Rapportage verkenning toekomst SW-bedrijven 2015

Versie 20 februari 2015

Amersfoort

HIEMSTRA & DE VRIES

Inleiding

Het veld van werk & inkomen is in beweging

Nu de uitvoering van de Participatiewet een feit is en bezuinigingen moeten worden doorgevoerd, zijn veel gemeenten zich opnieuw aan het heroriënteren op de rol van het SW-bedrijf. Daarnaast kan het vraagstuk niet meer los gezien worden van de overige ontwikkelingen in het sociaal domein. Er wordt meer integraal aan oplossingen gewerkt. Deze ontwikkelingen maken dat het veld van werk & inkomen opnieuw in beweging is gekomen. Vragen die gemeenten hebben zijn: welke scenario's zijn er voor de positionering van het SW-bedrijf? Wat zijn de voor- en nadelen? Welke strategie is het meest passend? Wat zijn de risico's, kansen en ontwikkelingen?

Verkenning positionering SW-bedrijf in 2012 levert vier scenario's op

In september 2012 is er een verkenning, in opdracht van de gemeente Amersfoort, uitgevoerd naar de strategische keuzes die gemeenten maken voor de positionering van hun SW-bedrijf. Destijds was de directe aanleiding voor de verkenning de Wet werken naar vermogen. Uit deze verkenning bleek dat de keuzes die gemeenten en SW-bedrijven maken te groeperen zijn in vier scenario's. De scenario's liepen uiteen van het SW-bedrijf opheffen tot het SW-bedrijf en Sociale Zaken volledig integreren (zie kader voor verdere toelichting scenario's). De afgelopen jaren is er door de verschillende SW-bedrijven en Sociale diensten gewerkt om deze scenario's in de praktijk uit te werken.

De vier scenario's voor de toekomstige rol van het SW-bedrijf uit de verkenning van 2012

1. **SW-bedrijf opheffen**
   Het SW-bedrijf wordt opgeheven, opgedeeld en/of overgedaan aan andere partijen. In andere varianten stappen individuele gemeenten uit de Gemeenschappelijke Regeling voor de WSW of vervreemden gemeenten het SW-bedrijf in onderdelen.
2. **SW-bedrijf wordt een bedrijf voor beschut werken**
   De taak van het SW-bedrijf wordt beperkt tot beschut werken in het kader van de WSW. In andere varianten biedt het SW-bedrijf ook (naast beschut werken) arbeidsmatige dagbesteding of werken met behoud van uitkering (voor de onderkant van de WWNV-doelgroep) aan.
3. **SW-bedrijf wordt een breed werk- en re-integratiebedrijf voor de hele doelgroep WWNV**
   Het SW-bedrijf biedt zowel werk voor de doelgroep SW-beschut werken, als voor de overige Sw-ers, als voor de WWNV-doelgroep. Varianten zijn het SW-bedrijf dat ook verantwoordelijk is voor de ondersteuning van alle werkzoekenden die steun nodig hebben op het gebied van werk, als ook het werkbedrijf dat een van de bedrijven is waar zaken mee wordt gedaan. Sociale zaken beslist of individuele cliënten naar het werkbedrijf of naar een ander bedrijf worden gestuurd.
4. **SW-bedrijf en Sociale Zaken volledig geïntegreerd**
   De WSW en de WWNV worden door één organisatie uitgevoerd. Niet alleen werk en re-integratieactiviteiten, maar ook alle inkomenstaken worden uitgevoerd door een gefuseerde organisatie van het SW-bedrijf en Sociale Zaken.

Actualisering van de verkenning

Ook de gemeenten in de GR RWA zijn opnieuw bezig met de (her)positionering van RWA/Amfors. In dat kader heeft de gemeente Amersfoort gevraagd om de verkenning uit 2012 te actualiseren. De verkenning biedt inspiratie in dit zoekproces.

De nieuwe verkenning anno 2015 geeft weer welke keuzes andere gemeenten en SW-bedrijven hebben gemaakt in 2012, hoe het er voor staat met de realisatie van de toen gekozen strategie, welke overwegingen er zijn voor (wijziging van) de strategie en hoe zij de toekomst voor zich zien. Voor de verkenning anno 2015 zijn we uitgegaan van de gemeenten en hun SW-bedrijven die waren opgenomen in de eerdere verkenning. Deze bedrijven hadden we geselecteerd op basis van: een vergelijkbare arbeidsmarkt, omvang en omstandigheden. Op grond van die criteria hebben we de volgende bedrijven uit de verkenning van 2012 niet opgenomen in in deze update: Pauw bedrijven, UW bedrijven en Breed. Toegevoegd zijn: Inclusief, IMpact, Wezo en Paswerk. Deze bedrijven zijn juist wel relevant voor de huidige situatie bij RWA/Amfors. Naast de SW-bedrijven zijn ook de bij het SW-bedrijf betrokken gemeenten benaderd. In bijlage A is er een respondentenlijst opgenomen.

Opbouw van het rapport

Centrale vraagstelling bij de verkenning

Voor het actualiseren van de verkenning hebben we de respondenten van de SW-bedrijven en de gemeenten tijdens een telefonisch interview de volgende vraagstelling (bestaande uit één hoofdvraag en zes deelvragen) voorgelegd:

Hoe hebben andere gemeenten en SW-bedrijven de rol voor hun SW-bedrijf uiteindelijk vormgegeven? Welke overwegingen speelden daarbij een rol?

1. Welke keuze is uiteindelijk gemaakt met betrekking tot de rol van het SW-bedrijf: uitvoering WSW/beschut werk, werk en re-integratie voor andere doelgroepen van de Participatiewet, en ook: uitvoeren opdrachten van gemeenten (groen, schoonmaak, e.d.)?
2. Is de indertijd geformuleerde bedrijfsstrategie ook doorgezet? Hoe ver zijn ze in de uitwerking/realisatie van de gekozen strategie? Waar staan ze nu?
3. Welke juridische vorm is gekozen voor de uitvoering van de gekozen strategie?
4. Welke overwegingen hebben bij de hierboven genoemde keuzes een rol gespeeld?
5. Wat is de inschatting wat betreft kansen, risico's of verdere ontwikkelingen? Uit te splitsen in doelgroep, gemeentelijke financiën en voor het bedrijf zelf.
6. Staat het bedrijf open om in een later stadium benaderd te worden voor specifieke vragen die voortkomen uit de scenario-studie?

Per SW-bedrijf zijn de uitkomsten gestructureerd in een tabel

De uitkomsten van de interviews zijn in de tabel gestructureerd in vier kolommen. In de tabel worden achtereenvolgens beschreven:

- welke strategie in 2012 is gekozen en hoe groot is de organisatie;
- welke strategie is ten uitvoer gebracht;
- welke overwegingen hebben daarbij een rol gespeeld;
- en tot slot welke kansen en risico's worden waargenomen voor de doelgroep, de gemeentelijke financiën en het SW-bedrijf zelf.

Koppeling uitkomsten verkenning naar de opgave van de gemeente Amersfoort

In de kolommen is kort samengevat welke overwegingen gemaakt zijn door het SW-bedrijf en de gemeente(n) om te kiezen voor een bepaalde strategie. Onder de korte samenvatting is verdiepende informatie te vinden ter onderbouwing. Deze korte samenvattingen geven de gemeenten in de regio Amersfoort de gelegenheid om deze overwegingen te vertalen naar hun eigen opgave.

Op de pagina's 5 t/m 16 zijn de uitkomsten per SW-bedrijf weergegeven. Afsluitend is een kort hoofdstuk toegevoegd waarin de rode draden uit deze verkenning worden samengevat.

Verkenning per SW-bedrijf

1. TopCraft
2. Baanstede
3. Inclusief Groep
4. Hameland
5. Wezo
6. Concern voor Werk
7. IMpact
8. IBN
9. Tomingroep
10. Paswerk
11. BSW *(onderdeel Atea Groep)*
12. Baanbrekers *(voorheen WML)*

Topcraft

Gekozen scenario in 2012	Daadwerkelijke uitvoering in 2015	Overwegingen	Kansen, risico's en ontwikkelingen (doelgroep, gemeentelijke financiën en SW bedrijf)
Opheffen **Bij de start van de transitie werkten er zo'n 700 Sw-ers bij Topcraft**.	**Topcraft is in 2014 afgebouwd en per 1 januari 2015 opgeheven. De Sw-ers van de gemeente Oldenzaal zijn ondergebracht bij een daarvoor nieuw opgerichte stichting.** Samenvatting van de besluitvorming uit het Transitieplan en de wijze waarop de gemeente Oldenzaal nu invulling geeft aan de uitvoering van de WSW: • Het werkgeverschap van de Sw-medewerkers wordt ondergebracht bij een daarvoor door de gemeente Oldenzaal op te richten stichting. • De afdeling Werk, Inkomen, Zorg (WIZ) voert de regietaken uit. • De afdeling WIZ van de gemeente Oldenzaal voert detachering en begeleid uit. • De organisatie en uitvoering van de werkzaamheden in groen worden ondergebracht bij de afdeling stadswerken van de gemeente Oldenzaal (gemeenten waren de grootste opdrachtgevers van Top Craft Groen). • De organisatie en uitvoering van de werkvorm beschut intern wordt opgedragen aan een externe partij. Deze opdracht is gegund aan: Larcom (SW bedrijf uit Ommen). • Het streven is om op termijn de arbeidsmatige dagbesteding samen te voegen met de beschutte interne werkplek WSW, dan wel de nieuwe voorziening beschut uit de Participatiewet. De GR WOT is opgeheven en het uitvoeringsbedrijf Topcraft BV is vanaf 1 januari 2014 gefaseerd afgebouwd. Eerst de detacheringstak, daarna groen, tot slot beschut werken. Bij de overheveling zijn ook de leidinggevenden meegegaan. Per 1 januari 2015 is Topcraft BV volledig opgeheven.	**Belangrijke overweging voor opheffing van Topcraft was de behoefte van gemeenten om meer sturing te krijgen op de uitvoering van de SW. De gemeente blijft verantwoordelijk voor de Sw-ers, maar wil ze niet rechtstreeks in dienst van de gemeente nemen.** Overwegingen bij de opheffing waren: • De drie gemeenten in de GR wilden ieder op een eigen manier vorm geven aan de uitvoering van de sociale werkvoorziening; • Het krijgen van meer regie op de uitvoering van de WSW; • Het idee dat de gemeente met het eigen klantmanagement en de eigen werkgeversbenadering zelf de klanten uit de p-wet kan begeleiden naar werk; • Lagere financiële lasten. De nieuwe stichting valt onder de gemeente, waardoor deze enerzijds heel dichtbij gehouden kan worden, maar anderzijds zijn de medewerkers niet in dienst bij de gemeente. Vrees was dat medewerkers zich dan teveel vereenzelvigen met de gemeente en hierdoor minder flexibel zijn in te zetten. De aanbesteding van het beschut werken was nog een flinke klus volgens de gemeente Oldenzaal. Onbekendheid met de materie zorgde ervoor dat er veel uitgezocht moest worden. Uiteindelijk is Oldenzaal tevreden met het resultaat. Het gemiddelde kosten per SW-er zijn lager dan in de oude situatie. Het liquidatieproces heeft positief uitgepakt. Op dit moment is men nog bezig met het verkopen van de inventaris en het gebouw. Hier zijn wel wat opties voor, waardoor Oldenzaal positief is over de verdere afhandeling. Doordat Topcraft in 2014 nog bestond zijn daar nog wat HRM-taken belegd. Dit zou de gemeente niet weer zo doen. Enerzijds wordt het bedrijf afgebroken, anderzijds moeten medewerkers met nieuwe dingen bezig zijn. Dit is voor sommige mensen lastig. Nu wordt gekeken of Larcom deze taken kan uitvoeren.	**Doorontwikkeling van de nieuwe stichting en het verlagen van financiële lasten hebben de focus van de gemeente Oldenzaal.** Een uitdaging voor de gemeente is de doorontwikkeling van de nieuwe stichting. Ze zijn eigenlijk pas net begonnen, waardoor alles nog goed ingeregeld moet worden. Naast het door ontwikkelen van de nieuwe stichting ligt er vooral een financiële uitdaging/risico. Het financieel tekort mag niet groter worden. De opbrengst van medewerkers in detachering en groen wil de gemeente omhoog krijgen. Daarnaast wil de gemeente de medewerkers van beschut werken ontwikkelen en laten uitstromen naar werk buiten.

Baanstede

Gekozen scenario in 2012	Daadwerkelijke uitvoering in 2015	Overwegingen	Kansen, risico's en ontwikkelingen (doelgroep, gemeentelijke financiën en SW bedrijf)
Afbouwen tot bedrijf voor beschut werken **Bij Baanstede werken 1020 mensen, dit zijn ongeveer 860 fte Sw-ers**	**Strategie van vervreemding stokt doordat er geen marktpartij wordt gevonden voor detachering.** Bij vervreemding van bedrijfsonderdelen behouden SW-medewerkers hun SW-aanstelling (bij de GR). Ze worden dan gedetacheerd naar de marktpartijen aan wie de activiteiten vervreemd worden. In het transitieplan is voorzien dat ook de detacheringsactiviteiten (zowel bestaande detacheringen als detacheringen naar de vervreemde onderdelen) door een marktpartij worden uitgevoerd. Deze opdracht voor detachering is destijds gegund aan een marktpartij die snel daarna failliet ging. Gemeenten willen nu zelf de detachering gaan doen vanaf 2016. Tot die tijd blijft Baanstede detacheren. De staf van Baanstede werd afgeslankt met het oog op uitbesteding van detachering. Dit wordt nu tijdelijk teruggedraaid. Baanstede bestaat uit ongeveer 1020 mensen (dit zijn zo'n 860 fte aan WSw-ers). Naar schatting 1/3 van de omzet van Baanstede zijn gemeentelijke opdrachten. Met name in het groen. Daarnaast zijn er incidentele gemeentelijke opdrachten in digitalisering. Tot ongeveer 3-4 jaar geleden deed Baanstede ook leer-werktrajecten voor Wwb'ers. Dit is stil komen te liggen door afname van de re-integratiebudgetten. Vervreemden van het hele groenbedrijf aan een marktpartij is niet haalbaar, omdat niet alle gemeenten bereid zijn om langjarig opdrachtgaranties mee te geven. Nu worden verschillende opties onderzocht voor groen: deels over naar gemeentelijke groenafdelingen, deels vervreemden aan een marktpartij, en/of deels in stand houden als afgeslankt groenbedrijf van Baanstede. Hier is nog geen besluit over genomen. Er wordt onderzocht hoe de functie (nieuw) beschut werken uitgevoerd gaat worden. Combineren met dagbesteding of combineren met werkervaringsplekken voor de bredere doelgroep van de P-wet wordt overwogen. De verwachting is dat Baanstede in de toekomst een negatief resultaat blijft boeken. Dit komt met name door de loonkosten. Deze zijn ver boven het landelijk gemiddelde: € 3000,- per fte. Dit is het gevolg van het in het verleden gevoerde personeelsbeleid. De hoop bij gemeenten is dat met een andere bedrijfsvoering (vervreemding) het gat dat ontstaat (door teruglopende subsidies) gedicht kan worden. In de praktijk blijkt dit minder makkelijk.	**Afbouw strategie blijft gehandhaafd. Gemeenten denken na over alternatieve positionering voor detachering en groen .** Er is geen marktpartij gevonden die tegen de voorwaarden van de gemeenten in de GR de detachering uit wil/kan voeren. Daarom kiezen gemeente er nu voor om de detachering zelf uit te gaan voeren. Mogelijk als onderdeel van de gezamenlijke werkgeversdienstverlening. Onderdeel hiervan zal de bemiddeling naar garantiebanen zijn, wel of niet met inzet van detachering (afhankelijk van wat werkgevers willen: het risico uitsluiten of lagere kosten). Het Werkgeversservicepunt (WSP) is een draaipunt in de contacten met werkgevers. Baanstede heeft, op basis van zijn track record in het verleden, niet de positie om in de regio de strategische partner voor gemeenten te zijn. Baanstede is één van de uitvoerders binnen het WSP. Volgens Baanstede zouden ondernemers juist wel positief staan tegenover intensievere samenwerking met Baanstede. Vervreemden van het groenbedrijf is alleen mogelijk als gemeenten opdrachtgaranties mee willen geven aan de marktpartij. De twee grootste gemeenten verwachten dat het goedkoper is om WSw-ers zelf aan te sturen en willen ze opnemen in het eigen groenbedrijf. Deze optie past niet alle gemeenten in de GR omdat niet alle gemeenten een eigen uitvoeringsafdeling voor groenonderhoud hebben. Een aandachtspunt volgens Baanstede is de aanname dat zelf aansturen van de groenmedewerkers goedkoper is. Dat wordt nu onderzocht. Daarnaast hebben gemeenten geen ervaring met de bedrijfsvoering van detachering. Denk daarbij met name aan de financiële risico's als WSw-ers (tijdelijk) geen werk (meer) hebben, geen inkomsten meer genereren, maar wel salaris ontvangen. Baanstede is een GR, waarin alle deelnemende gemeenten een gelijke stem hebben. Voor de detacheringsactiviteiten is nog niet besloten of hiervoor een aparte organisatie wordt opgericht. Een gedeeld werkproces van de gemeenten lijkt wat licht, maar er lijkt bestuurlijk ook weinig animo voor nieuwe GR.	**Vermaatschappelijken van de dienstverlening** Het oogmerk van vervreemding van bedrijfsonderdelen is tweeledig: efficiëntere uitvoering én WSW-medewerkers werken onder meer reguliere omstandigheden. Het vervreemden van bedrijfsonderdelen draagt in ieder geval bij aan het werken in een meer reguliere omgeving. Risico: Baanstede heeft gemerkt dat het onzeker is óf en onder welke voorwaarden bedrijfsonderdelen vervreemd kunnen worden. Doordat niet kan worden overgegaan tot overdracht moet een onderdeel draaiende gehouden worden. Ondertussen weten werknemers dat er wellicht een einde komt aan hun werkplek of dat hun werkzaamheden er anders uit gaat zien. Dit creëert onrust. Daarnaast kan je als SW-bedrijf geen nieuwe opdrachten aannemen. Risico: De verwachte besparingen als gevolg van afbouw van Baanstede vallen tegen in de ogen van de gemeenten. De afbouw van de organisatie Baanstede gaat niet gepaard met een evenredige afname van het tekort. Dit komt door (tijdelijke) schaalnadelen en de gelijkblijvende salariskosten van WSw-ers bij detachering van WSw-ers naar vervreemde bedrijfsonderdelen. Op de bedrijfsvoering is 1,5 miljoen bezuinigd. Vraag aan de gemeenten is wat zij strategisch gezien willen met de participatiewet. De infrastructuur die ontstaat door natuurlijk verloop WSW kan gebruikt worden voor p-wet. Financieel gezien is er volgens Baanstede een punt aangebroken dat extreme maatregelen nodig zijn. Bijv. met cao partijen aan tafel over reduceren van de loonkosten. Volledige afbouw is ook een scenario, waarbij ook de Sw-ers in beschut werken worden gedetacheerd. Uitdaging: De gemeente Zaanstad zoekt naar mogelijkheden om in het hele sociale domein de dienstverlening dichter bij de burger te organiseren. Daarbij gebruik makend van bestaande private en maatschappelijke initiatieven. "Uitzendbureaus staan dichter bij burgers dan het Werkplein. We willen marktconcepten benutten om garantiebanen te realiseren. We willen niet overal publieke voorzieningen voor creëren, maar vaker de rol spelen van initiator: partijen bij elkaar brengen. He SW-bedrijf is daar één van de spelers in". Risico: gezamenlijke koersbepalen door de negen gemeenten is lastig door verschillen in grootte en omstandigheden.

Inclusief Groep

Gekozen scenario in 2012	Daadwerkelijke uitvoering in 2015	Overwegingen	Kansen, risico's en ontwikkelingen (doelgroep, gemeentelijke financiën en SW bedrijf)
Netwerk-organisatie voor sociale ondernemingen (alleen voor WSw-ers) **Bij Inclusief Groep werken zo'n 950 Sw-ers.**	**De Inclusief Groep is de uitvoeringsorganisatie voor de WSW. Om de bedrijfsvoering te verbeteren zijn kleine reorganisaties doorgevoerd (minder overhead). Focus op vier (winstgevende) bedrijfsonderdelen.** Inclusief Groep (IG) bestaat uit 950 WSw-ers. Hiervan zijn 100 personen afkomstig van een partnerorganisatie die specifiek de doelgroep blinden en slechtzienden met een SW-indicatie bedient. In 2013/2014 is er in samenspraak met de gemeenten gekozen het bedrijf te positioneren als een netwerkorganisatie van sociale ondernemingen. De verschillende bedrijfstakken zijn organisaties op zichzelf. Er is ten doel gesteld om winstgevende activiteiten te behouden en overige activiteiten af te stoten. Afgelopen jaren voor 4 specialismen gekozen waar IG goed in is: groen, schoonmaak, post en detachering. Andere onderdelen zijn vervreemd, zoals houtbewerking en detachering van een groep van 15 schilders. De afdeling verpakking en montage leidt verlies. IG zou deze afdeling eigenlijk moeten afstoten, maar dit doen ze niet. Reden hiervoor is dat de afdeling een belangrijke werkplek vormt voor een groep WSw-ers die anders nergens terecht kan. Ze kijken nu hoe ze het verlies kunnen verminderen. Zo zijn 100 van de 230 personen in een Flexpool gezet. Door de Flexpool probeert IG mensen flexibel inzetbaar te krijgen. Er zijn een aantal joint ventures aangegaan. Strategische samenwerkingen die inmiddels goed lopen (winstgevend). Ze hebben de afgelopen jaren continue kleine reorganisaties doorgevoerd om de efficiëntie te vergroten. Zo is de overhead teruggebracht: van 3 bv's naar 1 bv gegaan. Hierdoor kon een directeur weg. In het verleden kreeg IG veel re-integratie-opdrachten van gemeenten, maar zo'n 3 jaar geleden is dit gestopt. De regio waar IG werkzaam is bestaat uit verschillende kleine gemeenten. Er is wel een GR, maar de gemeenten lijken meer autonomie te willen, de samenwerking verloopt niet soepel. De indruk is dat de gemeenten er daarom voor hebben gekozen Wwb'ers zelf te plaatsen en geen gebruik te maken van de infrastructuur van Inclusief Groep. Gem. Nunspeet geeft aan dat sommige gemeenten meer willen kunnen sturen.	**Totdat gemeenten anders bepalen continueert Inclusief Groep de koers die vorig jaar is gekozen: netwerkorganisatie met focus op 4 winstgevende bedrijfsonderdelen.** Door gemeenten wordt nu een onderzoek uitgevoerd naar de toekomst van het SW-bedrijf en naar marktkansen. Het onderzoek is in mei afgerond. Scenario's zijn o.a. • Vervreemding/verkopen; • Inzetten van IG bij uitvoering van de P-wet IG heeft een sterke voorkeur voor de laatste optie. De overwegingen daarvoor zijn: • IG biedt de mogelijkheid aan mensen om werkervaring op te doen • Door mensen een arbeidscontract te bieden IG bijdragen aan schadelastbeperking op het uitkeringsbudget; • Door inzet van mensen op participatieplekken of stageplaatsen kan ook op langere termijn het bedrijfsresultaat positief blijven. Samengaan van het SW-bedrijf met de Sociale Dienst(en) wordt door IG niet wenselijk geacht, omdat er dan verambtelijking zou kunnen optreden. De gemeente Nunspeet heeft een voorkeur voor het door ontwikkelen van IG waarbij IG het werkbedrijf wordt voor de bredere doelgroep van de P-wet. Huidige bedrijf niet vernieuwen is niet houdbaar. De overwegingen zijn: • Kosten van vervreemden onderdelen/opheffen en zelf organiseren. • Ondanks opheffen WSW blijft er een groep mensen die hulp nodig heeft bij arbeid. • Risico's voor het oude bestand. Privaat bedrijf kan failliet gaan, waardoor WSw-ers geen werk meer hebben (maar wel hun arbeidscontract behouden). • IG is goedlopend bedrijf, met goede contacten en goede infrastructuur waar gemeente gebruik van kan maken. • Beperking van het aantal publieke uitvoeringsorganisaties. • Daadwerkelijk realiseren van extra banen voor garantiebanen is nog onzeker. Als een meerderheid van de gemeenten koerst op vervreemding/opheffing, dan is Nunspeet te klein om zelf met IG verder te gaan. Vervreemding van bedrijfsactiviteiten aan een private partij heeft als voordeel dat er geen bedrijfsrisico meer gelopen wordt. Maar de sturingsmogelijkheden worden ook kleiner. De samenwerking is moeilijk van de grond te krijgen. Sommige kleine gemeenten neigen naar andere grote gemeenten in de buurt.	**Zowel Inclusief Groep als gemeente Nunspeet zien financiële risico's bij vervreemden/opheffen IG.** Kans: De p-wet biedt de mogelijkheid om het SW-bedrijf opnieuw uit te vinden. Er zouden volgens IG zeker mogelijkheden zijn om dit vorm te geven, het SW-bedrijf als zakenpartner. Doordat er sprake is van verschillende gemeenten, acht IG een werkbedrijf op afstand van de gemeente, waarbij het SW-bedrijf met elke gemeente een contract afsluit, het meest efficiënt. Dan kan iedere gemeente zijn eigen wensen in het contract vastleggen. Zij kunnen zo zelf sturen op hoe zij het willen organiseren in de eigen gemeente, terwijl de infrastructuur van IG behouden blijft. Risico: IG is een goed lopend bedrijf. Mochten de gemeenten niet met IG verder willen gaan, dan kan het waarschijnlijk goed verkocht worden. Een risico acht IG hierbij dat gemeenten verlies kunnen leiden doordat zij wellicht minder kennis in huis hebben/ minder contacten hebben met ondernemers. Daarnaast zijn er nog frictiekosten. Huidige medewerkers dienen gedetacheerd te worden, tarieven sluiten niet aan bij zakkende subsidies. Risico: Meerdere gemeenten als aandeelhouder maakt besluitvorming soms moeilijk. Er is met de WWNV al eens gesproken over het vergroten van de samenwerking. Toen zijn de gemeenten er niet uitgekomen. Nu gaat P-wet mogelijk afzonderlijk uitgevoerd worden door de gemeenten, zonder GR. Gemeenten hebben voor hun gevoel te weinig sturing op het SW-bedrijf. Er zijn echter vraagtekens vanuit Nunspeet of de kosten en consequenties van het vervreemden van onderdelen/opheffen van het SW-bedrijf helder zijn. Er liggen ook kansen op samenwerking met zorginstellingen (dagbesteding), maar dit komt nog niet erg van de grond. Zorginstellingen zijn volgens IG druk met reorganiseren en nieuwe koers bepalen, hierdoor hebben andere zaken meer prioriteit. IG geeft aan dat er wel mogelijkheden zijn: zij bieden werk, de instellingen bieden begeleiding.

Hameland

Gekozen scenario in 2012	Daadwerkelijke uitvoering in 2015	Overwegingen	Kansen, risico's en ontwikkelingen (doelgroep, gemeentelijke financiën en SW bedrijf)
Rol: werk voor WSw-ers organiseren. **Bedrijfsstrategie: bedrijfskosten verlagen door onderdelen te vervreemden of joint ventures te vormen voor bedrijfsonderdelen** **Er werken 1000 mensen buiten Hameland en 500 mensen in een beschutte omgeving in het eigen werkbedrijf.**	**De in 2010 geformuleerde strategie is in 2014 voor een groot deel gerealiseerd.** De omslag van productiebedrijf naar detacheringsbedrijf is succesvol verlopen en heeft ook geleid tot verbetering van het financiële resultaat. Er zijn twee joint ventures gevormd (schoonmaak en groen). De rest van de bedrijfsonderdelen is vervreemd, een deel van de mensen is meegegaan. 1000 mensen werken nu buiten Hameland. 500 mensen werken in een beschutte omgeving in het eigen werkbedrijf. Hierdoor is het tekort op de uitvoering van de SW minder dan de helft van de oorspronkelijke begroting. Het bestuur van Hameland heeft besloten om uiterlijk 1/1/17 Hameland op te heffen. Vier van de vijf gemeenten hebben het principebesluit genomen om de Participatiewet in zijn geheel uit te laten voeren door de regionale Sociale Dienst Oost Achterhoek (SDOA).Hameland zal worden opgesplitst in een ontwikkelbedrijf dat ondergebracht wordt bij SDOA en een werkbedrijf (voor beschut werken). Gemeenten onderzoeken nu wat nodig is om de Participatiewet uit te voeren. Gemeenten denken nog verschillend over welke voorziening nodig is voor beschut werken: handhaven en benutten als overloop-voorziening voor gedetacheerden die tijdelijk geen werkplek hebben? Of afbouwen en de bovenkant van beschut werken detacheren en de onderkant naar arbeidsmatige dagbesteding brengen? Hameland heeft de ambitie om alle WSw-ers te detacheren en ziet het eigen werkbedrijf alleen als een overloopvoorziening voor gedetacheerden die tijdelijk geen werkplek hebben.	**De strategie anno 2015 is om de nieuwe doelgroep P-wet door de sociale dienst te laten detacheren.** De overwegingen voor de strategie van 2010 waren: de overtuiging dat marktpartijen betere bedrijfsresultaten kunnen behalen dan een SW-bedrijf. De Sw-ers van Hameland zijn bij ruim 170 verschillende werkgevers aan het werk. Het principebesluit om de uitvoering van de P-wet desondanks niet bij Hameland onder te brengen is ingegeven door: • Gemeenten vinden dat ze te weinig grip hebben op het bedrijf Hameland. SDOA wordt meer beleefd als organisatie ván de gemeenten; • Het gegeven dat er nu veel geld uit het P-budget naar het tekort op de uitvoering van de WSW gaat; • Twijfels of alle activiteiten die Hameland nu uitvoert (diagnose, jobcoaching e.d.) nodig zijn in de huidige omvang; • SDOA heeft een team marktbewerking dat succesvol is bij het matchen van Wwb-ers op basis van een lokaal netwerk; • Creëren van één continuüm in de uitvoering van de Particpatiewet. Er wordt op dit moment een onderzoek gedaan welke functies en expertises nodig zijn voor uitvoering van de Participatiewet en wat daarvan de kosten zijn. Het SW-bedrijf uit twijfels bij de vraag of de sociale dienst in staat is om detachering goedkoper uit te voeren dan Hameland nu en meldt dat werkgevers in de regio een voorkeur hebben om zaken te doen met Hameland. De juridische vorm is een GR. Vier van de partners in de GR Hameland zijn partner in de GR SDOA. Bij overgang van activiteiten zou één gemeente een inkoop-relatie aangaan met de SDOA.	**Gemeenten willen beter kunnen sturen op het resultaat van de uitvoering van de Participatiewet.** Belangrijke kans voor gemeenten is dat zij beter kunnen sturen op de uitvoering van de P-wet (incl. de huidige WSW). Het is nog onzeker of de detachering van WSw-ers ook echt goedkoper wanneer dit uitgevoerd wordt door SDOA. Dit wordt nu onderzocht. Een risico is dat in het transitie-proces niet goed samengewerkt wordt tussen Hameland en de gemeenten. Een risico is dat er expertise van Hameland verloren gaat.

Wezo

Gekozen scenario in 2012	Daadwerkelijke uitvoering in 2015	Overwegingen	Kansen, risico's en ontwikkelingen (doelgroep, gemeentelijke financiën en SW bedrijf)
Breed werkbedrijf **Er zijn bij Wezo ongeveer 856 SE WSw-ers aan het werk.**	**De strategie van Wezo was doorontwikkeling en het vormen van joint ventures met zorginstellingen.** Wezo profileert zich als breed werk- en arbeidsontwikkelingsbedrijf. Tegelijkertijd wil Wezo zoveel mogelijk een normaal bedrijf zijn. Naast WSw-ers (856 SE), zijn er Wwb-ers, personen in reclassering en tbs-patiënten via Wezo aan het werk. De afgelopen jaren zijn er joint ventures gestart met twee AWBZ instellingen voor aansluiting met dagbesteding. Personen met een zelfde profiel op psychosociale problematiek werken daar samen. De gemeente Zwolle wilde dat Wezo zou koersen op zoveel mogelijk detacheren en re-integratietrajecten. Van alle medewerkers is de helft gedetacheerd en de andere helft werkt beschut. Er zijn drie terreinen waar de medewerkers binnen werkzaam zijn: voeding, verpakking en een metaalafdeling. Gemeenten zijn op dit moment terughoudend met het verstrekken van re-integratieopdrachten aan Wezo vanwege de onzekerheid over de besteding van het P-budget. Wezo is naar eigen zeggen redelijk succesvol geweest de afgelopen jaren door altijd op zoek te zijn naar commerciële kansen. Wezo blijft uit de rode cijfers dankzij bijdragen van de gemeenten aan de exploitatie.	**Zwolle is opnieuw koers aan het bepalen en gaat het komende jaar onderzoeken welk scenario het beste past. Wezo heeft de voorkeur voor een breed participatiebedrijf op afstand van de gemeente. Zwolle heeft aangegeven voornemens te zijn om per 1 januari 2016 op te houden met de GR en voor 100% aandeelhouder te worden van Wezo NV.** Wezo heeft zich het afgelopen jaar voorbereid op verschillende toekomstscenario's. In samenwerking met een adviesbureau heeft Wezo business cases ontwikkeld. Dit waren: 1. Afbouw van activiteiten. Op den duur de activiteiten staken en het bedrijf opheffen. Eventueel commercieel rendabele onderdelen worden bij de gemeente ondergebracht. 2. Wezo wordt gezien als beschut werkbedrijf en dat blijven ze. 3. Ze ontwikkelen zich als Wezo Participatiebedrijf. (Strategie 3: breed werk- en re-integratiebedrijf voor de hele doelgroep van de P-wet én deel van de WMO). De laatste optie was de enige die een positief financieel resultaat zou opleveren. Deze optie had de voorkeur van Wezo. Dit voorstel is begin 2014 ingebracht bij de gemeenten. Wezo kent 5 gemeenten/aandeelhouders. Daarvan is Zwolle verreweg de grootste. De gemeente Dalfsen heeft 1,5 jaar geleden aangegeven uit de GR en NV Wezo te willen stappen omdat ze kiezen voor lokale uitvoering van de P-wet. De vraag die toen werd voorgelegd was of Zwolle de enige aandeelhouder zou willen worden. Alle vijf de gemeenteraden hebben positief gereageerd op dit voorstel. Op dit moment bevinden de gemeenten zich in het proces om tot een akkoord te komen. De verwachting is dat dit aankomende zomer gerealiseerd is en dat vanaf 1 januari 2016 Zwolle de volledige eigenaar is van Wezo NV. Dan wordt ook de GR opgeheven. De gemeenten zien als voordeel dat op deze manier afscheid genomen kan worden van een dubbele bestuursstructuur. De komende maanden laat Zwolle een onderzoek uitvoeren om te bekijken welke opties de gemeente heeft. Hierbij gaat de aandacht uit naar mogelijkheden voor samenwerking en de kansen wat betreft overlap van activiteiten. Het onderzoek moet handvatten bieden aan de gemeenten om een nieuwe strategie te bepalen voor Wezo. Mogelijke scenario's die uit het onderzoek naar voren kunnen komen: • Doelgroep WSW op wijkniveau/ in de eigen wijk inzetten om zodoende verbinding te zoeken met andere ontwikkelingen in het Sociaal Domein. • De re-integratie –activiteiten van de sociale dienst en het sw-bedrijf samenvoegen in één organisatie. Op dit moment is er geen voorkeur uitgesproken voor een bepaald scenario. Doel van de nieuwe strategie moet zijn dat de gehele re-integratie zo efficiënt mogelijk wordt neergezet en hierbij bepalen, vanuit ontwikkelingen in de doelgroep, middelen en capaciteit, welke activiteiten/opdrachten nodig zijn.	**Ontwikkeling zichtbaar waarbij gemeenten door bezuinigingen focussen op eigen gemeente. Verwachting is dat de blik door afspraken over regionale uitvoering van de garantiebanen er op termijn weer meer regionaal gedacht wordt.** Risico: Wezo ziet als mogelijk risico dat de markt erg gefragmenteerd raakt wanneer alle gemeenten zelf de participatiewet gaan uitvoeren en er hierdoor niet gebruik wordt gemaakt van bestaande regionale infrastructuur of de commerciële relaties van Wezo. Dit kan uiteindelijk ten koste gaan van kwaliteit van arbeidsplaatsen en het leveren van maatwerk aan de doelgroep. Ontwikkeling: Wezo herkent de beweging dat gemeenten zich op dit moment richten op de eigen situatie. O.a. ingegeven door bezuinigingen en/of tekorten in het gehele sociale domein. Kans: Verwachting van Wezo is dat er op middellange termijn weer meer regionale blik ontstaat door o.a. het gesprek met sociale partners over de invulling garantiebanen. Dit wordt immers op regionaal niveau (in het Regionaal Werkbedrijf) georganiseerd.

Concern voor Werk

Gekozen scenario in 2012	Daadwerkelijke uitvoering in 2015	Overwegingen	Kansen, risico's en ontwikkelingen (doelgroep, gemeentelijke financiën en SW bedrijf)
Breed werk/ re-integratie bedrijf **Er werken ongeveer 600 Sw-ers bij Concern voor Werk.**	**Een deel van de voorgenomen aanpassingen zijn doorgevoerd: fusie met Perspectief BV en het oprichten van een nieuwe organisatie waar de re-integratie-activiteiten van de Sociale Dienst en een deel van de werkcoaches van Concern voor Werk samenwerken.** Voorgenomen strategie en stand van zaken: 1. Perspectief BV (het lokale leer/werk bedrijf van de gemeente Lelystad) is in de zomer van 2013 opgegaan in Concern voor Werk. 2. In 2013 is het Werkbedrijf gerealiseerd, maar in plaats van een stichting is voor een BV gekozen. Het nieuwe werkbedrijf is een fundamentele wijziging doordat deze samenwerking buiten de GR IJsselmeergroep valt. Concern voor Werk NV is de uitvoeringsorganisatie voor de GR. Concern voor Werk is als het ware opgesplitst in een uitvoeringsorganisatie voor de WSW en een deel dat opgegaan is in het Werkbedrijf. Omdat het SW-deel slinkt ontstaat er ruimte voor het werkbedrijf om de vrijgekomen infrastructuur te benutten. 3. Arbeidsmatige dagbesteding samenvoegen met Concern voor Werk: dit is (nog) niet gerealiseerd. 4. Gezamenlijke backoffice: is op dit moment nog niet gerealiseerd. Er zijn gesprekken gevoerd tussen Lelystad, Almere en Dronten, maar deze zijn vastgelopen. Lelystad verkent nu of een gezamenlijke backoffice mogelijk is met de Noordoostpolder/Urk. De opdrachten aan Concern voor Werk /Werkbedrijf blijven dezelfde als voorheen: groen, schoonmaak en dienstverlening in breedste vorm: voorlichting, buurtonwikkeling. De opdrachten vanuit de gemeenten nemen toe, omdat het Werkbedrijf dichter bij de gemeente staat en er daardoor meer vertrouwen is in de activiteiten. Aantal Sw-ers bij Concern voor Werk ligt rond de 600. Het hele bestand met klanten met een korte afstand tot de arbeidsmarkt die nu begeleid worden door het Werkbedrijf (loonwaarde 50% tot 80%) bedraagt zo'n 600-700 mensen. Rond de 300 daarvan hebben inmiddels een verloningstraject of werkervaringsplaats. Met de komst van de participatiewet/garantiebanen wordt overwogen om ook de groep met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt te bedienen (vanaf een loonwaarde van 30%). Boven de 80% loonwaarde worden geen instrumenten ingezet (Workforce).	**De huidige strategie wordt als succesvol beschouwd en wordt daarom gecontinueerd.** Overwegingen bij de plannen van 2012 waren: de teruglopende WSW-subsidies leiden tot een langlopend sterfhuistraject. Door de combinatie van het SW-bedrijf met re-integratie activiteiten wordt het tekort kleiner. En er wordt gebruik gemaakt van de bestaande infrastructuur, waardoor er minder frictiekosten zijn. De ervaringen met het nieuwe Werkbedrijf zijn positief. De samenwerking tussen de werkcoaches van Concern voor Werk en de re-integratieconsulenten van de gemeente verloopt beter dan verwacht. En wordt sneller geschakeld als de werkcoaches van Concern voor Werk een signaal geven voor een handhavings- of maatregelentraject. Als iemand afspraken niet nakomt, kunnen zij daar gelijk op acteren. Het werkbedrijf heeft het afgelopen jaar een hoge uitstroom weten te realiseren. Door de fusie heeft het werkbedrijf de beschikking over een belangrijk stuk van participatiebudget. Door voor de uitvoering van de p-wet gebruik te maken van infrastructuur van het SW-bedrijf, hield het werkbedrijf vorig jaar 10% over van het participatiebudget. Het resultaat van het werkbedrijf was daarmee positief, het SW-bedrijf draaide quitte. Voor de gemeente geldt dat er meer mogelijkheden zijn tot sturing. Het werkbedrijf is een samenwerking tussen Lelystad en Concern voor Werk en valt daarmee buiten de GR. Het staat daardoor dichter bij de gemeente. De gemeente en Concern voor Werk hebben de afgelopen jaren voor de WSW-tak strak gekeken naar huisvesting. Zoveel mogelijk panden zijn verkocht en alle activiteiten zijn ondergebracht in één pand. In het pand bevinden zich zowel Concern voor Werk, praktijkonderwijs, VSO en het werkbedrijf. Nu de meeste kapitaalgoederen zijn afgestoten, Lelystad samenwerkt met Concern voor Werk in een eigen Werkbedrijf en het SW-bedrijf krimpende is, rijst de vraag of er verder gegaan moet worden met de GR IJsselmeer. Noordoostpolder heeft ook zijn eigen werkbedrijf. Urk doet met Noordoostpolder mee en bij Zeewolde gaat het maar om zo'n 10-12 WSw-ers. Dit onderwerp staat voor komend jaar op de agenda van de gemeente Lelystad.	**De combinatie van onduidelijkheid vanuit de overheid, de noodzaak tot regionale samenwerking en het gebrek aan werk voor de onderkant van de arbeidsmarkt maakt het onderwerp garantiebanen lastig in te schatten/vorm te geven en hiermee risicovol.** Uitdaging: De verschillende administratiesystemen van gemeente en Concern voor Werk vormen een uitdaging. Het is tot op heden niet gelukt om dit samen te brengen. Risico: Het invullen van de garantiebanen. Altijd gedacht: lokaal wat lokaal kan en regionaal wat aanvullend is. Maar garantiebanen kennen een andere systematiek, zijn niet gericht op uitstromen, hebben blijvend ondersteuning nodig en de loonkostensubsidie wordt vergoed uit het inkomensdeel. Lelystad kent hoge werkeloosheid. Veel mensen die niet al te hoog zijn opgeleid (MBO 2 niveau) werkten eerst ergens anders (forenzen), maar zijn door werkloosheid op de eigen gemeente aangewezen. MBO-functies zijn ook aan het verdwijnen, waardoor verdringing aan de onderkant van de arbeidsmarkt ontstaat. Mogelijke kansen hierbij zijn de ontwikkelingen m.b.t. bouw luchthaven Lelystad (6de baan Schiphol) en bouw aan de kuststreek. Uitdaging: door de gezamenlijke huisvesting van Werkbedrijf, Concern voor Werk, praktijkonderwijs en VSO kan de overgang van het (passend) onderwijs naar de arbeidsmarkt soepeler verlopen. Hier is dus actief gekeken hoe aansluiting gevonden kan worden tussen de twee d's (p-wet en passend onderwijs). De positionering van het SW-bedrijf/Werkbedrijf in het gehele Sociale Domein vormt nog een uitdaging. Het idee was dat er één regeling zou ontstaan voor onderkant van de arbeidsmarkt, maar gemeente Lelystad ziet er vijf: Wwb, WSW, beschut werken, Wajong en arbeidsmatige dagbesteding. De gemeente Lelystad maakt voor de dagbesteding geen gebruik van de faciliteiten van Concern voor Werk. Overwegingen hiervoor zouden kunnen zijn (niet getoetst bij betrokkenen): • Zorginstellingen hebben infrastructuur voor dagbesteding die anders leeg komt te staan; • Te grote afhankelijkheid van één aanbieder (Concern voor Werk).

IMpact

Gekozen scenario in 2012	Daadwerkelijke uitvoering in 2015	Overwegingen	Kansen, risico's en ontwikkelingen (doelgroep, gemeentelijke financiën en SW bedrijf)
Rol: Breed werkbedrijf, **Bedrijfsstrategie: allianties met bedrijven** **Bij Impact werken ongeveer 350 Sw-ers**	**Breed werkbedrijf, allianties met bedrijven: gerealiseerd. Bedrijfsresultaat verbeterd.** In 2012 hebben de raden van Kampen en Dronten ingestemd met een strategie voor IMpact. Deze strategie is geïmplementeerd en verder ontwikkeld. In 2014 zijn nog enkele nieuwe partners aan IMpact verbonden: postbedrijf, schoonmaakbedrijf, cateraar (in onderzoek). Deze bedrijven nemen de orders over en IMpact detacheert WSw-ers, Wwb-ers en UWV-ers naar deze partner. Dit zijn vooral opdrachten in de markt. IMpact schakelt flexibel met zijn partners en zowel IMpact als de partners bewerken de markt. Voorbeelden van deze samenwerking: Asito schoonmaakbedrijf. Afhankelijk van de vraag profileren de partners zich als: Asito powered by Impact of Impact powered by Asito. Door de allianties groeit de omzet, terwijl de kosten dalen. Dit compenseert de teruggang in de rijkssubsidie. IMpact bedient de mens- en maakmarkt. Er werken 350 Sw-ers en er zijn zo'n 150 Wwb/UWV-trajecten. IMpact detacheert ook Wajongeren en garantiebanen, maar bemiddelt deze groepen ook rechtstreeks naar werkgevers. 45% van de Sw-ers is gedetacheerd. Groen blijft een eigen bedrijf. IMpact voert een deel van het gemeentelijk groenbeheer uit. 1/3 van de groen-omzet komt van private opdrachtgevers. IMpact is naar eigen zeggen succesvol in het uitplaatsen van kandidaten naar regulier werk doordat ze écht werk kunnen bieden om ervaring op te doen. In 2014 is deze keuze ter discussie gesteld door de gemeente Dronten.	**Ingegeven door bezuinigingen heroverwegen Kampen en Dronten hun visie op IMpact.** Dronten wil de kosten van de WSW drukken door WSw-ers via het eigen werkgeversnetwerk te bemiddelen naar werk. De gemeente Kampen houdt vooralsnog vast aan het gekozen scenario voor een breed werkbedrijf en overweegt om hier de eigen re-integratie-activiteiten aan toe te voegen. De overwegingen van Dronten: het tekort op de uitvoering van WSW-oud drukt op het p-budget. Daardoor is er onvoldoende geld beschikbaar om de ambitie van de raad uit te voeren: een maatwerkoplossing bieden aan alle doelgroepen van de P-wet. Om te bepalen of er een omvorming van het huidige stelsel nodig is hebben Dronten en Kampen gezamenlijk een business case laten uitvoeren. Wat gebeurt er als je de uitvoering van WSW en p-wet samenvoegt/fuseert? Wat als je het uit elkaar trekt en in de markt weg zet/ opheft? Wat als je als gemeenten afzonderlijk of juist met elkaar optrekt? De voorkeuren van beide gemeenten lijken enigszins verschillend. De gemeente Dronten is succesvol in werkgeversdienstverlening voor de doelgroep Wwb. Daarnaast wil de gemeente Dronten het beslag van de oude WSW-doelgroep op het beschikbare P-budget terugdringen. Ze wil dat doen door via het lokale werkgeversnetwerk WSw-ers tegen loonwaarde aan het werk te zetten en dit combineren met de begeleiding van de huidige en nieuwe doelgroep van de P-wet naar werk. De gemeente Kampen neigt vooralsnog meer naar behoud van IMpact als uitvoeringsorganisatie. Het belang van Kampen in IMpact is groter: 77% van de WSw-ers bij IMpact komt uit Kampen. De werkgeversdienstverlening en re-integratie-activiteiten zijn in Kampen veel minder ontwikkeld. Kampen denkt dat ze de expertise, de zakelijke houding, het netwerk bij ondernemers van IMpact kunnen gebruiken om de werkgeversdienstverlening te organiseren. Ze hebben zelf die kwaliteiten niet in huis. Kampen zal dit voorjaar conclusies trekken over de wijze waarop ze de uitvoeringsorganisatie voor de P-wet wil vormgeven. De verwachting is dat gekozen wordt voor benutting van IMpact. IMpact en de gemeente Kampen hebben daarom een voorkeur om door te gaan met het uitvoeren van de in 2012 gekozen strategie. Als Dronten en Kampen een andere route kiezen kan dat gevolgen hebben voor de GR. De WSw-ers zijn in dienst bij de GR. Het bedrijf IMpact is ondergebracht in een stichting. Voor het aangaan van allianties hoeft er niets te wijzigen aan de juridische structuur. Kampen wil, bij voortzetting van de samenwerking met IMpact onderzoeken welke juridische vorm gewenst is. Men wil er enerzijds liever het ondernemerschap van IMpact behouden, maar wil anderzijds ook niet verplicht zijn tot het aanbesteden van de opdracht aan IMpact.	**IMpact ziet kansen om zich te profileren als sociaal bedrijf.** IMpact ziet kansen zo lang er nog frictie zit in de onderkant van de arbeidsmarkt en mensen zich van A naar B moeten bewegen. Mocht de gemeente Dronten uit IMpact stappen dan biedt dat ook kansen om kosten terug te brengen door sluiting van de vestiging in Dronten. Kampen ziet kansen in de werkgeversbenadering door IMpact. Risico is dat het maken van matches toch niet lukt omdat het niet lukt om het bestand te ontsluiten. Risico volgens de gemeente Dronten is dat als ze koste wat het kost iedereen willen begeleiden (ook zorgklanten) ze niet uitkomen met hun P-budget. Vorig jaar 81 WSw-ers, in 2018 op 71. Het verloop is niet groot, maar het aantal is nog steeds klein. Dronten vraagt zich af of de infrastructuur voor een groep van deze grootte in stand gehouden moet worden. Kan het ook anders? Kijkt daarbij naar eigen organisatie en andere partijen (IMpact is in Dronten niet de enige re-integratiepartner). IMpact ziet ook andere marktkansen: • Arbeidsmatige dagbesteding samen met zorginstellingen • Jobcoaching voor Wajongeren • Re-integratie voor werkgevers, • Handhavingstrajecten, e.d. • Bedrijven helpen om zich te profileren als sociale onderneming

IBN

Gekozen scenario in 2012	Daadwerkelijke uitvoering in 2015	Overwegingen	Kansen, risico's en ontwikkelingen (doelgroep, gemeentelijke financiën en SW bedrijf)
Breed werk/ re-integratie bedrijf **Bij IBN werken 3000 Sw-ers**	**IBN heeft zich doorontwikkeld naar een werkbedrijf voor de oude SW-doelgroep en de nieuwe doelgroep uit de P-wet.** In de vorige rapportage stond beschreven dat er over de rol van IBN nog geen definitief besluit was genomen. De insteek was een rol als breed werkbedrijf voor de gehele WWNV-populatie. IBN is vooralsnog een bedrijf voor Sw-ers. De strategie om een breed werk/re-integratiebedrijf te zijn geldt nog steeds. Er is niet veel gewijzigd aan deze koers. Ze hebben zich altijd geprofileerd als regulier bedrijf met een bijzondere opdracht. Ze hebben dit nog een stap verder gebracht door zich een Social Enterprise te noemen. Het gaat niet enkel om winst, maar er dient ook een maatschappelijke bijdrage te worden geleverd door personen te helpen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er is sprake van een GR werkvoorzieningsschap. Hierin participeren 11 gemeenten. De gemeenten in de GR hebben de hele uitvoering van de WSW aan IBN opgedragen. Rond 2000-2001 is IBN verzelfstandigd (Holding BV). IBN kan hierdoor een ander belang hebben dan de gemeenten, er zijn echter veel verbindingen. Zo zitten de wethouders W&I in de AB/DB van de GR en zitten er in de raad van commissarissen van IBN zowel wethouders als mensen van buitenaf (bijv. uit bedrijfsleven). IBN is volgens de gemeente altijd een florerend SW-bedrijf geweest. IBN is tevens een grote werkgever in de regio. Er werken 3000 Sw-ers bij IBN, waarvan 1000 uit Oss. IBN wordt op sociaal en financieel vlak als een belangrijke partner gezien door gemeenten die ze niet zomaar willen of kunnen vervangen of opheffen.	**De strategie anno 2015 is niet veranderd. Door onzekerheden van de Participatiewet hebben zowel gemeente als IBN het afgelopen jaar gewacht met het opnieuw bepalen van de koers van het SW-bedrijf. Komend jaar wordt dit het speerpunt.** Tweede helft van 2014 is met gemeenten gesproken over de toekomst. De gemeenten hebben twee punten afgesproken: <u>Op korte termijn (0-2 jaar):</u> Op 1 oktober 2014 is er een pilot gestart om WSW- ers te laten uitstromen (natuurlijk verloop) en mensen uit de participatiewet (Wwb en beschut werk nieuw) op die plekken in te laten instromen. Hier zijn inhoudelijk en financieel regionale afspraken over gemaakt zoals een vast bedrag voor begeleiding. Voor beschut werk is de pilot 2 jaar, voor Wwb 1 jaar met de mogelijkheid van verlenging voor 1 jaar. IBN merkt een verschil tussen de WSw-ers die uitstromen en de Wwb-ers die instromen. WSW was vrijwillig, nu worden mensen meer gestuurd door de gemeente. Hierdoor hebben mensen soms een gebrek aan motivatie. Proefplaatsing voor deze pilot betreft dit jaar gemiddeld 105 fte. <u>Lange termijn (2017):</u> Zonder ingrepen zal IBN krimpen vanwege de uitstroom uit de WSW. Gemeenten moeten de doelgroep WSW-oud wel kunnen blijven bedienen. IBN heeft een goede naam in de regio en wijzigingen doorvoeren kan gevoelig liggen. Met de ervaringen uit die pilot moet er voor 2017 een beslissing worden genomen over de toekomst van het sw-bedrijf. Gemeenten en IBN weten al wel dat de inhoudelijke en financiële afspraken die gemaakt zijn voor de pilots niet door te trekken zijn naar het hele bestand. Om het model haalbaar te maken binnen budget zal er meer dynamiek gecreëerd moeten worden in de groep door ze uit te plaatsen bij externe werkgevers en door de vergoeding voor de begeleiding flexibel te maken. Er wordt ook gedacht over samenwerkingsvormen tussen onderdelen van IBN en sociale diensten. Maar niet alle gemeenten in de GR hebben een eigen sociale dienst. Doordat gemeenten nog koers aan het bepalen zijn heeft IBN geen wijzigingen in de strategie doorgevoerd. IBN is van mening dat zij gezamenlijk, met gemeenten en werkgevers, antwoord moeten vinden op de volgende vragen: • Welke veranderingen zijn er in de doelgroep? • Welke begeleiding is nodig? • Kan voor de mensen met meer verdienvermogen dezelfde werksoorten worden gehanteerd? • Wat zijn de mogelijkheden om kosten te besparen? • We bieden nu activiteiten op het gebied van industrie, detacheren, groen, schoonmaak, verpakken, montage. Waar gaan we in de toekomst onze aandacht op richten?	**Op lange termijn is huidige strategie IBN niet houdbaar omdat de SW-doelgroep krimpt. Hierdoor ontstaat er een urgentie om strategie te wijzigen. Deze wijzigingen zijn politiek erg gevoelig waardoor er een risico bestaat dat besluitvorming moeilijk tot stand komt.** Uitdaging voor de gemeente en het SW-bedrijf is om de juiste positie te bepalen van het SW-bedrijf voor de toekomst. IBN ervaart dat met de participatiewet het fundament onder het SW-bedrijf is weggeslagen. Wat de WSw-ers betreft is er sprake van een sterfhuisconstructie. IBN ziet zichzelf als Social Enterprise, maar ervaart dat de gemeenten haar soms nog als instelling zien De gemeente was voorheen opdrachtgever, maar nu zouden ze IBN als werkgever moeten zien. Dit gebeurt nog niet altijd. Risico: Financieel gaat het nog steeds goed met IBN. IBN is voor een deel afhankelijk van WSW-subsidies. Per medewerker wordt dat minder, dit wordt door IBN als spannend ervaren. Zij staan los van de re-integratie van de gemeente, dus ze kunnen geen aanspraak maken op een deel van het participatiebudget. Risico volgens gemeente is dat het wellicht nog moeilijk is bestuurlijk draagvlak te vinden voor wijzigingen t.a.v. organisatie van/opdrachten aan IBN. Hierdoor wordt nu al een bestuurlijk traject opgestart, om te zorgen dat er voor 2017 een gedeelde visie is op de positie van het SW-bedrijf in de toekomst. Kans: Doordat IBN een zelfstandig bedrijf is kunnen zij ook besluiten dat zij willen groeien en gaan kijken hoe zij hun vacatures op een andere wijze kunnen invullen/werknemers ergens anders vandaan halen. Ontwikkelingen Sociaal Domein: Er wordt wel gesproken over de wisselwerking tussen dagbesteding en beschut werk. Arbeidsmatige dagbesteding is niet de missie van IBN, maar ze zijn wel met de gemeente aan het verkennen hoe dit mogelijk toch vorm kan krijgen in de toekomst. Het staat op de agenda van de gemeenten, maar een gedeelde visie op de positie van het SW-bedrijf heeft op dit moment de prioriteit. Je zou kunnen zeggen dat met de WWNV de koers vanuit de overheid duidelijk is geweest. Met pilot merkt de gemeente Oss hoe lastig het is om volledig zicht te hebben op alle veranderingen in het Sociale Domein. Zo zijn er financiële en inhoudelijke afspraken gemaakt voor de pilot met alle gemeenten. Door onduidelijkheden over garantiebanen/quotumwet/no-riskpolis komen deze afspraken op scherp te staan. Eventuele wijzigingen betekent dat er opnieuw onderhandeld moet worden. Gemeente Oss had niet verwacht dat na één maand pilot al gelijk dit soort dilemma's zouden ontstaan.

Tomingroep

Gekozen scenario in 2012	Daadwerkelijke uitvoering in 2015	Overwegingen	Kansen, risico's en ontwikkelingen (doelgroep, gemeentelijke financiën en SW bedrijf)
Breed werk/ re-integratie bedrijf **Bij Tomin werken nu ongeveer 1200 Sw-ers.**	**Tomingroep heeft zich doorontwikkeld voor zowel de oude SW-doelgroep als de nieuwe doelgroep uit de P-wet. Regio Almere kiest andere koers dan regio Gooi- en Vechtstreek.** Tomingroep is een publieke BV in handen van de GR met 11 deelnemende gemeenten. O.a. gemeente Huizen is aandeelhouder. Winsten en risico blijven binnen de BV. Vorig interview was er nog geen knoop doorgehakt over de toekomstige rol van Tomingroep. De voorkeur bij Tomin ging uit naar grotere rol spelen bij het bieden van tijdelijk werk en begeleiding naar de reguliere arbeidsmarkt. Hierdoor zou de infrastructuur van Tomingroep benut blijven. Uiteindelijk is Huizen een jaar bezig geweest met het bepalen van de strategie. Feit is dat zij zowel aandeelhouder en opdrachtgever zijn maakt het soms lastig, sprake van een dubbele pet. Uiteindelijk is bestuurlijk uitgesproken dat het SW bedrijf met eigen werkbedrijf in stand wordt gehouden. Tomingroep geeft aan dat doorontwikkeling van het bedrijf nog steeds van toepassing is. Zeer recent (januari 2015) is besloten de infrastructuur in ieder geval voor de komende 4 jaar te handhaven voor een tweetal zaken: • Werkgeversdienstverlening • Arbeidsontwikkeling. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen de gemeenten in de Gooi- en Vechtstreek enerzijds en Almere anderzijds. Voor de Gooi – en Vechtstreekgemeenten verzorgt de Tomingroep (naast WSW-plekken) ook arbeidsontwikkeling en werkgeversdienstverlening. Voor Almere verzorgt de Tomingroep (naast WSW-plekken) alleen arbeidsontwikkeling . Almere organiseert de werkgeversdienstverlening zelf. Voor de Gooi- en Vechtstreek-gemeenten is een essentiële wijziging van de strategie dat de gemeenten voornemens zijn de werkgeversdienstverlening te integreren met Tomingroep. Opdrachten vanuit gemeenten zijn nog steeds hetzelfde. Breed spectrum: schoonmaak, groen, etc. Zoals altijd de visie is geweest, wil Tomingroep gezien worden als regulier bedrijf. In het vorige rapport werd verwacht dat Tomingroep vanaf 2013 in de rode cijfers zou zitten. Dat is niet het geval geweest. Het resultaat is nog steeds positief. In 2014 tussen 1 en 1,5 miljoen. Er is voldoende eigen vermogen.	**De strategie anno 2015 is dat Tomin bedrijven zich blijft door ontwikkelen en dat er voor de Gooi- en Vechtstreek een integratie tot stand komt met de werkactiviteiten van de Sociale Diensten. Er is gekozen voor één gezicht naar werkgevers en één pakket aan instrumenten.** De voorgestelde koers wijkt niet veel af van de huidige. De enige essentiële verandering is dat de werkgeversdienstverlening voor Gooi en Vechtstreek/Sociale Dienst integreert met Tomingroep. De uitvoering van de inkomensregeling (toekenning en uitkering) blijft bij de gemeenten. Tomingroep wordt met de integratie werkgever van zowel de huidige sw-doelgroep als een leer-werkcentrum voor de doelgroep van de p-wet. Terwijl de relatief kleine Gooi- en Vechtstreekgemeenten voor hun werkgeversbenadering naar de Tomingroep kijken, wil de gemeente Almere dit juist zelf doen. Hierbij speelt mee dat Almere zelf flink geïnvesteerd heeft in relatie met werkgevers. Voor de gemeente Huizen geldt dus dat de arbeidsontwikkeling en werkgeversdienstverlening echt samen met Tomin georganiseerd gaan worden. Hier is het besluit al over genomen, maar hoe de vorm en inrichting eruit gaat zien is nog niet duidelijk. Daar wordt nu aan gewerkt. Overwegingen voor de gemeente Huizen voor deze strategie is dat zij één gezicht naar werkgevers willen en één pakket aan instrumenten. Tomin positioneert zich op langere termijn als mensontwikkelbedrijf. Hier wordt nu al aan gewerkt: door de deelnemende gemeenten is aan Tomingroep gevraagd om de komende 2-4 jaar 800 mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te helpen. Tomin is preferred supplier van de gemeente Huizen. Het kunnen koppelen van arbeidsontwikkeling aan banen maakt Tomin volgens de gemeente een uniek bedrijf. Personen kunnen aan de slag bij eigen bedrijven van de Tomingroep en bij de werkgeverscontacten van de Tomingroep. In de toekomstvisie blijft de infrastructuur behouden. Uiteindelijk verdwijnt het traditionele SW-bedrijf: er werken nu 1200 Sw-ers met hoge loonkosten. Die groep wordt door de jaren kleiner. Potentiële scenario's zijn dan vervreemding/privatisering. Maar hier zijn nog geen concrete plannen voor. Om dit uiteindelijk te realiseren is het belangrijk dat het een gezond bedrijf blijft. Dat maakt de kans om het te verkopen groter.	**De integratie van de werkpoot van Sociale Diensten en de Tomingroep wordt een uitdaging omdat meerdere gemeenten in de nieuwe organisatie vertegenwoordigd dienen te worden.** Uitdaging: werkgeversdienstverlening vormgeven voor 10 gemeenten met ieder hun eigen visie op werkgeversdienstverlening. Er komt één organisatie, maar elke gemeenten wil zijn inbreng. Voordat het er zal staan zal dit nog wel wat voeten in de aarde hebben, maar wanneer iedereen het erover eens is verwacht Tomingroep gelijk aan de slag te kunnen gaan. Uitdaging: goede vorm vinden voor de governance van de Tomingroep, nu ze onderscheiden dienstverlening biedt aan de Gooi- en Vechtreekgemeenten enerzijds en Almere anderzijds. Tomingroep wil de bestaande infrastructuur blijven benutten voor de doelgroep van de P-wet. Tomin geeft aan dat de groep tot 40% loonwaarde niet rendeert. Dat zijn mensen voor dagbesteding. Tomin wil zich richten op de doelgroep 40 tot 80% loonwaarde. Kans: Tomingroep werkt sinds een jaar intensief samen met zorginstellingen. Ze is daarmee nieuwe partner geworden in de overlap tussen arbeidsmatige dagbesteding en beschut werk. Inmiddels zijn er op locaties van Tomingroep mensen in het kader van dagbesteding aan de slag. Dit heeft huisvestingskosten voor de WSW verminderd. Infrastructuur voor werk is bij Tomingroep beter dan bij dagbesteding. Daarnaast missen dagbestedingsplekken vaak schaal om grote projecten op te zetten. Tomin werkt samen met zo'n 7 á 8 zorginstellingen.

Paswerk

Gekozen scenario in 2012	Daadwerkelijke uitvoering in 2015	Overwegingen	Kansen, risico's en ontwikkelingen (doelgroep, gemeentelijke financiën en SW bedrijf)
Breed werkbedrijf **Bij Paswerk werken 970 Sw-ers.**	**Paswerk: SW-bedrijf en partner voor gemeente Haarlem voor re-integratie** Paswerk is het SW bedrijf voor de regio Haarlem en omgeving. Paswerk heeft 970 WSw-ers werken. Daarnaast is Paswerk de partner van de gemeente Haarlem en Zandvoort voor alle re-integratie-activiteiten. De eigen re-integratie activiteiten van de gemeente Haarlem zijn overgegaan naar Paswerk. Alle nieuwe opgaven uit de Particpatiewet worden in de ontwikkelfase door Paswerk opgepakt voor Haarlem. In beginsel voert Paswerk vervolgens ook alle taken op het gebied van werk uit. Om Paswerk scherp te houden gaat een deel (20%) van de re-integratiekandidaten naar een marktpartij. Deze lijn wordt naar verwachting ook doorgetrokken naar nieuwe activiteiten zoals het organiseren van de glijdende schaal van dagbesteding – beschut werken (nieuw). Bedrijfsvoering: Paswerk is breed werkbedrijf met eigen productie en dienstverlening. In het kader van de kadernota komt Paswerk in het voorjaar 2015 met een strategisch plan voor verbetering van de bedrijfsvoering om daarmee het tekort op de uitvoering van de WSW terug te dringen. Er is nog niet vastgesteld aan welke knoppen Paswerk dan wil draaien (van binnen naar buiten, optimaliseren werksoorten, acquireren werk, kosten begeleiding en staf, kosten infrastructuur, verlagen loonkosten SW).	**Benutten expertises bij het realiseren van doelstelling: minder mensen afhankelijk van uitkering** Paswerk was altijd al een belangrijke re-integratiepartner van de gemeente Haarlem. Overwegingen om de re-integratie-activiteiten voor de gemeente Haarlem te concentreren bij Paswerk zijn: • Gezamenlijk sturen op één resultaat: volumereductie • Vermijden dubbelwerk (regie en uitvoering, diagnoses) • Erkennen en benutten van elkaars expertises • Besparing op transactiekosten (geen energie verspillen aan schijn-onderhandelingen en aanbestedingen) • Samen vernieuwen vanuit de praktijk. Er blijft behoefte om de prestaties van Paswerk te vergelijken met de prestaties van andere partijen. Vandaar dat een deel van de klanten begeleid wordt door een andere marktpartij. Juridische vorm: omdat niet alle gemeenten in de GR dezelfde relatie met Paswerk willen hebben, is de re-integratietak ondergebracht in de aparte BV Pasmatch (eigendom van gemeente Haarlem en Zandvoort). De uitvoering van de WSW blijft in de GR. Geldstromen voor WSW en re-integratie zijn nu strikt gescheiden. Het tekort van Paswerk op de uitvoering van de WSW werd deels gecompenseerd door re-integratie-activiteiten voor bredere doelgroep (dekking vaste kosten). Dit wordt nu apart verrekend. Dit past bij de transparante verhouding tussen de GR en de BV. Nieuwe taken (garantiebanen, dagbesteding, beschut werken,) worden naar verwachting ondergebracht in een BV (niet in de GR).	**Kans: expertises en infrastructuur benutten ook voor nieuwe opgaven. Risico: organisatiebelang domineert.** Kansen: optimale benutting van expertises van Paswerk en Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) Haarlem. Samen ontwikkelen ze nieuwe dienstverlening en nieuwe aanpakken. Haarlem ziet hierbij ook kansen op nieuw terrein: het hele spectrum van dagbesteding – beschut werken – werken met blijvende ondersteuning. Kans: maximaal het verdienvermogen van mensen, hoe klein ook, benutten. Risico: Paswerk is niet de beste partner voor een bepaald onderdeel. Als de prestaties van Paswerk tegenvallen heeft de gemeente slechts beperkt alternatief. Risico: belang van Paswerk om organisatie in stand te houden domineert.

BSW (onderdeel Atea Groep)

Gekozen scenario in 2012	Daadwerkelijke uitvoering in 2015	Overwegingen	Kansen, risico's en ontwikkelingen (doelgroep, gemeentelijke financiën en SW bedrijf)
Integratie van sociale zaken en Sw bedrijf **Bij BSW werken ongeveer 1380 Sw-ers.**	**Sociale zaken en BSW-bedrijven zijn opgegaan in één uitvoeringsorganisatie: ATEA-groep.** BSW is een gemeentelijke dienst, mens-ontwikkelbedrijf, dat naast de uitvoering van de WSW ook re-integratieactiviteiten uitvoert voor de gemeente Breda. De uitvoeringsdiensten SZW (sociale dienst van de gemeente Breda) en BSW werken samen in één uitvoeringsorganisatie: ATEA-groep. Atea-groep is april 2012 formeel ontstaan. Atea groep is een conglomeraat van juridische entiteiten. Men wilde geen tijd verliezen aan discussie welke rechtsvorm het beste zou zijn. Daarom bestaat de Atea-groep uit meerdere type organisaties: stichting/bv/gemeentelijke dienst. In de Atea groep werken samen: SW-bedrijf, sociale dienst, Stichting wijkgericht werken en Wijkzorg, Thuiszorg (levert verschillende vormen van hulp in de huishouding). Ze hebben met alle drie d's te maken. De afstand tussen gemeente (in de rol van opdrachtgever) en Atea-groep is niet groot. Alle organisaties zitten in dezelfde straat. Ze hebben met elkaar te maken, gezamenlijke doelstellingen, maar tegelijkertijd wordt ook geprobeerd om diversiteit te behouden. De partners vinden elkaar op kruispunten van werkzaamheden. Dit vraagt om een flexibele opstelling en het managen van diversiteit. De gezamenlijke uitvoeringsorganisatie omvat: • 150 ambtenaren • 1380 sw-medewerkers • 40-50 andersoortig: regulier arbeidsovereenkomst • 800 alphahulpen • 400 cliënten uit allerlei groepen: verstandelijk gehandicapten, praktijkscholen, Wwb • Buiten de muren worden nog 350 – 500 cliënten activering begeleid • Op externe leerwerkplekken werken 170 Wwb'ers. • En in de kaartenbak van de sociale dienst zitten 5000 Wwb-ers. Daar is gemiddeld eens per maand contact mee. In het kader van de verbetering van het bedrijfsresultaat zijn een aantal bedrijfsonderdelen vervreemd: hout, grafimedia (teruggebracht naar een kwart van de grootte die het had). Schilders zijn als eenheid opgeheven, worden nu gedetacheerd.	**Overwegingen voor integratie waren het terugdringen van bureaucratie, ontdubbelen en maximaal benutten van de beschikbare infrastructuur. Het cultuurverschil tussen de verschillende onderdelen was en is een uitdaging. Koers richting bezuiniging/herstructurering.** In de praktijk realiseert Breda de beoogde effecten: • Minder bureaucratie • Kortere lijnen • Meer plaatsingen bij reguliere werkgevers • Dubbelingen in de dienstverlening opheffen • Werk heeft prominentere plaats in begeleiding cliënten • Beter benutten beschikbare infrastructuur Het financieel resultaat is goed, net positief. Er is wel een tekort per WSW-plek (€ 400 á 500). Binnen de uitvoeringsorganisatie komen verschillende geldstromen samen. De overweging dat cultuurverschillen stimulerend werken heeft ook een andere kant: BSW stuurt daar actief op. Want welke cultuuraspecten wil je behouden en samenvoegen en van welke wil je af? Verschillen waren groter dan gedacht.	**Bij herstructurering ligt er een kans voor vergroten efficiëntie wanneer er meer wordt samengewerkt.** Er is een herstructureringsopdracht / bezuinigingsopdracht gegeven aan de Atea-groep. Drie speerpunten: 1. Sw: vormgeven van de herstructurering die als gevolg van de krimp van het aantal Sw-ers; 2. Sz: Breda heeft een tekort op zijn I-deel en het aantal bijstandsklanten zal dus omlaag moeten. Naast slimmer werken zullen daar ook politieke keuzes (over inzet loonkostensubsidie) gemaakt moeten worden. Want de quick wins zijn al wel gerealiseerd. 3. Nieuwe P-wet: hoe komen wij tot invulling van de garantiebanen/het regionaal werkbedrijf? Gaat Breda dat regionaal of lokaal uitvoeren? Het is de insteek van de Atea-groep om steeds meer de regionale samenwerking op te zoeken. Dit stuit soms ook op weerstand. Risico's/kansen: - In de regio zijn drie Sw-bedrijven met ieder soms kleine afdelingen. Er is mogelijk efficiencywinst te boeken door samenvoeging, waardoor de noodzakelijke sanering beter opgevangen kan worden. - De arbeidsmarkt is regionaal. Benadering vanuit werkgeversservicepunten samen doen, CRM delen biedt kansen. - Benutten van cultuurverschillen: het ondernemende uit de Sw-bedrijven en het formele van sociale zaken. Zo kunnen ook kansen als tijdelijk part time werk benut worden. Nu blijven die vaak nog liggen (omdat de nadruk ligt op de administratieve verwerking van herleving van de uitkering)

Baanbrekers (*voorheen WML)*

Gekozen scenario in 2012	Daadwerkelijke uitvoering in 2015	Overwegingen	Kansen, risico's en ontwikkelingen (doelgroep, gemeentelijke financiën en SW bedrijf)
Integratie SW bedrijf en Sociale Zaken **Baanbrekers heeft ongeveer 620 SE Sw-ers.**	**De gekozen strategie is uitgevoerd: WML en ISD-Midden Langstraat zijn gefuseerd per 1-1-2013. Het nieuwe bedrijf heet Baanbrekers.** De fusie heeft 2 jaar geleden plaatsgevonden en is volledig gerealiseerd. Er is één concept van dienstverlening en een breed aanbod aan activiteiten (detachering, hele productielijnen). Baanbrekers is zowel een goede samenwerkingspartner voor gemeenten, als voor ondernemers. Het succes is zichtbaar door een omzetstijging in 2013 van 5% en in 2014 met 9%. Daarnaast zijn het aantal matches in 2013 toegenomen met 60% en in 2014 met 25%. De kern van het succes is dat het bedrijf enerzijds door de nieuwe organisatiestructuur korte lijnen heeft met de sociale dienst en daarbij een aantal efficiency-voordelen heeft (één backoffice, één systeem, schotten zijn weg). Anderzijds hangt de kans van slagen af van de mate waarin privaat omzet aangetrokken kan worden. Door een breed aanbod te hebben en maatwerk te kunnen bieden aan de ondernemer, kunnen meer mensen beter geplaatst worden. De gekozen strategie past goed bij de regio. Hiermee wordt bedoeld dat er sprake was van één sociale dienst, een ons-kent-ons mentaliteit waardoor het makkelijk is verbindingen te leggen, daarnaast lukte het redelijk gemakkelijk de belangrijkste spelers (ondernemers) in beeld te krijgen en tot slot verschilde de omvang van de gemeenten niet erg. Opdrachten vanuit de gemeente zijn dezelfde gebleven. Schoonmaak, Catering. Groen medewerkers zijn gedetacheerd/in dienst bij gemeente. Gemeente Heusden hecht daarnaast belang aan Social Return en dat is opgenomen in iedere inkoopopdracht. De invulling van Social Return kan via Baanbrekers. Baanbrekers blijft de aangewezen organisatie voor beschut werk. Er werken zo'n 620 SE WSw-ers bij Baanbrekers.	**De gekozen strategie wordt voortgezet. Er wordt gezocht naar bezuinigingsmogelijkheden binnen Baanbrekers door herinrichting van bedrijfsonderdelen.** Overwegingen bij de fusie waren: 1. Komen tot één proces van dienstverlening; 2. Besparen van kosten. Beide zijn gerealiseerd. Gekozen strategie was ook in lijn met de ambitie in de Wet Werken naar Vermogen om de onderkant van de arbeidsmarkt als één groep benaderen. Daarnaast is positief aan de fusie dat er meer mogelijkheden zijn voor innovatie van de dienstverlening. Er wordt nu samen ontwikkeld. Hierbij wordt opgemerkt dat: • Kosten gaan voor de baat uit: de efficiency voordelen van het samenvoegen van de twee organisaties zijn nu merkbaar, maar er moest de eerste 2 jaar ook veel geïnvesteerd worden (bijv. in ICT-systeem, goed functioneren HRM cyclus). • Elkaar vinden in de manier van werken vormt een uitdaging. De werknemers komen uit twee verschillende bedrijfsculturen. Bij Baanbrekers is een interne controller van oud-ISD aangesteld om synergie te creëren. Dit heeft goed gewerkt. Er is nu meer begrip voor elkaar, er wordt beter gescreend. En het over en weer factureren is weggevallen. Eind 2014 is er door Baanbrekers een nieuw strategisch plan ontwikkeld: • De visie van Baanbrekers op werk blijft dezelfde: kijken door de ogen van de ondernemer. Hiervoor is het contact met de ondernemers en het leveren van maatwerk erg belangrijk. • Daarnaast blijft de taal hetzelfde: ze hebben het over werk/maatwerk en mensen, niet over WSW/Wwb/of beperkingen. • Het komende jaar worden de bestaande activiteiten opnieuw tegen het licht gehouden om te bepalen of de bestaande infrastructuur ook voor de mensen uit de participatiewet gebruikt kan worden of dat bepaalde activiteiten moeten worden afgebouwd. Doel is een bezuiniging middels herinrichting van activiteiten. Gemeentelijk dilemma: moeten succesvolle onderdelen nu afgestoten worden of juist niet. Er is daar nog geen besluit in genomen. • Er wordt meer aansluiting gezocht met de regio Tilburg. Lastig hierbij is dat deze wel een scheiding kent tussen WSW/Wwb en Baanbrekers niet. Aanpak van Tilburg met werkgevers is daarmee niet dezelfde als Baanbrekers. Er is nog steeds sprake van een GR. Er is niets veranderd aan de juridische structuur.	**De integratie van het SW-bedrijf in het bredere sociale domein vormt een uitdaging. Zo ontstaat de vraag naar aanwezigheid van Baanbrekers in het wijkteam.** Kans: Er waren al 35 plekken voor mensen met een verstandelijke beperking, maar Baanbrekers is nu een pilot gestart met een zorgaanbieder om het kijken hoe ze meer mensen met een verstandelijke beperking kunnen activeren. Het komende jaar willen ze ook gaan kijken of ze samen kunnen werken met GGZ-instellingen om voor deze doelgroep plaatsen te realiseren. Uitgangspunt is dat zij het werk regelen en dat de aanbieder de begeleiding organiseert. Uitdaging: Baanbrekers heeft gemerkt dat de opdrachtformulering vanuit de gemeente erg belangrijk is. Het is met de participatiewet belangrijk dat de gemeenten weer opnieuw gaan nadenken wat ze met de verschillende doelgroepen willen om daar concrete opdrachten voor Baanbrekers te formuleren. Heusden geeft aan dat onderlinge samenwerking tussen de gemeenten een uitdaging is en dat Baanbrekers daar tussenin zit. Door de crisis en bezuinigingen willen gemeenten grip hebben op Baanbrekers. De monitoring van het huidige beleid van de gemeenten is nog niet goed op gang gekomen. Dat kan handvatten bieden om de koers opnieuw te bepalen. Risico: voorheen zat de Sociale Dienst bij de gemeente, nu zit deze meer op afstand. Hierdoor worden strategie en beleid van de gemeente (over bijv. wijkgericht werken) niet meer vanzelfsprekend gedeeld met de Sociale Dienst. Verbindingen moeten opnieuw worden vorm gegeven en dit vraagt ook om proactieve rol van Baanbrekers. Daarnaast is het lastig dat op de verschillende thema's elke gemeente zijn eigen beleid maakt. Gemeente Heusden geeft aan dat het inderdaad een zoektocht is naar de mate waarin je als gemeenten samenwerkt binnen de decentralisaties. Er is geen blauwdruk voor de decentralisaties binnen het sociale domein. Door bezuinigingen zie je dat gemeenten naar binnen keren. Er is als het ware een tegengestelde beweging gaande. Uitdaging: Na de fusie is de volgende uitdaging het inbedden van Baanbrekers in het sociaal team. Eerst zijn taken centraal belegd (de nieuwe organisatie), maar door het wijkgericht werken in de andere decentralisaties, merk je dat er een roep ontstaat van wijkteams om mensen van Baanbrekers in het team. Dit vraagt weer om een geheel andere werkwijze. Inschatting is dat dit wel iets gaat betekenen in de opdracht naar Baanbrekers, maar daar is de gemeente Heusden nog niet over uit. Kans: door de samenwerking in Baanbrekers hebben de gemeenten een stevige stem in de regio tegenover Tilburg. De afzonderlijke gemeenten zou dit niet lukken.

Rode draden

In 2012 is door veel SW-bedrijven in het kader van de herstructureringsfaciliteit WSW nagedacht over positionering en strategie. De meeste SW-bedrijven uit deze verkenning hebben flinke stappen gezet in het realiseren van de toen voorgenomen strategie. Nu wordt op veel plekken opnieuw nagedacht over de positionering en strategie van het SW-bedrijf. Hiervoor is aanleiding vanuit drie invalshoeken:

- financiën: tekorten dreigen op te lopen nu de SW-subsidies daadwerkelijk teruggeschroefd worden, het aantal Sw-ers terugloopt en er aanzienlijk minder middelen zijn voor re-integratie;
- inhoud: de decentralisaties in het sociaal domein en de uitvoering van de Participatiewet stelt gemeenten voor nieuwe vragen;
- sturing: de wijze waarop gemeenten sturing willen geven aan het SW-bedrijf.

Omdat de omstandigheden verschillen is het kiezen van een strategie maatwerk. We zien wel een aantal rode draden in de overwegingen en keuzes die gemaakt worden.

Het kiezen van een strategie is maatwerk

Er is niet één "best practice" die gekopieerd kan worden. De geschiedenis en omstandigheden verschillen per SW-bedrijf. Het bepalen van de juiste strategie is daarom maatwerk. Bijvoorbeeld: daar waar het 'verzorgingsgebied' van een SW-bedrijf samenvalt met het 'verzorgingsgebied' van een gemeente of sociale dienst is het makkelijker om te kiezen voor vergaande integratie van sociale zaken en SW-bedrijf.

Financiële uitdaging

- Alle strategieën van SW-bedrijven zijn er op gericht om het tekort op de uitvoering van de WSW terug te dringen. Door verhoging van de opbrengsten en door verlaging van de kosten wordt geprobeerd om de teruglopende subsidie per SW-er te compenseren. De wijze waarop SW-bedrijven en gemeenten dat doen verschilt. We zien wel over de hele linie dat de beweging van binnen naar buiten (onder andere door het aangaan van samenwerkingen met marktpartijen) door de meeste SW-bedrijven wordt doorgezet.
- Ongeacht de gekozen strategie blijven de (loon)kosten van de Sw-ers gelijk. Deze kosten vormen zo'n 80% van de totale kosten van een SW-bedrijf. Ook bij vervreemding van bedrijfsonderdelen of bij het opheffen van het SW-bedrijf, behouden Sw-ers hun SW-aanstelling (en bijbehorende arbeidsvoorwaarden). In de verwachtingen van gemeenten over de terugdringing van het tekort op de uitvoering van de SW wordt hier vaak onvoldoende rekening mee gehouden.
- Een aantal gemeenten besluit om het SW-bedrijf op te heffen, omdat de uitvoering van de SW door het SW-bedrijf te duur is. Het is de vraag of het gekozen alternatief kostentechnisch beter is . Deze vraag wordt niet altijd vooraf onderzocht.
- Het bedrijfsresultaat van SW-bedrijven kan verbeterd worden door de beschikbare infrastructuur ook voor andere doelgroepen in te zetten (arbeidsontwikkeling van Wwb-ers, arbeidsmatige dagbesteding). Gemeenten kiezen daar niet altijd voor, omdat ze een voorkeur hebben voor andere aanbieders voor deze diensten.

Verbinding met Participatiewet en ontwikkelingen in het sociaal domein

- in het kader van de Participatiewet streven gemeenten naar integrale dienstverlening aan werkgevers. Sommige gemeenten beleggen deze taak bij het werkbedrijf (voormalig SW-bedrijf), vanwege hun goede netwerk bij ondernemers. Andere gemeenten trekken deze taak juist naar zich toe, omdat ze zelf flink geïnvesteerd hebben in re-integratie en werkgeversdienstverlening.
- nu gemeenten een bredere verantwoordelijkheid hebben in het sociaal domein zien we dat meer SW-bedrijven samenwerking zoeken met zorginstellingen om dagbesteding aan te bieden in combinatie met beschut werken.
- in alle gemeenten speelt de vraag hoe werk en inkomen aan te sluiten op de sociale wijkteams. Daar waar werk en inkomen ondergebracht is in een gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie buiten de gemeente levert dat extra afstemmingsvraagstukken op. Verschillende SW-bedrijven zijn actief als aanbieder op het gebied van de WMO. Met name als aanbieder van arbeidsmatige dagbesteding (voor diverse doelgroepen). In een enkel geval ook als aanbieder van huishoudelijke hulp.

Rode draden

Sturing

- Gemeenten vinden het belangrijk dat de kosten van de uitvoering van de WSW omlaag gaan. Dit maakt dat ze grip willen hebben op de bedrijfsvoering van hun SW-bedrijf. We zien in op een aantal plaatsen een paradox ontstaan: de gemeenten verwachten ondernemerschap van de SW-bedrijven, zodat de kosten omlaag gaan en de opbrengsten omhoog. Tegelijkertijd willen gemeenten de onderdelen van de SW-bedrijven dichterbij halen. Dit geeft gemeenten een gevoel van meer grip.
- Daar waar SW-bedrijf en Sociale dienst geïntegreerd zijn, zijn betrokkenen tevreden over het resultaat: men benut elkaars expertises en de uitvoering is efficiënter. Voor andere gemeenten wegen deze voordelen niet op tegen de wens om per cliënt te kunnen kiezen voor de meest geschikte re-integratiepartner/uitvoerder.
- We zien in nogal wat gevallen dat gemeenten die nu samenwerken in een GR een verschillende kant op willen met de uitvoering van de Participatiewet en (dus) met het SW-bedrijf. In een aantal gevallen heeft dit geleid tot opheffing van de GR. Elders leidt het tot een langdurig zoekproces naar een gezamenlijke koers. Het ontbreken van een heldere opdracht gaat ten koste van het resultaat.
- De oplopende tekorten bij SW-bedrijven geven bestuurders een ongemakkelijk gevoel. De mogelijkheden om het bedrijfsresultaat van het SW-bedrijf te beïnvloeden zijn beperkt. Dit versterkt het gevoel bij bestuurders en raden dat “GR” synoniem is voor “gebrek aan sturing”.
- In het verleden zijn NV’s en BV’s opgericht met het oog op een meer ondernemende uitvoering van de WSW. We zien nu ook dat er gekozen wordt om onder een GR een aparte BV te hangen om op een transparante manier onderscheid te kunnen maken in de dienstverlening aan verschillende gemeenten in de GR.

Bijlage A. Respondenten

SW-bedrijven

1. Baanstede
2. Baanbrekers
3. Hameland
4. Concern voor werk
5. Wezo
6. IMpact
7. Integrale Bedrijven Noord-Oost Brabant (IBN)
8. Tomin
9. Inclusief groep
10. BSW Bedrijven

Gemeenten

1. Zaanstad (Baanstede)
2. Heusden (Baanbrekers)
3. Achterhoek (Hameland)
4. Lelystad (Concern voor Werk)
5. Zwolle (Wezo)
6. Dronten en Kampen (IMpact)
7. Oss (IBN)
8. Huizen (Tomin bedrijven)
9. Nunspeet (Inclusief groep)
10. Breda (BSW bedrijven) *
11. Oldenzaal (TopCraft)*
12. Haarlem (Paswerk)*

Voor dit onderzoek is gesproken met vertegenwoordigers van de betrokken SW-bedrijven en één van de bij het SW-bedrijf betrokken gemeenten.
*) Uitzonderingen hierop zijn:

- gemeente Breda: gesprek was niet tijdig in te plannen voor afronding van deze rapportage
- Topcraft: bedrijf is opgeheven, daarom alleen interview met gemeente Oldenzaal
- Paswerk: SW-bedrijf wilde niet meewerken aan deze verkenning.