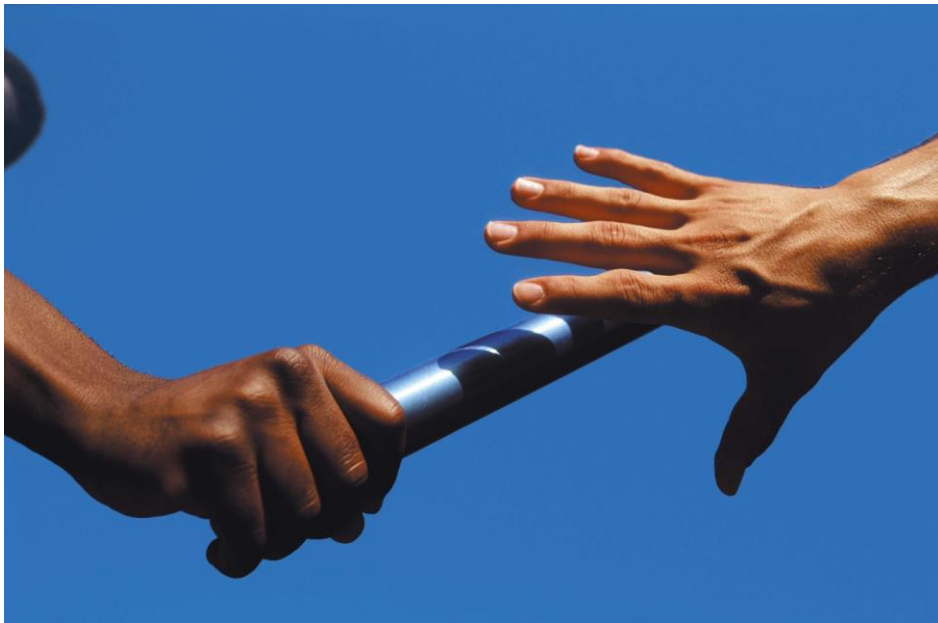


iROKO

Verkenning toekomstscenario's samenwerking arbeidsparticipatie doelgroep met een beperking

Eindrapport



Rijswijk



gemeente
Zoetermeer

IROKO
26 september 2016

Inhoudsopgave

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Voorwoord | 4 |
| 1. Aanleiding, doel en aanpak | 5 |
| 1.1. Aanleiding | 5 |
| 1.2. Doelstelling | 5 |
| 1.3. Aanpak van de toekomstverkenning | 6 |
| 1.4. Leeswijzer..... | 7 |
| 2. Visie en behoefte bij de gemeenten | 8 |
| 2.1. Omvang en ontwikkeling van de doelgroep | 8 |
| 2.2. Budgettair kader..... | 10 |
| 2.3. Visie van de gemeenten..... | 11 |
| 2.4. Conclusies | 15 |
| 3. Analyse van de huidige situatie van DSW | 16 |
| 3.1. Inleiding | 16 |
| 3.2. Huidige bedrijfseconomische basis DSW | 16 |
| 3.3. Kwalitatieve impressie van het opereren van DSW | 23 |
| 3.4. Ambities begroting 2017, en meerjarenbegroting 2017 - 2020..... | 24 |
| 3.5. Belangrijkste conclusies | 25 |
| 4. Vier scenario's voor de toekomst | 27 |
| 4.1. Van visie naar scenario's..... | 27 |
| 4.2. De vier scenario's in kort bestek | 28 |
| 4.3. Scenario 1: Voortzetting van de huidige koers (referentiescenario)..... | 28 |
| 4.4. Scenario 2: Alleen de Wsw nog samen uitvoeren | 30 |
| 4.5. Scenario 3: Het gezamenlijke Lokale Netwerkbedrijf..... | 32 |
| 4.6. Scenario 4: Sociaal Werkbedrijf met Zoetermeer als centrumgemeente | 35 |
| 4.7. Alternatief: Opschaling/samenwerking op een hoger regionaal niveau | 37 |
| 5. Vergelijking van de scenario's | 39 |
| 5.1. Inleiding | 39 |
| 5.2. Afweging van scenario's | 39 |
| 6. Inschatting financiële gevolgen van de scenario's | 42 |
| 6.1. Inleiding | 42 |
| 6.2. Het referentiescenario..... | 43 |
| 6.3. Scenario 2: Alleen nog de Wsw samen uitvoeren | 46 |

| | | |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.4. | Scenario 3: Het gezamenlijke Lokale Netwerkbedrijf..... | 47 |
| 6.5. | Scenario 4: Sociaal Werkbedrijf met Zoetermeer als centrumgemeente | 49 |
| 6.6. | Alternatief: Opschalen naar hoger regionaal niveau..... | 52 |
| 6.7. | Samenvatting en totaaloverzicht | 53 |
| 7. | Alternatieven voor governance in scenario 3 en scenario 4 | 56 |
| 7.1. | Inleiding | 56 |
| 7.2. | Lossere vorm van samenwerking in scenario 3..... | 56 |
| 7.3. | Vastere vorm van samenwerking in scenario 4 | 58 |
| 7.4. | Conclusie..... | 59 |
| 8. | Conclusies en advies | 61 |
| 8.1. | Doelstelling | 61 |
| 8.2. | Conclusies | 61 |
| 8.3. | Advies | 66 |
| Bijlage 1 | Onderzoeksvragen | 71 |
| Bijlage 2 | Aannames bij inschatting ontwikkeling doelgroep..... | 72 |
| Bijlage 3 | Longlist scenario's | 73 |
| Bijlage 4 | Cijfers realisatie banenafspraken mensen met een arbeidsbeperking | 74 |
| Bijlage 5 | Analyse huidige situatie DSW..... | 76 |
| B5.1 | Inleiding | 76 |
| B5.2 | Doorstroom | 77 |
| B5.3 | Aanpak financiële analyse..... | 78 |
| B5.4 | Totaal exploitatieresultaat..... | 79 |
| B5.5 | Subsidieresultaat en bedrijfsresultaat (Wsw en re-integratie)..... | 82 |
| B5.6 | Analyse subsidieresultaat | 83 |
| B5.7 | Analyse bedrijfsresultaat | 86 |
| B5.8 | Beschouwing re-integratie..... | 91 |
| Bijlage 6 | Uitstroom Wsw-medewerkers tot en met 2025..... | 94 |
| Bijlage 7 | Toelichting op indicatie opheffingskosten GR..... | 95 |

Voorwoord

Voor u ligt het concept eindrapport van de Verkenning toekomstscenario's voor de (arbeids)participatie van inwoners met een beperking, in opdracht van het dagelijks bestuur van DSW Rijswijk e.o.. DSW is een gemeenschappelijke regeling van de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer. De centrale vraag was hoe de gemeenten in de toekomst de (arbeids)participatie van inwoners met een beperking het beste kunnen organiseren. Hiervoor zijn in dit rapport een aantal duidelijke en helder omschreven scenario's worden opgesteld ten behoeve van de besluitvorming door de gemeenten.

Lopende de verkenning is duidelijk geworden dat het bij het maken van een keuze vooral draait om de vraag wat de drie gemeenten in de toekomst samen willen uitvoeren en wat zij lokaal of in een ander verband willen uitvoeren. In het rapport gaan we hier nader op in. Wij hopen dat deze verkenning een wezenlijke bijdrage levert aan de besluitvorming. Het is van belang dat de gemeenten een duidelijke keuze maken waaraan men zich langjarig verbindt. Dit is mede van belang voor het aangeven van duidelijke koers voor de uitvoeringsorganisatie(s).

Wij willen iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan deze verkenning hartelijk bedanken, in het bijzonder het bestuur van DSW, de beleidsadviseurs van de gemeenten en de directeur, controller en andere medewerkers van DSW. We hebben het proces van de totstandkoming van deze verkenning ervaren als open en inspirerend.

Reeuwijk, 26 september 2016

Jaco van Velden (projectleider)
Peter van Nes

1. Aanleiding, doel en aanpak

1.1. Aanleiding

Gemeenten zijn verantwoordelijk voor de (arbeids)participatie van inwoners met een beperking. Tot voor kort gaven de gemeenten met name vorm aan deze verantwoordelijkheid door de uitvoering van de Wsw.

De Participatiewet en de WMO

Door de decentralisatie van taken zijn gemeenten ook op het terrein van (arbeids)participatie van inwoners met een beperking verantwoordelijk geworden voor een grotere doelgroep. De activering naar werk en begeleiding van een belangrijk deel van de doelgroep die voorheen in de Wsw en/of Wajong kon instromen, behoort nu tot de gemeentelijke taak. Ook zijn gemeenten in de WMO verantwoordelijk geworden voor de (arbeidsmatige) dagbesteding van burgers met een beperking.

De instrumenten en regelingen die de gemeenten tot hun beschikking hebben zijn door de decentralisaties ruimer geworden. De instroom in de Wsw als regeling is afgesloten. In plaats daarvan worden gemeenten geacht inwoners te begeleiden naar zo regulier mogelijk werk, waarbij instrumenten als loonkostensubsidie en begeleiding kunnen worden ingezet om dit mogelijk te maken. Voor inwoners die vanwege hun beperking niet in dienst kunnen komen bij een reguliere werkgever, hebben gemeenten de mogelijkheid om (nieuw) beschut werk en/of dagbesteding in te richten.

Uitvoeringsbedrijf DSW

De gemeenten Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer werken in de uitvoering van de Wsw samen in de gemeenschappelijke regeling (GR) DSW Rijswijk e.o.. DSW biedt momenteel in- en extern werkgelegenheid aan ruim 600 mensen met een Wsw-indicatie. Naast de uitvoering van de Wsw wordt DSW ook ingezet bij de re-integratie van inwoners met een Participatiewet-uitkering. In de verschillende re-integratietrajecten zijn medio 2016 ruim 200 mensen bij of via DSW actief.

Herstructurering

Het bestuur van DSW heeft reeds in 2013 besloten tot een herstructurering van het uitvoeringsbedrijf op basis van de verwachte krimp van de Wsw-doelgroep en de teruglopende middelen die het Rijk ter beschikking stelt voor de uitvoering. Het herstructureringsplan heeft een horizon van zes jaar en loopt tot en met 2018. Voor het bestuur leidt deze herstructurering echter nog onvoldoende tot de juiste strategische keuzes voor de toekomst, met name vanuit het oogpunt van de doelgroep.

1.2. Doelstelling

De gemeenten die deel uitmaken van de GR DSW Rijswijk oriënteren zich, naar aanleiding van de recente wetwijzigingen en bezuinigingen, op de wijze waarop zij hun maatschappelijke opdracht voor inwoners met een beperking in de toekomst willen organiseren.

De drie gemeenten hebben gezien het bovenstaande door IROKO een verkenning laten uitvoeren naar de wijze waarop zij in de toekomst de (arbeids)participatie van hun inwoners met een beperking het best kunnen organiseren en in welke mate samenwerken in de huidige constructie daarin meerwaarde biedt.

Het bestuur wilde daarbij eveneens een afweging maken of en in hoeverre DSW als voorziening voor de doelgroep voldoende toekomstbestendig is, mede met het oog op de concurrentie vanuit de (aangrenzende) regio's, de noodzakelijke commerciële slagkracht en de huidige bedrijfsvoering.

Hoewel de herstructurering tot en met 2018 doorloopt, wil het bestuur reeds in 2016 een aantal strategische en toekomstgerichte besluiten te nemen met betrekking tot zowel de infrastructuur (het afstoten van locaties?) als de uitvoering (bijvoorbeeld de positionering van beschut werk).

Doelstelling

Doelstelling van de verkenning is het opleveren van een aantal scherp omschreven en financieel onderbouwde strategische scenario's voor de toekomst. De tijdschhorizon voor de scenario's is de middellange termijn. De scenario's moeten in de 2^e helft van 2016 een handelingsperspectief opleveren.

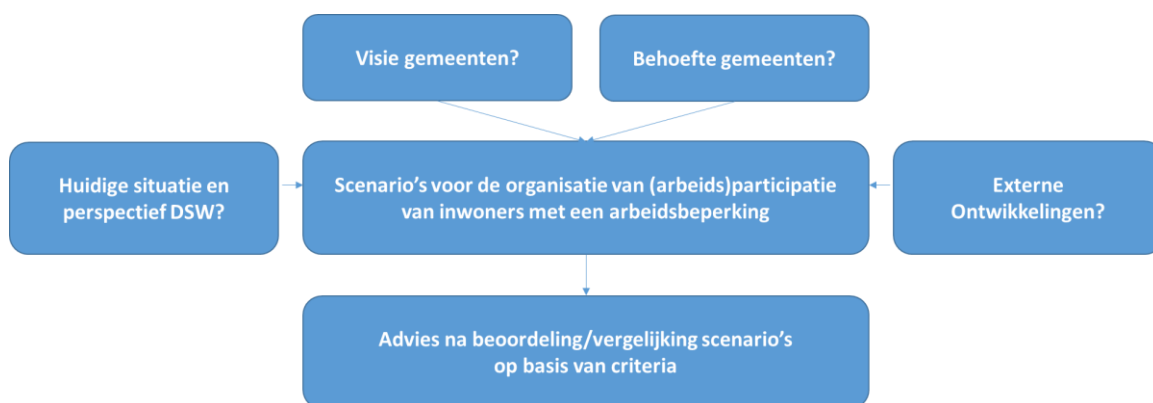
In de scenario's draait het gezien het bovenstaande om wat de gemeenten wel of niet samen willen doen in de uitvoering van hun taak met betrekking tot de (arbeids)participatie van hun inwoners met een beperking en de wijze waarop zij dat doen. Vervolgens wordt ingezoomd op de mogelijke rol van het huidige uitvoeringsbedrijf DSW Rijswijk daarin en de toekomstbestendigheid van het uitvoeringsbedrijf wanneer een keuze voor een bepaald scenario zou worden gemaakt.

Het bestuur heeft voor de verkenning een aantal onderzoeksvragen geformuleerd die de leidraad hebben gevormd voor het onderzoek. Deze zijn weergegeven in Bijlage 1.

1.3. Aanpak van de toekomstverkenning

Doelstelling van de verkenning was om te komen tot een aantal scherp omschreven en financieel onderbouwde scenario's met 2025 als tijdschhorizon. Inhoudelijk zijn daarbij door ons de stappen gezet zoals weergegeven in figuur 1.1.

Figuur 1.1 Schematische weergave van de inhoudelijk te doorlopen stappen voor de verkenning



De basis voor de scenario's ligt in de visie van de gemeenten op de uitvoering van de Participatiewet, het huidige uitvoeringsbedrijf DSW en de concrete behoefte van gemeenten aan diensten of producten gericht op:

- De (arbeids)participatie van de doelgroep (oud en nieuw) met een beperking.
- De (uitvoering van) re-integratie van andere inwoners met een Participatiewet-uitkering.

Om deze visie en behoefte in beeld te krijgen zijn beleidsdocumenten van de gemeenten bestudeerd en zijn gesprekken gevoerd met de wethouders van de drie gemeenten (de bestuursleden van DSW) en de betrokken beleidsadviseurs.

Op basis van deze analyse van de visie en behoefte is een longlist van 8 scenario's voorgelegd aan de bestuurders. Daaruit is de keuze gemaakt voor vier scenario's die verder zijn uitgewerkt. Ook is op dat moment een keuze gemaakt voor de criteria die gehanteerd zijn bij het aangeven van de voor- en nadelen van de verschillende scenario's.

Parallel is een analyse gemaakt van de huidige situatie bij het uitvoeringsbedrijf DSW. Hiervoor is een aantal gesprekken gevoerd binnen de organisatie en zijn financiële gegevens, verslagen van management- en bestuursvergaderingen en andere documenten over de periode 2011-heden geanalyseerd. De conclusies uit deze analyse zijn besproken met de directie van DSW om feitelijke onjuistheden te voorkomen.

Op basis van de verzamelde informatie zijn de scenario's uitgewerkt en heeft een inschatting plaatsgevonden van de financiële effecten van de scenario's.

De conceptversie van het eindrapport is, wat betreft de analyse van DSW, voor hoor- en wederhoor voorgelegd aan de directie van DSW.

Aanvullend onderzoek m.b.t. regionale samenwerking

Parallel aan de toekomstverkenning heeft IROKO in opdracht van het dagelijks bestuur van DSW verkennend onderzoek gedaan naar mogelijkheden van regionale samenwerking op het Wsw dossier. Hiervoor zijn gesprekken gevoerd met directeuren en bestuurders van de SW-bedrijven in de regio Haaglanden en Zuid-Holland Centraal en DZB (Leiden) en de Mare-groep (Bollenstreek). Waar relevant zijn resultaten uit dit aanvullende onderzoek ook verwerkt in deze rapportage van de toekomstverkenning.

1.4. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 komen de visies en de behoeften van de gemeenten aan bod. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 een analyse gegeven van de huidige situatie van DSW Rijswijk e.o.

Het dagelijks bestuur van DSW heeft op basis van een longlist van scenario's besloten om vier toekomstscenario's nader te laten uitwerken, beoordelen en doorrekenen. Hoofdstuk 4 geeft de uitwerking van de vier scenario's en in hoofdstuk 5 worden deze scenario's met elkaar vergeleken aan de hand van door het dagelijks bestuur van DSW gekozen criteria. In hoofdstuk 6 worden de resultaten gepresenteerd van de financiële doorrekening van de scenario's.

In hoofdstuk 7 worden mogelijke alternatieven besproken voor de governance in de twee voorkeursscenario's die uit hoofdstuk 5 en 6 volgen.

Hoofdstuk 8 geeft de conclusies weer en bevat ons advies.

2. Visie en behoefte bij de gemeenten

2.1. Omvang en ontwikkeling van de doelgroep

Met de Participatiewet zijn de gemeenten verantwoordelijk geworden voor de re-integratie en inkomensvoorziening van een grotere doelgroep. De activering naar werk en begeleiding van een belangrijk deel van de doelgroep die voorheen in de Wsw en/of Wajong kon instromen, behoort nu tot de gemeentelijke taak. In deze paragraaf geven we per gemeente een inschatting van de ontwikkeling van de omvang en samenstelling van de doelgroep waarvoor de gemeenten vanuit de Participatiewet verantwoordelijk zijn. We maken daarbij gebruik van de inschattingen die de gemeenten eerder zelf gemaakt hebben en ramingen van het Rijk. Aangezien het perspectief van de scenario's gericht dient te zijn op de middellange termijn trekken we deze inschattingen door naar het jaar 2025.

Zoetermeer

In tabel 2.1 is te zien dat de omvang van de totale doelgroep waarvoor de gemeente Zoetermeer verantwoordelijk is in het kader van de Participatiewet tussen 2015 en 2025 naar verwachting toeneemt van ruim 3.200 naar ruim 3.600 personen. Daarbij hebben we de omvang van de klassieke bijstandsgroep constant verondersteld.

In de tabel is te zien dat het aantal Wsw-ers uit de gemeente Zoetermeer daalt van 325 SE in 2015 naar 201 SE in 2025. Deze daling wordt veroorzaakt door natuurlijk verloop. Er vindt geen instroom meer in de Wsw plaats. Het overgrote deel van de Wsw-ers van Zoetermeer werkt bij DSW (in 2015 285 SE, 88%).

Tegenover de daling van het aantal Wsw-ers staat een instroom van inwoners met een arbeidsbeperking die onder het nieuwe regime van de Participatiewet vallen. De toename van deze groep is groter dan de afname van het aantal Wsw-ers. Dat komt enerzijds door de verbreding van de doelgroep waarvoor de gemeenten verantwoordelijk zijn geworden. Anderzijds verloopt de uitstroom uit de Wsw heel geleidelijk.

Wanneer we de in de Zoetermeerse beleidsnota 'Ruim Baan op de Rotonde' weergegeven ontwikkeling doortrekken dan zijn er in Zoetermeer in 2025 735 personen met een arbeidsbeperking ingestroomd die vallen onder het regime van de Participatiewet. Het grootste deel daarvan zou (met loonkostensubsidie en begeleiding) aan het werk moeten gaan/zijn bij een reguliere werkgever. Voor een beperkt deel van de doelgroep, naar schatting 92 in 2025, geldt dat zij zijn aangewezen op de in de Participatiewet voorziene voorziening beschut werken.

Tabel 2.1 *Inschatting van de ontwikkeling van de doelgroep Participatiewet in de gemeente Zoetermeer (2015-2025)*

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Klassieke Doelgroep WWB | 2.870 | 2.840 | 2.760 | 2.690 | 2.700 | 2.700 | 2.700 |
| Nieuwe doelgroep | 35 | 105 | 175 | 245 | 385 | 525 | 735 |
| <i>Wv doelgroep nieuw beschut werken</i> | 7 | 15 | 24 | 33 | 51 | 68 | 92 |
| Wsw (in SE) | 325 | 313 | 299 | 286 | 258 | 237 | 201 |
| Totaal | 3.230 | 3.258 | 3.234 | 3.221 | 3.343 | 3.462 | 3.636 |

Bronnen en aannames: zie bijlage 2.

Leidschendam-Voorburg

Voor Leidschendam-Voorburg is een vergelijkbare ontwikkeling te zien. De totale doelgroep neemt tussen 2015 en 2025 met circa 300 personen toe tot 2.200 personen.

Het aantal Wsw-ers daalt tussen 2015 en 2025 van 148 SE naar 80 SE. Ongeveer 70% van deze Wsw-ers is werkzaam bij DSW. De overige Wsw-ers van Leidschendam-Voorburg werken bij andere SW-bedrijven in de regio. De afname van het aantal Wsw-ers is in Leidschendam-Voorburg relatief wat sterker dan in Zoetermeer, omdat Leidschendam-Voorburg een gemiddeld oudere populatie Wsw-ers heeft.

Tegenover de daling van het aantal Wsw-ers staat een instroom van de nieuwe doelgroep met een arbeidsbeperking. In 2025 gaat dit voor Leidschendam-Voorburg naar schatting om 370 personen, waarvan 45 in aanmerking komen voor een voorziening beschut werken.

Tabel 2.2 *Inschatting van de ontwikkeling van de doelgroep Participatiewet in de gemeente Leidschendam-Voorburg (2015-2025)*

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Klassieke Doelgroep WWB | 1.750 | 1.750 | 1.750 | 1.750 | 1.750 | 1.750 | 1.750 |
| Nieuwe doelgroep | 20 | 55 | 90 | 125 | 195 | 265 | 370 |
| <i>Wv doelgroep nieuw beschut werken</i> | 3 | 7 | 12 | 16 | 25 | 34 | 45 |
| Wsw (in SE) | 148 | 141 | 132 | 125 | 111 | 101 | 80 |
| Totaal | 1.918 | 1.946 | 1.972 | 2.000 | 2.056 | 2.116 | 2.200 |

Bronnen en aannames: zie bijlage 2.

Rijswijk

In Rijswijk neemt de doelgroep toe van bijna 1.700 personen in 2015 tot ruim 1.900 personen in 2025. Zie tabel 2.3.

Voor Rijswijk geldt dat de omvang van de Wsw in de periode 2015-2025 afneemt van 129 SE naar 70 SE. Relatief is de afname van de Wsw vergelijkbaar met die in Leidschendam-Voorburg. Ruim 55% van de Rijswijkse Wsw-ers werkt bij DSW (in 2015 73 SE). De andere Rijswijkse Wsw-ers werken bij andere SW-bedrijven in de regio.

Tegenover de uitstroom uit de Wsw staat een instroom van een nieuwe doelgroep cliënten met een arbeidsbeperking. Voor Rijswijk gaat dat in 2025 naar verwachting om 315 cliënten, waarvan er bijna 40 een dusdanige beperking hebben dat zij door UWV tot de doelgroep voor beschut werken worden gerekend.

Tabel 2.3 *Inschatting van de ontwikkeling van de doelgroep Participatiewet in de gemeente Rijswijk (2015-2025)*

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Klassieke Doelgroep WWB | 1.530 | 1.530 | 1.530 | 1.530 | 1.530 | 1.530 | 1.530 |
| Nieuwe doelgroep | 15 | 45 | 75 | 105 | 165 | 225 | 315 |
| <i>Wv doelgroep nieuw beschut werken</i> | 3 | 6 | 10 | 13 | 21 | 28 | 38 |
| Wsw (in SE) | 129 | 122 | 116 | 110 | 100 | 88 | 70 |
| Totaal | 1.674 | 1.697 | 1.721 | 1.745 | 1.795 | 1.843 | 1.915 |

Bronnen en aannames: zie bijlage 2.

2.2. Budgettair kader

In tabel 2.4 is weergegeven welke middelen de drie gemeenten vanuit het Rijk ter beschikking hebben voor de toeleiding, plaatsing en begeleiding van de doelgroep. In het Participatiebudget gaat het daarbij om drie onderdelen:

- Het (virtuele) budget voor de Wsw
- Het (virtuele) budget voor de re-integratie voor de klassieke WWB doelgroep
- Het (virtuele) budget voor re-integratie en begeleiding van de nieuwe doelgroep inwoners met een arbeidsbeperking.

De volgende trends zijn zichtbaar:

- Het Wsw-budget krimpt. De daling wordt veroorzaakt door een combinatie van de krimp van het volume aan Wsw-ers en een efficiencykorting in de periode 2015 - 2020.
- Het budget voor de re-integratie van de klassieke doelgroep WWB daalt nog tot en met 2018 en blijft daarna constant.
- Het budget dat beschikbaar is voor de nieuwe doelgroep met een arbeidsbeperking neemt geleidelijk toe.

Daarnaast zijn er middelen toegevoegd aan de gebundelde uitkering (BUIG) voor het verstrekken van loonkostensubsidies aan werkgevers ten behoeve van de nieuwe doelgroep. Ook staat het gemeenten vrij om vanuit BUIG extra middelen in te zetten voor re-integratie, plaatsing en begeleiding van mensen uit de doelgroep Participatiewet. Dit kan aantrekkelijker zijn wanneer de baten, besparingen op toekomstige uitkeringslasten, hoger zijn dan de kosten.

Tabel 2.4 Ontwikkeling en samenstelling van het Participatiebudget voor Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk 2015-2021

| Deelbudget klassieke doelgroep | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Leidschendam-Voorburg | 2.479.942 | 2.315.039 | 2.105.646 | 2.017.671 | 2.028.103 | 2.028.104 | 2.028.096 |
| Rijswijk | 2.061.654 | 1.876.771 | 1.671.891 | 1.563.030 | 1.571.111 | 1.571.112 | 1.571.106 |
| Zoetermeer | 4.598.843 | 4.238.375 | 3.624.587 | 3.346.504 | 3.363.806 | 3.363.807 | 3.363.794 |
| Deelbudget nieuwe doelgroep | | | | | | | |
| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
| Leidschendam-Voorburg | 54.556 | 183.197 | 313.578 | 435.181 | 514.906 | 570.319 | 732.720 |
| Rijswijk | 37.849 | 146.999 | 251.739 | 349.362 | 413.224 | 457.820 | 588.132 |
| Zoetermeer | 127.231 | 376.553 | 643.014 | 892.362 | 1.057.620 | 1.169.852 | 1.503.654 |
| Deelbudget Wsw | | | | | | | |
| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
| Leidschendam-Voorburg | 3.685.025 | 3.589.790 | 3.250.072 | 2.982.818 | 2.751.767 | 2.562.069 | 2.454.859 |
| Rijswijk | 3.264.042 | 3.104.231 | 2.866.963 | 2.629.359 | 2.465.145 | 2.305.961 | 2.211.724 |
| Zoetermeer | 8.497.907 | 7.961.290 | 7.366.248 | 6.820.344 | 6.365.963 | 5.952.783 | 5.768.956 |
| Participatiebudget totaal | | | | | | | |
| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
| Leidschendam-Voorburg | 6.219.523 | 6.088.026 | 5.669.295 | 5.435.670 | 5.294.777 | 5.160.492 | 5.215.676 |
| Rijswijk | 5.363.545 | 5.128.001 | 4.790.592 | 4.541.752 | 4.449.480 | 4.334.893 | 4.370.962 |
| Zoetermeer | 13.223.981 | 12.576.218 | 11.633.849 | 11.059.210 | 10.787.389 | 10.486.442 | 10.636.404 |

Bron: Meicirculaire 2016.

2.3. Visie van de gemeenten

De basis voor de scenario's ligt in de visie van de gemeenten op de uitvoering van de Participatiewet, het huidige uitvoeringsbedrijf DSW en de concrete behoefte van gemeenten aan diensten of producten gericht op:

- De (arbeids)participatie van de doelgroep (oud en nieuw) met een beperking.
- De (uitvoering van) re-integratie van andere inwoners met een Participatiewet-uitkering.

Om deze visie en behoefte in beeld te krijgen zijn beleidsdocumenten van de gemeenten bestudeerd en zijn gesprekken gevoerd met de wethouders van de drie gemeenten (de bestuursleden van DSW) en de betrokken beleidsadviseurs. Hieronder vatten we de visie van de gemeenten samen. We gaan daarbij in op verschillen en overeenkomsten:

De Participatiewet: meedoen naar vermogen

Voor alle drie de gemeenten geldt dat zij bij de uitvoering van de Participatiewet centraal stellen dat hun inwoners meedoen naar vermogen. Voor wie dat mogelijk is, is dat met een reguliere baan bij een reguliere werkgever. Lukt dat (nog) niet dan is men op een andere manier actief. Er wordt ondersteuning geboden gericht op participatie naar vermogen. In brede zin geldt dat voor alle inwoners. Met de Participatiewet heeft de gemeente daar ten aanzien van inwoners met een arbeidsbeperking een extra taak bij gekregen.

Instrumentarium

Voor alle drie de gemeenten geldt dat zij de ontwikkeling, bemiddeling en plaatsing van hun inwoners met een arbeidsbeperking naar regulier werk hebben belegd bij hun eigen afdelingen Werk

en Inkomen. Daarbij werken zij waar nodig regionaal samen in het Werkgeversservicepunt Haaglanden/Zuid-Holland-Centraal.

In het Werkgeversservicepunt is een regionale toolbox ontwikkeld met instrumenten die worden ingezet om werkzoekenden met een arbeidsbeperking te bemiddelen naar werk en werkgevers te ondersteunen bij het bieden van een werkplek. Belangrijke instrumenten zijn:

- De mogelijkheid van het inzetten van loonkostensubsidie wanneer de medewerker niet in staat is om het wettelijk minimum loon (WML) te verdienen;
- Loonwaardemeting om te bepalen in welke mate de medewerker in staat is om het WML te verdienen;
- Mogelijkheden om jobcoaching in te zetten;
- Mogelijkheden om aanpassingen op de werkplek te doen;
- Functiecreatie.

Deze instrumenten zijn regionaal afgestemd op het niveau van de twee arbeidsmarktregio's.

Het opnamevermogen van werkgevers

De Participatiewet daagt gemeenten en werkgevers uit om meer mensen met een arbeidsbeperking in een reguliere omgeving te laten werken. Voor alle drie de gemeenten staat dit doel dan ook centraal. De gemeentelijke arbeidsmarkt verschilt per gemeente. Daar waar Zoetermeer en Rijswijk een behoorlijke eigen werkgelegenheid hebben is dat voor Leidschendam-Voorburg (relatief) minder het geval.

Of het ook in voldoende mate lukt om banen bij reguliere werkgevers te vinden voor mensen met een arbeidsbeperking is onzeker. Dat geldt voor alle drie de gemeenten. Zoetermeer lijkt hierin a priori iets minder optimistisch dan de andere twee gemeenten. Zoetermeer schat in dat een instrument als een detachingsfaciliteit, maar mogelijk ook het zelf (publiek) organiseren van banen voor een deel van de doelgroep met een arbeidsbeperking ook in de toekomst nodig zou kunnen zijn.

Uitgelicht: resultaten tot nu toe

Het doelgroepenregister bevat per eind 3^e kwartaal 2015 in de arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal circa 4.600 personen. In de arbeidsmarktregio Haaglanden (waartoe de gemeente Rijswijk behoort) gaat het om bijna 13.500 personen. Bijlage 4 geeft de ontwikkeling van het aantal banen voor mensen met een arbeidsbeperking in beide arbeidsmarktregio's weer.

Uit de tabel in bijlage 4 komt naar voren dat het aantal banen voor mensen met een arbeidsbeperking via een dienstverband in Zuid-Holland Centraal en in Haaglanden (iets) sterker is toegenomen dan in de naburige arbeidsmarktregio's en in Nederland als totaal. De groei van het aantal banen via een uitzendcontract blijft in Zuid-Holland Centraal en Haaglanden juist (iets) achter bij de andere regio's en het landelijke beeld. Mogelijk heeft dit in Zuid-Holland Centraal te maken met het nog ontbreken van een publieke detachingsfaciliteit voor de nieuwe doelgroep. Anderzijds zou hierdoor juist het aantal banen met een dienstverband met de werkgever harder gegroeid kunnen zijn.

Eind 2014 lag het aantal banen van mensen uit het doelgroepenregister landelijk ruim 10.700 hoger dan bij de nulmeting. Per eind 2015 bedroeg de toename (met een verruiming van de definitie), 21.000 banen. Cijfers per arbeidsmarktregio per eind 2015 zijn nog niet beschikbaar¹.

¹ De cijfers per eind 2015 per arbeidsmarktregio komen in augustus 2016 beschikbaar.

De tweede tabel in bijlage 4 geeft het aantal banen weer als percentage van het aantal personen in het doelgroepenregister (wij noemen dit het baanpercentage). Daaruit blijkt dat het baanpercentage in Zuid-Holland Centraal en Haaglanden per eind 2014 lager ligt dan in de omliggende arbeidsmarktregio's en in Nederland als geheel. Dit ligt in Zuid-Holland Centraal vooral aan het relatief lage aantal banen voor de doelgroep via Wsw-detacheringen. Haaglanden heeft ook exclusief Wsw-detacheringen een relatief laag baanpercentage.

Beschut werken

Niet voor alle mensen met een arbeidsbeperking die tot de doelgroep van de Participatiewet behoren is een betaalde baan bij een reguliere werkgever mogelijk. Dat beseffen de drie gemeenten zich. Het is dus nodig om voor een groep aan de onderkant beschut werk of beschutte participatie te organiseren. Voor alle drie de gemeenten geldt dat zij daarbij willen experimenteren in de combinatie tussen beschut werk, dagbesteding en vrijwilligerswerk. Over de mate waarin de gemeenten ook beschut werk willen bieden zoals bedoeld in de Participatiewet (met een dienstverband) zijn Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg vrij concreet. Daar liggen college- en raadsbesluiten op dit punt. In Rijswijk is een besluit hierover nog in voorbereiding. Wel is in Rijswijk bestuurlijk vastgelegd dat beschut werk alleen als sluitstuk zal worden ingezet.

Kader: landelijke ontwikkelingen rond nieuw beschut werken

Sinds de invoering van de Participatiewet is de wetgeving op een aantal punten aangepast om de werking van de wet te verbeteren. Daarbij gaat het onder andere om de organisatie van de toegang tot het doelgroepenregister. Voor dit onderzoek is vooral relevant dat in de landelijke politiek inmiddels grote politieke druk bestaat om de vrijheid in te perken die gemeenten hebben om wel of niet de voorziening Beschut Werken aan te bieden. De staatssecretaris van Sociale Zaken heeft inmiddels aangekondigd dat zij het aanbieden van beschutte plekken met ingang van 2017 verplicht zal gaan stellen. Ook zal het aanvragen van een indicatie voor nieuw beschut werk waarschijnlijk veranderen. Inwoners met een beperking zullen in de toekomst zichzelf voor een indicatie kunnen aanmelden bij het UWV. Tot nu toe moesten gemeenten besluiten of zij voor een inwoner de indicatie beschut werken wilden aanvragen.

Lokaal organiseren van werk- en participatieplekken

Leidschendam/Voorburg en Rijswijk hebben de wens om in de toekomst de werk- en participatieplekken voor de doelgroep van de Participatiewet meer te organiseren in het lokale netwerk van werkgevers, verenigingen en zorg- en welzijnspartijen. In de re-integratie gebeurt dit al deels (in Rijswijk worden er bijvoorbeeld al participatieplekken georganiseerd bij lokale werkgevers). Men wil vooral een belangrijke stap maken voor de onderkant van de doelgroep, bijvoorbeeld door beschutte werkplekken te organiseren in het lokale netwerk. Voor Zoetermeer geldt dat ook de huidige re-integratieplekken en beschutte plekken bij DSW al lokaal georganiseerd zijn. De hoofdvestiging van DSW is in Zoetermeer gevestigd. Ook Zoetermeer heeft de ambitie om waar mogelijk lokaal en dichtbij de burger werk- en participatieplekken te organiseren.

De Wsw samen blijven organiseren

Zoetermeer, Rijswijk en Leidschendam-Voorburg hebben alle drie de intentie om de Wsw samen te blijven organiseren. Zij hebben een zorgplicht voor deze doelgroep. Dit houdt in dat zij belangrijk vinden dat de dienstverbanden en werkplekken voor de Wsw-ers gegarandeerd blijven. Wel is mogelijk dat een andere juridische vorm gekozen wordt voor de uitvoering (zie hieronder) en dat er veranderingen nodig zouden kunnen zijn in de soort en de locatie van de werkplek. Dit laatste is al onderdeel van de huidige strategische koers ten aanzien van de Wsw.

Samenwerking in de toekomst

Alle drie de gemeenten werken op het terrein van de Participatiewet met verschillende gemeenten samen:

- Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk werken voor de Wsw samen in de gemeenschappelijke regeling DSW Rijswijk e.o..
- Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg werken op het terrein van de Participatiewet samen in de arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal. Van deze arbeidsmarktregio maken ook de gemeenten Lansingerland, Pijnacker-Nootdorp, Wassenaar en Voorschoten deel uit. Rijswijk maakt onderdeel uit van een andere arbeidsmarktregio: Haaglanden. Daarin werkt zij samen met de gemeenten Den Haag, Midden-Delfland, Westland en Delft.
- Leidschendam-Voorburg voert voor Voorschoten en Wassenaar de Participatiewet uit in één gezamenlijke Dienst Werk & Inkomen. Rijswijk en Zoetermeer hebben ieder hun eigen dienst Werk & Inkomen.

Deze diversiteit in de samenwerkingsverbanden op het terrein van de uitvoering van de Participatiewet heeft een belangrijke invloed op de bestuurlijke visie van de drie gemeenten op de samenwerking op het niveau Zoetermeer-Rijswijk-Leidschendam-Voorburg in de toekomst:

- Er wordt wanneer gesproken wordt over samenwerking vooral geredeneerd vanuit de gezamenlijke zorgplicht om de Wsw uit te voeren en het in de hand houden van de kosten van de uitvoering van de Wsw.
- Er wordt weinig intrinsieke motivatie en noodzaak gevoeld om naast de Wsw voor de Participatiewet op het niveau van de drie gemeenten samen te werken. Voor Rijswijk komt dit onder andere voort uit de andere arbeidsmarktregio waar zij onderdeel van uit maken. Daarnaast speelt een rol dat de arbeidsmarktverbindingen tussen de drie gemeenten niet sterk zijn. Er is bijvoorbeeld maar in beperkte mate sprake van pendelstromen tussen de drie gemeenten.
- Door Rijswijk en Leidschendam-Voorburg wordt om deze reden bestuurlijk vooral pragmatisch tegen samenwerking in de toekomst aangekeken. Voor beide gemeenten is het eigenaarschap van een gezamenlijk ontwikkel/werk/re-integratiebedrijf geen noodzaak. Er wordt gehecht aan flexibiliteit om in te kopen of samen te werken waar dit het meest effectief en efficiënt is.
- Zoetermeer redeneert bij samenwerking in de toekomst vanuit de idee dat de huidige schaal lagere kosten oplevert dan zelf uitvoeren. Hier zien zij meerwaarde in de huidige samenwerkingschaal.

Visie op DSW

De hierboven weergegeven visie op samenwerking in de toekomst wordt gekleurd door hoe er in de gemeenten bestuurlijk en ambtelijk aangekeken wordt tegen de prestaties van DSW.

Als de gemeenten naar DSW kijken zien zij vooral werkplekken. Er wordt niet naar DSW gekeken in termen van diensten als jobcoaching, functiecreatie, loonwaardemeting, trajectbegeleiding. Vanuit de in het verleden gemaakte keuzes rond DSW is dit goed te duiden. DSW is vanaf het herstructureringsplan ook nadrukkelijk gepositioneerd als een bedrijf dat werkplekken biedt voor de doelgroep Wsw en voor deelnemers aan re-integratietrajecten. De arbeidsontwikkeling en de uitvoering van de individuele detacheringen en begeleid werken in de Wsw zijn belegd bij de uitstroomteams van de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Zoetermeer. Ook de trajectbegeleiding op de re-integratieplekken bij DSW ligt bij de gemeenten zelf. De directie van DSW geeft aan dat dit nog volop in ontwikkeling is en dat DSW nog heel veel inspanningen moet leveren op dit gebied.

Bestuurlijk en ambtelijk overheerst bij alle drie de gemeenten het beeld dat er weinig tevredenheid is over de prestaties van DSW. Dit richt zich met name op de volgende punten:

- Financieel worden de resultaten van het herstructureringsplan gehaald, maar niet de gewenste omzetteffecten van meer individuele plaatsingen bij werkgevers.
- De mate waarin DSW zelf in staat is om zichzelf om te vormen tot een organisatie die ook in de toekomst van waarde kan zijn.
- De drie gemeenten lijken niet erg tevreden over het bedrijfseconomisch resultaat (omzet) dat wordt behaald met de aan de re-integratietrajecten gekoppelde werkplekken bij DSW. De gemeente Zoetermeer is echter erg tevreden met de uitstroomresultaten die met name met het project Centurion worden bereikt.
- Door Leidschendam-Voorburg en Rijswijk wordt de hoofdlocatie in Zoetermeer als 'ver weg' beschouwd voor de doelgroep en niet meer passend bij de tijdgeest.

Richting de toekomst wordt verschillend aangekeken tegen de rol van DSW:

- Leidschendam-Voorburg en Rijswijk zien weinig in een structurele rol voor DSW (in zijn huidige vorm) voor de uitvoering van de Participatiewet. Zij zien DSW wel als één van de mogelijke partijen waar wordt ingekocht.
- Zoetermeer ziet kansen voor een structurele rol voor een gezamenlijk Leerwerkbedrijf, wanneer dit zich kan omvormen tot een ondernemend, marktgericht bedrijf waarin mensen tegen een redelijke vergoeding aan het werk zijn en er zodoende ook mogelijkheden zijn voor mensen uit de nieuwe doelgroep.

2.4. Conclusies

De belangrijkste conclusies over de visies en behoeften van gemeenten zijn:

- De beleidsmatige visie van de gemeenten is in grote lijnen gelijk: meedoen naar vermogen in een zo regulier mogelijke werksetting.
- Er zijn wel verschillen in de wens of noodzaak tot samenwerking in de huidige samenstelling. De gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk zitten hier pragmatisch in.
- Voor de Wsw willen de drie gemeenten blijven samenwerken. Voor samenwerking op andere terreinen is er in Rijswijk en Leidschendam-Voorburg intrinsiek weinig draagvlak, zeker niet voor een samenwerking die verder gaat dan het huidige: het organiseren van werkplekken voor de Wsw, nieuw beschut en re-integratie.
- De gemeenten lijken elkaar te vinden in de wens tot een lokale, innovatieve invulling van plekken voor de beschutte doelgroep, zowel Wsw-oud als nieuw beschut.
- Zoetermeer zou vanuit het publieke domein dienstverbanden aan de nieuwe doelgroep met een beperking willen aanbieden, wanneer het onvoldoende lukt om mensen bij reguliere werkgevers te plaatsen.
- Voor Rijswijk en Leidschendam-Voorburg heeft eigenaarschap van een gezamenlijk ontwikkel/werk/re-integratiebedrijf niet de voorkeur. Zij zouden graag naar een anders ingevulde governance toe willen.

Er is bij de drie gemeenten weinig tevredenheid over het functioneren van DSW. Dit richt zich op verschillende aspecten, bijvoorbeeld: weinig initiatief om zichzelf om te vormen tot een organisatie die ook in de toekomst van waarde kan zijn en het niet realiseren van de omzetteffecten van meer plaatsingen bij werkgevers. Ook lijkt er weinig tevredenheid over de re-integratieactiviteiten die via DSW verlopen, waarbij het vooral gaat om het bedrijfseconomisch resultaat dat wordt behaald met de werkplekken re-integratie.

3. Analyse van de huidige situatie van DSW

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk richten we onze blik op de huidige uitvoeringsorganisatie van de drie gemeenten, DSW. DSW voert voor de drie gemeenten de Wsw uit. Daarnaast biedt DSW re-integratiewerkplekken voor inwoners met een Participatiewet-uitkering uit de drie gemeenten.

We gaan in paragraaf 3.2 eerst in op de huidige bedrijfseconomische resultaten van DSW. Dit doen we op hoofdlijnen. Een gedetailleerdere weergave van de analyse is te vinden in bijlage 5. In paragraaf 3.3 geven we een kwalitatieve impressie van het opereren van DSW. Daarna gaan we in op de ambities in de begroting 2017 – 2020 van DSW (paragraaf 3.4). Het hoofdstuk wordt afgesloten met de belangrijkste conclusies.

3.2. Huidige bedrijfseconomische basis DSW

Herstructureringsplan

De basis van de huidige bedrijfseconomische koers van DSW ligt in het in 2013 vastgestelde Herstructureringsplan Wsw. De volgende lijnen stonden centraal in het herstructureringsplan:

- Een toename van het aantal Wsw-medewerkers dat een werkplek bij een reguliere werkgever heeft via individuele detachering of begeleid werken tot 50% per eind 2018 (in 2013: 27%) en van het aantal Wsw-medewerkers met een werkplek via werken op locatie (WOL) of groepsdetachering tot 32% per eind 2018 (2013: 29%);
- Met daarbij gelijkblijvende exploitatieresultaten per fte per werksoort ten opzichte van de (gewijzigde) begroting 2013 van DSW:
 - Beschut binnen: 14.500 euro negatief per fte;
 - WOL/Groepsdetachering: 400 euro positief per fte;
 - Detachering/begeleid werken: 6.800 euro positief per fte.
- Doorstroom van Wsw-medewerkers naar hogere treden van de werkladder heeft positieve effecten op de exploitatie, in vergelijking met de situatie waarin geen doorstroom plaatsvindt.

Doorstroom Wsw-medewerkers naar zo regulier mogelijk werk

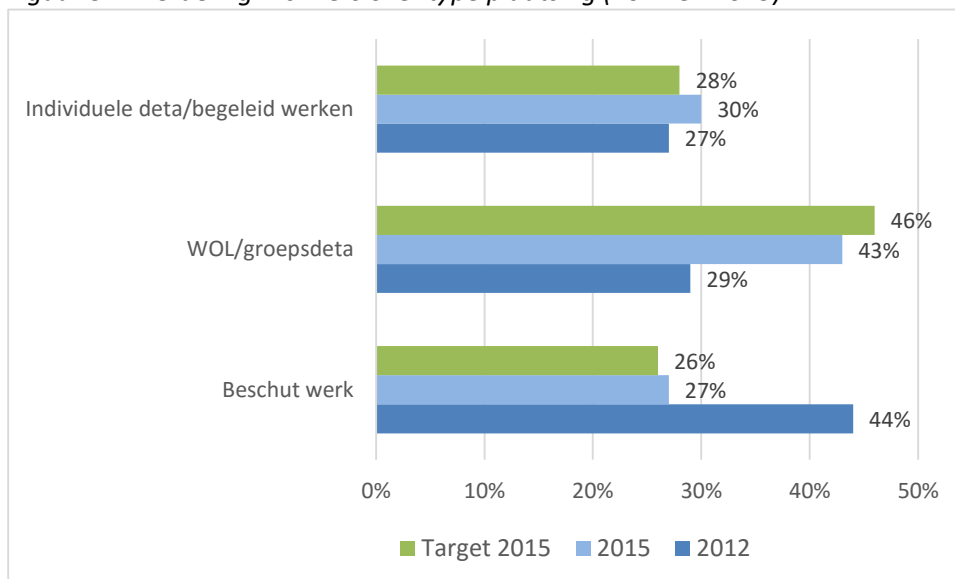
In het herstructureringsplan zijn dus afspraken opgenomen over de doorstroom van Wsw-ers naar een werkplek buiten de muren van DSW. De doelstellingen op dit punt zijn vrij snel na de start van de herstructurering naar beneden bijgesteld. Dit betrof vooral de doelstelling voor individuele detachering/begeleid werken. Dit is vooral op grond van de economische omstandigheden gedaan. De bijgestelde targets voor individuele detachering/begeleid werken (34% in 2018) waren duidelijk minder ambitieus dan de oorspronkelijke doelstelling (50% in 2018). De focus werd verlegd naar Werken op Locatie (WOL)/groepsdetacheringen omdat daar meer kansen zouden liggen. Hiervoor en voor de re-integratie zijn 10 Werkleerbedrijven gevonden.

Ten opzichte van de tussentijds bijgestelde doelstellingen voor de doorstroom van Wsw-medewerkers naar een zo regulier mogelijke werkplek ligt DSW goed op koers. Zie figuur 3.1. Het aandeel Wsw-medewerkers in WOL² of groepsdetachering is toegenomen naar 43% en het aandeel in individuele detachering en begeleid werken naar 30%. Dit laatste is overigens sinds medio 2014 de verantwoordelijkheid van de gemeentelijke uitstroomteams. Het jaar 2015 was hiervoor een

² WOL vindt deels plaats in eigen werkactiviteiten van DSW buiten de deur in opdracht van opdrachtgevers (groen, schoonmaak). Een ander deel vindt sinds 2013 in toenemende mate plaats in Werkleerbedrijven bij reguliere werkgevers.

pilotjaar. Er werkt nog maar ruim een kwart van de Wsw-medewerkers intern beschut in het pand in Zoetermeer of op de Sionsgaerde in Rijswijk.

Figuur 3.1 Verdeling Wsw-ers over type plaatsing (2012 en 2015)



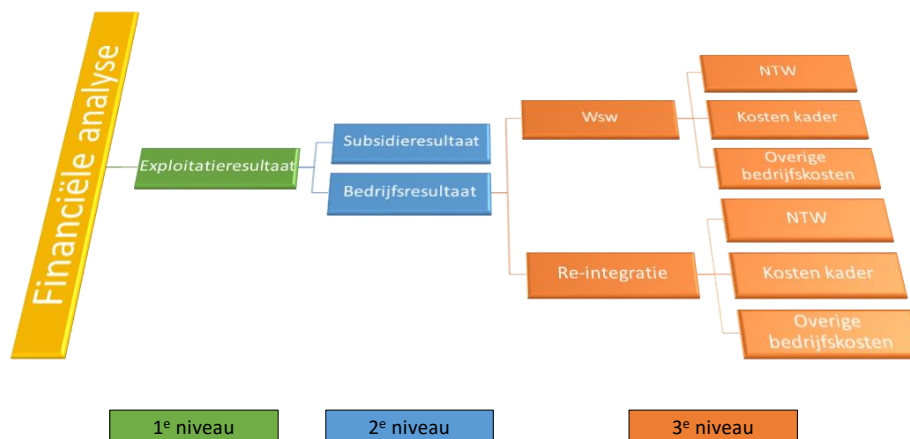
Het aandeel Wsw-ers dat is gedetacheerd (individueel of in een groep) of begeleid werkt ligt bij DSW ongeveer op het landelijk gemiddelde. Wel constateren we dat enkele SW-bedrijven in de omgeving een veel hoger aandeel gedetacheerden en begeleid werkenden kent: DZB (40%), de MareGroep (42%) en de AM Groep (67%).

De bijgestelde doelen voor doorstroom zijn dus gerealiseerd, waarbij we constateren dat de doelen al vrij snel na de vaststelling van het herstructureringsplan zijn bijgesteld en dat de bijgestelde doelen voor individuele detachering/begeleid werken tot en met 2015 niet erg ambitieus waren. Dat de doorstroom naar individuele detachering en begeleid werken beperkt is geweest, is dus deels economische omstandigheden en deels veroorzaakt door een verandering van focus naar groepsdetacheringen.

Aanpak financiële analyse

In de analyse van het financiële resultaat van DSW hebben we een aanpak gehanteerd waarin we eerst naar het overall financiële resultaat hebben gekeken en vervolgens dieper naar de verschillende onderdelen in de bedrijfsvoering van DSW. De figuur hieronder geeft dit schematisch weer.

Figuur 3.2 Schematische weergave analyse financieel resultaat DSW



Het totale exploitatieresultaat van DSW bestaat uit het subsidieresultaat en het bedrijfsresultaat. In tabel 3.1 worden de gebruikte begrippen nader gedefinieerd. Onder de tabel vatten we de belangrijkste uitkomsten van onze analyse samen.

Tabel 3.1 De begrippen

| | Saldo van baten (+) | en lasten (-) |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Subsidieresultaat Wsw | <ul style="list-style-type: none"> Rijksbijdrage/subsidie Wsw | <ul style="list-style-type: none"> Lonen en sociale lasten Wsw-medewerkers Loonkostensubsidie begeleid werken Overige personeelskosten Wsw |
| Bedrijfsresultaat Wsw | <ul style="list-style-type: none"> Netto toegevoegde waarde (NTW) uit inzet Wsw-medewerkers Overige opbrengsten | <ul style="list-style-type: none"> Personeelskosten ongesubsidieerde professionals (kaderpersoneel) Overige (materiële) bedrijfskosten Saldo financiële baten en lasten Saldo incidentele baten en lasten |
| Bedrijfsresultaat re-integratie | <ul style="list-style-type: none"> Netto toegevoegde waarde (NTW) uit inzet van deelnemers re-integratie Netto vergoeding re-integratie van gemeenten (totale vergoeding minus loonkosten deelnemers re-integratie) | <ul style="list-style-type: none"> Aan re-integratie toegerekende kosten van ongesubsidieerde professionals Aan re-integratie toegerekende overige bedrijfskosten |

Exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat van DSW is na 2012 verslechterd. Dit is vooral in 2013, maar ook in 2015 opgetreden. Zie tabel 3.2. Het exploitatietekort per Wsw-plek van DSW is sinds 2013 1,5 tot 2 keer hoger dan gemiddeld in de SW-sector. Verder neemt het exploitatietekort per Wsw-plek (SE) bij DSW in de periode 2012-2015 toe, terwijl dit landelijk gemiddeld de laatste jaren afneemt.

Tabel 3.2 Exploitatietekort DSW én exploitatietekort per Wsw-plek (in SE), DSW en landelijk gemiddeld (2011– 2015)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|-----------------|
| Exploitatietekort DSW (in € 1.000), inclusief mutaties reserves | -609 | -333 | -1.024 | -967 | -1.219 |
| Exploitatietekort DSW per Wsw-plek (in € per SE) | -1.000 | -570 | -1.850 | -1.720 | -2.210 |
| Gemiddeld landelijk per Wsw-plek (in € per SE) | | -1.850 | -1.140 | -900 | Nog niet bekend |

Het exploitatieresultaat van WOL/groepsdetachering per Wsw-plek blijft aanzienlijk achter bij de doelstellingen in het herstructureringsplan. Er is vooral focus geweest op het realiseren van de doorstroom naar buiten en minder op de doelstellingen voor de verhouding opbrengsten/kosten per Wsw-plek. De directie van DSW geeft aan dat dit zo is omdat de doorstroompercentages voor de gemeenten voorop stonden. Het exploitatieresultaat per Wsw-plek voor beschut werk en voor individuele detachering is in 2015 vrijwel conform de doelstellingen uit het herstructureringsplan.

De gemeentelijke bijdrage aan DSW is in 2014 ruim en in 2015 precies binnen de kaders van het herstructureringsplan gebleven. Daarbij geldt wel dat de omstandigheden gunstiger zijn geweest dan voorzien in het herstructureringsplan: zowel de afname van het aantal Wsw-plekken als de afname van de Wsw-subsidie is minder sterk geweest dan bij het opstellen van het herstructureringsplan werd voorzien. In 2015 had DSW daardoor op een beter resultaat (en dus een lagere gemeentelijke bijdrage) moeten kunnen uitkomen dan feitelijk is gerealiseerd.

Uitsplitsing in subsidie- en bedrijfsresultaat

In tabel 3.3 kijken we dieper naar de onderdelen van het exploitatieresultaat, het subsidieresultaat en het bedrijfsresultaat Wsw en re-integratie.

Uit de tabel komt naar voren dat het bedrijfsresultaat in 2013 sterk verslechtert. De ongunstige ontwikkeling van het bedrijfsresultaat in 2013 wordt geheel veroorzaakt door een sterke verslechtering van het bedrijfsresultaat op re-integratie. Het bedrijfsresultaat Wsw is in 2013 juist verbeterd ten opzichte van 2012. In 2014 herstelt het bedrijfsresultaat zich licht, maar is de verdeling over Wsw en re-integratie nagenoeg het tegenovergestelde van de verdeling in 2013.

Het bedrijfsresultaat verbetert in 2015 verder. Echter, in 2015 is er wel sprake van een forse verslechtering van het subsidieresultaat. De achterliggende oorzaken hiervoor behandelen we later in dit rapport (pagina 20 en 21).

Tabel 3.3 Subsidieresultaat en bedrijfsresultaat DSW (2011 – 2015), in € 1.000

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------------------------------|------|------|--------|--------|--------|
| Subsidieresultaat | -622 | -580 | -596 | -585 | -1.136 |
| Bedrijfsresultaat | -140 | 100 | -711 | -663 | -491 |
| - Waarvan: Wsw | -348 | -229 | -93 | -657 | -462 |
| - Waarvan: re-integratie | 208 | 329 | -618 | -6 | -29 |
| Exploitatieresultaat, excl. mutatie reserves | -762 | -480 | -1.307 | -1.247 | -1.627 |

In tabel 3.4 kijken we dieper naar het subsidieresultaat. Ten opzichte van het landelijke gemiddelde was het subsidietekort per Wsw-plek (in SE) bij DSW tot en met 2014 relatief bescheiden. Het lag rond 1.000 euro per SE. Landelijk gemiddeld lag het subsidietekort per Wsw-plek op 1.500 euro in 2014 en op 1.700 euro in 2013. Ten opzichte van enkele vergelijkbare SW-organisaties springt DSW er tot en met 2014 ongeveer gemiddeld uit. In 2015 is het subsidietekort per Wsw-plek bij DSW verdubbeld. Landelijke cijfers over 2015 ontbreken nog.

Tabel 3.4 Subsidieresultaat Wsw bij DSW, totaal en per SE (2011 – 2015)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------|--------|------|--------|--------|--------|
| DSW (in € 1.000) | -622 | -580 | -596 | -585 | -1.136 |
| Per SE (€) | -1.030 | -990 | -1.080 | -1.040 | -2.060 |

Het bedrijfsresultaat van DSW wijkt in ongunstige zin af van de verschillende benchmarks. Tabel 3.5 laat dit voor het bedrijfsresultaat Wsw zien. Het bedrijfsresultaat Wsw per Wsw-plek (SE) is lager dan landelijk gemiddeld, het verschil bedraagt 900 euro in 2013 en 1.900 euro in 2014.

Tabel 3.5 *Bedrijfsresultaat Wsw van DSW per SE versus landelijk gemiddelde (2012 – 2015)*

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------|------|------|--------|-----------------|
| DSW | -400 | -200 | -1.150 | -800 |
| Landelijk gemiddeld | 100 | 700 | 750 | Nog niet bekend |

De SW-organisaties in Nederland kenden bij de activiteiten voor andere doelgroepen (re-integratie) gemiddeld een vrijwel break even bedrijfsresultaat, net als bij DSW in 2014 en 2015.

Wanneer DSW in 2013 en 2014 op de landelijke gemiddelden (voor Wsw en re-integratie) zou hebben gezeten, dan zou het bedrijfsresultaat in beide jaren ruim 1 miljoen euro beter zijn geweest. Ook de benchmarkbedrijven waarmee wij DSW hebben vergeleken (zie bijlage 5) behaalden in 2013 en 2014 per SE een beter bedrijfsresultaat dan DSW (een positief of minder negatief bedrijfsresultaat dan DSW).

Verdere verdieping analyse subsidieresultaat

In 2015 verdubbelt bij DSW zoals aangegeven in tabel 3.4 het subsidietekort per Wsw-plek. Deze ontwikkeling wordt veroorzaakt door zowel een lagere subsidie per Wsw-plek (200 euro per SE lager dan in 2014) en hogere personeelskosten Wsw per SE (700 euro hoger dan in 2014).

De reden voor de lagere subsidie is dat DSW in 2015 met een lagere Wsw-subsidie per Wsw-plek heeft gewerkt dan de meeste andere SW-bedrijven³. Dit verklaart ongeveer 1/3 van de toename van het subsidietekort. Wanneer DSW de deelnemende gemeenten de hogere subsidie in rekening gebracht zou hebben, dan zou de gemeentelijke bijdrage over het jaar 2015 met eenzelfde bedrag lager hebben kunnen zijn. Voor dit deel van de toename van het subsidietekort geldt dus dat het geen invloed heeft op de totale kosten van de gemeenten voor de Wsw (een lagere bijdrage vooraf leidt tot een hogere gemeentelijke bijdrage aan het einde van het jaar).

Het grootste deel (2/3) van de toename van het subsidietekort in 2015 wordt veroorzaakt door een toename van de kosten voor het Wsw-personeel.

Voor een deel gaat het om posten die door DSW te beïnvloeden waren. Dit geldt met name voor de toename van de overige personeelskosten Wsw. Zo zijn de (collectieve) vervoerskosten in 2015 met 40.000 euro toegenomen, mede door het toegenomen aantal Werkleerbedrijven. Maar ook de kosten voor bedrijfsgeneeskundige zorg en voor werkkleding zijn in 2015 aanzienlijk hoger dan in 2014.

Voor een groter deel gaat het echter om ontwikkelingen in posten die in 2015 door DSW niet te beïnvloeden waren. Het gaat dan onder andere om een stijging in de sociale premies, hogere aanvulling tot het minimumloon van mensen met een CAO-loon onder het minimumloon⁴, betaalde ontslagvergoedingen (transitievergoeding) en gratificaties voor 25- of 40-jarig jubileum. Daarnaast zijn er in 2015 meer verlofuren uitbetaald aan Wsw-medewerkers dan in 2014. Dit laatste zou door beleid kunnen worden beperkt.

³ De meeste andere SW-bedrijven zijn uitgegaan van 26.240 euro per Wsw-plek, gebaseerd op de Meicirculaire Gemeentefonds 2015. DSW is uitgegaan van 25.917 euro, gebaseerd op eerdere landelijke ramingen.

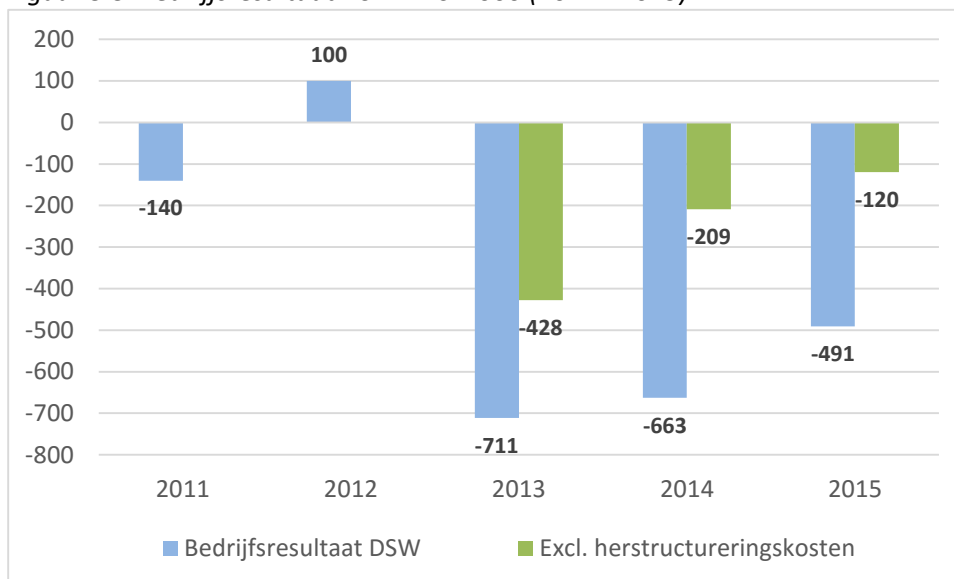
⁴ Doordat een nieuwe CAO voor de Sociale Werkvoorziening lang op zich heeft laten wachten, lagen enkele loontreden in de CAO onder het minimumloon.

Een belangrijke oorzaak voor de ontwikkeling van het subsidieresultaat per Wsw-plek ligt echter in een combinatie van een nog hoge instroom van Wsw-ers bij DSW in 2014, de gestopte instroom in de Wsw vanaf 1 januari 2015 en de wijze waarop in het verleden door DSW (en vrijwel zeker veel andere SW-bedrijven) werd omgegaan met het instroommoment van de Wsw-medewerkers. In bijlage 5 is dit in detail uitgewerkt.

Verdere verdieping analyse bedrijfsresultaat

Het bedrijfsresultaat (Wsw én re-integratie) van DSW is in 2013 sterk verslechterd (zie figuur 3.3). Dit is veroorzaakt door sterk dalende opbrengsten uit de vergoedingen van de gemeenten voor re-integratie (een aantal voor DSW financieel aantrekkelijke contracten zijn in deze periode beëindigd) in combinatie met nog toegenomen bedrijfskosten.

Figuur 3.3 Bedrijfsresultaat DSW in € 1.000 (2011 - 2015)



In 2014 is het bedrijfsresultaat iets verbeterd ten opzichte van 2013 en in 2015 is sprake van een verdere verbetering. In beide jaren zijn de opbrengsten, zowel de NTW als de vergoedingen voor re-integratie, verder gedaald maar zijn ook de kosten sterk teruggebracht (zie paragraaf B5.7 in bijlage 5).

Een deel van de bedrijfskosten in de jaren 2013 – 2015 zijn herstructureringskosten die door onttrekkingen aan de reserve herstructurering zijn gedekt. Zonder herstructureringskosten zou het bedrijfsresultaat van DSW minder negatief zijn geweest.

Bedrijfsresultaat Wsw

Wordt gekeken naar het bedrijfsresultaat Wsw, dan valt het volgende op:

- De NTW per Wsw-plek (SE) blijft bij DSW sterk achter bij het gemiddelde in de sector en er is bij DSW sprake van een trendmatige geleidelijke daling van de NTW per Wsw-plek;
- De deelnemende gemeenten zorgen voor circa 40% van de omzet bij DSW, wat ongeveer op het landelijk gemiddelde ligt;
- De kosten (per Wsw-plek) voor het kaderpersoneel zijn toegenomen. Deze waren tot en met 2014 bij DSW lager dan gemiddeld. In 2015 zullen deze kosten waarschijnlijk boven het landelijke gemiddelde liggen;

- De overige bedrijfskosten per Wsw-plek liggen bij DSW tot en met 2014 boven het landelijk gemiddelde, maar in 2015 daaronder. Deze kosten zijn in 2015 aanzienlijk lager dan in 2014, maar de resultaten over het eerste kwartaal van 2016 doen de vraag rijzen of dit structureel is;
- De relatief dure huisvesting levert DSW een relatief nadeel op van circa 500.000 euro per jaar. Dit verklaart dus een belangrijk deel van het verschil tussen het bedrijfsresultaat van DSW en het landelijk gemiddelde.

De uitdaging voor DSW is dus om de verhouding tussen NTW en bedrijfskosten te verbeteren. Daarbij zou de inhoudelijke lijn uit het herstructureringsplan onverkort moeten worden gevolgd. Doorstroom naar individuele detachering en begeleid werken geeft op termijn betere financiële resultaten, niet zo zeer door verhoging van de NTW op zich, maar wel door een veel gunstigere verhouding tussen NTW en bedrijfskosten (deze kosten zijn bij detachering en begeleid werken relatief laag). Het is daarbij essentieel dat de detacheringen tegen tarieven plaatsvinden die de loonwaarde van de Wsw-medewerkers weerspiegelen. Bij het realiseren van meer detacherings- en begeleid werken plekken spelen de gemeentelijke uitstroomteams overigens een doorslaggevende rol. Daar ligt vanaf 2014 de verantwoordelijkheid om Wsw-medewerkers te plaatsen via individuele detachering of begeleid werken.

Bedrijfsresultaat re-integratie

In 2011 en 2012 hebben de re-integratieactiviteiten een positieve bijdrage geleverd aan het financieel resultaat van DSW. In 2013 is sprake geweest van een groot tekort op re-integratie. In 2014 en 2015 is vervolgens sprake van een ongeveer een break-even resultaat op re-integratie.

In 2013 was sprake van afnemende vergoedingen van gemeenten voor re-integratie. Een aantal voor DSW lucratieve contracten werden beëindigd. Volgens de jaarrekening 2013 van DSW is het totaal aantal behandelde trajecten in vergelijking met 2012 ongeveer gelijk is gebleven, maar is de vergoeding voor de gerealiseerde trajecten behoorlijk achterbleven. Er vond een verschuiving plaats naar trajecten waarop DSW meer inzet moest plegen. De uitkomsten van onze analyses (zie paragraaf B5.7 in bijlage 5) bevestigen dit beeld grotendeels. Wel lijkt het erop dat de bedrijfskosten niet snel genoeg zijn teruggebracht, mede gezien de sterke krimp van de Wsw-bezetting in 2013. Ook bij re-integratie zien we, net als bij de Wsw, oplopende kosten voor het kaderpersoneel.

Vanaf 2014 vindt de toerekening van NTW en kosten aan re-integratie op een eenduidige wijze plaats op basis van urenregistraties van zowel doelgroepmedewerkers als van kaderpersoneel.

Beschouwing re-integratie

Er wordt door betrokkenen vooral gekeken naar de invloed van de door DSW uitgevoerde re-integratieactiviteiten op het exploitatieresultaat van DSW omdat de drie gemeenten niet in dezelfde mate gebruik maken van DSW voor re-integratie. De gemeente Rijswijk heeft aangekondigd in 2017 te stoppen met re-integratie via DSW, omdat de gemeente meer wil aansluiten op de arbeidsmarktregio Haaglanden.

Er zou veel meer gekeken kunnen worden naar het grotere geheel (dus de baten en kosten in de gehele keten). De belangrijkste potentiële opbrengsten van re-integratie liggen namelijk in de uitstroom van re-integratiekandidaten uit de uitkering. Dit blijkt ook uit een evaluatie van het project Centurion I door de gemeente Zoetermeer. Zolang gemeenten echter niet in dezelfde mate gebruik maken van DSW voor re-integratie, dan zal de vraag of de re-integratietrajecten kostendekkend zijn voor DSW regelmatig terugkomen.

De re-integratieactiviteiten van DSW draaiden in 2014 en 2015 financieel break even. Wij trekken op basis van marginale opbrengsten en kosten de conclusie dat de re-integratieactiviteiten in die jaren

dekking hebben gegeven voor enkele tonnen van de (op korte termijn) vaste kosten van DSW. Naar de toekomst toe zal ook bij re-integratie de verhouding tussen opbrengsten (NTW en vergoedingen van gemeenten) en bedrijfskosten moeten verbeteren om de integrale kostprijs te dekken. Dit laatste is nodig omdat over langere termijn bezien de Wsw bezetting gestaag zal afnemen en de re-integratieactiviteiten moeten worden gezien als vervanging van Wsw-bezetting.

Een verdere verbetering in de afstemming en planning van de instroom van re-integratie deelnemers én een gezamenlijke inspanning van gemeenten en DSW om de organisatie van de uitvoering van de re-integratieactiviteiten te optimaliseren kunnen een bijdrage leveren aan het verbeteren van de verhouding tussen opbrengsten en kosten.

3.3. Kwalitatieve impressie van het opereren van DSW

Het bovenstaande geeft op hoofdlijnen een weergave van de resultaten van de kwantitatieve analyse. In deze paragraaf geven wij op twee punten een meer kwalitatieve impressie van het opereren van DSW.

Sturen op de gemeentelijke bijdrage

In de afgelopen jaren lijkt er vooral gestuurd op het realiseren van de vooraf begrootte gemeentelijke bijdrage aan het exploitatietekort bij DSW. Er lijkt weinig ambitie te zijn geweest om wijzigingen in de bedrijfsvoering door te voeren wanneer deze vanuit het realiseren van de begrootte gemeentelijke bijdrage niet noodzakelijk waren.

Een belangrijke indicatie hiervoor is het volgende: in onze analyse constateren wij dat de omstandigheden in 2014 en 2015 gunstiger waren dan voorzien in het herstructureringsplan. Er was sprake van een hogere rijkssubsidie per Wsw-plek vanuit het Rijk en het volume Wsw-ers lag ook hoger dan verwacht. In combinatie met de ambities van het herstructureringsplan (meer Wsw-ers op externe werkplekken en een verbetering van de financiële resultaten per werkplek) mocht verwacht worden dat de financiële resultaten van DSW de targets in het herstructureringsplan zouden overtreffen. Dit is in 2015 echter niet het geval geweest.

Een andere indicatie is dat in 2015 een sterke afname van de overige bedrijfskosten te zien is. Deels door incidentele zaken, maar deels ook door structurele aanpassingen. Met deze afname werd zeker gesteld dat de gemeentelijke bijdrage binnen begroting bleef. Een vraag die kan worden gesteld is waarom dat eerder niet mogelijk was.

De directie van DSW deelt bovenstaande mening niet en wijst op alles (hal verhuurd aan Design Star, Kringloop opgezet en hal verhuurd aan de Kringloop, IIC opgezet, samenwerking met en verhuur aan Ipse de Bruggen, Sionsgaerde en groen samengevoegd, afdeling detachering afgebouwd, etcetera.) wat zij de afgelopen jaren hebben gerealiseerd.

DSW is in control

We constateren dat DSW qua cijfers en informatie in control is. Er zijn veel cijfers en informatie is snel beschikbaar. De verstrekte cijfers zijn, voor zover wij hebben kunnen nagaan, consistent met elkaar. Wat betreft re-integratie is er vanaf 2014 sprake van een gedegen systematiek om NTW en kosten toe te rekenen aan re-integratie.

De transparantie in begrotingen en jaarrekeningen kan nog wel worden verbeterd. Er is sprake van een steeds wat andere indeling van opbrengsten- en kostenposten in begrotingen en jaarrekeningen

waardoor vergelijkingen op onderdelen lastig te maken zijn. Ook worden items verschoven tussen posten zonder dat dit voldoende transparant wordt gemaakt.

3.4. Ambities begroting 2017, en meerjarenbegroting 2017 - 2020

De begroting 2017 – 2020 van DSW ademt hoge ambities. Volgens de begroting 2017-2020 komt de gemeentelijke bijdrage in 2017 en 2018 aanzienlijk lager uit dan voorzien in het herstructureringsplan. Dat dit mogelijk is, heeft deels te maken met externe omstandigheden, namelijk de landelijke invoering van het Lage InkomensVoordeel (LIV)⁵ per 2017, wat DSW ten opzichte van het herstructureringsplan een voordeel geeft op de personeelskosten Wsw van 0,5 tot 0,6 miljoen euro.

De begroting bevat daarnaast de volgende ambities:

- Verhoging van de omzet (NTW) per productief uur tot en met 2018 met 18% ten opzichte van 2015;
- Een forse afname van de personeelskosten voor ongesubsidieerde professionals na 2017;
- Afname van de overige bedrijfskosten;
- Een toename van het aantal begeleid werken plekken met 9 in 2017 en het aantal gedetacheerde Wsw-medewerkers moet in 2017 toenemen met 20.

Wat betreft omzet (NTW) wordt er volgens de begroting meer werk geacquireerd tegen betere tarieven. Niet alleen hogere tarieven maar ook een betere bezetting (vermindering ziekteverzuim) moet bijdragen aan deze doelstelling. In de begroting is aangegeven langs welke lijnen (betere opdrachtgevers beschut werk, maximaal 6 werkplekbedrijven met voldoende schaalgrootte en jaarrond werk, toename van het aantal plaatsingen begeleid werken en aantal het gedetacheerden) DSW deze doelstelling wil bereiken.

De omzet (NTW) in de jaren 2017 – 2020 ligt in de begroting in absolute termen ongeveer op het niveau van de jaren 2012 en 2013 (5,2 miljoen euro). In 2014 en 2015 werd, met een hogere bezetting, een omzet (NTW) behaald van rond de 5 miljoen euro. Uit gevoerde gesprekken bij DSW blijkt dat er toch ook vooral belemmeringen worden gezien (concurrentie van gevangeniswezen, dagbesteding, etc.) om deze doelstelling te realiseren. Uit de analyse van de begrotingscijfers komt verder naar voren dat de aan re-integratie toegerekende NTW per fte niet toeneemt, maar juist afneemt (bij nieuw beschut werk met 1/3 tussen 2017 en 2020). Om de omzetambities de komende jaren te halen zal naar onze mening anders gewerkt moeten worden dan de in het verleden en zal een omslag nodig zijn in het denken vanuit kansen in plaats van belemmeringen.

In de meerjarenbegroting nemen de personeelskosten voor het kaderpersoneel na 2017 sterk af. In 2020 liggen deze bijna 20% lager dan in 2017. DSW streeft volgens de toelichting in de begroting naar een bezetting van 1 fte kaderpersoneel op 11 doelgroepmedewerkers. Dit was 1 op 11,4 in 2015. De afname van 20% is echter hoger dan de afname van het aantal doelgroepmedewerkers, die volgens de begroting niet meer dan 4% is. Het is dus de vraag hoe reëel de begroote afname van de lonen kaderpersoneel tussen 2017 en 2020 is. DSW heeft aan ons aangegeven dat via de volgende weg te willen bereiken:

- Vanaf 2018 gaat een aantal mensen met pensioen. De intentie is om deze mensen niet te vervangen maar het werk anders te organiseren (bijvoorbeeld automatiseren);

⁵ Het Lage InkomensVoordeel is een door het kabinet ingevoerde fiscale korting op de loonkosten van laagbetaalden tot 120% minimumloon Deze regeling gaat in per 1 januari 2017.

- De kosten voor inhuur worden fors teruggebracht;
- Daarnaast is er sprake van een 'taakstellend' deel om tegemoet te komen aan verwachtingen.

Hier zit dus een aanzienlijk deel ambitie in, waarvan het onzeker is dat dit kan worden gerealiseerd. Er zal dan gewerkt moeten worden aan een realistische meerjarige personeelsplanning in combinatie met een organisatiemodel.

De overige bedrijfskosten nemen in de begroting tussen 2017 en 2020 af met bijna 25%, circa 400.000 euro. Uit door DSW aanvullend aangeleverde gegevens blijkt dat:

- De huisvestingskosten tussen 2017 en 2020 met circa 200.000 afnemen door het sluiten van de Sionsgaerde;
- Kosten voor dienstverlening derden afnemen met 60.000 euro;
- De onderhoudskosten ICT afnemen met 28.000 euro;
- De kosten voor vervoer en arbodienstverlening afnemen met 35.000 euro;
- De schoonmaakkosten afnemen met circa 20.000 euro;
- Andere kosten afnemen met 30.000 euro.

Wij schatten in dat dit door DSW te realiseren moet zijn, ook al omdat de overige bedrijfskosten in totaliteit voor 2017 veel hoger zijn begroot dan de realisatie in 2015.

3.5. Belangrijkste conclusies

De belangrijkste conclusies zijn de volgende:

Totaalplaatje:

- De doorstroom van Wsw-medewerkers naar zo regulier mogelijk werk ligt eind 2015 op schema ten opzichte van de bijgestelde doelstellingen, waarbij kan worden geconstateerd dat de bijgestelde doelstelling voor individuele detachering/begeleid werken voor 2015 weinig ambitieus was. De doorstroom naar individuele detachering/begeleid werken is sinds 2014 de verantwoordelijkheid van de gemeentelijke uitstroomteams;
- Het exploitatieresultaat is vooral in 2013, maar ook in 2015 slechter geworden;
- Het exploitatietekort per Wsw-plek neemt toe en is de laatste jaren 1,5 tot 2 keer zo hoog als landelijk gemiddeld. Naar werksoort bezien blijft het exploitatieresultaat voor Werken op Locatie sterk achter bij het herstructureringsplan.

Subsidieresultaat Wsw:

- Het subsidieresultaat was tot en met 2014 vrij stabiel en week in gunstige zin af van het landelijke gemiddelde. In 2015 is het subsidietekort bij DSW sterk opgelopen;
- Ongeveer 1/3 van de toename wordt veroorzaakt doordat DSW in 2015 een lagere subsidie bij de gemeenten in rekening heeft gebracht dan de meeste andere SW-bedrijven;
- En 2/3 van de toename van het subsidietekort komt voort uit een toename van de personeelskosten Wsw. Deels was deze toename niet te vermijden: hogere sociale lasten door verhoging van de wettelijke premies, ontslagvergoedingen en gratificaties op grond van de CAO. Daarnaast zien we echter een toename van de overige personeelskosten en de uitbetaling van vakantiedagen aan Wsw-medewerkers. Dit zijn posten die wel beleidsmatig te beïnvloeden zijn.
- Diepgaande analyse heeft uitgewezen dat de post bruto lonen sterk is beïnvloed door de hoge instroom van Wsw-ers bij DSW in 2014 en de stop op de instroom in de Wsw per 2015. Hierdoor

is de afname van de bruto lonen in 2015 lager dan zou mogen worden verwacht op grond van de officiële bezettingscijfers.

Bedrijfsresultaat:

- Vanaf 2013 is het bedrijfsresultaat sterk negatief (5 tot 7 ton per jaar);
- Het bedrijfsresultaat is structureel ongunstiger dan de benchmarks. De ongunstige afwijking van DSW ten opzichte van landelijk gemiddelden is in zowel 2013 als in 2014 ruim 1 miljoen euro;
- Hiervan wordt circa 500.000 euro veroorzaakt door de hoge, en langjarig vastliggende, huisvestingslasten van DSW;
- DSW kent een structureel lage omzet (NTW) per Wsw-plek en deze neemt trendmatig af;
- De laatste jaren zijn de kosten voor kaderpersoneel per Wsw-plek sterk gestegen, hetzelfde kan worden geconstateerd bij re-integratie.

Re-integratie:

- De (financiële) effecten van re-integratie zouden op een hoger niveau moeten worden gezien dan alleen de exploitatie DSW. Het gaat vooral ook om uitstroom uit de uitkering en dus schadelastbeperking BUIG;
- Behalve in 2013 is de re-integratie bij DSW minimaal break-even geweest. We komen tot de conclusie dat re-integratie in 2014 en 2015 voor enkele tonnen dekking heeft gegeven aan (op korte termijn) vaste kosten bij DSW;
- Vanaf 2014 hanteert DSW een gedegen systematiek voor toerekenen omzet en kosten aan re-integratie op basis van urenregistraties van zowel doelgroepmedewerkers als kaderpersoneel;
- Er wordt door de gemeenten meer en meer overgeschakeld op trajecten met loonwaardeverrekening en op termijn moeten, vanwege de krimp van de Wsw, de opbrengsten van re-integratie de integrale kosten van de werkplekken dekken. Hiervoor is dan het volgende nodig:
 - De omzet (NTW) van DSW in het algemeen moet toenemen. Het bestuur heeft de omzetsijging in de begroting 2017 – 2020 inmiddels als taakstellend aangemerkt;
 - Verdere verlaging kosten DSW, met name in de sfeer van kaderpersoneel;
 - Nog betere planning/afstemming instroom deelnemers re-integratie;
 - Strakkere gezamenlijke organisatie re-integratie (afwezigheid, bij problemen, etc.);
 - Waardering voor hoe DSW omgaat met ongemotiveerde en lastige deelnemers.

4. Vier scenario's voor de toekomst

4.1. Van visie naar scenario's

In dit hoofdstuk werken we vier scenario's voor de wijze waarop Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk in de toekomst de (arbeids)participatie van hun inwoners met een beperking kunnen organiseren. Bij de ontwikkeling van de scenario's is de visie en behoefte van de drie gemeenten leidend.

Uit de visie en behoefte zoals in hoofdstuk 2 weergegeven komen vier belangrijke lijnen naar voren waarlangs de scenario's kunnen worden uitgewerkt:

Figuur 4.1 Lijnen voor scenario's



Inhoudelijk komen uit de visies en behoefte van de gemeenten de volgende belangrijke conclusies naar voren:

1. Voor de oude Wsw willen de gemeenten blijven samenwerken.
2. De scenario's draaien voor de gemeenten om het wel of niet met zijn drieën gezamenlijk organiseren van *werkplekken* voor de doelgroep met een arbeidsbeperking in de toekomst voor de oude Wsw, nieuw beschut en werkplekken voor re-integratiekandidaten. Voor meer is er weinig draagvlak.
3. Bij keuzes in de samenwerking is beperking/beheersing van de kosten Wsw een belangrijk uitgangspunt.
4. Voor samenwerking op andere terreinen dan de oude Wsw is bij Rijswijk en Leidschendam-Voorburg intrinsiek weinig draagvlak. Tegen bredere samenwerking kijken zij pragmatisch aan.
5. Er zijn met name kansen voor bredere samenwerking wanneer het mogelijk is om een lokale, innovatieve en ondernemende invulling te geven aan het organiseren van plekken voor met name de beschutte doelgroep, zowel nieuw als Wsw-oud.
6. Rijswijk en Leidschendam-Voorburg willen bij voorkeur toe naar een andere samenwerkingsvorm dan de huidige GR.

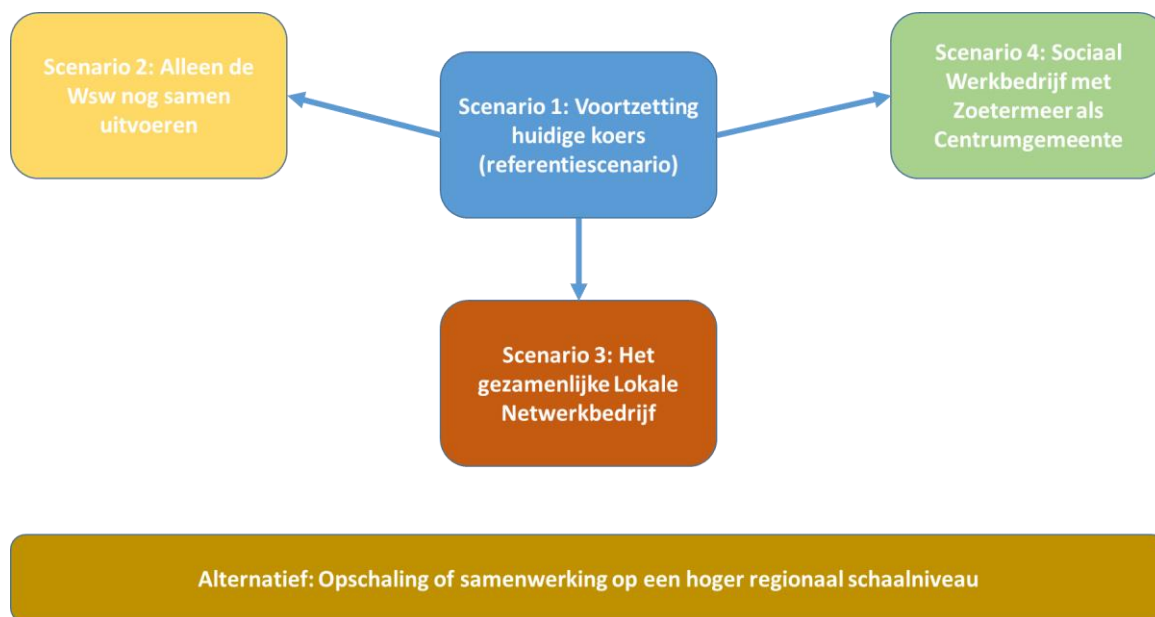
Op basis van bovenstaande lijnen en conclusies is eerst een lijst van acht mogelijke scenario's uitgewerkt. In bijlage 2 is deze longlist van acht scenario's weergegeven. Uit deze longlist zijn door het Dagelijks Bestuur van DSW vier scenario's gekozen voor verdere uitwerking. In dit hoofdstuk

worden deze vier scenario's uitgewerkt. In hoofdstuk 5 worden de scenario's vervolgens financieel en op andere afwegingscriteria met elkaar vergeleken.

4.2. De vier scenario's in kort bestek

In paragraaf 4.3 tot en met 4.6 worden vier scenario's uitgewerkt voor de samenwerking tussen Zoetermeer, Rijswijk en Leidschendam-Voorburg bij het organiseren van de participatie van hun inwoners met een beperking. Het gaat daarbij om de scenario's die zijn weergegeven in figuur 4.2.

Figuur 4.2 De vier uitgewerkte scenario's



Zoals weergegeven in hoofdstuk 1 is parallel aan de scenariostudie een onderzoek uitgevoerd naar de kansen en mogelijkheden die samenwerking met andere SW-bedrijven in de regio zou kunnen bieden. In paragraaf 4.7 wordt ingegaan op de uitkomsten van dit onderzoek als alternatief of onderdeel van de uitgewerkte scenario's.

4.3. Scenario 1: Voortzetting van de huidige koers (referentiescenario)

Beschrijving van het scenario

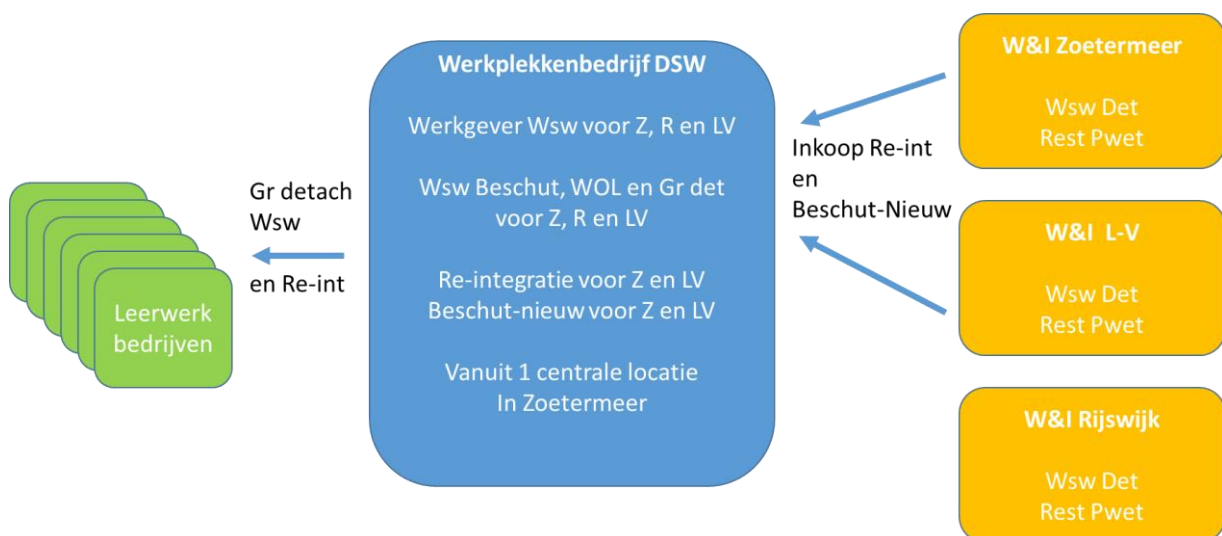
Wanneer gekozen wordt voor scenario 1 dan wordt de huidige koers met betrekking tot de samenwerking voortgezet. Dit houdt het volgende in:

- Zoetermeer, Rijswijk en Leidschendam-Voorburg blijven samen, via de gemeenschappelijke regeling, eigenaar van een bedrijf waarin werk- en ontwikkelplekken worden georganiseerd voor inwoners met een arbeidsbeperking en in bredere zin met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Dit bedrijf is in hoge mate een werkplekkenbedrijf. Het draait om het organiseren van werkplekken voor de doelgroep.
- Het werkplekkenbedrijf is werkgever van de huidige doelgroep Wsw.
- Het werkplekkenbedrijf organiseert werkplekken in de vorm van:
 - In een eigen productieomgeving georganiseerde werkzaamheden (assemblage, montage, stickeren, verpakken)

- Aangenomen werk op de locatie van de opdrachtgever (WOL, groepsdetacheringen of bijvoorbeeld groenopdrachten)
- Deze werkplekken worden georganiseerd vanuit 1 centrale bedrijfslocatie.
- Arbeidsontwikkeling, individuele detacheringen en begeleid werken voor de Wsw worden uitgevoerd en begeleid vanuit de gemeenten zelf.
- Voor de Participatiewetdoelgroep Beschut-Nieuw worden door het werkplekkenbedrijf werkplekken georganiseerd in de huidige werksoorten.
- Het werkplekkenbedrijf organiseert op verzoek van de drie gemeenten re-integratieplekken. Aannahme is dat dit in de huidige omvang en op de huidige wijze blijft gebeuren.
- Aannahme is verder (conform de Meerjarenbegroting van DSW) dat Rijswijk vanaf 2017 geen re-integratieplekken meer inkoop bij DSW en ook geen nieuw beschut plekken zal inkopen bij DSW.

In figuur 4.3 is dit scenario samengevat.

Figuur 4.3 Scenario 1: Voortzetting van de huidige koers (referentiescenario)



Omvang van de doelgroep die ondersteund wordt door het Werkplekkenbedrijf

In scenario 1 blijft DSW de Wsw uitvoeren. Daarnaast voert het Beschut Werken Nieuw uit voor Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg in de aantallen zoals verwacht in de Meerjarenbegroting van DSW⁶. Deze ontwikkeling hebben wij doorgetrokken naar 2025. Daarnaast voert DSW voor 109 fte aan re-integratieplekken voor beide gemeenten uit.

In tabel 4.1 is te zien hoe bij de uitvoering van scenario 1 de omvang van de doelgroep die wordt ondersteund door het Werkplekkenbedrijf zich ontwikkelt. Te zien is dat de daling van het aantal Wsw-ers deels wordt opgevangen door een groei in het aantal plekken Beschut-nieuw.

⁶ In de meerjarenbegroting van DSW wordt aangegeven dat het gaat om alleen plekken nieuw beschut werken voor Zoetermeer. Echter, uit de beleidsnota van Zoetermeer komt naar voren dat Zoetermeer voornemens is duidelijk minder plekken te organiseren dan waar DSW van uit is gegaan. Wel heeft Leidschendam-Voorburg inmiddels besloten in 2016 plekken nieuw beschut werken te organiseren bij/via DSW. We veronderstellen hier daarom dat Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg samen het aantal plekken zullen organiseren zoals vermeldt in de meerjarenbegroting van DSW.

Tabel 4.1 Omvang van de in het Werkplekkenbedrijf ondersteunde doelgroep

| | 2016 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Wsw in SE | 540,0 | 500,5 | 474,3 | 434,7 | 369,1 |
| Waarvan Beschut en WOL/Groepsdeta | 374,6 | 339,0 | 318,8 | 288,6 | 237,9 |
| Nieuw beschut werken Z en LV in fte | 8,0 | 24,0 | 40,0 | 56,0 | 80,0 |
| Re-integratie Z en LV in fte | 92,1 | 109,0 | 109,0 | 109,0 | 109,0 |
| Totaal | 640,1 | 633,5 | 623,3 | 599,7 | 558,1 |

Juridische, organisatorische en personele gevolgen van Scenario 1

Dit scenario heeft geen juridische gevolgen aangezien de gemeenschappelijke regeling gehandhaafd blijft. Ook noodzakelijke organisatorische gevolgen zullen op korte termijn (tot en met 2020) beperkt zijn doordat de groei van het aantal nieuw beschut plekken de krimp van de Wsw-bezetting gedeeltelijk opvangt. Na 2020 neemt de uitstroom uit de Wsw vanwege pensionering toe en zullen organisatorische aanpassingen nodig zijn, bijvoorbeeld het samenvoegen van functies en/of afdelingen.

DSW zelf voorziet in de Meerjarenbegroting 2017 – 2020 een forse krimp van het kaderpersoneel, enerzijds door pensionering van een aantal kadermedewerkers en anderzijds om tegemoet te komen aan verwachtingen. Dit laatste is een ambitie.

4.4. Scenario 2: Alleen de Wsw nog samen uitvoeren

Beschrijving van het scenario

De uitvoering van de (krimpemde) Wsw wordt los gemaakt van de werkplekken in het kader van de Participatiewet en re-integratie. Voor de Wsw blijven de gemeenten samenwerken in het huidige DSW. Dat doen zij in de GR. Op het terrein van de organisatie van plekken voor de Participatiewet en re-integratie gaat iedere gemeente haar eigen weg.

Dit scenario betekent:

- Dat DSW geen re-integratieplekken meer uitvoert voor de drie gemeenten.
- Er geen werkplekken Beschut-Nieuw bij DSW worden georganiseerd.
- Daarnaast heeft DSW door natuurlijk verloop ieder jaar minder Wsw-ers in dienst.
- Financieel betekent dit scenario:
 - Op korte termijn mogelijk nog een verbetering van het financiële resultaat (evt. overcapaciteit wordt opgelost, minst renderende opdrachten het eerst laten varen).
 - Al snel zullen de resultaten onder druk komen te staan doordat de organisatie blijvend krimpt.
 - Het wordt steeds moeilijker opdrachten te verwerven en goed te organiseren.
- De gemeenten bepalen zelf of en hoe zij de huidige re-integratieplekken en werkplekken Nieuw-Beschut organiseren.
- Voor Zoetermeer is de meest waarschijnlijke optie dat zij dezelfde dienstverlening die in het referentiescenario bij DSW wordt ingekocht elders gaat inkopen.
- Voor Rijswijk en Leidschendam-Voorburg nemen wij aan dat zij zullen kiezen voor inkoop van een lokale invulling van de re-integratie en nieuw beschut werken opdracht.

In figuur 4.4 is dit scenario in een figuur samengevat.

Figuur 4.4 Scenario 2: Alleen de Wsw nog samen uitvoeren



Omvang van de doelgroep die ondersteund wordt door het SW Bedrijf DSW

In scenario 2 wordt alleen de Wsw nog door DSW uitgevoerd. In tabel 4.2 is te zien hoe de ontwikkeling van de omvang van de Wsw-doelgroep verloopt. Te zien is dat het aantal Wsw-ers daalt van 540 fte nu naar ongeveer 370 in 2025. Echter, een deel van de Wsw-ers (Begeleid Werken en de individueel gedetacheerden) worden door de gemeenten zelf begeleid. Kijken we alleen naar de Wsw-doelgroep die binnen de muren van DSW of via Werken op Locatie of groepsdetachering werkt, dan hebben in 2025 nog bijna 220 Wsw-medewerkers via DSW een werkplek.

Tabel 4.2 Omvang van de in het SW Bedrijf DSW ondersteunde doelgroep in scenario 2

| | 2016 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Wsw in SE | 540,0 | 500,5 | 474,3 | 434,7 | 369,1 |
| Waarvan Beschut en WOL/Groepsdeta | 374,6 | 339,0 | 318,8 | 288,6 | 237,9 |
| Totaal | 540,0 | 500,5 | 474,3 | 434,7 | 369,1 |

Een gevolg van scenario 2 is dat Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg zelf de re-integratieplekken en de plekken nieuw beschut werken moeten organiseren die in scenario 1 nog bij DSW werden georganiseerd. Dat gaat in 2025 samen om 109 fte aan werkplekken voor de re-integratie en 80 full-time werkplekken nieuw beschut werken.

Juridische, organisatorische en personele gevolgen van Scenario 2

Dit scenario heeft geen juridische gevolgen aangezien de gemeenschappelijke regeling gehandhaafd blijft.

Wanneer dit scenario wordt ingevoerd, dan zal de organisatie sterker krimpen dan in het referentiescenario. Dit zal dan al op kortere termijn moeten leiden tot organisatieaanpassingen in de vorm van het combineren van kaderfuncties en/of afdelingen en het verminderen van het aantal managementlagen. DSW moet dan een hele platte organisatie worden.

Het aantal kadermedewerkers neemt bij implementatie van dit scenario binnen korte tijd (door de uitloop van de re-integratieplekken) sterk af. Het kaderpersoneel dat re-integratie uitvoert zal afvloeien. Ook zal er in de staf gekrompen dienen te worden. Dit heeft frictiekosten tot gevolg, zoals transitievergoedingen voor kaderpersoneel en eventueel de kosten voor de werk-naar-werk periode en de werkloosheidsuitkeringen voor ambtelijk kaderpersoneel dat boventallig wordt.

4.5. Scenario 3: Het gezamenlijke Lokale Netwerkbedrijf

Beschrijving van het scenario

Een keuze voor scenario 3 houdt een duidelijke andere koers in. Daar waar het gezamenlijke Sociaal Werkbedrijf op dit moment vooral gepositioneerd is als werkplekkenbedrijf verandert dat in scenario 3.

Een aantal zaken blijft in dit scenario hetzelfde als in het referentiescenario (scenario 1):

- Net als in het referentiescenario werken de drie gemeenten samen bij de organisatie van werken en ontwikkelplekken voor inwoners met een arbeidsbeperking en een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Net als in het referentiescenario zijn er werkplekken op locatie bij werkgevers/opdrachtgevers. Ook is een deel van de Wsw-ers individueel gedetacheerd of werken ze via Begeleid Werken bij werkgevers. Dit verandert niet.

Grote verandering is dat voor de onderkant van de Wsw, nieuw beschut werk en re-integratie afscheid wordt genomen van het bedrijfsmodel met een omvangrijke eigen productieomgeving op één centrale locatie:

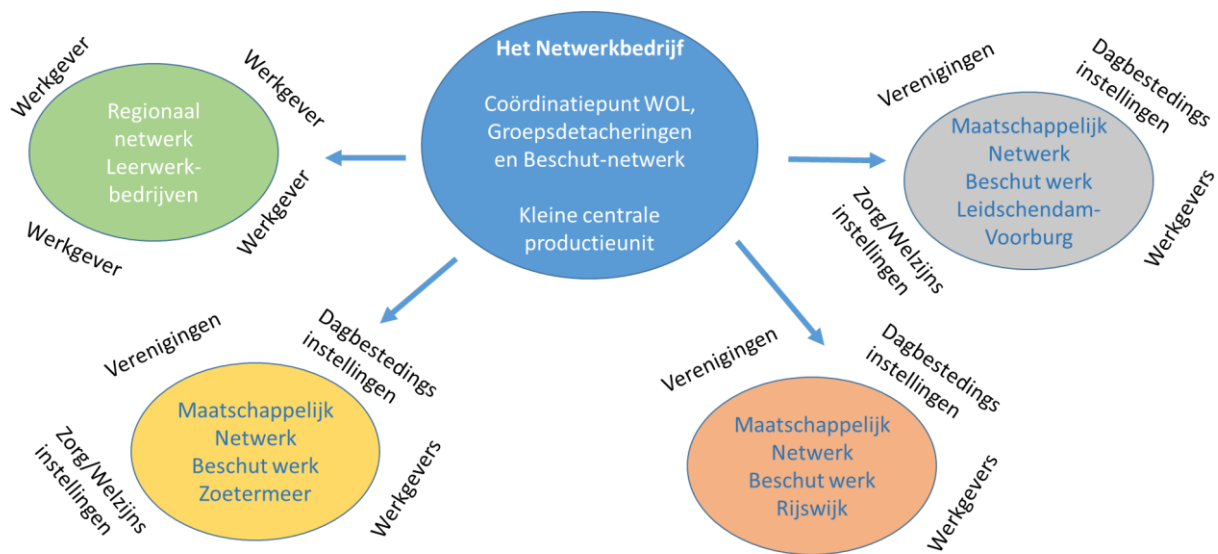
- De werkplekken voor de beschutte doelgroep en voor een deel van de re-integratiekandidaten worden in scenario 3 lokaal georganiseerd in een maatschappelijke context. Voor re-integratie worden de plekken vooral ingevuld via Werkleerbedrijven en/of sociale ondernemingen.
- Hiertoe wordt maximaal in een netwerk samengewerkt met andere partners, zoals dagbestedingsinstellingen, verenigingen, zorg- en welzijnsinstellingen en lokale (sociale) ondernemers.
- Het werk voor de beschutte doelgroep verandert: van industrieel werk naar werk bij maatschappelijke organisaties /verenigingen.
- Voor de Wsw-medewerkers die nu in de interne beschutte locatie van DSW werken, maar die nog mogelijkheden hebben om bij reguliere werkgevers te werken, zal dit scenario betekenen dat er op wordt ingezet om dit te realiseren. Immers, een zo regulier mogelijke plaatsing heeft de voorkeur.
- Uiteindelijk blijft een eigen kleine productie-unit over voor mensen uit de beschutte doelgroep waarvoor dat het meest passende werk is of waarvoor geen plek in een maatschappelijke context kan worden gevonden. De unit kan ook fungeren als 'opvang' van gedetacheerden wiens detachering wordt beëindigd en waarvoor een nieuwe detacheringsplek dient te worden gevonden.
- Er wordt maximaal gestreefd naar een verbinding met dagbesteding.

De andere belangrijke verandering in scenario 3 is organisatorisch van aard. Het gezamenlijke bedrijf verandert in een netwerkpartij (spin in het web) die in de lokale netwerken steeds flexibel de werkplekken organiseert en van waaruit de begeleiding wordt geboden. De centrale organisatie is vooral een coördinatiepunt en de organisatie waarin het werkgeverschap en de backoffice georganiseerd is. Het coördinatiepunt zal nauw moeten samenwerken met de gemeentelijke afdelingen Werk en Inkomen om 'concurrentie' bij werkgevers te voorkomen.

Uitdaging in dit scenario is om lokaal in het maatschappelijk domein werkplekken te organiseren tegen betere opbrengsten/kostenverhouding dan nu op de centrale locatie in Zoetermeer. In hoofdstuk 5 vergelijken we de scenario's financieel. Daar worden ook indicaties gegeven van de financiële effecten van scenario 3.

In figuur 4.5 is scenario 3 in een figuur samengevat.

Figuur 4.5 Scenario 3: Het gezamenlijke Lokale Netwerkbedrijf



Samen of alleen

In de uitwerking van het scenario is het uitgangspunt dat de drie gemeenten er voor kiezen om met zijn drieën samen het Netwerkbedrijf uit te voeren. Het organiseren van beschut werk binnen het lokale maatschappelijke netwerk zou uiteraard ook door iedere gemeente apart kunnen worden georganiseerd. In scenario 3 wordt gekozen om het Netwerkbedrijf samen te organiseren. Een belangrijke reden hiervoor is dat we in het scenario zowel werkplekken lokaal worden georganiseerd voor de huidige Wsw doelgroep als voor de nieuwe doelgroepen van de Participatiewet. De gemeenten hebben in hun visie uitgesproken dat zij samen de Wsw willen blijven uitvoeren.

Ook heeft het gezamenlijk organiseren van het netwerkbedrijf een aantal voordelen in de bedrijfsvoering:

- Het vergroot de flexibiliteit in de invulling van werkplekken en de mogelijkheden om de best passende plek te organiseren. Een wsw-medewerker/cliënt van Rijswijk kan ook in de lokale infrastructuur van Zoetermeer of Leidschendam-Voorburg geplaatst worden wanneer daar een meer passende plek is.
- Ook bij de keuze voor scenario 3 is het nodig/wenselijk om een terugvaloptie te organiseren wanneer werkplekken in het netwerk vervallen. Ook is het organiseren van een aantal staftaken nodig. Het is eenvoudiger/efficiënter om deze terugval optie en staftaken samen te organiseren.

Omvang van de doelgroep die ondersteund wordt door het Netwerkbedrijf

Het bovenstaande betekent niet dat de drie gemeenten hun hele re-integratie samen via het netwerkbedrijf organiseren. Het netwerkbedrijf richt zich op het organiseren van beschutte plekken (nieuw en Wsw) en re-integratieplekken in het lokale netwerk. Het staat de gemeenten vrij om daarnaast ook bijvoorbeeld (een ander type) re-integratieplekken in te kopen of te organiseren via andere kanalen.

Aanname is Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg re-integratie en beschut werken bij het Netwerkbedrijf onder brengen in een omvang zoals ook in het referentiescenario zijn opgenomen. Voor Rijswijk is de aanname dat in scenario 3 ook Rijswijk (een deel van) re-integratie en nieuw beschut werken via het gezamenlijke Lokale Netwerkbedrijf gaat organiseren. De doelgroep die

vanuit een gezamenlijk model wordt ondersteund, is daardoor hoger dan in het referentiescenario. In tabel 4.3 wordt weergegeven wat dit (indicatief) betekent.

Tabel 4.3 *Omvang van de in het Netwerkbedrijf ondersteunde doelgroep*

| | 2016 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Wsw in SE | 540,0 | 500,5 | 474,3 | 434,7 | 369,1 |
| Waarvan Beschut en WOL/Groepsdeta | 374,6 | 339,0 | 318,8 | 288,6 | 237,9 |
| Nieuw beschut werken Z en LV in fte | 8,0 | 24,0 | 40,0 | 56,0 | 80,0 |
| Nieuw beschut werken Rijswijk in fte | 0,0 | 5,0 | 10,0 | 15,0 | 22,0 |
| Re-integratie Z en LV in fte | 92,1 | 109,0 | 109,0 | 109,0 | 109,0 |
| Re-integratie Rijswijk in fte | 0,0 | 37,0 | 37,0 | 37,0 | 37,0 |
| Totaal | 640,1 | 675,5 | 670,3 | 651,7 | 617,1 |

Juridische, organisatorische en personele gevolgen van Scenario 3

Hier gaan we er van uit dat scenario 3 wordt georganiseerd volgens het huidige juridische model van de Gemeenschappelijke Regeling. In dat geval zijn er geen grote juridische gevolgen. Wel leidt het scenario op lokaal niveau waarschijnlijk tot het sluiten van samenwerkingsovereenkomsten/convenanten met andere netwerkpartijen. We kiezen hier voor het huidige model aangezien uitgangspunt voor scenario 3 is dat er samengewerkt wordt en samen verantwoordelijkheid wordt genomen op zowel de Wsw als op een breder terrein.

Samenwerking in het organiseren van werkplekken, lokaal, in een maatschappelijke context kan ook in een andere juridische structuur worden vormgegeven. Daar is op deze plaats niet voor gekozen aangezien het scenario daarmee elementen van scenario 2 (buiten de oude Wsw wordt uitvoering juridisch in iedere gemeente apart georganiseerd) of scenario 4 (centrumgemeentemodel) krijgt. Daarmee verliest het scenario aan scherpte. In hoofdstuk 7 wordt nader ingegaan op alternatieven in de governance en wordt op dit punt ook een advies gegeven.

Organisatorisch verandert er los van de juridische vorm veel in scenario 3. Het gezamenlijke bedrijf verandert in een Lokaal Netwerkbedrijf. Dat vereist een andere structuur (platter) en ook een heel andere infrastructuur. Er is na de transformatie naar dit scenario geen grote eigen centrale productielocatie in de huidige omvang meer nodig. De werkplekken worden in hoge mate lokaal in het netwerk georganiseerd.

Een belangrijke andere organisatorische verandering is dat het belang van een goede afstemming van het Netwerkbedrijf met de lokale Werk- en Inkomens afdelingen (en breder de WMO-teams?) toeneemt. Immers, het netwerkbedrijf wordt een belangrijke speler in het lokaal organiseren van plekken voor de doelgroep van de Participatiewet, vooral voor de groep met de zwakste positie.

In personele zin heeft scenario 3 ook belangrijke gevolgen voor het kaderpersoneel. De belangrijkste verandering is dat er een verschuiving plaatsvindt naar een behoefte aan netwerkers die samen met partners lokaal werkplekken organiseren en begeleiders die op lokaal niveau samen met de lokale partners de begeleiding organiseren. De omvang van de totale personele formatie zal, gegeven een aantal te (bege)leiden Wsw-medewerkers en re-integratiekandidaten, weinig verschillen van het referentiescenario. Er is uitgegaan van een relatief kleine caseload om de begeleidingstaak voor de groep met de grootste beperking goed in te vullen.

4.6. Scenario 4: Sociaal Werkbedrijf met Zoetermeer als centrumgemeente

Beschrijving van het scenario

Ook scenario 4 is een belangrijke wijziging ten opzichte van de huidige koers. In dit scenario kiest Zoetermeer ervoor een eigen Sociaal Werkbedrijf op te bouwen, omdat er onvoldoende basis en eenheid van visie en koers is om met de drie gemeenten in de GR te blijven samenwerken. Doel van het eigen Zoetermeerse Sociaal Werkbedrijf is om samen met Zoetermeerse werkgevers maximaal werk te bieden aan Zoetermeerse burgers met een afstand tot de arbeidsmarkt, waaronder burgers met een beperking.

Het Zoetermeerse Sociaal Werkbedrijf wordt een sociale onderneming waarvan de gemeente Zoetermeer eigenaar is:

- Ondernemend, meedenkend en innovatief.
- Met de Wsw medewerkers van Zoetermeer, Rijswijk en Leidschendam-Voorburg als basis.
- Het biedt beschutte plekken, ontwikkelplekken richting de arbeidsmarkt, detachering en verloning en een (tijdelijk) dienstverband aan inwoners uit de nieuwe doelgroep wanneer uitstroom naar een reguliere werkgever nog niet mogelijk is.
- Het is dicht tegen het werkdeel van de afdeling W&I aan gepositioneerd.

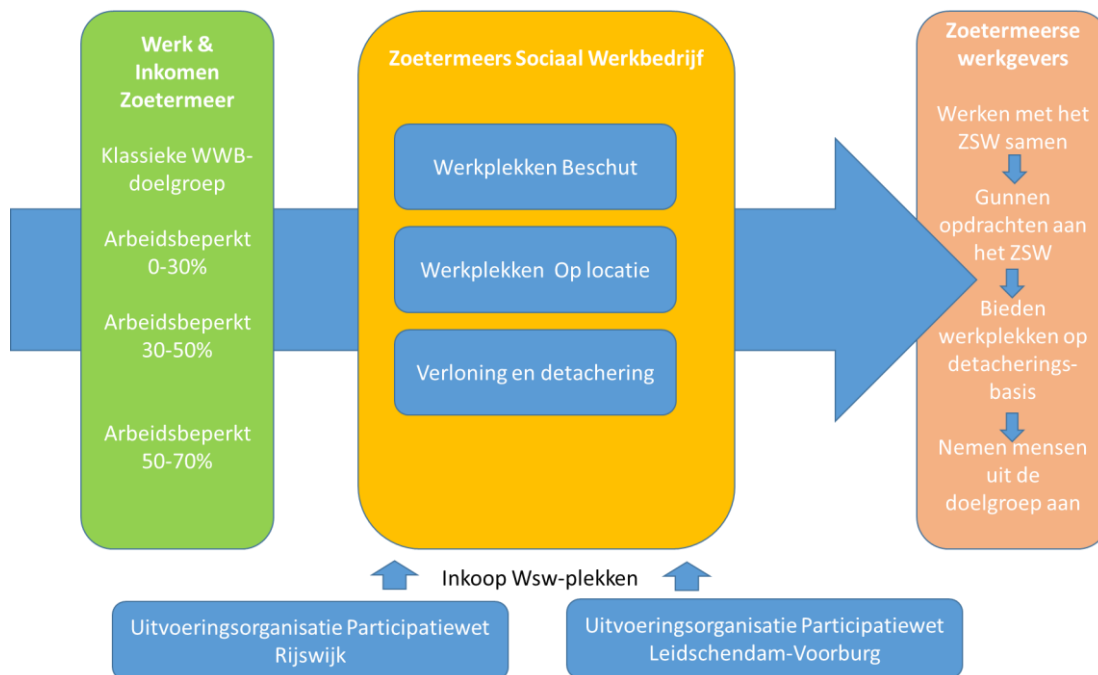
Belangrijk voordeel van dit scenario voor de gemeente Zoetermeer is dat zij zelf haar eigen Sociaal Werkbedrijf kan vormgeven op basis van haar eigen ambities en behoeften en geheel zelf sturing heeft. Het scenario 4 biedt Zoetermeer bijvoorbeeld de kans om haar eigen Sociaal Werkbedrijf dusdanig te positioneren dat het door werkgevers gezien wordt als het lokale werkbedrijf. Ook biedt het de kans om wanneer gewenst haar Sociaal Werkbedrijf breed in te zetten, dus om bijvoorbeeld ook een detachingsfaciliteit (voor de nieuwe doelgroep) via het eigen Sociaal Werkbedrijf in te richten.

De gemeenten Rijswijk en Leidschendam-Voorburg kopen de plekken voor de Wsw-doelgroep in bij Zoetermeer, tegen langlopende afspraken en voorwaarden. Rijswijk en Leidschendam-Voorburg gaan hun eigen weg op alle andere terreinen. Wij nemen aan dat deze gemeenten daarbij dezelfde keuze maken als in scenario 2: inkoop van lokaal uitgevoerde re-integratie en beschut werken plekken bij andere partijen dan het Sociaal Werkbedrijf van Zoetermeer, zowel voor de nieuwe doelgroep met een arbeidsbeperking als andere inwoners uit de doelgroep Participatiewet.

Om tot scenario 4 te komen wordt de huidige Gemeenschappelijke Regeling DSW opgeheven. De drie gemeenten dragen gezamenlijk de opheffingskosten. Parallel daaraan organiseert de gemeente Zoetermeer haar eigen gemeentelijke Sociaal Werkbedrijf.

In figuur 4.6 is scenario 4 in een figuur weergegeven.

Figuur 4.6 Sociaal Werkbedrijf met Zoetermeer als centrumgemeente



Omvang van de doelgroep die ondersteund wordt door het Netwerkbedrijf

In scenario 4 wordt de Wsw voor alle drie de gemeenten uitgevoerd door het Sociaal Werkbedrijf van de gemeente Zoetermeer. Nieuw beschut werken voert het alleen uit voor Zoetermeer. Daarnaast is onze aanname dat door de gemeente Zoetermeer in het Sociaal Werkbedrijf worden georganiseerd:

- Re-integratieplekken, zoals deze ook nu door DSW worden uitgevoerd;
- Werkplekken met (tijdelijke) dienstverbanden voor de doelgroep met een arbeidsbeperking. Dat kan zowel gaan om werkplekken bij het Sociaal Werkbedrijf zelf als om groeps- en individuele detacheringen (via een detacheringsfaciliteit) bij werkgevers in Zoetermeer.

In welke omvang Zoetermeer gebruik zal maken van haar eigen Sociaal Werkbedrijf is aan de gemeente Zoetermeer om te bepalen. In tabel 4.4 is de situatie weergegeven dat Zoetermeer zou besluiten om de afname van werkplekken in het Sociaal Werkbedrijf als gevolg van de Zoetermeerse uitstroom uit te Wsw te keren met een invulling met extra re-integratieplekken, werkplekken beschut-nieuw en (tijdelijke) dienstverbanden voor klanten uit doelgroep met een arbeidsbeperking.

Tabel 4.4 *Omvang van de in het eigen Sociaal Werkbedrijf van Zoetermeer ondersteunde doelgroep wanneer de krimp van de Zoetermeerse Wsw-groep wordt vervangen door extra re-integratieplekken en met dienstverbanden voor de doelgroep met een arbeidsbeperking*

| | 2016 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Wsw in SE | 540,0 | 500,5 | 474,3 | 434,7 | 369,1 |
| Waarvan Beschut en WOL/Groepsdeta | 374,6 | 339,0 | 318,8 | 288,6 | 237,9 |
| Nieuw beschut werken Zoetermeer in fte | 9 | 18 | 28 | 38 | 53 |
| Re-integratie Zoetermeer in fte | 78 | 76 | 77 | 82 | 90 |
| (tijdelijke) dienstverbanden met werkplek bij SW of detachering bij werkgever | 0 | 10 | 11 | 16 | 24 |
| Totaal in fte | 627,0 | 604,5 | 590,3 | 570,7 | 536,1 |

Juridische, organisatorische en personele gevolgen van Scenario 4

De juridische gevolgen van een keuze voor scenario 4 zijn groot. De Gemeenschappelijke Regeling DSW wordt in dit scenario opgeheven. Dit betekent in potentie dat bestaande contracten zouden moeten worden afgekocht en dat er sociale plannen dienen te worden opgesteld voor de medewerkers van DSW. Parallel daaraan zal in ieder geval in Zoetermeer een nieuwe organisatie worden opgebouwd. Ook hier liggen juridische keuzes die gemaakt moeten worden, zoals de keuze voor de entiteit waarin het Sociaal Werkbedrijf van Zoetermeer wordt ondergebracht. Het sociaal Werkbedrijf zal nieuwe contracten afsluiten met afnemers/inleners, met medewerkers en met leveranciers. Ook zullen er in dit scenario contracten worden afgesloten met Rijswijk en Leidschendam-Voorburg over de uitvoering van de Wsw-oud.

De organisatorische en personele gevolgen zijn afhankelijk van de keuzes die Zoetermeer maakt na de opheffing van de GR. De personele gevolgen voor kaderpersoneel zijn door de veronderstelde opheffing van de GR lastig in te schatten. Basis vormen de dienstverbanden en werkplekken voor de Wsw-doelgroep van de drie gemeenten. Deze zijn gegarandeerd.

4.7. Alternatief: Opschaling/samenwerking op een hoger regionaal niveau

Parallel aan deze opdracht hebben wij dus ook de kansen en mogelijkheden verkend van samenwerking op het terrein van de sociale werkvoorziening met omliggende gemeenten, c.q. met de SW-uitvoeringsorganisaties van deze gemeenten. In deze paragraaf schetsen wij de hoofdlijnen van de (voorlopige) resultaten van deze verkenning⁷. Voor de verkenning regionale samenwerking is gesproken met:

- De gemeente Den Haag (directeur en operationeel directeur van de Haeghe Groep).
- De gemeente Delft en Werkse! (wethouder en algemeen directeur Werkse!).
- De gemeente Westland (algemeen directeur Stichting Patijnenburg).
- De gemeente Leiden en DZB Leiden (wethouder en algemeen directeur DZB).
- De gemeente Teylingen en de MareGroep (management MareGroep).

Het gaat overigens in vier van de vijf gevallen om SW-organisaties die onder directe aansturing van één gemeente staan. De Haeghe Groep, Werkse! en DZB zijn een gemeentelijke dienst/afdeling. Patijnenburg is een Stichting, maar wordt aangestuurd door de gemeente Westland. Alleen in de Kust-, Duin- en Bollenstreek is sprake van een GR waarin meerdere gemeenten (8) deelnemen. De gemeenten Delft, Leiden en Westland hebben besloten om (vrijwel) het volledige werkdeel van de Participatiewet via de betrokken organisaties te laten uitvoeren. Men wil geen schotten tussen doelgroepen omdat het proces hetzelfde is (intake, diagnose, toeleiding, werkgeversbenadering, matching, plaatsing, begeleiding, etc.). Het is dan, in de visie van deze gemeenten, niet logisch om voor verschillende groepen verschillende uitvoeringswijzen te hanteren. De organisaties van Leiden, Delft en Westland zijn ook (op het eerste gezicht) redelijk succesvol. Ook in financiële zin draaien deze organisaties goed of steeds beter.

Er is bij omliggende gemeenten en bij de SW-organisaties weinig tot geen behoefte om door fusie of overname tot een grotere schaal te komen. Hierbij speelt mede een rol dat in vier van de vijf gevallen de SW-organisatie een gemeentelijke afdeling of dienst is, waarop de gemeente direct bestuurlijk en ambtelijk sturing geeft. De betrokken gemeenten willen dit graag zo houden en voelen er niets voor om in een GR-constructie te geraken waarin de sturing een zaak is van voortdurende afstemming tussen meerdere gemeenten.

⁷ Er wordt een afzonderlijke, uitgebreidere rapportage gemaakt over de verkenning regionale samenwerking die eveneens ter beschikking kan worden gesteld aan de gesprekspartners bij andere gemeenten en SW-organisaties.

Ook is er weinig tot geen enthousiasme voor een gezamenlijke backoffice of voor een gezamenlijke commercie (bijvoorbeeld voor opdrachten voor beschut werk). In het eerste ziet men vooral nadelen (prioriteitenstelling, te ver af) en belemmeringen (van elkaar afwijkende systemen). Bij het tweede hebben enkele gesprekspartners aangegeven dat hieruit weer altijd de vraag naar voren komt wie, c.q. welke organisatie het geacquireerde werk vervolgens krijgt toebedeeld.

Twee van de betrokken SW-bedrijven hebben in het recente verleden concrete ideeën uitgewerkt voor samenwerking. Een van die ideeën was een gezamenlijke (productie)locatie voor beschut werk. Daar is het om allerlei redenen niet van gekomen, maar het idee wordt door een aantal betrokkenen nog steeds interessant genoeg gevonden.

De meeste belangstelling bestaat voor inkoopconstructies. Daarbij kan het gaan om inkoop van diensten van het ene SW-bedrijf bij een ander SW-bedrijf (bijvoorbeeld salarisadministratie, deskundigheid op het gebied van arbeidsomstandigheden, etc.) maar ook om de inkoop van Wsw-plekken. Enkele SW-organisaties die zijn gesproken, zouden bijvoorbeeld graag de beschutte werkplekken voor DSW (of de afzonderlijke bij DSW aangesloten gemeenten) verzorgen. Deze organisaties hebben regelmatig meer werk dan 'handen' en naar de toekomst toe zal dit waarschijnlijk toenemen door de afname van de Wsw-bezetting. Eén organisatie gaf aan dat zij de betrokken gemeenten willen laten delen in het succes dat zij hebben bereikt. Natuurlijk moet er daarbij sprake zijn van een goede, gepaste vergoeding voor de ingekochte plekken. Twee sw-organisaties zijn bereid de Wsw-plekken voor de gemeente Rijswijk te verzorgen. De ene organisatie benadert dit vanuit de schaalgrootte van de organisatie. De andere organisatie vooral vanuit het behoren tot dezelfde arbeidsmarktregio; voorwaarde is wel dat de gemeente Rijswijk er dan voor kiest om volledig aan te sluiten bij de aanpak van de integrale benadering zoals die door de betreffende gemeente is ingezet.

Conclusie is dat samenwerking in de vorm van inkoop van Wsw-plekken op de meeste belangstelling kan rekenen. DSW en/of de drie gemeenten zijn bij diverse andere gemeenten/sw-organisaties welkom om hierover nader van gedachten te wisselen. Twee SW-bedrijven hebben verder het idee van één centrale locatie voor beschut werk nog niet helemaal losgelaten; dit zou voor DSW en de deelnemende gemeenten ook een interessante optie kunnen zijn. Eén gemeente geeft aan dat zij alle kennis en stukken met betrekking tot de integrale aanpak met de drie deelnemende gemeenten in DSW wil delen, zodat zij daar gebruik van kunnen maken.

5. Vergelijking van de scenario's

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk vergelijken we de scenario's 2, 3 en 4 op de gekozen afwegingscriteria. Dit gebeurt ten opzichte van het referentiescenario (scenario 1). Het alternatief, opschalen naar een hoger regionaal schaalniveau, komt hier niet aan de orde. We hebben eerder al de conclusie getrokken dat de meest kansrijke mogelijkheden voor regionale opschaling in scenario 2, 3 en 4 kunnen worden benut.

Door het dagelijks bestuur van DSW zijn de volgende afwegingscriteria vastgesteld voor de vergelijking van de scenario's:

1. Gevolgen voor de huidige Wsw-ers;
2. Bijdrage aan doelstelling van activering doelgroepen naar zo regulier mogelijk werk;
3. Diversiteit aan passende plekken/maatwerkmogelijkheden;
4. Financiële gevolgen van de gekozen oplossing;
5. Haalbaarheid/houdbaarheid/duurzaamheid van de gekozen oplossing op de lange termijn;
6. Aansluiting op de ontwikkeling in de samenleving naar meer lokale 3D-oplossingen;
7. Draagvlak bij gemeenten/aansluiting bij visie en behoefte;
8. Sturingsmogelijkheden voor de gemeenten;
9. (On)zekerheid van het succes van de gekozen oplossing;
10. Haalbaarheid van de oplossing gezien vanuit de huidige positie/situatie van DSW;
11. Gevolgen voor het huidige reguliere personeel;
12. Noodzakelijke veranderingen om het scenario te implementeren/te verwachten frictiekosten.

5.2. Afweging van scenario's

Onderstaande tabel vat de afweging van de scenario's samen. In rood is weergegeven wanneer het scenario relatief ongunstig wordt beoordeeld op het betreffende criterium. Een groene kleur geeft juist een relatief gunstige beoordeling weer.

Scenario 2, alleen de Wsw samen, scoort alleen gunstig op de haalbaarheid gezien vanuit de huidige positie/ontwikkeling van DSW. Dit scenario ligt dicht tegen de huidige bedrijfsvoering aan en kent weinig veranderingen. Wel is het zo dat de verhoging van de omzet en de verlaging van de kosten, zoals opgenomen in de begroting, moeten worden gerealiseerd. Maar er is geen sprake van een sterke verandering van koers. De organisatie wordt eenvoudiger en de organisatiestructuur kan platter worden. Op een aantal andere criteria wordt scenario 2 ongunstig beoordeeld. Dit heeft vooral te maken met de krimp van de organisatie die in dit scenario zal gaan optreden: er zal sprake zijn van continue herstructurering en de daarmee gepaard gaande afvloeiing van kaderpersoneel, hierdoor ontstaat hoogst waarschijnlijk een negatieve en weinig uitdagende sfeer, er zal steeds minder diversiteit van werksoorten mogelijk zijn, et cetera. De houdbaarheid en duurzaamheid van dit scenario op langere termijn is daarom niet hoog. Ook de financiële effecten van scenario 2 worden ongunstig ingeschat.

Scenario 3 en 4 krijgen op verschillende criteria een positieve beoordeling. Scenario 3 krijgt echter een ongunstige beoordeling op de criteria 'zekerheid op succes' en 'haalbaarheid vanuit de huidige positie/situatie van DSW'. Scenario 3 houdt immers een hele grote verandering in ten opzichte van de huidige koers en vereist toenemende samenwerking met lokale partners in de drie gemeenten. DSW is nu vooral gericht op 'werk'. Dit moet zeker zo blijven voor detacheringen en deelnemers re-integratie, maar vooral voor de beschutte doelgroep moeten lokale oplossingen in het netwerk

worden gevonden waarbij innovaties van cruciaal belang zijn. Het is maar zeer de vraag of het huidige DSW deze stappen kan maken.

Scenario 3 sluit in principe goed aan bij de visies en behoeften van de drie gemeenten. Leidschendam-Voorburg en Rijswijk hebben bij de start van de verkenning aangegeven dat zij nieuw beschut werk en re-integratie graag zo lokaal mogelijk uitvoeren, waarbij men wil samenwerken met diverse lokale partners. Voor Zoetermeer geldt dat de activiteiten al lokaal worden uitgevoerd en Zoetermeer heeft gedurende de verkenning het idee van vermaatschappelijking van beschut werk ook omarmd. Cruciaal in dit scenario is echter dat de gemeenten bereid zijn om vol overtuiging en enthousiasme met elkaar samen te werken.

Een groot nadeel van scenario 4 zijn de kosten voor de opheffing van de GR. In dit scenario is het vooral van belang dat door ondernemerschap, pro-activiteit en bedrijfsmatig werken de verhouding tussen opbrengsten (omzet) en kosten van het uitvoeringsbedrijf aanzienlijk wordt verbeterd. Deze uitdaging ligt vrij ver af van het huidige functioneren van DSW. Het Sociaal Werkbedrijf zal nieuw worden opgebouwd door de gemeente Zoetermeer. De opheffing van de GR maakt dit mogelijk.

| | Criterion | S2: Alleen de Wsw samen | S3: Lokaal netwerkbedrijf | S4: Sociaal Werkbedrijf centrumgemeente |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Gevolgen voor de huidige Wsw-ers | Op termijn steeds minder diversiteit werksoorten, negatieve sfeer door krimpende organisatie | Deel krijgt andere werkplek, duurzaam model voorkomt negatieve sfeer | Geen, duurzaam model voorkomt negatieve sfeer |
| 2 | Bijdrage aan activering doelgroepen naar zo regulier mogelijk werk | Voor Wsw doelgroep negatief Voor Pwet doelgroep afhankelijk van door gemeenten gekozen andere oplossingen | Positief: meer oplossingen voor beschutte groep en deelnemers re-integratie bij/met lokale partners | Positieve impuls door nieuw model Sociaal Werkbedrijf centrumgemeente Zoetermeer |
| 3 | Diversiteit aan passende plekken/ maatwerkmogelijkheden | Wordt binnen DSW op termijn veel minder Wel kansen nieuwe invulling Pwet | Neemt toe door mogelijkheden netwerkenaanpak | Afhankelijk van invulling Sociaal Werkbedrijf. Uitgangspunt is positieve impuls -> meer werk buiten eigen organisatie |
| 4 | Financiële gevolgen van de gekozen oplossing | Negatief t.o.v. referentiescenario | In potentie zou positief effect op exploitatieresultaat kunnen optreden | Min of meer vergelijkbaar met referentiescenario |
| 5 | Haal/houdbaarheid /duurzaamheid van de gekozen oplossing lange termijn | Negatief | Positief, maar wel nog steeds lichte krimp. Mate afhankelijk van gebruik voor nieuwe doelgroepen. | Positief, maar Sociaal Werkbedrijf krijgt wel nog te maken met uitstroom Wsw-ers van alle drie de gemeenten |
| 6 | Aansluiting op de ontwikkeling in de samenleving naar meer lokale 3D-oplossingen | Negatief, door verdere loskoppeling van Wsw van de rest van de doelgroepen | Positief | Kansen door lokale invullingen. Positionering van Sociaal Werkbedrijf als soc. onderneming minder in lijn. |
| 7 | Draagvlak bij gemeenten/aansluiting bij visie en behoefte | R en LV: Goed Zoetermeer: Niet | Goed, wanneer bereidheid gemeenten tot samenwerking hebben | Goed, maar heeft niet de voorkeur van de gemeente Zoetermeer |
| 8 | Sturingsmogelijkheden voor de gemeenten | Voor Wsw gelijk aan referentie scenario, voor Pwet meer directe sturing door individuele gemeente mogelijk | Gelijk aan referentie-scenario | Beter voor gemeente Zoetermeer. Leidschendam-Voorburg en Rijswijk krijgen minder directe invloed op uitvoering Wsw door Sociaal Werkbedrijf |
| 9 | (On)zekerheid van het succes van de gekozen oplossing | Hoog aan de kant van DSW, onzeker in de nieuwe oplossingen van de gemeente | Onzeker -> lokale oplossingen/netwerk moet nog gecreëerd worden | Vrij hoog, mits ondernemerschap gerealiseerd wordt. |
| 10 | Haalbaarheid van de oplossing gezien vanuit de huidige positie/situatie van DSW | Goed haalbaar | Grootste uitdaging | Haalbaar. Uitdaging vooral in bereiken meer ondernemerschap, pro-activiteit, etc. |
| 11 | Gevolgen voor het huidige reguliere personeel | Direct effect door wegvallen re-integratie. Vervolgens continue herstructurering door krimp Wsw | Enige effecten als gevolg van omslag naar netwerkorganisatie (deel begeleiding vanuit netwerk). Omscholing deel personeel. | Op korte termijn groter dan de andere scenario's. Afhankelijk van afspraken sociaal plan bij opheffing GR. Op langere termijn positiever dan scenario 2. |
| 12 | Noodzakelijke veranderingen om scenario te implementeren/frictiekosten. | Kosten geleidelijke afbouw. | Grotere leegstand gebouw op kortere termijn. Scholing personeel/ vervanging. | Opheffingskosten en opbouw nieuwe organisaties. Afspraken over condities inkoop van Wsw door R en LV. |

6. Inschatting financiële gevolgen van de scenario's

6.1. Inleiding

In dit hoofdstuk maken we per scenario een inschatting van de financiële gevolgen in termen van het exploitatieresultaat.

Aanpak

We focussen daarbij op de financiële gevolgen voor de exploitatie van het sociaal werkbedrijf. In scenario 1 en 2 is dat DSW. In scenario 3 is dat het gezamenlijke netwerkbedrijf en in scenario 4 het Sociaal Werkbedrijf van de centrumgemeente Zoetermeer. We kijken dus in dit hoofdstuk niet (in kwantitatieve zin) naar de exploitatie van de onderdelen die de gemeenten in de verschillende scenario's nog zelf organiseren voor onderdelen die buiten het sociaal werkbedrijf vallen. De reden hiervoor is dat de keuzes die de gemeenten hierin kunnen (gaan) maken zeer divers zijn. Deze keuzes vallen buiten de scope van het onderzoek, ook omdat de gemeenten zelf nog min of meer zoekende zijn en ervaringen opdoen.

Om dezelfde reden geeft dit hoofdstuk maar zeer beperkt inzicht in de gevolgen van de scenario's voor de besteding van het gemeentelijke participatiebudget en de BUIG-middelen. Ook dit beperkt zich tot het exploitatieresultaat van het sociaal werkbedrijf (en de verdeling hiervan over de drie gemeenten).

Verder zullen we voor enkele scenario's de inschattingen in een wat meer indicatieve zin presenteren. De reden hiervoor is dat deze scenario's dusdanige veranderingen ten opzichte van de huidige situatie (het referentiescenario) impliceren, dat een meer nauwkeurige inschatting binnen de grenzen van het onderzoek niet mogelijk was.

Basis voor de doorrekeningen: begroting 2017 - 2020

Voor het referentiescenario (voortzetten van de huidige koers) nemen we de begroting 2017 – 2020 van DSW als basis en trekken deze door tot en met 2025. Deze begroting, die in het eerste kwartaal van het voorafgaande jaar dient te worden gemaakt, bevat wel een aantal aandachtspunten (uitgegaan van een te hoge Wsw-bezetting, afnemende NTW per fte bij re-integratie) en ambities (substantiële verhoging NTW tot en met 2018 en sterke vermindering van de kosten voor het kaderpersoneel na 2017) die aanzienlijke invloed kunnen hebben op het uiteindelijke exploitatieresultaat. We gaan echter toch uit van de begroting van DSW voor 2017 – 2020 en presenteren de financiële effecten van de andere scenario's als veranderingen ten opzichte van het referentiescenario.

Een belangrijke factor hierbij is de ontwikkeling van het aantal doelgroepmedewerkers (Wsw en re-integratie) in de scenario's. Bij een sterke krimp zal het lastiger zijn het niveau van de bedrijfskosten aan te passen dan bij een meer gematigde krimp. De krimp van de Wsw-bezetting is in elk scenario hetzelfde. Tot eind 2025 zal vanwege pensioen en vanwege uitstroom om andere redenen de Wsw-bezetting met bijna 38% afnemen. In bijlage 6 wordt een gedetailleerdere analyse gegeven van de uitstroom.

Verder hebben we de veranderingen in de verschillende scenario's vertaald naar aannames voor de (ontwikkeling van) de NTW, de kosten van het kaderpersoneel, de huisvestingskosten en de rest van de overige bedrijfskosten (dus exclusief huisvestingskosten). De reden dat we de huisvestingskosten apart behandelen is dat deze, zeker op korte en middellange termijn, in hogere mate vast liggen dan de andere kosten.

We nemen bij de inschatting van de financiële effecten van de scenario's aan dat deze per 2017 geheel worden geïmplementeerd.

Subsidieresultaat

Het subsidieresultaat is grotendeels onafhankelijk van het scenario. De ontwikkeling van de Wsw-subsidie is voor de gemeenten namelijk een 'gegeven' en de loonkostenontwikkeling voor de Wsw wordt grotendeels bepaald door CAO-afspraken en wijzigingen in sociale en pensioenpremies. De inschatting van de ontwikkeling van het subsidieresultaat geven we weer bij het referentiescenario, maar geldt dus ook voor de andere scenario's.

Leeswijzer

De scenario's komen in volgorde aan bod, wat betekent dat we starten met het referentiescenario. Ook gaan we in op het alternatief, opschalen van de uitvoering van de Wsw naar een hoger regionaal niveau. Tot slot maken we een vergelijking tussen de scenario's en gaan in op de gemeentelijke bijdrage per gemeente.

6.2. Het referentiescenario

Subsidieresultaat Wsw

Voor het subsidieresultaat zijn we voor de jaren 2016 - 2020 uitgegaan van de begroting van DSW. Vanaf 2021 hebben wij zelf inschattingen gemaakt, waarbij de belangrijkste aanname is dat in de jaren 2021 – 2025 zowel de subsidie per SE als de lonen en sociale lasten per SE gelijk zijn aan die in het jaar 2020. Daarmee wordt impliciet verondersteld dat indexatie van de lonen en de loonprijsontwikkeling van de subsidie elkaar volgen.

Dit leidt tot de volgende uitkomsten voor het subsidieresultaat bij DSW. We zien dat het subsidietekort in 2016 en 2017 door DSW lager wordt begroot dan in 2015. In 2017 heeft dat te maken met de invoering van het lage inkomensvoordeel (LIV) als onderdeel van de Wet tegemoetkoming loondomein (Wtl). Het positieve effect van het LIV wordt door DSW geraamd op 600.000 euro. Na 2017 neemt het subsidietekort weer toe door de afname van de subsidie per SE. In 2020 bedraagt het subsidietekort 1,5 miljoen euro, bijna 3.200 euro per SE.

Tabel 6.1 Ontwikkeling subsidieresultaat Wsw (2015 – 2025, in € 1.000), uitgaande van begroting DSW 2016 en 2017 - 2020

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Wsw-subsidie | 14.255 | 13.770 | 13.070 | 12.260 | 11.240 | 10.300 | 8.750 |
| Lonen en sociale lasten Wsw-medewerkers | 14.910 | 14.240 | 13.160 | 12.810 | 12.260 | 11.230 | 9.540 |
| Kosten begeleid werken | 140 | 160 | 210 | 210 | 210 | 200 | 170 |
| Vervoerskosten Wsw | 222 | 220 | 210 | 200 | 200 | 180 | 160 |
| Arbodienstverlening | 119 | 120 | 100 | 100 | 80 | 70 | 60 |
| Totaal personeelskosten Wsw | 15.391 | 14.740 | 13.680 | 13.320 | 12.750 | 11.680 | 9.930 |
| Subsidieresultaat | -1.136 | -970 | -610 | -1.060 | -1.510 | -1.380 | -1.180 |
| Per Wsw-plek (SE), in € | -2.062 | -1.800 | -1.170 | -2.120 | -3.180 | -3.170 | -3.200 |

Na 2020 neemt het totale subsidietekort geleidelijk af door twee effecten: a) de subsidie per SE daalt na 2020 niet verder en b) de gestage afname van de Wsw-bezetting (SE). In 2025 ligt het

subsidietekort op bijna 1,2 miljoen euro. Het subsidietekort per SE blijft echter op het niveau van 2020.

Na het opstellen van de begroting 2017 van DSW is, bij het verschijnen van de Meicirculaire Gemeentefonds 2016, bekend geworden dat de Wsw-subsidie per SE sterker zal gaan dalen dan eerder verwacht en waarvan DSW (op dat moment terecht) is uitgegaan. Omdat de loonprijsontwikkeling voor het jaar 2016 al is toegepast op dit subsidiebedrag, zal de CAO-loonkostenontwikkeling voor 2016 nog opgenomen moeten worden in de lonen en sociale lasten vanaf 2016. Ten derde gaat de begroting 2017 – 2020 van DSW, gezien de bezetting per maart 2016, uit van een te hoge Wsw-bezetting. Deze zaken hebben invloed op de ontwikkeling van het subsidieresultaat. De indicatieve effecten staan in onderstaande tabel 6.2 weergegeven.

Het effect van de lagere bezetting Wsw is per saldo licht positief omdat per SE de gemiddelde loonkosten hoger zijn dan de Wsw-subsidie. De lagere Wsw-subsidie en de stijging van de CAO-lonen zorgen voor aanzienlijke nadelige effecten, de CAO-stijging vanaf 2016 en de lagere Wsw-subsidie vanaf 2017. Hierdoor loopt het subsidietekort per SE op naar bijna 4.400 euro in 2020. Na 2020 neemt het totale subsidietekort geleidelijk af en ligt op circa 3.900 euro per SE.

Tabel 6.2 *Indicatieve invloed op subsidieresultaat van lagere Wsw-bezetting en lagere Wsw-subsidie (2015 – 2025, in € 1.000)*

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|-------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Effect lagere bezetting op subsidie | 0 | -510 | -530 | -460 | -670 | -670 | -670 |
| Effect lagere bezetting op loonkosten | 0 | 540 | 550 | 500 | 770 | 770 | 770 |
| Effect lagere subsidie per SE op subsidie | 0 | -30 | -250 | -340 | -270 | -40 | -30 |
| Effect cao-verhoging 2016 op loonkosten | 0 | -310 | -290 | -280 | -270 | -250 | -210 |
| Gecumuleerd effect | 0 | -310 | -520 | -580 | -440 | -190 | -140 |
| Subsidieresultaat indicatief na effecten | -1.136 | -1.280 | -1.130 | -1.640 | -1.950 | -1.570 | -1.320 |
| Per Wsw-plek (SE), in € | -2.062 | -2.460 | -2.260 | -3.400 | -4.370 | -3.860 | -3.870 |

Bedrijfsresultaat referentiescenario

In scenario 1 wordt de huidige koers vastgehouden. Voor het bedrijfsresultaat gaan we daarom in scenario 1 voor de jaren 2017 – 2020 uit van de begroting 2017 – 2020 van DSW.

Vanaf 2021 hebben we de volgende uitgangspunten gebruikt:

- De absolute afname van de Wsw-bezetting is door IROKO berekend op basis van de pensioendata van de Wsw-medewerkers en een behoedzame inschatting van de uitstroom vanwege andere redenen dan pensioen;
- De bezetting van re-integratiedeelnemers blijft gelijk aan die in 2020;
- Het aantal fte nieuw beschut werken voor Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg neemt met 8 per jaar toe;
- De omzet (NTW) per fte gerealiseerd met de doelgroepmedewerkers handhaaft zich op het niveau van 2020;
- Voor re-integratie en nieuw beschut werk blijven de vergoedingen van de gemeenten en de betaalde loonkosten per fte op het niveau van 2020;
- De huuropbrengsten vallen na 2021, wanneer het pand aan de Edelgasstraat is verlaten, weg;

- De kosten voor het kaderpersoneel dalen na 2020 met een elasticiteit van 0,5 in relatie tot de afname van de bezetting van doelgroepmedewerkers⁸. Dit houdt dus in dat bij afname van de doelgroepbezetting de verhouding fte kader : aantal personen uit de doelgroep afneemt;
- Huisvestingslasten (huren, onderhoudskosten en energie): in 2022 na verlaten huidige pand 30 procent lagere huisvestingskosten;
- Overige bedrijfskosten (excl. huisvestingslasten): vanaf 2021 dalen deze kosten met een elasticiteit van 0,4 in relatie tot de afname van de bezetting van doelgroepmedewerkers⁹.

Met deze uitgangspunten laat het bedrijfsresultaat van DSW tussen 2015 en 2025 de volgende ontwikkeling zien.

Het bedrijfsresultaat is volgens de begroting van DSW in 2017 iets slechter dan in 2015. Dit is het saldo van een hogere NTW, een lagere netto-vergoeding voor re-integratie, lagere kosten voor kaderpersoneel en hogere overige bedrijfskosten dan in 2015. Na 2017 verbetert het bedrijfsresultaat door de verkoop van de Sionsgaerde en na 2018 door de forse afname van de kosten voor het kaderpersoneel. In 2019 wordt het bedrijfsresultaat positief en dat blijft het dan tot en met 2024. Na 2021 heeft dit ook te maken met de goedkopere huisvesting na het verlaten van het huidige pand in Zoetermeer. Na 2022 neemt door de geleidelijke krimp van het aantal doelgroepmedewerkers het bedrijfsresultaat langzaam af, maar blijft tot en met 2024 positief.

Tabel 6.3 *Inschatting van de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat in scenario 1 (2015 – 2025, in € 1.000)*

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| NTW productie en dienstverlening | 4.981 | 5.070 | 5.190 | 5.270 | 5.140 | 4.790 | 4.210 |
| Netto vergoeding re-integratie | 831 | 930 | 300 | 290 | 320 | 270 | 320 |
| Totaal overige bedrijfsopbrengsten | 115 | 80 | 110 | 130 | 140 | 50 | 50 |
| Totaal bedrijfsopbrengsten | 5.926 | 6.080 | 5.600 | 5.690 | 5.600 | 5.110 | 4.580 |
| Kosten kaderpersoneel | 4.455 | 3.880 | 4.060 | 3.920 | 3.270 | 3.210 | 3.100 |
| Overige bedrijfskosten | 2.015 | 2.360 | 2.180 | 1.890 | 1.790 | 1.530 | 1.510 |
| Totaal bedrijfskosten | 6.470 | 6.240 | 6.240 | 5.810 | 5.060 | 4.740 | 4.610 |
| Bedrijfsresultaat | -544 | -170 | -630 | -120 | 540 | 360 | -40 |

Onderstaande tabel geeft de belangrijkste risico's en kansen om het bedrijfsresultaat weergegeven in de tabel te behalen.

| Kansen | Risico's |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Op langere termijn (na 2020) is de NTW (beter nog het verschil tussen NTW en kosten) nog meer te verhogen. | Ambitie om NTW te verhogen met 18% in 2018 wordt niet behaald en heeft doorwerking naar latere jaren. |
| Na 2020 zijn er mogelijk meer besparingen op de overige bedrijfskosten mogelijk. | Reductie kosten kaderpersoneel tot en met 2020 wordt niet gerealiseerd en heeft doorwerking naar latere jaren. |

⁸ De kosten voor kaderpersoneel zullen niet recht evenredig toe of af (kunnen) nemen met de doelgroepbezetting. Wanneer de doelgroepbezetting afneemt zullen er bijvoorbeeld schaalnadelen gaan ontstaan. De elasticiteit van 0,5 houdt in dat wanneer de doelgroepbezetting met 1 procent afneemt, de kosten voor kaderpersoneel met 0,5 procent afnemen. Deze 0,5 is gebaseerd op de verdeling van de kosten voor kaderpersoneel over direct personeel en staf/overhead in 2015 en een elasticiteit van 0,7 voor direct personeel en een elasticiteit van 0,3 voor staf/overhead.

⁹ Dit betekent dat wanneer het aantal SE/fte doelgroepmedewerkers met 1 procent afneemt, deze kosten met 0,4 procent afnemen. Er wordt hier dus in meegenomen dat een deel van deze kosten op korte termijn vast zijn. Over een periode van enkele jaren zijn echter vrijwel alle overige bedrijfskosten (uitgezonderd de huisvestingslasten) volledig flexibel.

6.3. Scenario 2: Alleen nog de Wsw samen uitvoeren

In dit scenario beleggen de gemeenten alleen nog de uitvoering van de Wsw bij de GR DSW Rijswijk e.o.. Zij gaan de re-integratiewerkplekken voor de klassieke en nieuwe doelgroep anders organiseren: of zelf uitvoeren en/of via inkoop bij andere partijen. In dit scenario treedt er een grote verscheidenheid aan financiële effecten op ten opzichte van het referentiescenario.

De belangrijkste gehanteerde aannames/uitgangspunten bij de inschatting van de financiële effecten van scenario 2 zijn vanaf 2017:

- De omzet (NTW) wordt gelijk verondersteld aan de omzet (NTW) voor de Wsw in het referentiescenario. Er is dus geen rekening gehouden met een extra afname van de omzet per Wsw-fte door de keuze voor een geleidelijke afbouw;
- De inschatting van de kosten voor het kaderpersoneel is aangepast aan de lagere bezetting van doelgroepmedewerkers ten opzichte van het referentiescenario met een elasticiteit van 0,5¹⁰;
- De huisvestingslasten zijn tot en met 2021 gelijk aan het referentiescenario; vanaf 2022 wordt gerekend met 40 procent lagere huisvestingskosten dan in 2021, dus 10 procent extra afname ten opzichte van het referentiescenario. Dit omdat er in dit scenario geen ruimte nodig is voor re-integratieplekken en plekken nieuw beschut werken;
- De overige bedrijfskosten (excl. huisvestingslasten): net zoals in het referentiescenario is hier gewerkt met een elasticiteit van 0,4¹¹ in relatie tot het aantal doelgroepmedewerkers.

Het is duidelijk dat het bedrijfsresultaat in dit scenario minder goed is dan in het referentiescenario, zie tabel 6.4. Dit komt doordat het aantal doelgroepmedewerkers in de organisatie, en daarmee de omzet (NTW), veel sneller daalt dan in het referentiescenario. De afbouw van de organisatie houdt geen gelijke tred met de afname van het aantal doelgroepmedewerkers. Het bedrijfsresultaat is in scenario 2 vanaf 2017 ongeveer 3 tot 4 ton slechter dan in het referentiescenario. Dit effect treedt direct in 2017 op omdat dan de werkplekken re-integratie en het nieuw beschut werk bij DSW worden beëindigd.

Tabel 6.4 *Inschatting van de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat in scenario 2 (2015 – 2025, in € 1.000)*

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| NTW productie en dienstverlening | 4.981 | 5.070 | 4.590 | 4.670 | 4.530 | 4.150 | 3.530 |
| Netto vergoeding re-integratie | 831 | 930 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totaal overige bedrijfsopbrengsten | 115 | 80 | 110 | 130 | 140 | 50 | 50 |
| Totaal bedrijfsopbrengsten | 5.926 | 6.080 | 4.700 | 4.800 | 4.670 | 4.200 | 3.580 |
| Kosten kaderpersoneel | 4.455 | 3.880 | 3.660 | 3.500 | 2.870 | 2.760 | 2.570 |
| Overige bedrijfskosten | 2.015 | 2.360 | 2.090 | 1.800 | 1.690 | 1.340 | 1.300 |
| Totaal bedrijfskosten | 6.470 | 6.240 | 5.750 | 5.300 | 4.560 | 4.100 | 3.870 |
| Bedrijfsresultaat | -544 | -170 | -1.040 | -500 | 100 | 100 | -290 |
| Vershil met referentiescenario | 0 | 0 | -410 | -380 | -440 | -260 | -250 |

¹⁰ Dit betekent dat wanneer het aantal SE/fte doelgroepmedewerkers 1 procent lager is dan in het referentiescenario, de kosten voor kaderpersoneel 0,5 procent lager zijn dan in het referentiescenario.

¹¹ Dit betekent dat wanneer het aantal SE/fte doelgroepmedewerkers 1 procent lager is dan in het referentiescenario, de overige bedrijfskosten 0,4 procent lager zijn dan in het referentiescenario. Er wordt hier dus in meegenomen dat een deel van deze kosten op korte termijn vast zijn. Over een periode van enkele jaren zijn echter vrijwel alle overige bedrijfskosten (uitgezonderd de huisvestingslasten) volledig flexibel.

Kansen en risico's

Een belangrijk risico in scenario 2 is dat de omzet (NTW) per Wsw-medewerker afneemt doordat de uitstromende medewerkers relatief sterkere medewerkers zijn. We zijn er bij de inschatting vanuit gegaan dat de omzet per fte gelijk blijft aan die in het referentiescenario. Wanneer in scenario 2 de NTW per Wsw-fte bijvoorbeeld met 1 procent per jaar afneemt t.o.v. het referentiescenario, dan verslechtert het bedrijfsresultaat met 180.000 euro in 2020 en met bijna 300.000 euro in 2025.

Frictiekosten

Dit scenario geeft bovendien in 2017 eenmalige frictiekosten omdat vanaf 2017 alleen nog de Wsw wordt uitgevoerd, waardoor een aanzienlijk aantal (circa 7 fte) kaderpersoneelsleden zal moeten afvloeien. Deels kan dit zonder kosten (uitzendkrachten, interim-medewerkers, medewerkers met een tijdelijk dienstverband), maar voor een deel van de medewerkers zullen afvloeiingskosten (transitievergoedingen en eventueel bij ambtenaren werkloosheidsuitkeringen) moeten worden gemaakt.

6.4. Scenario 3: Het gezamenlijke Lokale Netwerkbedrijf

In dit scenario doen zich ten opzichte van het referentiescenario (scenario 1) enkele belangrijke wijzigingen voor:

- Het uitvoeringsbedrijf gaat ook voor de gemeente Rijswijk werkplekken re-integratie en werkplekken nieuw beschut werk organiseren;
- De beschutte Wsw-plekken, een deel van de re-integratieplekken en de nieuw beschutte plekken worden door het uitvoeringsbedrijf voor alle drie de gemeenten lokaal ingevuld in samenwerking met en bij maatschappelijke organisaties, verenigingen en werkgevers (in kleinere groepjes), en/of door sociale detacheringen van betreffende Wsw-medewerkers bij bedrijven in het netwerk (familie, vrienden, bekenden) van de medewerker.

In scenario 3 zijn de volgende (belangrijkste) financiële aannames/uitgangspunten gehanteerd:

- De omzet (NTW) voor huidige beschut werk Wsw zoals ingeschat in het referentiescenario valt volledig weg, evenals de in het referentiescenario geschatte omzet (NTW) voor nieuw beschut werk;
- Met de Wsw-medewerkers die nu beschut werken en met de medewerkers nieuw beschut wordt in plaats daarvan een gemiddelde omzet (NTW) gerealiseerd van € 3 per uur, tegen 1.250 uur per jaar. Dit is een mix van plaatsingen bij maatschappelijke organisaties en verenigingen, beschutte plekken bij werkgevers, plaatsingen in de overblijvende kleine centrale productieunit en (sociale) detacheringen;
- De leiding en staf die zich nu voor beschut werken inzetten, worden vervangen door jobcoaches die de tweedelijns begeleiding uitvoeren voor de medewerkers die bij werkgevers, maatschappelijke organisaties en verenigingen werken. Zoveel mogelijk wordt het bestaande kader daarvoor omgeschoold. Er is gerekend met 1 jobcoach op 15 fte medewerkers. De betreffende medewerkers moeten namelijk intensief worden begeleid
- De huisvestingslasten zijn tot en met 2021 gelijk aan het referentiescenario. Vanaf 2022 wordt aangenomen dat de huisvestingslasten 70% lager kunnen zijn dan in 2021. In dit scenario is er namelijk maar zeer beperkt eigen huisvesting nodig voor werksoorten, alleen voor de kleine centrale productieunit en stafpersoneel;
- De overige bedrijfskosten (excl. de huisvestingslasten) schatten wij 15 procent lager dan in het referentiescenario. Dit komt omdat de organisatie een netwerkorganisatie wordt met weinig eigen werkinfrastructuur. De werkplekken worden vooral bij maatschappelijke organisaties, verenigingen en (sociale) ondernemers gerealiseerd.

Een volledige invoering van scenario 3 zal in werkelijkheid enkele jaren in beslag nemen, vooral het realiseren van plekken bij maatschappelijke organisaties en verenigingen. Dit geeft ook de ruimte om lokaal naar de best passende plekken en oplossingen te zoeken die ook financieel aantrekkelijk zijn. Bij inschatting van de financiële effecten nemen wij echter aan dat het scenario in 2017 volledig wordt gerealiseerd, maar het is dus vooral van belang om te kijken naar de effecten op langere termijn.

We zien dat in dit scenario het bedrijfsresultaat de eerste jaren iets slechter is dan in het referentiescenario (tabel 6.5). Een negatieve invloed is dat de omzet (NTW) in scenario 3 voor beschut werk vooral in die jaren lager is dan in het referentiescenario. Dit wordt grotendeels gecompenseerd doordat Rijswijk in dit scenario ook re-integratie plekken en nieuw beschut werk via de uitvoeringsorganisatie invult. Dit geeft extra dekking voor de vaste kosten. Vanaf 2022, wanneer het huidige pand in Zoetermeer is verlaten, slaat dit om en is het bedrijfsresultaat in scenario 3 beter dan in het referentiescenario. De reden is dat er in scenario 3 veel minder huisvesting nodig is en ook de overige bedrijfskosten veel lager kunnen zijn dan in het referentiescenario doordat er relatief weinig eigen werksoorten meer zijn en er alleen een kleine centrale productie-unit overblijft.

Voor dit scenario is de inschatting van de financiële effecten veel onzekerder dan voor de twee voorgaande scenario's. De reden hiervoor is dat scenario 3 een duidelijk grotere verandering inhoudt dan de scenario's 1 en 2 en een koers is die elders in het land nog niet in deze omvang is geïmplementeerd.

Een belangrijke financiële onzekerheid zit in dit scenario of de organisatie in staat is om bij de maatschappelijke plaatsingen van huidige beschutte medewerkers en de nieuwe beschutte medewerkers een gemiddelde omzet (NTW) van € 3 per uur te realiseren. Wanneer dat € 2 per uur zou zijn, dan heeft dat elk jaar een negatief effect van ongeveer 200.000 euro op het bedrijfsresultaat. Bij € 1 per uur is dat circa 450.000 euro en valt het financiële voordeel van scenario 3 vanaf 2022 meer dan volledig weg.

Het tweede belangrijke risico is dat dit scenario aan de kostenkant duurder uitpakt. Dit zit vooral aan de personele kant: er zou meer inzet van kaderpersoneel nodig kunnen zijn om de lokale netwerkorganisatie goed te laten functioneren, zowel in de aansturing van het netwerk als in de tweedelijns begeleiding van de doelgroepmedewerkers.

Al met al zijn onderstaande inschattingen met grote onzekerheid omgeven. Als veel tegenzit (minder opbrengsten, hogere personeelskosten kader), dan kan het bedrijfsresultaat in dit scenario 0,4 tot 0,8 miljoen per jaar lager uitkomen dan weergegeven in tabel 5.6.

Tabel 6.5 *Inschatting van de ontwikkeling van het bedrijfsresultaat scenario 3 (2015 – 2025, in € 1.000)*

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| NTW productie en dienstverlening | 4.981 | 5.070 | 5.120 | 5.240 | 5.180 | 4.900 | 4.440 |
| Netto vergoeding re-integratie | 831 | 930 | 400 | 370 | 400 | 360 | 410 |
| Totaal overige bedrijfsopbrengsten | 115 | 80 | 110 | 130 | 140 | 50 | 50 |
| Totaal bedrijfsopbrengsten | 5.926 | 6.080 | 5.630 | 5.740 | 5.720 | 5.310 | 4.900 |
| Kosten kaderpersoneel | 4.455 | 3.880 | 4.310 | 4.190 | 3.560 | 3.520 | 3.440 |
| Overige bedrijfskosten | 2.015 | 2.360 | 2.020 | 1.750 | 1.670 | 1.090 | 1.080 |
| Totaal bedrijfskosten | 6.470 | 6.240 | 6.330 | 5.940 | 5.230 | 4.610 | 4.520 |
| Bedrijfsresultaat | -544 | -170 | -700 | -210 | 490 | 690 | 370 |
| Verskil met referentiescenario | 0 | 0 | -70 | -90 | -50 | 330 | 410 |

De kosten van woon-werkverkeer en van collectief vervoer kunnen in scenario 3 dalen, vooral voor de beschutte groep en de re-integratiekandidaten. Dit geeft een beperkt positief effect op het subsidieresultaat in dit scenario.

Wat is er nodig om dit scenario op een zodanige wijze te implementeren dat het ook in financieel opzicht aantrekkelijk kan zijn voor de gemeenten:

- De uitvoeringsorganisatie is enthousiast over deze koers en gaat met grote ambitie aan het werk om dit scenario binnen enkele jaren volledig te realiseren.
- Wsw-medewerkers die nu nog beschermt werken, maar over relatief sterke competenties beschikken, worden gedetacheerd tegen loonwaarde.
- Voor de beschutte groep met de zwakste positie worden lokaal werkplekken gevonden samen met en bij maatschappelijke organisaties en verenigingen.
- De plekken worden samen en in het netwerk gerealiseerd. De uitvoeringsorganisatie zorgt voor vrij intensieve tweedelijns begeleiding/coaching.

Friciekosten

Implementatie van scenario 3 zal de nodige kosten met zich meebrengen. Personeel zal moet omgeschoold worden voor hun nieuwe rol (jobcoaching) of er dient personeel af te vloeien en nieuw personeel worden aangenomen. Verder zullen er kosten moeten worden gemaakt voor projectleiding/transitiemanagement. Het lokale netwerk zal moeten worden opgebouwd en bijvoorbeeld productiemiddelen moeten worden verkocht.

6.5. Scenario 4: Sociaal Werkbedrijf met Zoetermeer als centrumgemeente

In scenario 4 treden ten opzichte van het referentiescenario de volgende punten op die een effect hebben op het te verwachten bedrijfsresultaat:

- De gemeente Leidschendam-Voorburg en Rijswijk gaan de bestaande Wsw-plekken inkopen bij het Sociaal Werkbedrijf van Zoetermeer;
- Zoetermeer wordt via haar Sociaal Werkbedrijf ook verantwoordelijk voor de arbeidsontwikkeling, het individueel detacheren en begeleid werken van de Wsw-medewerkers van Rijswijk en Leidschendam-Voorburg;
- Leidschendam-Voorburg koopt, net als Rijswijk, geen werkplekken re-integratie en nieuw beschermt werken meer in. Dit betekent dat deze gemeenten iets anders (zelf uitvoeren of via inkoop) moeten gaan organiseren voor re-integratie en nieuw beschermt werk;

- Zoetermeer gaat naast de WSW en de werkplekken voor re-integratie in haar Sociaal Werkbedrijf (langdurigere) tijdelijke dienstverbanden aanbieden aan mensen uit de nieuwe Participatiewetdoelgroep met een beperking. De mate waarin is afhankelijk van de mate waarin Zoetermeer erin slaagt inwoners met een beperking te plaatsen bij reguliere werkgevers (garantiebanen). Ook kan Zoetermeer bijvoorbeeld een detachingsfaciliteit voor de nieuwe doelgroep onderbrengen in haar Sociaal Werkbedrijf;
- De gemeente Zoetermeer mikt in de structurele situatie (in 2045) op een omvang van haar Sociaal Werkbedrijf die vergelijkbaar is met het huidige Zoetermeerse volume bij DSW (in maart 2016). Dit betekent dat de gemeente Zoetermeer de uitstroom van Wsw-medewerkers uit Zoetermeer compenseert door het inbrengen van een extra aantal werkplekken re-integratie en een aantal tijdelijke dienstverbanden van de doelgroep ten opzichte van het referentiescenario.

De belangrijkste gehanteerde aannames/uitgangspunten voor de inschatting van de financiële effecten van scenario 4 vanaf 2017 worden hieronder weergegeven:

- De gemeente Zoetermeer compenseert de krimp van het aantal Wsw-medewerkers uit Zoetermeer door extra werkplekken re-integratie en tijdelijke dienstverbanden voor inwoners van de nieuwe doelgroep. Deze extra plekken worden gelijk (50% - 50%) verdeeld over re-integratie en tijdelijke dienstverbanden voor de nieuwe doelgroep;
- De omzet (NTW) per fte is voor Wsw-medewerkers, voor deelnemers re-integratie en voor nieuw beschut werk gelijk aan het referentiescenario;
- Voor de tijdelijke dienstverbanden voor de nieuwe doelgroep is uitgegaan van:
 - 70% loonkostensubsidie op basis wettelijk minimumloon (dit is hoog, maar de tijdelijke dienstverbanden zijn gericht op zo snel mogelijke doorplaatsing naar een reguliere werkgever);
 - 4.000 euro per fte begeleidingsvergoeding;
 - Een gemiddelde omzet (NTW) per fte nieuwe doelgroep met tijdelijk dienstverband gebaseerd op gemiddelde van huidige omzet (NTW) voor WOL/groepsdetachering en individuele detachering (9.500 euro) vermeerderd met de toename van de omzet (NTW) per Wsw-plek in het referentiescenario tot en met 2020. De tijdelijke dienstverbanden nieuwe doelgroep worden niet in beschut werk gerealiseerd.
- De inschatting van de kosten voor het kaderpersoneel is vanaf 2017 aangepast met een elasticiteit van 0,5. Er zou vanuit kunnen worden gegaan dat Zoetermeer haar nieuwe Sociaal Werkbedrijf heel lean kan inrichten, maar in het referentiescenario wordt op basis van de begroting van DSW voor 2018 – 2020 al uitgegaan van een aanzienlijke afname van de kosten voor het kaderpersoneel;
- In dit scenario geldt dat het doorlopende huurcontract voor het pand in Zoetermeer bij opheffing van de GR (zie hierna) voor de volledige contractperiode wordt afgekocht. We zijn er vanuit gegaan dat Zoetermeer daarom direct (vanaf 2017) met 30% lagere huisvestingskosten kan werken dan in het referentiescenario;
- Overige bedrijfskosten (excl. huisvestingslasten):
 - Afschrijvingen: door de opheffing van de GR vervallen de afschrijvingskosten op het pand (vooral verbouwingen en installaties) in Zoetermeer, dit geeft circa 120.000 euro lagere afschrijvingslasten vanaf 2017;
 - Overige bedrijfskosten: vanaf 2017 aangepast aan de iets lagere bezetting van doelgroepmedewerkers ten opzichte van het referentiescenario met een elasticiteit van 0,8¹².

¹² Dit betekent dat wanneer het aantal SE/fte doelgroepmedewerkers 1 procent lager is dan in het referentiescenario, de overige bedrijfskosten 0,8 procent lager zijn dan in het referentiescenario. De elasticiteit is in dit scenario hoger dan in de andere scenario's omdat Zoetermeer haar Sociaal Werkbedrijf lean en flexibel nieuw kan inrichten.

We zien dat het bedrijfsresultaat in dit scenario nauwelijks afwijkt van het referentiescenario. Het totaal aantal doelgroepmedewerkers is maar iets lager dan in het referentiescenario. Alleen de samenstelling is anders: geen deelnemers re-integratie meer vanuit Leidschendam-Voorburg en meer deelnemers re-integratie en personen uit de nieuwe doelgroep met een tijdelijk dienstverband vanuit Zoetermeer. In de eerste jaren, tot en met 2020, is het positieve verschil met het referentiescenario het grootst omdat al vanaf 2017 met lagere huisvestingskosten kan worden gewerkt.

Tabel 6.6 *Inschatting ontwikkeling bedrijfsresultaat scenario 4 (2015 – 2025, in € 1.000)*

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| NTW productie en dienstverlening | 4.981 | 5.070 | 5.150 | 5.280 | 5.170 | 4.890 | 4.440 |
| Netto vergoeding re-integratie | 831 | 930 | 140 | 60 | 30 | 40 | 50 |
| Totaal overige bedrijfsopbrengsten | 115 | 80 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Totaal bedrijfsopbrengsten | 5.926 | 6.080 | 5.340 | 5.390 | 5.250 | 4.980 | 4.540 |
| Kosten kaderpersoneel | 4.455 | 3.880 | 3.960 | 3.820 | 3.180 | 3.130 | 3.040 |
| Overige bedrijfskosten | 2.015 | 2.360 | 1.770 | 1.500 | 1.400 | 1.380 | 1.370 |
| Totaal bedrijfskosten | 6.470 | 6.240 | 5.730 | 5.320 | 4.580 | 4.510 | 4.410 |
| Bedrijfsresultaat | -544 | -170 | -400 | 70 | 670 | 470 | 120 |
| Verskil met referentiescenario | 0 | 0 | 230 | 190 | 130 | 110 | 160 |

In dit scenario is Zoetermeer alleen eigenaar van de uitvoeringsorganisatie en kan met deze organisatie de eigen visie en koers ten uitvoer brengen. Het bedrijfsresultaat komt volledig ten laste of ten gunste van de gemeente Zoetermeer en deze gemeente kan daar dan dus zelf ook keuzes en afwegingen in maken. De GR is immers opgeheven en de andere twee gemeenten kopen alleen de Wsw-plekken in op basis van contractafspraken.

Indicatie opheffingskosten GR

De belangrijkste kosten bij opheffing van de GR bestaan uit:

- Afvloeiing personeel;
- Boekverlies op materiële vaste activa;
- Afkoop van doorlopende contracten met leveranciers.

De precieze kosten van opheffing zijn zeer lastig in te schatten, mede omdat deze ook afhankelijk zijn van onderhandelingen (met bijvoorbeeld vakbonden, leveranciers, potentiële kopers van activa, etc.). In tabel 6.7 wordt een zeer ruwe indicatie van de opheffingskosten gegeven, uitgaande van een vrij pessimistische insteek¹³. Voor de afvloeiingskosten voor het kaderpersoneel moet worden gerekend op een bedrag van indicatief 6,5 tot 9 miljoen euro. Een andere belangrijke post is het afkopen van de huurverplichting voor het pand in Zoetermeer. Die schatten we in op 2,5 tot 3,0 miljoen euro.

¹³ Een nadere toelichting op de cijfers in deze tabel is te vinden in bijlage 7.

Tabel 6.7 Indicatie voor opheffingskosten GR DSW Rijswijk e.o.

| | Indicatie |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------|
| Afvloeiingskosten kaderpersoneel | |
| Transitievergoedingen | 1,5 miljoen |
| Kosten ambtenaren (werk naar werk en WW-uitkering) | 4,0 – 6,0 miljoen |
| Outplacement en opleiding/training | 1,0 – 1,5 miljoen |
| Totaal kaderpersoneel | 6,5 – 9,0 miljoen |
| | |
| Boekverlies op materiële activa | 0,8 – 1,0 miljoen |
| | |
| Kosten afkoop doorlopende contracten | 2,5 tot 3,0 miljoen |
| | |
| Totaal generaal indicatieve opheffingskosten | 9,8 tot 13,0 miljoen |

In de Gemeenschappelijke regeling is niet aangegeven hoe de opheffingskosten over de deelnemende gemeenten worden verdeeld. Wij hebben de verdeling berekend aan de hand van de gemiddelde Wsw-bezetting in SE in de afgelopen 5 jaar. Dan is de verdeling als volgt:

- Zoetermeer, 60,9 procent: 6,0 tot 7,9 miljoen euro
- Leidschendam-Voorburg, 21,7 procent: 2,1 tot 2,8 miljoen euro
- Rijswijk, 17,4 procent: 1,7 tot 2,3 miljoen euro

De feitelijke opheffingskosten kunnen worden beperkt wanneer de gemeenten bijvoorbeeld personeel of activa van de voormalige GR overnemen. Dit zal vooral voor de gemeente Zoetermeer kunnen gelden, maar ook de andere twee gemeenten kunnen mogelijk een aantal personeelsleden opnemen in hun organisatie voor de lokale uitvoering van nieuw beschut werk en de rest van de Participatiewet.

Daarnaast zal de gemeente Zoetermeer kosten moeten maken voor de opbouw van het nieuwe Sociaal Werkbedrijf.

6.6. Alternatief: Opschalen naar hoger regionaal niveau

Het opschalen naar een hoger regionaal niveau lijkt vooral kansrijk in de vorm van inkoop van Wsw-plekken bij andere SW-organisaties die in de buurt liggen. Dit zou vanuit de drie gemeenten vooral interessant kunnen zijn voor beschut werk, zowel oud Wsw als nieuw beschut werk. Vooral voor beschut werk is volume of schaalgrootte belangrijk voor met name de kosten.

Enkele SW-bedrijven hebben aangegeven dat zij graag de beschutte plekken voor de drie gemeenten willen uitvoeren, omdat zij steeds vaker een tekort aan ‘handen’ verwachten om hun opdrachtgevers goed te kunnen blijven bedienen. Deze SW-bedrijven hebben een omzet (NTW) in beschut werk die met grote zekerheid aanzienlijk hoger is dan bij DSW. De kostenstructuur van beschut werk bij deze SW-organisaties is echter niet bekend.

Wij verwachten dat op langere termijn, wanneer het huurcontract voor het pand in Zoetermeer is beëindigd, het voor de gemeenten financieel interessant kan zijn om beschut werk bij andere SW-bedrijven in te kopen. Feitelijk kan dat in elk van de voorgaande scenario's. Dit heeft dan verder tot gevolg dat er in de eigen uitvoeringsorganisatie minder staf, overhead en leiding nodig is.

6.7. Samenvatting en totaaloverzicht

In dit hoofdstuk hebben we inschattingen gemaakt van de financiële exploitatie in de verschillende scenario's.

Het subsidieresultaat is in elk scenario vrijwel hetzelfde. Het subsidietekort, daarbij rekening houdend met actuele inzichten, loopt in absolute zin op tot bijna 2 miljoen euro in 2020 en gaat daarna langzaam dalen tot 1,3 miljoen euro in 2025. Per Wsw-plek neemt het subsidietekort toe tot bijna 4.000 euro per SE in de jaren 2021 – 2025. Dit heeft vooral te maken met de lagere subsidie dan eerder werd verwacht.

Het bedrijfsresultaat verschilt wel per scenario. In het referentiescenario, uitgaande van de begroting 2017 – 2020 van DSW die vanaf 2021 is doorgetrokken, wordt het bedrijfsresultaat naar verwachting na 2018 positief en blijft dat dan tot 2025.

Scenario 2, uitvoering van alleen de Wsw (geleidelijke afbouw) geeft een duidelijk slechter bedrijfsresultaat dan het referentiescenario.

Scenario 3, het gezamenlijke Lokale Netwerkbedrijf, kan onder bepaalde voorwaarden die in dit hoofdstuk zijn benoemd, op langere termijn (vanaf 2022) een beter bedrijfsresultaat opleveren dan het referentiescenario. Scenario 3 kan verder (beperkte) positieve effecten hebben op het subsidietekort doordat de reiskosten woon-werkverkeer en de collectieve vervoerskosten voor de Wsw-medewerkers afnemen, maar dit heeft maar een beperkte invloed op het totale financiële plaatje. Scenario 3 en dus ook de inschatting van de financiële effecten van dit scenario zijn wel met de grootste onzekerheden omgeven.

Het bedrijfsresultaat in scenario 4, een centrumgemeente scenario waarin Rijswijk en Leidschendam-Voorburg de Wsw-uitvoering bij Zoetermeer inkopen, is in potentie min of meer vergelijkbaar met het bedrijfsresultaat in het referentiescenario. De voornaamste reden hiervoor is dat de organisatie in volume (aantal doelgroepmedewerkers) niet veel afwijkt van het referentiescenario. Wel worden er in dit scenario meer re-integratiekandidaten en personen uit de nieuwe doelgroep (tijdelijk dienstverband) uit Zoetermeer bediend. Leidschendam-Voorburg organiseert in dit scenario, net als Rijswijk, de werkplekken re-integratie en nieuw beschut werk zelf.

Het opschalen naar een hoger regionaal niveau biedt mogelijk kansen om beschutte plekken, zowel Wsw-oud als nieuw beschut werken, 'goedkoper' in te kopen bij omliggende SW-bedrijven. Dit is vooral interessant wanneer het huurcontract voor het pand in Zoetermeer is beëindigd.

Hieronder presenteren we voor de vier scenario's de inschatting van de financiële resultaten voor de jaren 2017 - 2025 en geven de verdeling van het totale exploitatieresultaat over de drie gemeenten. Het subsidieresultaat is, om in het referentiescenario voor 2017 – 2020 aansluiting te houden op de begroting van DSW, exclusief de indicatieve en negatieve effecten van de lagere Wsw-subsidie per Wsw-plek en de stijging van de CAO-lonen in 2016. Het jaarlijkse subsidieresultaat zal hierdoor in 2017 – 2020 vrijwel zeker circa 0,5 miljoen euro negatiever zijn dan in tabel 6.8 weergegeven en dit geldt in elk scenario.

Tabel 6.8 Exploitatieresultaat in de verschillende scenario's (2017 – 2025)

| | 2017 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Subsidieresultaat | -610 | -1.060 | -1.510 | -1.380 | -1.180 |
| Bedrijfsresultaat: | | | | | |
| - Referentiescenario | -630 | -120 | 540 | 360 | -40 |
| - Alleen de Wsw samen | -1.040 | -500 | 100 | 100 | -290 |
| - Lokale netwerkorganisatie | -700 | -210 | 490 | 690 | 370 |
| - Sociaal Werkbedrijf - centrumgemeente | -400 | 70 | 670 | 470 | 120 |
| Totaal exploitatieresultaat: | | | | | |
| - Referentiescenario | -1.240 | -1.180 | -970 | -1.020 | -1.220 |
| - Alleen de Wsw samen | -1.650 | -1.560 | -1.410 | -1.280 | -1.470 |
| - Lokale netwerkorganisatie | -1.310 | -1.270 | -1.020 | -690 | -810 |
| - Sociaal Werkbedrijf - centrumgemeente | -1.010 | -990 | -840 | -910 | -1.060 |
| Verdeling over gemeenten (gemeentelijke bijdrage in exploitatie) op basis van SE | | | | | |
| - Leidschendam-Voorburg | 22% | 21% | 21% | 21% | 20% |
| - Rijswijk | 16% | 15% | 15% | 14% | 14% |
| - Zoetermeer | 63% | 63% | 64% | 64% | 66% |

Het onderste gedeelte van de tabel geeft de verdeling van het exploitatieresultaat over de drie gemeenten, naar rato van het aantal SE's in het betreffende jaar (conform de tekst van de GR). Het aandeel van Zoetermeer neemt in de loop van de jaren toe omdat de uitstroom van Wsw-ers in Zoetermeer relatief kleiner is dan in de andere twee gemeenten.

Deze verdeling geldt niet voor scenario 4. Het bedrijfsresultaat komt in dit scenario volledig (bij een positief bedrijfsresultaat) ten gunste of (bij een negatief resultaat) ten laste van de gemeente Zoetermeer. Het subsidieresultaat moet in dit scenario op de één of andere manier worden verdeeld over de drie gemeenten en de wijze waarop zal afhangen van de afspraken die de gemeenten, als uitkomst van een onderhandelingsproces, daarover met elkaar maken. We gaan er, om een indicatie van de verdeling te maken, vanuit dat het subsidieresultaat wordt verdeeld naar rato van het aantal SE's.

Onderstaande tabel 6.9 geeft voor de verschillende scenario's op de eerste plaats weer wat de gemeentelijke bijdrage aan het exploitatietekort van de uitvoeringsorganisatie is, rekening houdend met de in de begroting 2017 – 2020 opgenomen aanwending van de herstructurerings- en algemene reserve. In scenario 4 wordt ervan uitgegaan dat de herstructureringsreserve volledig wordt aangewend voor de opheffing van de GR.

Op de tweede plaats wordt aangegeven wat de gemeenten verder nog inbrengen in de organisatie in termen van vergoedingen (uit het Participatiebudget en BUIG) voor re-integratie en nieuw beschut werken. Deze vergoedingen zijn inclusief de loonkosten voor de deelnemers re-integratie.

In scenario 2 worden nieuw beschutte plekken en werkplekken re-integratie niet langer bij DSW georganiseerd. In scenario 3 gaat ook Rijswijk de nieuw beschutte plekken en werkplekken re-integratie vanuit de lokale netwerkorganisatie uitvoeren. In dit scenario zijn de totale vergoedingen aan de uitvoeringsorganisatie voor het organiseren van nieuw beschut werk en werkplekken re-integratie dus het hoogst. In scenario 4 organiseert dus alleen de gemeente Zoetermeer nieuw beschut werk en werkplekken re-integratie in/via het Sociaal Werkbedrijf en doet dat in hogere mate dan in scenario 1 en 3.

Tabel 6.9 Besteding middelen/budgetten per gemeente aan/bij de uitvoeringsorganisatie in de verschillende scenario's (2017 – 2025)

| Referentiescenario | 2017 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
|------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Dekking exploitatietekort uit herstructurerings/algemene reserve | 408 | 415 | 253 | 0 | 0 |
| Leidschendam-Voorburg, bijdrage exploitatietekort | 180 | 164 | 152 | 216 | 246 |
| Rijswijk, bijdrage exploitatietekort | 130 | 119 | 108 | 147 | 170 |
| Zoetermeer, bijdrage exploitatietekort | 522 | 483 | 457 | 657 | 804 |
| Leidschendam-Voorburg, vergoedingen uit Pbudget en BUIG | 531 | 630 | 770 | 913 | 1.129 |
| Rijswijk, vergoedingen P-budget en BUIG | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zoetermeer, vergoedingen P-budget en BUIG | 1.573 | 1.606 | 1.791 | 2.031 | 2.390 |
| Leidschendam-Voorburg, totaal | 711 | 794 | 922 | 1.129 | 1.375 |
| Rijswijk, totaal | 130 | 119 | 108 | 147 | 170 |
| Zoetermeer, totaal | 2.095 | 2.089 | 2.248 | 2.688 | 3.194 |
| Scenario 2, alleen de Wsw nog samen | 2017 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
| Dekking exploitatietekort uit herstructurerings/algemene reserve | 408 | 415 | 253 | 0 | 0 |
| Leidschendam-Voorburg, bijdrage exploitatietekort | 268 | 245 | 246 | 271 | 296 |
| Rijswijk, bijdrage exploitatietekort | 194 | 177 | 174 | 185 | 205 |
| Zoetermeer, bijdrage exploitatietekort | 780 | 722 | 737 | 824 | 969 |
| Leidschendam-Voorburg, vergoedingen uit Pbudget en BUIG | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rijswijk, vergoedingen P-budget en BUIG | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zoetermeer, vergoedingen P-budget en BUIG | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Leidschendam-Voorburg, totaal | 268 | 245 | 246 | 271 | 296 |
| Rijswijk, totaal | 194 | 177 | 174 | 185 | 205 |
| Zoetermeer, totaal | 780 | 722 | 737 | 824 | 969 |
| Scenario 3, de lokale netwerkorganisatie | 2017 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
| Dekking exploitatietekort uit herstructurerings/algemene reserve | 408 | 415 | 253 | 0 | 0 |
| Leidschendam-Voorburg, bijdrage exploitatietekort | 195 | 183 | 163 | 146 | 163 |
| Rijswijk, bijdrage exploitatietekort | 141 | 133 | 116 | 99 | 113 |
| Zoetermeer, bijdrage exploitatietekort | 566 | 539 | 488 | 444 | 534 |
| Leidschendam-Voorburg, vergoedingen uit Pbudget en BUIG | 531 | 630 | 770 | 913 | 1.129 |
| Rijswijk, vergoedingen P-budget en BUIG | 630 | 681 | 783 | 903 | 1.071 |
| Zoetermeer, vergoedingen P-budget en BUIG | 1.573 | 1.606 | 1.791 | 2.031 | 2.390 |
| Leidschendam-Voorburg, totaal | 726 | 813 | 932 | 1.059 | 1.292 |
| Rijswijk, totaal | 771 | 814 | 899 | 1.003 | 1.184 |
| Zoetermeer, totaal | 2.139 | 2.146 | 2.279 | 2.475 | 2.924 |
| Scenario 4, Sociaal Werkbedrijf - centrumgemeente | 2017 | 2018 | 2020 | 2022 | 2025 |
| Leidschendam-Voorburg, bijdrage exploitatietekort | 132 | 227 | 321 | 292 | 238 |
| Rijswijk, bijdrage exploitatietekort | 95 | 164 | 228 | 199 | 164 |
| Zoetermeer, bijdrage exploitatietekort | 783 | 599 | 292 | 419 | 658 |
| Leidschendam-Voorburg, vergoedingen uit Pbudget en BUIG | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rijswijk, vergoedingen P-budget en BUIG | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Zoetermeer, vergoedingen P-budget en BUIG | 1.879 | 1.994 | 2.208 | 2.620 | 3.295 |
| Leidschendam-Voorburg, totaal | 132 | 227 | 321 | 292 | 238 |
| Rijswijk, totaal | 95 | 164 | 228 | 199 | 164 |
| Zoetermeer, totaal | 2.661 | 2.592 | 2.500 | 3.039 | 3.953 |

7. Alternatieven voor governance in scenario 3 en scenario 4

7.1. Inleiding

Vanuit de beoordeling van de scenario's op de afwegingscriteria en de inschatting van de financiële effecten van de scenario's wordt duidelijk dat de scenario's 3 en 4 als het meest aantrekkelijk naar voren komen. De onzekerheid rond scenario 3 zit vooral in de haalbaarheid van het scenario en de financiële effecten. Bij scenario 4 is er vooral onzekerheid of er een dynamisch, ondernemend en pro-actief Sociaal Werkbedrijf kan worden gebouwd en is een belangrijk nadeel dat er hoge opheffingskosten verbonden kunnen zijn aan het opheffen van de GR. Scenario 3 gaat uit van continuering en een taakuitbreiding van de GR. Scenario 4 is een centrumgemeentemodel.

Vanuit het dagelijks bestuur van DSW is de vraag gesteld of er in scenario 3 een alternatief is voor de juridische vorm van samenwerking. Op deze vraag gaan we in paragraaf 7.2 in. Daarna gaan we in op een mogelijkheid om in scenario 4 een vastere juridische vorm van samenwerking tussen de drie gemeenten te organiseren dan het centrumgemeentemodel met inkoop door de twee andere gemeenten.

7.2. Lossere vorm van samenwerking in scenario 3

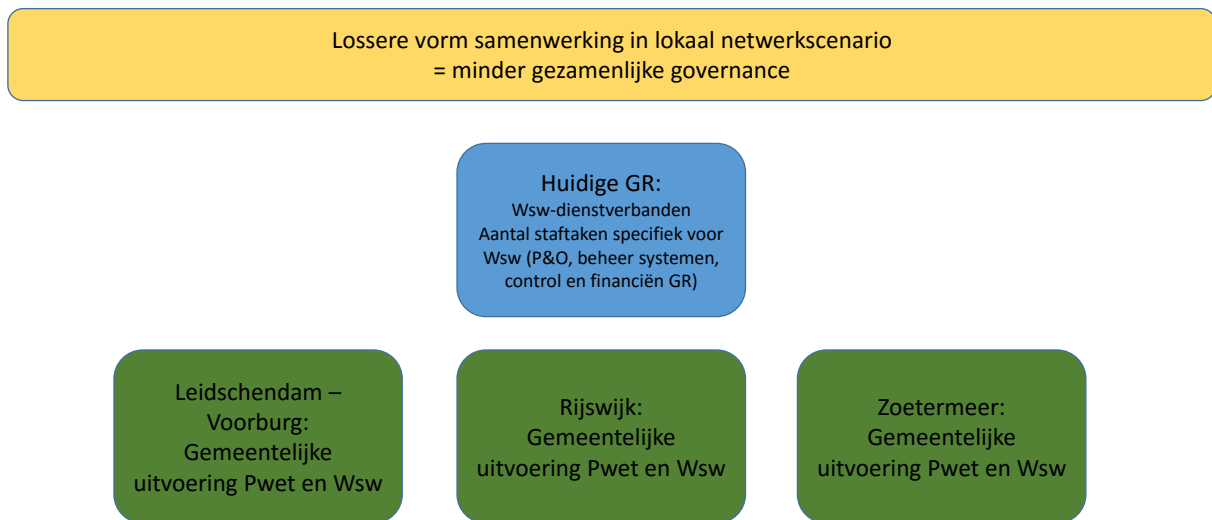
Een alternatief voor de governance in scenario 3 zou kunnen zijn om de GR in een lichtere vorm te organiseren, bijvoorbeeld via een GR zonder openbaar lichaam. Echter, deze lichtere vorm kan geen eigen personeel in dienst hebben. Het werkgeverschap van de Wsw-ers en het ambtelijke kaderpersoneel zou dan bij de gemeenten zelf georganiseerd moeten worden.

Een tweede mogelijkheid is om de GR een beperktere rol te geven. Er zou bijvoorbeeld kunnen worden gekozen om de GR werkgever te laten blijven van de Wsw-medewerkers en vanuit de GR een aantal staftaken te laten uitvoeren. De lokale uitvoering kan in dat geval onder directe aansturing van de gemeenten worden uitgevoerd, waarin bovendien elke gemeente zijn eigen koers kan varen en keuzes kan maken. Nadeel is dat de samenwerking hierdoor complexer wordt (denk bijvoorbeeld aan de huidige WOL/groepsdetacheringsprojecten bij de Werkleerbedrijven) en dat het risico bestaat dat de uitvoering minder flexibel wordt (minder of lastigere uitwisseling van medewerkers tussen gemeenten qua locatie van de werkplek bijvoorbeeld).

Een derde alternatief is voor de uitvoering van de Wsw de huidige GR in stand te houden en voor de organisatie van het netwerkbedrijf een nieuwe organisatievorm in te richten. Dit kan als drie gemeenten, maar ook samen met andere netwerkpartners. De vorm waarin is nader te bepalen. In feite zou dit een keuze voor scenario 2 betekenen die wordt gecombineerd met een nieuwe organisatie. Ook hier is een belangrijk nadeel van dat het eerder ingewikkelder wordt dan eenvoudiger in de samenwerking. En wanneer de drie gemeenten afzonderlijk gaan samenwerken met netwerkpartners, komt dit alternatief in feite neer op een keuze voor scenario 2.

Wij zien de meeste potentie in het tweede alternatief. Dit alternatief wordt hieronder schematisch weergegeven.

Figuur 7.1 Alternatief voor de GR in de governance in scenario 3



De GR bevat alleen het hoogst noodzakelijke om Wsw te kunnen uitvoeren en is alleen voor de Wsw ondersteunend aan de gemeentelijke uitvoering. Dit betekent dat er tussen de GR en de drie gemeentelijke uitvoeringen geen hiërarchische relatie bestaat. De GR heeft geen directeur, maar slechts een manager van een staf van beperkte omvang.

De gemeentelijke uitvoering van de Wsw, nieuw beschut werk en de rest van de Participatiewet is vervolgens helemaal aan de gemeenten zelf. Zij kunnen zelf keuzes maken hoe zij de uitvoering gaan invullen en zijn daarvoor ook zelf financieel verantwoordelijk. Wellicht dat gemeenten de totale uitvoering onder één manager Werk willen of kunnen plaatsen.

In financiële zin kunnen het subsidietekort Wsw en de kosten voor de staf door de drie gemeenten worden gedeeld in de GR. Het zou zelfs mogelijk zijn het subsidietekort direct met de gemeenten af te rekenen, zeker wanneer de gemeenten in deze constellatie, binnen de kaders van de CAO voor de Sociale Werkvoorziening, ook zelf verantwoordelijk worden voor en beslissingen kunnen nemen over de beloning en functiebevorderingen van de Wsw-medewerkers. De financiële exploitatie van de gemeentelijke uitvoering is voor de gemeenten zelf.

Een groot voordeel van het model is dat de GR beleidsarm wordt en niet veel bestuurlijke en ambtelijke inzet, tijd en afstemming meer vergt. Ook worden de discussies over de toekomstige koers van de uitvoeringsorganisatie uit de GR gehaald; de toekomstige koers wordt immers door elke gemeente afzonderlijk bepaald. Er kan lokaal direct worden aangesloten op de samenwerking met partners op bijvoorbeeld welzijnsgebied, verenigingen en (sociale) ondernemers.

Er kunnen allerlei nadelen worden bedacht bij dit model:

- Het maakt de uitvoering van de bestaande WOL/groepsdetacheringen complexer. Is een oplossing als gemeenten onderling plekken kunnen inkopen?
- Minder flexibel, minder uitwisseling tussen gemeenten;
- Beperkte schaal gemeentelijke uitvoering geeft mogelijk schaalnadelen;
- Hoe waarborg je een goed serviceniveau van de staf in de GR?

7.3. Vastere vorm van samenwerking in scenario 4

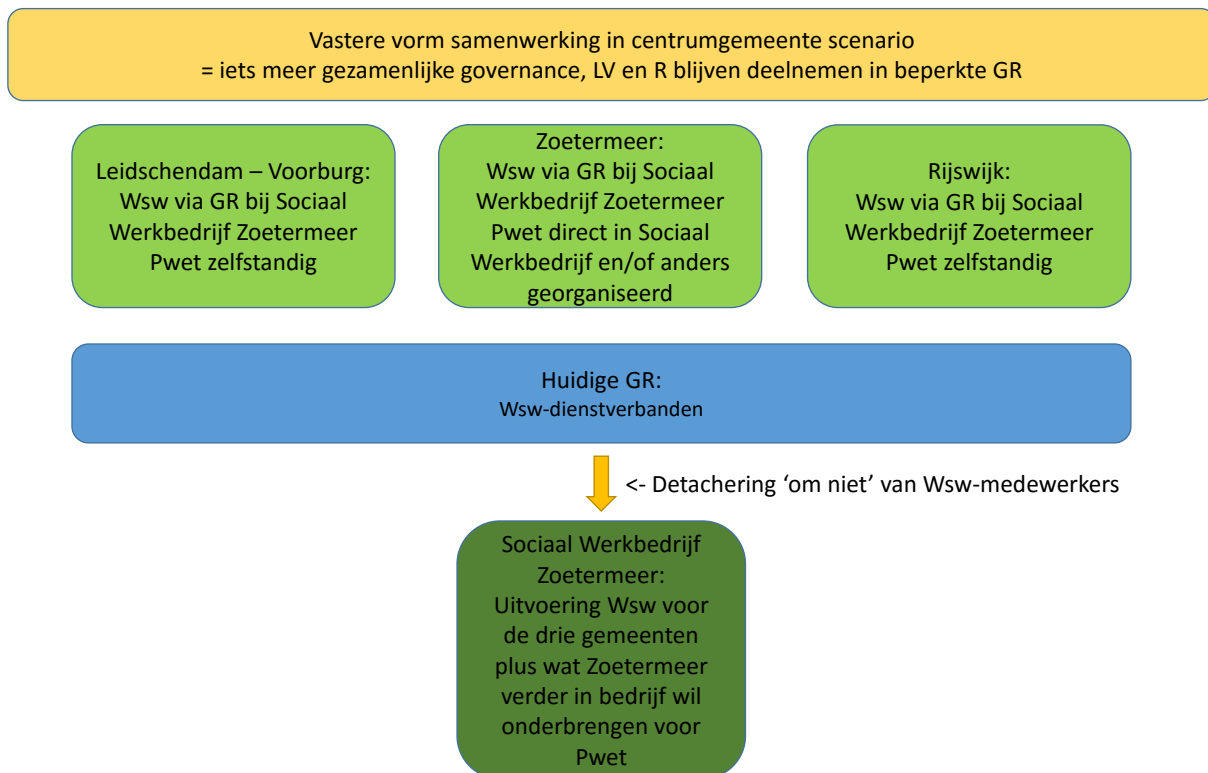
In het zuivere scenario 4 is er weinig samenwerking tussen de drie gemeenten. Het enige is dat de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk hun Wsw-plekken inkopen bij het Sociaal Werkbedrijf van Zoetermeer. Dit kan inhouden dat deze gemeenten op enig moment (einde van een contractperiode) hun Wsw-plekken elders gaan inkopen. Aangezien er dan geen GR meer bestaat, draait Zoetermeer dan op voor de frictiekosten in de organisatie die daarmee gepaard gaan. Dit kan worden opgelost door daar vooraf duidelijke afspraken over vast te leggen in de inkoopcontracten, maar er zou ook kunnen worden gezocht naar een samenwerkingsvorm in scenario 4 die vaster is dan de inkooprelatie. Deze vraag is even legitiem als de vraag naar een lichtere vorm van governance in scenario 3.

Er zou in scenario 4 gedacht worden aan het model afgebeeld in figuur 7.2. In de GR blijven alleen de dienstverbanden met de Wsw-medewerkers. Het subsidieresultaat in de GR wordt door de gemeenten op de gebruikelijke wijze gedeeld of er wordt afgesproken dat het subsidieresultaat per gemeente wordt bepaald en voldaan. De GR is zodoende heel erg beleidsarm, want het bevat alleen nog de Wsw-dienstverbanden. In de GR wordt alleen gesproken en besloten over een aantal sociale randvoorwaarden rond (de inzet van) de Wsw-medewerkers. Er is daarom nauwelijks nog ambtelijke en bestuurlijke afstemming en overleg tussen de gemeenten nodig. Verder impliceert het een zeer beperkte inzet van staf in de GR.

De GR leent de Wsw-medewerkers om niet uit aan het Sociaal Werkbedrijf van Zoetermeer. Het bedrijf staat verder los van de GR. Het bedrijf is eigendom van de gemeente Zoetermeer; de juridische vorm kan een BV, stichting of gemeentelijk onderdeel zijn. Zoetermeer bepaalt dus de koers, ook wat betreft de inzet, de locatie van de werkplek en eventuele functiebevordering van de Wsw-medewerkers uit de andere twee gemeenten. De dienstverbanden van de Wsw-medewerkers van Leidschendam-Voorburg en Rijswijk met de GR blijven gehandhaafd en deze worden dus vanuit de GR om niet gedetacheerd aan het Sociaal Werkbedrijf van Zoetermeer. In de GR kunnen bepalingen worden opgenomen dat een uittredende gemeente ook betaald voor de frictiekosten die daardoor ontstaan bij het uitvoeringsbedrijf waar de Wsw-medewerkers zijn gedetacheerd.

De GR opheffen is in dit model dus niet noodzakelijk, maar er zouden voorafgaand aan de oprichting van het Sociaal Werkbedrijf van Zoetermeer gezamenlijk wel bepaalde kosten genomen moeten worden om het bedrijf lean en op kwalitatief goede wijze te kunnen laten starten. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan de (meer dan marktconforme) huur van het pand in Zoetermeer en afvloeiingskosten van kaderpersoneel. Er moet dus eerst een slag worden gemaakt en de kosten hiervan zouden voor rekening komen van de drie gemeenten in de geldende verhouding. Deze kosten zijn echter lager dan bij volledige opheffing van de GR. Een en ander moet vooraf dus wel goed worden geregeld tussen de drie gemeenten. De exploitatie (het bedrijfsresultaat) van het Sociaal Werkbedrijf komt volledig ten gunste of ten laste van alleen de gemeente Zoetermeer.

Figuur 7.2 Alternatief voor de inkooprelatie in de governance in scenario 4



Een belangrijk voordeel is, vooral vanuit de optiek van Leidschendam-Voorburg en Rijswijk, de beleidsarme GR en het feit dat men geen eigenaar meer is van het uitvoeringsbedrijf. Een mogelijk daaraan verbonden nadeel voor deze gemeenten is dat zij geen invloed kunnen uitoefenen op de bedrijfsvoering van het Sociaal Werkbedrijf en dat men in de GR alleen kan meebeslissen over een aantal sociale randvoorwaarden. Voordeel voor de gemeente Zoetermeer is dat de andere twee gemeenten niet zo maar kunnen uittreden uit de GR en dus de samenwerking voor de Wsw vaster is dan in het originele scenario 4. Voordeel voor de gemeente Zoetermeer is verder dat men zelf keuzes kan maken en de koers van het Sociaal Werkbedrijf kan uitzetten, zo mogelijk in een volledig geïntegreerde uitvoering van de werkkant van de Participatiewet en de Wsw.

Aandachtspunt, en verder te onderzoeken in een businesscase, zijn fiscale aspecten rond de detachering om niet van de Wsw-medewerkers vanuit de GR bij het Sociaal Werkbedrijf en van de overname van activa en contracten van de GR door het Sociaal Werkbedrijf.

7.4. Conclusie

In scenario 3 is een lossere samenwerking tussen de gemeenten mogelijk met een lichtere vorm van governance. Deze bestaat uit een GR met zeer beperkte taken en een zelfstandige gemeentelijke uitvoering in alle drie de gemeenten. Dit model heeft naast voordelen ook de nodige nadelen. Het lijkt inhoudelijk ook wel heel sterk op het opheffen van de GR en overgaan tot gemeentelijke uitvoering van Participatiewet en Wsw. En dit is een scenario dat géén van de drie gemeenten op voorhand wilde.

In scenario 4 is een vastere samenwerkingsvorm mogelijk dan de inkooprelatie. Ook hier speelt een zeer beperkte GR een cruciale rol.

Blijft wederom staan dat cruciaal is dat de gemeenten erg goed moeten bepalen wat zij echt nog samen willen uitvoeren en wat niet. Dat blijft ons inziens de cruciale vraag bij de keuze voor een bepaald scenario en voor het governance model in het scenario.

8. Conclusies en advies

8.1. Doelstelling

In dit rapport zijn de resultaten weergegeven van de verkenning naar de wijze waarop de gemeenten Zoetermeer, Rijswijk en Leidschendam-Voorburg in de toekomst de (arbeids)participatie van hun inwoners met een beperking het best kunnen organiseren. De focus in het onderzoek lag daarbij, nadat interviews waren gehouden met de bestuurders van DSW en met betrokken beleidsadviseurs, vooral op wat de drie gemeenten samen willen organiseren. In het onderzoek zijn hiervoor vier strategische scenario's uitgewerkt.

Op dit moment werken de gemeenten Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk samen in de uitvoeringsorganisatie DSW Rijswijk e.o.. Binnen DSW wordt de Wsw uitgevoerd en daarnaast biedt DSW werkplekken re-integratie aan. In het onderzoek is een analyse gemaakt van de huidige bedrijfsvoering van DSW. Vervolgens is per scenario in beeld gebracht welke rol DSW in de toekomst zou spelen wanneer dit scenario zou worden gekozen.

We vatten eerst de belangrijkste conclusies uit het rapport samen. Vervolgens wordt een advies gegeven.

8.2. Conclusies

Visie van de gemeenten op het organiseren van de (arbeids)participatie van mensen met een arbeidsbeperking

Beleidsmatig hebben alle drie de gemeenten de visie dat iedere inwoner in de toekomst participeert naar vermogen, ook inwoners met een arbeidsbeperking. Conform de doelstelling van de Participatiewet streven de drie gemeenten voor deze inwoners naar zo veel mogelijk arbeidsparticipatie bij reguliere werkgevers. Hiervoor maken zij gebruik van een breed instrumentarium, waaronder de inzet van werkgeversbenadering, loonkostensubsidies en jobcoaching.

Gerelateerd aan de scenario's geven de gemeenten het volgende aan:

- De Wsw wordt door alle drie de gemeenten gezien als een gezamenlijke zorgplicht. Het heeft onverkort de voorkeur om de werkplekken voor de doelgroep Wsw samen te blijven organiseren.
- Er zijn lichte verschillen in de verwachtingen van het vermogen van werkgevers om werkplekken te bieden voor mensen met een arbeidsbeperking. Zoetermeer is hier het minst optimistisch over. Zoetermeer verwacht instrumenten als een detachingsfaciliteit en/of zelf het organiseren van werkgelegenheid in een publieke omgeving voor de doelgroep nodig te hebben. Rijswijk en Leidschendam-Voorburg willen eerst de markt hun werk laten doen en zijn daardoor nog niet zo ver dat zij van mening zijn dat dit soort instrumenten nodig zijn.
- Door Zoetermeer en recent Leidschendam-Voorburg is de keuze gemaakt om nieuw beschutte werkplekken te organiseren voor de nieuwe instroom van de Participatiewet. Zij hebben hier aantallen en budgetten voor benoemd. Zoetermeer gaat uit van 18 plekken beschut werken in 2018. Leidschendam-Voorburg heeft benoemd om in 2016 maximaal 8 beschutte plekken voor de nieuwe doelgroep van de Participatiewet te organiseren. Voor Rijswijk is beschut werken een sluitstuk (aantal moet nog worden bepaald).

- Rijswijk en Leidschendam-Voorburg hebben een sterke wens om in de toekomst werk- of ontwikkelplekken voor de doelgroep Participatiewet, meer dan op dit moment, in een lokale setting te organiseren.

Visie op samenwerking en het huidige DSW

Ten aanzien van de visie op samenwerking op het niveau van de combinatie Zoetermeer, Rijswijk en Leidschendam-Voorburg bij de gemeenten concluderen wij het volgende:

- Er lijkt weinig intrinsieke motivatie bij Rijswijk en Leidschendam-Voorburg om breder dan de Wsw samen te werken in deze combinatie. Er wordt pragmatisch aangekeken tegen samenwerken in de toekomst. Er is bij Rijswijk en Leidschendam-Voorburg geen wens tot het in stand houden van een gezamenlijk werkbedrijf.
- Zoetermeer heeft wel de wens om ook in de toekomst breder samen te werken dan de Wsw, met name vanuit potentiële schaalvoordelen die dit zou kunnen bieden.
- Bij alle drie de gemeenten is de blik sterk gericht op werk/ontwikkelplekken, qua potentiële samenwerking. Dit komt voort uit de huidige situatie, waarin op dit punt wordt samengewerkt binnen DSW.
- Er is om een aantal redenen weinig tevredenheid over het huidige uitvoeringsbedrijf DSW.

Inschatting van de behoefte van de gemeenten

De gemeenten zijn sinds 2015 vanuit de Participatiewet verantwoordelijk voor een grotere doelgroep. In hoofdstuk 2 is aangegeven dat de ontwikkeling van de doelgroep in alle drie de gemeenten vergelijkbaar is:

- Het aantal Wsw-ers neemt door natuurlijk verloop af.
- Daar tegenover staat een instroom van een nieuwe groep inwoners met een arbeidsbeperking. Deze instroom is groter dan de uitstroom vanuit de Wsw.
- Doelstelling is om een belangrijk deel van de doelgroep te plaatsen bij een reguliere werkgever.
- Voor het deel van de doelgroep dat een dusdanige arbeidsbeperking heeft dat een werkplek bij een werkgever niet mogelijk is, voorziet de Participatiewet dat de gemeente een beschutte voorziening organiseert.

Zoals hierboven aangegeven ligt de behoefte van de gemeenten, vanuit de context van dit onderzoek, vooral in de organisatie van werk- en ontwikkelplekken voor de doelgroep van de Participatiewet. De behoefte bestaat om in ieder geval de Wsw-plekken samen te blijven organiseren. Alle drie de gemeenten hebben daarnaast behoefte aan:

- Re-integratieplekken voor de klassieke WWB-doelgroep;
- Nieuw-beschut werken plekken;
- Ontwikkelplekken voor inwoners met een arbeidsbeperking.

Hierboven is ook aangegeven dat de gemeenten verschillend aankijken tegen de vraag of zij hierop (structureel) willen samenwerken.

Zoetermeer heeft aangegeven te verwachten in de toekomst mogelijk ook behoefte te hebben om (niet-beschutte) inwoners met een arbeidsbeperking een dienstverband aan te bieden in detacheringvorm of in een eigen publieke infrastructuur.

Prestaties DSW

In het onderzoek is een uitgebreide analyse gemaakt van de financiële prestaties van de huidige uitvoeringsorganisatie DSW en de verwachte prestaties in de toekomst. De belangrijkste conclusies van deze analyse staan hieronder samengevat:

Totaalplaatje:

- De doorstroom van Wsw-medewerkers naar zo regulier mogelijk werk ligt eind 2015 op schema ten opzichte van de bijgestelde doelstellingen, waarbij is geconstateerd dat de bijgestelde doelstelling voor individuele detachering/begeleid werken voor 2015 weinig ambitieus was. De doorstroom naar individuele detachering/begeleid werken is sinds 2014 de verantwoordelijkheid van de gemeentelijke uitstroomteams;
- Het exploitatieresultaat is vooral in 2013, maar ook in 2015 verslechterd;
- Het exploitatietekort per Wsw-plek bij DSW neemt toe en is de laatste jaren 1,5 tot 2 keer zo hoog als landelijk gemiddeld. Naar werksoort bezien blijft het exploitatieresultaat voor Werken op Locatie sterk achter bij het herstructureringsplan.

Subsidieresultaat Wsw:

- Het subsidieresultaat was tot en met 2014 vrij stabiel en week niet substantieel af van de benchmarks. In 2015 is het subsidietekort sterk opgelopen;
- Ongeveer 1/3 van de toename wordt veroorzaakt doordat DSW in 2015 een lagere subsidie bij de gemeenten in rekening heeft gebracht dan de meeste andere SW-bedrijven;
- En 2/3 van de toename van het subsidietekort komt voort uit een toename van de personeelskosten Wsw. Deels was deze toename niet te vermijden: hogere sociale lasten door verhoging van de wettelijke premies, ontslagvergoedingen en gratificaties op grond van de CAO. Daarnaast zien we echter een toename van de overige personeelskosten, de uitbetaling van vakantiedagen aan Wsw-medewerkers. Dit zijn posten die wel beleidsmatig te beïnvloeden zijn.
- Diepgaande analyse heeft uitgewezen dat de post bruto lonen sterk is beïnvloed door de hoge instroom van Wsw-ers bij DSW in 2014 en de stop op de instroom in de Wsw per 2015. Hierdoor is de afname van de bruto lonen in 2015 lager dan zou mogen worden verwacht op grond van de officiële bezettingscijfers.

Bedrijfsresultaat:

- Vanaf 2013 is het bedrijfsresultaat sterk negatief (5 tot 7 ton per jaar);
- Het bedrijfsresultaat is structureel ongunstiger dan de benchmarks. De ongunstige afwijking van DSW ten opzichte van landelijk gemiddelden is in zowel 2013 als in 2014 ruim 1 miljoen euro;
- Hiervan wordt naar schatting circa 500.000 euro veroorzaakt door de hoge, en langjarig vastliggende, huisvestingslasten van DSW;
- DSW kent een structureel lage omzet (NTW) per Wsw-plek en deze neemt trendmatig af;
- De laatste jaren zijn de kosten voor kaderpersoneel per Wsw-plek sterk gestegen, hetzelfde kan worden geconstateerd bij de re-integratieactiviteiten.

Re-integratie:

- De (financiële) effecten van re-integratie zouden op een hoger niveau moeten worden gezien dan alleen de exploitatie DSW. Het gaat uiteindelijk vooral om uitstroom uit de uitkering en dus schadelastbeperking BUIG;
- Behalve in 2013 is de re-integratie bij DSW minimaal break-even geweest. We komen tot de conclusie dat re-integratie in 2014 en 2015 voor enkele tonnen dekking heeft gegeven aan (op korte termijn) vaste kosten bij DSW;
- Vanaf 2014 hanteert DSW gedegen systematiek voor toerekenen omzet en kosten aan re-integratie op basis van urenregistraties van zowel doelgroepmedewerkers als kaderpersoneel;

- Er wordt door de gemeenten meer en meer overgeschakeld op trajecten met loonwaardeverrekening en op termijn moeten, vanwege de krimp van de Wsw, de opbrengsten van re-integratie de integrale kosten van de werkplekken dekken. Hiervoor is dan het volgende nodig:
 - De omzet (NTW) van DSW in het algemeen moet toenemen. Het bestuur heeft de omzetstijging in de begroting 2017 – 2020 inmiddels als taakstellend aangemerkt;
 - Verdere verlaging kosten DSW, met name in de sfeer van kaderpersoneel;
 - Nog betere planning/afstemming instroom deelnemers re-integratie;
 - Strakkere gezamenlijke organisatie re-integratie (afwezigheid, bij problemen, etc.);
 - Waardering voor hoe DSW omgaat met ongemotiveerde en lastige deelnemers.

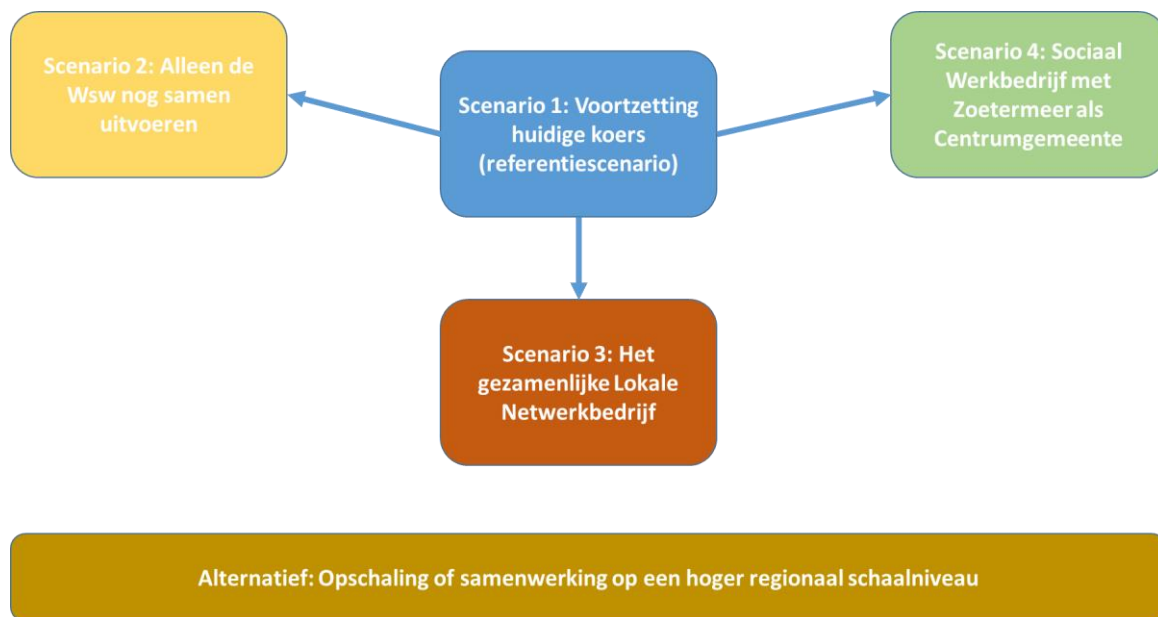
Vier scenario's voor samenwerking tussen de drie gemeenten in de toekomst

In het rapport zijn vier scenario's uitgewerkt voor de samenwerking tussen de drie gemeenten op het gebied van de organisatie van werk- en ontwikkelplekken vanuit de Participatiewet. Het betreft de volgende scenario's:

- Scenario 1: Voortzetting van de huidige koers. Dit scenario is gehanteerd als referentiescenario;
- Scenario 2: Alleen de Wsw nog samen uitvoeren in de toekomst. Er wordt in dit scenario niet meer samengewerkt op de organisatie van werk- en ontwikkelplekken voor klanten uit de Participatiewet;
- Scenario 3: Het Lokale netwerkbedrijf. In dit scenario blijven de drie gemeenten samenwerken. Belangrijke keuze in dit scenario is om daarbij een koers te kiezen waarbij afscheid genomen wordt van de grote centrale productielocatie in Zoetermeer en in te zetten op organisatie van beschutte werkplekken lokaal, in samenwerking met verenigingen, zorgaanbieders en sociale ondernemers in een maatschappelijke context;
- Scenario 4: Een Sociaal Werkbedrijf met Zoetermeer als centrumgemeente. Uitgangspunt van dit scenario is dat de huidige GR wordt opgeheven en Zoetermeer een eigen Sociaal Werkbedrijf opbouwt dat zij inzet om samen met Zoetermeerse werkgevers de doelen van de Participatiewet te realiseren. Rijswijk en Leidschendam-Voorburg kopen in dit scenario de Wsw in bij centrumgemeente Zoetermeer. De overige taken voor de Participatiewet organiseren zij zelf of samen met andere gemeenten.

In figuur 8.1 wordt het bovenstaande schematisch samengevat.

Figuur 8.1 De vier uitgewerkte scenario's



Vergelijking van de scenario's

In hoofdstuk 5 zijn de scenario's vergeleken met het referentiescenario waarin de huidige koers wordt voortgezet op basis van 12 criteria.

Uit de vergelijking komt naar voren dat scenario 2 (alleen de Wsw in de toekomst nog samen uitvoeren) in meerdere opzichten geen aantrekkelijk scenario is. Weliswaar biedt dit scenario de mogelijkheid aan de drie gemeenten om ieder zelfstandig voor de Participatiewet doelgroep nieuwe (en mogelijk succesvolle) dienstverlening te ontwikkelen, voor de zittende Wsw doelgroep zou dit scenario betekenen dat zij in een sterker krimpende organisatie terecht komen, met steeds minder diversiteit aan type werkplekken. Ook betekent dit scenario dat de uitvoering van de Wsw verder losgekoppeld wordt van de overige doelgroepen.

Zowel het lokale netwerkscenario (scenario 3) als het scenario Zoetermeers Werkbedrijf (scenario 4) bieden op basis van de vooraf door het DB bepaalde criteria beide wel een aantal voordelen ten opzichte van het voortzetten van de huidige koers.

Scenario 3 heeft als belangrijk voordeel dat met de omslag naar een netwerkorganisatie op lokaal niveau nieuwe kansen en meer diversiteit worden gecreëerd in werkplekken voor de groep die is aangewezen op een beschutte werkplek. Daarbij wordt aangesloten op de ontwikkelingen in de samenleving om te streven naar meer lokale integrale oplossingen (drie decentralisaties breed) gebruik makend van de lokale infrastructuur aan verenigingen, (maatschappelijke) instellingen en sociale ondernemers. Ook is scenario 3 het scenario waarin in potentie het breedst wordt samengewerkt tussen de drie gemeenten. Ook Rijswijk gaat in dit scenario vanuit de netwerkorganisatie beschutte plekken en re-integratieplekken organiseren. Tegelijkertijd is scenario 3 ook het meest onzekere, of positiever gezegd het meest innovatieve scenario. Het betekent een grote omslag ten opzichte van de huidige situatie. De uitvoeringsorganisatie is een heel andere dan het huidige DSW.

Scenario 4 (het Zoetermeers Sociaal Werkbedrijf) biedt de kans aan Zoetermeer om zelf op basis van de eigen wensen en behoefte een uitvoeringsorganisatie op te bouwen voor de activering van haar

inwoners met een arbeidsbeperking naar betaald werk. Uitgangspunt is dat Zoetermeer hier meer dan in het referentiescenario gebruik van gaat maken wanneer dit scenario gekozen wordt. Het is (net als scenario 3) een duurzaam model. De gevolgen voor de zittende Wsw-doelgroep zijn kleiner dan scenario 3 aangezien het type werkplek niet verandert ten opzichte van de huidige koers. Ook is het daardoor een model waarvan de haalbaarheid op voorhand zekerder is. Een keuze voor scenario 4 houdt in dat het gezamenlijk eigenaarschap van een SW-bedrijf wordt losgelaten. Uitgangspunt is dat het Sociaal Werkbedrijf Zoetermeer ondernemender, pro-actiever en innovatiever is dan het huidige DSW. Zoetermeer bouwt het Sociaal Werkbedrijf nieuw op parallel aan de opheffing van de GR.

Kansen regionale opschaling

Uit het (aanvullende) onderzoek naar de kansen om met andere SW-bedrijven in de regio samen te werken komt naar voren dat samenwerking in de vorm van inkoop van Wsw-plekken op de meeste belangstelling kan rekenen. DSW en/of de drie gemeenten zijn bij vrijwel alle gemeenten/SW-organisaties in de regio welkom om hierover nader van gedachten te wisselen. Twee SW-bedrijven hebben verder het (in het verleden reeds verkende) idee van één centrale locatie voor beschut werk nog niet helemaal losgelaten. Dit zou voor DSW en de deelnemende gemeenten ook een interessante optie kunnen zijn. Eén gemeente geeft aan dat zij alle kennis en stukken met betrekking tot de integrale aanpak met de drie deelnemende gemeenten in DSW wil delen, zodat zij daar gebruik van kunnen maken.

Financiële vergelijking van de scenario's

In hoofdstuk 6 hebben wij een inschatting gegeven van de financiële effecten van de scenario's. Daaruit komen de volgende conclusies naar voren:

- Scenario 2 (alleen nog samen de Wsw uitvoeren) is ook financieel het onaantrekkelijkste scenario.
- Zowel Scenario 3 (Lokaal Netwerkbedrijf) als scenario 4 (Sociaal Werkbedrijf met Zoetermeer als Centrumgemeente) hebben de potentie in zich van een duurzamer financieel model dan voortzetting van de huidige koers (scenario 1).
- De verschillen tussen scenario 1, 3 en 4 zijn relatief klein (enkele honderdduizenden euro's) en alle drie de scenario's hebben het risico in zich dat de financiële uitkomsten minder gunstig uitpakken (bijvoorbeeld wanneer omzetten niet worden behaald of wanneer de reducties in de kosten voor het kaderpersoneel niet worden gerealiseerd).
- Voor scenario 3 (het Lokale Netwerkbedrijf) is de onzekerheid over de uiteindelijke financiële uitkomsten het grootst aangezien hier de meeste aannames bij gemaakt moesten worden en dit scenario op deze schaal voor zover bij ons bekend nog nergens is geïmplementeerd.
- Scenario 4 kent in potentie de hoogste frictiekosten aangezien in dit scenario de GR wordt opgeheven. Deze frictiekosten kunnen worden beperkt wanneer de drie gemeenten een deel van het personeel en/of de activa van DSW overnemen.

8.3. Advies

Niet primair een keuze maken op grond van financiën

In deze rapportage zijn vier scenario's uitgewerkt voor de organisatie van de (arbeids)participatie van inwoners met een arbeidsbeperking in Zoetermeer, Rijswijk en Leidschendam-Voorburg. Scenario 2 is geen aantrekkelijk scenario, zowel inhoudelijk als financieel. De verschillen tussen de overige scenario's zijn financieel gezien niet heel erg groot. Scenario 3, de lokale netwerkorganisatie, zou op wat langere termijn financieel het meest gunstig kunnen uitpakken. Maar dit scenario is, ook

financieel, wel met de grootste onzekerheden omgeven. Elders in het land is deze koers wel bedacht, maar nog niet (op grote schaal) geïmplementeerd.

Uiteraard zijn de financiële gevolgen van de keuze voor een bepaald scenario van groot belang. Belangrijker is echter dat er een keuze wordt gemaakt waar de drie gemeenten langjarig mee vooruit kunnen en waarvoor bij alle drie de gemeente enthousiasme en commitment bestaat.

Scenario 3 en scenario 4 zijn beide scenario's die succesvol kunnen zijn

Uit de verkenning komt naar voren dat scenario 3 en scenario 4 beide scenario's zijn die een succesvolle bijdrage kunnen leveren aan de arbeidsparticipatie van inwoners met een arbeidsbeperking. Het zijn ook keuzes voor een heel verschillende koers die aansluiten bij verschillende aspecten in de visies en behoeften van de drie gemeenten.

Voor de keuze is in onze ogen bepalend:

- welk scenario het best aansluit bij gemeenschappelijke aspecten in de visies en behoeften van de drie gemeenten, en
- of de gemeenten het enthousiasme en commitment hebben om langjarig te blijven samenwerken.

Scenario 3

Scenario 3 biedt grote kansen. Het sluit aan bij de wens van de drie gemeenten om op lokaal niveau in het lokale netwerk op innovatieve wijze werkplekken te organiseren dicht bij de burger, vooral voor de groep met de zwakste positie. Ook biedt het samen uitvoeren van scenario 3 kansen om dit met voldoende flexibiliteit en kosteneffectiviteit te doen en om dit ook voor de Wsw-doelgroep te benutten. Kijken we naar scenario 3 vanuit de visies van de gemeenten zoals verwoord in hoofdstuk 2 dan is een belangrijke kanttekening dat Rijswijk en Leidschendam-Voorburg hebben uitgesproken bij voorkeur in de toekomst geen eigenaar meer te willen zijn van een gezamenlijk Werkbedrijf en in bredere zin geldt dat vooral Rijswijk voor de Participatiewet gericht is op de arbeidsmarktregio Haaglanden. Dit staat op gespannen voet met een keuze om in scenario 3 langjarig samen te werken in de organisatie van werkplekken voor burgers met een arbeidsbeperking, breder dan de oude Wsw-doelgroep.

Scenario 4

Scenario 4 sluit aan bij de wens om meer te willen doen met een uitvoeringsbedrijf voor de Participatiewet/Wsw, mits dit uitvoeringsbedrijf ondernemender, commerciëler en initiatiefrijk is. Het model van scenario 4 is in de regio een veel toegepast model waarmee goede resultaten worden behaald. Bij Rijswijk en Leidschendam-Voorburg is er geen commitment voor deze koers. Om deze reden is in scenario 4 ervan uitgegaan dat Zoetermeer eigenaar is van het Sociaal Werkbedrijf en Rijswijk en Leidschendam-Voorburg alleen de Wsw-plekken inkopen. Dit laatste sluit aan bij de visie van de drie gemeenten om de Wsw samen uit te blijven voeren.

Dit scenario heeft echter niet de voorkeur van de gemeente Zoetermeer. De gemeente Zoetermeer wil graag met de twee andere gemeenten blijven samenwerken in een gezamenlijk uitvoeringsbedrijf waarin niet alleen de Wsw wordt uitgevoerd, maar ook andere onderdelen van de Participatiewet. Het voordeel van scenario 4 voor de gemeente Zoetermeer is wel dat zij volledig zelfstandig de koers van het bedrijf kan bepalen en het bedrijf volledig in kan zetten om samen met lokale werkgevers haar eigen doelstellingen te realiseren.

Ook merken wij op dat een keuze voor scenario 4 niet betekent dat samenwerking op het terrein van de Participatiewet tussen de gemeenten ophoudt. Zeker voor Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg geldt dat zij in de arbeidsmarktregio in strategische en operationele zin zullen blijven

samenwerken. Door de verbindingen tussen de regio's Zuid-Holland Centraal en Haaglanden kan ook samenwerking met Rijswijk in een andere vorm blijven bestaan.

Voor de Wsw zo regulier mogelijk blijven ambiëren

Het bestuur heeft de laatste tijd richting directie van DSW benadrukt dat verhogen van de omzet belangrijker is dan het realiseren van doorstroom van Wsw-medewerkers naar hogere treden van de werkladder. Wij adviseren om de koers te blijven aanhouden om zoveel mogelijk Wsw-medewerkers, eventueel via een tussenstap in Werken op Locatie, door te laten stromen naar een detachering of begeleid werken. Dit is namelijk, mits er tegen loonwaarde van de medewerkers wordt gedetacheerd, op lange termijn ook financieel aantrekkelijk. Dit zit niet zozeer in een hogere omzet bij detachering, maar in een (veel) gunstigere verhouding tussen omzet en kosten dan bij Werken op Locatie en beschut werk. Dit geldt zeker op het moment wanneer het huidige pand in Zoetermeer kan worden verlaten en een grote vaste kostenpost wegvalt. De gemeentelijke uitstroomteams zijn verantwoordelijk voor het realiseren van nieuwe plaatsingen via individuele detachering of begeleid werken. Er zou moeten worden bekeken hoe het functioneren van deze teams kan worden geoptimaliseerd om maximaal resultaat te bereiken.

Inkoop beschutte plekken bij andere SW-organisaties kan financieel aantrekkelijk zijn

Uit het onderzoek komt naar voren dat er bij SW-bedrijven in de regio interesse bestaat om de uitvoering van werkplekken beschut Wsw via een inkoopconstructie voor de drie gemeenten uit te voeren. Wij adviseren de gemeenten om daar, wanneer opportuun, de gesprekken met de betrokken SW-organisaties daarover aan te gaan. Onafhankelijk van de scenario's kan dit in financiële zin verbetering met zich mee brengen wanneer bij deze SW-bedrijven de exploitatie van de beschutte plekken beter is dan nu bij DSW. Een aantal SW-bedrijven realiseert meer omzet in beschut werk dan DSW. Voordelen van schaalgrootte spelen vooral in de uitvoering van beschut werk. Kanttekening is dat het inkopen van Wsw-plekken bij andere SW-organisaties financieel pas interessant zou kunnen zijn, wanneer in 2021 het huurcontract van het huidige pand in Zoetermeer afloopt.

Tussenvormen mogelijk.....

In de verkenning zijn vier duidelijk van elkaar afwijkende scenario's uitgewerkt. In het proces is er bewust niet voor gekozen om de scenario's naar elkaar toe te laten groeien omdat de te maken keuzes dan minder helder worden. Uiteraard is het goed mogelijk om bij de uiteindelijke keuze wel tussenvormen te overwegen.

Hierboven gaven wij al aan dat regionale inkoop van beschutte plekken in elk scenario aantrekkelijk zou kunnen zijn. Voor scenario 3 zou dat als voordeel kunnen hebben dat op deze manier bijvoorbeeld de (kleine) centrale eigen productie-unit kan worden georganiseerd. In scenario 4 kan dit ook voordelen hebben, doordat daardoor het Sociaal Werkbedrijf van Zoetermeer zich meer kan richten op de samenwerking met lokale werkgevers. Een andere tussenvorm die wij zien is dat bij een keuze voor scenario 4 uiteraard ook inkoop mogelijk zou kunnen zijn van nieuw beschutte plekken door Leidschendam-Voorburg en Rijswijk bij het Sociaal Werkbedrijf van Zoetermeer.

Ook in de juridische structuur.....

In scenario 3 is uitgegaan van continuering van de samenwerking in de GR en scenario 4 is gebaseerd op een centrumgemeente-model. Echter, ook in deze juridische structuur zijn andere oplossingen (tussenvormen) mogelijk. In hoofdstuk 7 zijn er alternatieven voor de juridische structuur in scenario 3 en scenario 4 beschreven. Daarmee kan wellicht tegemoet worden gekomen aan bezwaren die er bij bepaalde gemeenten zijn bij de scenario's.

Voor de gemeente Zoetermeer kan onzekerheid over het langjarig commitment van de andere twee gemeenten voor de inkoop van de Wsw-plekken een belemmering zijn voor een keuze voor scenario

4. Dit is dan te ondervangen door de in hoofdstuk 7 uitgewerkte variant waarin er een beleidsarme GR blijft bestaan voor de dienstverbanden Wsw maar die geen hiërarchische of eigendomsrelatie heeft met het Sociaal Werkbedrijf van Zoetermeer.

Voor scenario 3 kan gekozen worden voor een lossere structuur, waarin meer door de gemeenten zelf wordt georganiseerd en uitgevoerd en minder via de GR. Wij hebben echter grote twijfels of de voordelen van deze lossere structuur opwegen tegen de grotere complexiteit die deze keuze oplevert in de uitvoering.

.....maar maak uiteindelijk wel een duidelijke keuze met langjarig commitment

Wij adviseren de betrokken gemeenten om niet naar een compromis te zoeken dat leidt tot ingewikkelde uitvoeringsstructuren en/of samenwerkingsvormen, maar om een duidelijk scenario te kiezen dat leidt tot een heldere en praktische uitvoeringsstructuur en governance. Dit lijkt een open deur, maar in de praktijk worden op het terrein van samenwerking in de Participatiewet/Wsw vaak compromissen gesloten die in de uitvoering complex zijn. Dit brengt het risico met zich mee dat over enkele jaren wederom een soortgelijk traject moet worden opgestart om na te denken over de toekomst.

Omdat de drie gemeenten al langer niet op één lijn zitten qua toekomstvisie (uitvoering Participatiewet en Wsw) en de rol van het huidige DSW daarin, is er geen sprake geweest van een duidelijke koers voor de uitvoeringsorganisatie. Die duidelijkheid is nu wel nodig om de gewenste verbeteringen en innovaties door te voeren en daarop te sturen.

De keuze voor een duidelijk scenario dient gepaard te gaan met een langjarig commitment van de drie gemeenten. Zowel scenario 3 als scenario 4 houden grote veranderingen in. Het succesvol implementeren van deze scenario's vereist commitment en een lange adem.

Volgende stap: businesscase voor het voorkeursscenario

In dit onderzoek zijn vier scenario's uitgewerkt. Dit is op hoofdlijnen gebeurd en op hoofdlijnen is een inschatting van de financiële effecten gegeven. Een volgende stap kan zijn om het scenario dat de voorkeur heeft van de gemeenten verder in te vullen in een businesscase. In deze businesscase vindt een verdere uitwerking plaats van het dienstverleningsconcept, de organisatie, de omvang in aantal plekken, de governance en de financiële effecten. Op basis van de businesscase kan een definitieve keuze gemaakt worden voor de toekomst.

Sturing

In de scenario's 1, 2 en 3 blijft DSW bestaan. In scenario 3 ontstaat er echter wel een heel ander type organisatie dat op een aantal punten niet te vergelijken is met het huidige DSW. In scenario 4 wordt DSW opgeheven en bouwt de gemeente Zoetermeer haar eigen Sociaal Werkbedrijf op.

In de gevallen waarin het huidige DSW blijft bestaan, adviseren wij het dagelijks bestuur van DSW te sturen op een beperkt aantal doelstellingen of targets. Deze zijn reeds benoemd in het 'Stappenplan uitvoering herstructurering' uit april 2014, namelijk:

- Het exploitatieresultaat, c.q. de gemeentelijke bijdrage;
- De verdeling van het aantal Wsw-medewerkers over de drie werksoorten;
- Het exploitatieresultaat per werksoort.

Binnen deze kaders zou de organisatie de ruimte moeten hebben om zelf afwegingen te maken hoe de doelstellingen uit de begroting te bereiken. Uiteindelijk is de directeur van DSW verantwoordelijk voor het realiseren van de begroting en kan daar op worden aangesproken. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat de begroting al in het eerste kwartaal van het voorafgaande jaar moet

worden opgesteld, waardoor de begroting géén rekening kan houden met realisaties (financieel, Wsw-bezetting) in het nog lopende jaar en met de actuele ontwikkelingen van bijvoorbeeld de Wsw-subsidie en de loonkosten Wsw. Hierdoor sluit momenteel de begroting op onderdelen niet aan op de realisaties in het voorafgaande jaar. Wij adviseren daarom om tegen het eind van het jaar de begroting voor het daarop volgende jaar om te zetten in bijvoorbeeld een 'prognose' waarin realisaties en recente ontwikkelingen wel kunnen worden meegenomen zodat deze beter aansluit op de actualiteit. Deze prognose wordt dan voor dat jaar leidend voor de uitvoeringsorganisatie.

Bijlage 1 Onderzoeksvragen

In de opdracht van het onderzoek zijn door de opdrachtgever de volgende onderzoeksvragen gesteld:

Visie

- Welke visie hebben de gemeenten op de (arbeids)participatie van de oude- en nieuwe doelgroep van inwoners met een beperking?
- Welke visie hebben de gemeenten op (de uitvoering van) re-integratie van inwoners met een uitkering in het kader van de Participatiewet?

Behoefte

- Welke behoefte hebben de gemeenten aan beschutte- en externe werkplekken voor inwoners met een beperking en hoe ontwikkelt deze behoefte zich in de toekomst?
- Welke behoefte hebben de gemeenten aan trajecten voor de re-integratie van inwoners met een uitkering in het kader van de Participatiewet en hoe ontwikkelt deze behoefte zich?

Vorm

- In welke vorm (publiek, privaat of een combinatie daarvan) zijn de behoeften van de individuele gemeenten het best te organiseren?
- Is voortzetting van de samenwerking tussen de gemeenten een voorwaarde voor efficiënte uitvoering van de Wsw?
- Welke rol speelt (het ontbreken van) omzet op het gebied van re-integratie bij de ontwikkelingsmogelijkheden van het bedrijf op langere termijn?

DSW

- Welke bedrijfseconomische basis heeft het huidige uitvoeringsbedrijf om in de toekomst op kwalitatieve en efficiënte wijze te kunnen voorzien in de behoeften van de gemeenten?
- Heeft het huidige uitvoeringsbedrijf voldoende (ontwikkelings)mogelijkheden om in de toekomst aan te sluiten bij de geïntariseerde behoeften van de gemeenten?
- Zijn de ontwikkelingsmogelijkheden van het huidige uitvoeringsbedrijf ten aanzien van onderwerpen als omzet, bekostiging, management, en governance binnen het gestelde tijdspad realistisch?

Bijlage 2 Aannames bij inschatting ontwikkeling doelgroep

Zoetermeer (tabel 2.1)

- Klassieke doelgroep WWB: Als bron voor de ontwikkeling tot en met 2018 is de nota 'Ruim Baan op de rotonde' (oktober 2014) gebruikt. Voor de periode daarna is de omvang constant verondersteld.
- Nieuwe doelgroep: Als bron voor de ontwikkeling tot en met 2018 is de nota 'Ruim Baan op de rotonde' (oktober 2014) gebruikt. Voor de periode daarna is deze ontwikkeling doorgetrokken tot en met 2025.
- Beschut-nieuw: inschatting op basis van fictieve verdeling beschutte werkplekken door het Ministerie van SZW (Samen voor de Klant, 18 juni 2015), geactualiseerd met de Meicirculaire 2016. Deze ontwikkeling is doorgetrokken naar 2025.
- Wsw: Tot en met 2021 op basis van Meicirculaire 2016. Voor de periode na 2021 is deze ontwikkeling doorgetrokken op basis van op basis van pensioendata DSW.

Leidschendam-Voorburg (tabel 2.2)

- Klassieke doelgroep WWB: als bron voor de omvang in 2015 is gebruik gemaakt van het Beleidsplan Participatiewet en WWB Maatregelen 2015-2016 (oktober 2014). Voor de periode daarna is de omvang constant verondersteld.
- Nieuwe doelgroep: Als bron voor de instroom in 2015 is het jaargemiddelde voor 2015 uit de Doelgroepenanalyse van de gemeente Leidschendam-Voorburg gebruikt. Voor de periode daarna is de ontwikkeling van de instroom gebaseerd op de budgetontwikkeling in de meicirculaire 2016.
- Beschut-nieuw: inschatting op basis van fictieve verdeling beschutte werkplekken door het Ministerie van SZW (Samen voor de Klant, 18 juni 2015), geactualiseerd met de Meicirculaire 2016. Deze ontwikkeling is doorgetrokken naar 2025.
- Wsw: Tot en met 2021 op basis van Meicirculaire 2016. Voor de periode na 2021 is deze ontwikkeling doorgetrokken op basis van op basis van pensioendata DSW.

Rijswijk (tabel 2.3)

- Klassieke doelgroep WWB: als bron voor de omvang in 2015 is gebruik gemaakt van de 'Kadernota (Samen)werken aan werk 2016-2020' (oktober 2015). Voor de periode daarna is de omvang constant verondersteld.
- Nieuwe doelgroep: De ontwikkeling van de nieuwe doelgroep is gebaseerd op de omvang en ontwikkeling van het budget dat hiervoor voor Rijswijk ter beschikking is gesteld in de Meicirculaire 2016. Na 2021 is deze ontwikkeling doorgetrokken.
- Beschut-nieuw: inschatting op basis van fictieve verdeling beschutte werkplekken door het Ministerie van SZW (Samen voor de Klant, 18 juni 2015), geactualiseerd met de Meicirculaire 2016. Deze ontwikkeling is doorgetrokken naar 2025.
- Wsw: Tot en met 2021 op basis van Meicirculaire 2016. Voor de periode na 2021 is deze ontwikkeling doorgetrokken op basis van op basis van pensioendata DSW.

Bijlage 3 Longlist scenario's

Scenario 1: Huidige samenwerking voortzetten in huidige vorm (vertrekpunt/referentiescenario)

- Samen blijven uitvoeren van de Wsw
- Samen werkplekken beschut werken nieuw organiseren
- Samen re-integratie/ontwikkelplekken organiseren
- Huidige vorm: 1 centrale locatie, samen eigenaar

Scenario 2: Gezamenlijk bedrijf Z-R-LV met lokale invulling werkplekken

- Wsw, Beschut-Nieuw en Re-integratieplekken samen organiseren
- Samen eigenaar
- Andere vorm: afscheid van centrale locatie, lokale organisatie van plekken, samenwerking/combinaties met lokale partijen

Scenario 3: Zoetermeers Werkbedrijf met inkoop van Wsw door R en LV. R en LV regelen beschut-nieuw en re-integratieplekken zelf (of door elders in te kopen)

- Centrumgemeentemodel voor de uitvoering van de Wsw (Zoetermeer eigenaar)
- Zoetermeer bouwt vanuit huidige organisatie een eigen werkbedrijf voor Beschut-Nieuw, Re-integratieplekken of meer -> keuze meer publieke variant (dicht tegen W&I aan) of meer private variant (Werkbedrijf als sociale onderneming)
- R en LV gaan hun eigen weg voor alles, behalve de Wsw

Scenario 4: Iedereen organiseert de Pwet uitvoering zelf, huidige SW-organisatie als sterfhuis

- Samen alleen nog de Wsw uitvoeren in de GR, geleidelijk sterfhuis van de DSW organisatie
- Nieuw Beschut en Re-integratieplekken wordt door iedere gemeente zelf georganiseerd of zelf ingekocht
- GR/DSW blijft in stand zolang de Wsw substantiele omvang heeft

Scenario 5: Directe opheffing huidige samenwerking

- GR DSW wordt direct opgeheven, iedere gemeente gaat zijn eigen weg
- Per gemeente verschillende opties: Inkopen of aansluiten bij andere uitvoeringsorganisatie, zelf organiseren, combinatie

Scenario 6: Fusie met of overname uitvoering Wsw door ander SW-bedrijf

- Wsw wordt uitgevoerd op grotere regionale schaal
- Keuze per gemeente of hier ook andere plekken worden georganiseerd
- Keuze of gemeenten toetreden tot ander SW-bedrijf als eigenaar of een inkooprelatie aangaan
- Keuze of behoud huidige werkplek/locatie als voorwaarde wordt gesteld of niet

Scenario 7: Beschut Wsw en Beschut-nieuw opschalen naar hoger regionaal niveau, rest Wsw en re-integratieplekken lokaal uitvoeren of inkopen

- Combinatie van scenario 5 en 6
- Als iedere gemeente zelf keuze maakt van bedrijf waarmee wordt opgeschaald is dit feitelijk scenario 5.

Scenario 8: Werkplekken Wsw, Nieuw-Beschut en re-integratie samen privaat beleggen

- Ofwel doorontwikkeling DSW naar private onderneming, ofwel verkoop DSW, ofwel onderdelen vervreemden.
- Gemeenten geen eigenaar meer. Inkooprelatie voor plekken. Private onderneming maakt zelf keuzes over organisatie van het werk, evt aannemen ander regulier personeel etc.

Bijlage 4 Cijfers realisatie banenafspraken mensen met een arbeidsbeperking

Tabel B4.1 Ontwikkeling aantal banen banenafpraak, ultimo 2012 – Q3 2015

| Banen banenafpraak via dienstverband met werkgever | Nulmeting = eind 2012 | Eind 2014 | Q3 2015 | Eind 2014 t.o.v. nulmeting | Q3 2015 t.o.v. nulmeting |
|----------------------------------------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------------------|--------------------------|
| Zuid-Holland Centraal | 464 | 542 | 634 | 17% | 37% |
| Haaglanden | 1.147 | 1.356 | 1.481 | 18% | 29% |
| Rijnmond | 2.927 | 3.077 | 3.503 | 5% | 20% |
| Holland Rijnland | 983 | 1.086 | 1.253 | 10% | 27% |
| Midden-Holland | 465 | 520 | 495 | 12% | 6% |
| Landelijk totaal | 36.660 | 40.492 | 44.324 | 10% | 21% |
| | | | | | |
| Banen banenafpraak via uitzendcontract | Nulmeting = eind 2012 | Eind 2014 | Q3 2015 | Eind 2014 t.o.v. nulmeting | Q3 2015 t.o.v. nulmeting |
| Zuid-Holland Centraal | 19 | 14 | 27 | -26% | 42% |
| Haaglanden | 57 | 76 | 98 | 33% | 72% |
| Rijnmond | 115 | 159 | 227 | 38% | 97% |
| Holland Rijnland | 28 | 46 | 60 | 64% | 114% |
| Midden-Holland | 19 | 23 | 33 | 21% | 74% |
| Landelijk totaal | 1.593 | 2.032 | 3.183 | 28% | 100% |
| | | | | | |
| Banen banenafpraak via Wsw-detachering | Nulmeting = eind 2012 | Eind 2014 | Q3 2015 | Eind 2014 t.o.v. nulmeting | Q3 2015 t.o.v. nulmeting |
| Zuid-Holland Centraal | 310 | 296 | | -5% | |
| Haaglanden | 945 | 796 | | -16% | |
| Rijnmond | 2.002 | 2.656 | | 33% | |
| Holland Rijnland | 772 | 787 | | 2% | |
| Midden-Holland | 605 | 402 | | -34% | |
| Landelijk totaal | 33.600 | 40.061 | | 19% | |

Bron: UWV, trendrapportages.

De cijfers voor Q3 2015 voor Rijnmond en Midden-Holland worden vertekend doordat de gemeente Zuidplas is overgegaan van de arbeidsmarktregio Midden-Holland naar Rijnmond.

Het aantal banen via Wsw-detacheringen wordt één keer per jaar, aan het eind van het jaar, gemeten. De cijfers per arbeidsmarktregio per ultimo 2015 komen in augustus 2016 beschikbaar.

Tabel B4.2 Aantal banen banenafpraak als % van het aantal personen in het doelgroepenregister, ultimo 2012 – Q3 2015

| Totaal banen banenafpraak | Nulmeting - eind 2012 | Eind 2014 | |
|-----------------------------|-----------------------|-----------|---------|
| Zuid-Holland Centraal | 21% | 19% | |
| Haaglanden | 18% | 17% | |
| Rijnmond | 25% | 26% | |
| Holland Rijnland | 21% | 21% | |
| Midden-Holland | 33% | 25% | |
| | | | |
| Landelijk totaal | 23% | 24% | |
| | | | |
| Exclusief Wsw-detacheringen | Nulmeting - eind 2012 | Eind 2014 | Q3 2015 |
| Zuid-Holland Centraal | 13% | 13% | 15% |
| Haaglanden | 10% | 11% | 12% |
| Rijnmond | 15% | 15% | 16% |
| Holland Rijnland | 12% | 12% | 14% |
| Midden-Holland | 15% | 15% | 16% |
| | | | |
| Landelijk totaal | 12% | 12% | 14% |

Bijlage 5 Analyse huidige situatie DSW

B5.1 Inleiding

DSW Rijswijk e.o. is een gemeenschappelijke regeling en voert namens de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer de Wsw uit. DSW biedt verder werkplekken en (bege)leiding op de werkplek voor re-integratiekandidaten van de betrokken gemeenten.¹⁴

In voorbereiding op de Participatiewet (toen nog Wet Werken naar Vermogen) hebben de betrokken gemeenten in 2012 op basis van een scenariostudie onder andere besloten dat zij:

- voor de uitvoering van de Wsw de GR DSW Rijswijk e.o. zouden voortzetten;
- hun regierol op de Wsw gingen versterken vanwege de verbindingen met de WWB/Participatiewet en het streven naar meer integraliteit van beleid;
- sterk zouden gaan sturen op de door- en uitstroom van Wsw-medewerkers naar meer reguliere arbeid;
- de arbeidsontwikkeling en het detacheren/begeleid werken van Wsw-ers zelf gingen uitvoeren en om daarvoor toe te werken naar een gemeentelijk door- en uitstroombedrijf (ook voor re-integratie) op locatie van DSW.

Deze besluitvorming is de basis geweest voor het herstructureringsplan WSW¹⁵. Bij 'ongewijzigd beleid' zou het exploitatietekort de jaren daarna sterk toenemen, door de stop op de instroom in de Wsw en de meerjarige afname van de Wsw-subsidie. Door herstructurering kon het exploitatietekort aanzienlijk worden beperkt. De volgende lijnen stonden centraal in het herstructureringsplan:

- een toename van het aantal Wsw-medewerkers dat een werkplek bij een reguliere werkgever heeft via individuele detachering of begeleid werken tot 50% per eind 2018 (in 2013: 27%) en van het aantal Wsw-medewerkers met een werkplek via werken op locatie (WOL) of groepsdetachering tot 32% per eind 2018 (2013: 29%);
- met daarbij gelijkblijvende exploitatieresultaten per fte per werksoort ten opzichte van de begroting 2013 van DSW:
 - o Beschut binnen: 14.500 euro negatief per fte;
 - o WOL/Groepsdetachering: 400 euro positief per fte;
 - o Detachering/begeleid werken: 6.800 euro positief per fte.
- Doorstroom van Wsw-medewerkers naar hogere treden van de werkladder heeft positieve effecten op de exploitatie, in vergelijking met de situatie waarin geen doorstroom plaatsvindt.

Het is dus zeker niet zo dat het alleen om de doorstroom van Wsw-ers naar hogere treden van de werkladder zou gaan. Er wordt ook uitgegaan van targets voor het exploitatieresultaat per werksoort.

Medio 2014 is de verantwoordelijkheid voor de arbeidsontwikkeling, het individueel detacheren en begeleid werken van Wsw-medewerkers overgegaan naar de gemeenten. Dit wordt uitgevoerd door twee gemeentelijke uitstroombteams. Ook de trajectbegeleiding, de arbeidsontwikkeling, het matchen op vacatures, de plaatsing bij werkgevers en de begeleiding daarna van re-integratiekandidaten wordt door de gemeenten zelf uitgevoerd.

¹⁴ De re-integratieactiviteiten verliepen tot voor kort financieel administratief via de Stichting Power. Er is besloten om de stichting Power in 2015 geleidelijk af te bouwen en sindsdien verloopt de re-integratie ook financieel administratief direct via DSW.

¹⁵ Gemeenten Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer, Herzien herstructureringsplan Wsw, 10 januari 2013.

Dit houdt in dat DSW feitelijk alleen werkplekken en de begeleiding op de werkplek aanbiedt, zowel voor de Wsw-doelgroep als voor re-integratiekandidaten. Bij deze taak behoort ook het acquireren van een voldoende hoeveelheid en voldoende rendabel werk voor het beschutte werk, WOL en groepsdetachering.

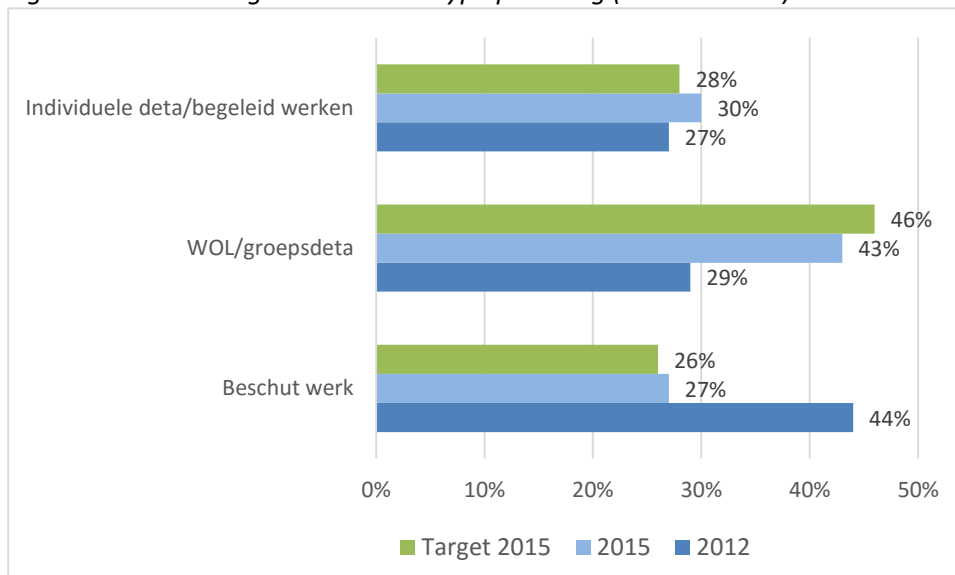
In dit hoofdstuk kijken we terug naar de ontwikkeling van DSW in de afgelopen jaren, mede als basis en input voor de verschillende toekomstscenario's. We gaan daarbij in op de thema's die ook in het herstructureringsplan centraal stonden, namelijk de doorstroom naar een zo regulier mogelijke werkplek en de financiële exploitatie. Daarnaast gaan we in op de betekenis van de re-integratieactiviteiten voor de exploitatie van DSW.

B5.2 Doorstroom

DSW is er de laatste jaren in geslaagd om een steeds groter deel van de Wsw-ers bij reguliere werkgevers te plaatsen. Het aandeel Wsw-medewerkers dat intern beschermt werkt is tussen 2012 en 2015 gedaald naar 27%. Er werkt dus nog maar ruim een kwart van de Wsw-medewerkers intern beschermt in het pand in Zoetermeer of op de Sionsgaerde in Rijswijk.

Het aandeel Wsw-medewerkers in WOL¹⁶ of groepsdetachering is toegenomen naar 43% en het aandeel in individuele detachering en begeleid werken naar 30%. Nogmaals, dit laatste is sinds medio 2014 de verantwoordelijkheid van de gemeentelijke uitstroomteams.

Figuur B5.1 Verdeling Wsw-ers over type plaatsing (2012 en 2015)



Landelijk ligt het aandeel individueel gedetacheerden en begeleid werkenden in 2014 op 21%¹⁷. DSW zit daar dus ruim boven. Het aandeel groepsdeteringen is bij DSW (in de figuur onderdeel van WOL/Groepsdetachering) laag: 4% tegenover 14% landelijk. In totaal (groepsdeta, individuele deta en begeleid werken tezamen) zit DSW ongeveer op het landelijke gemiddelde.

¹⁶ WOL vindt deels plaats in eigen werkactiviteiten van DSW buiten de deur in opdracht van opdrachtgevers (groen, schoonmaak). Een ander deel vindt sinds 2013 in toenemende mate plaats in Werkleerbedrijven bij reguliere werkgevers.

¹⁷ Bron: Cedris, Branche-informatie sociale werkgelegenheid en arbeidsintegratie 2014.

Daarnaast zijn er enkele SW-bedrijven in de omgeving die een veel hoger aandeel gedetacheerden en begeleid werkenden kennen: DZB (40%), de MareGroep (42%) en de AM Groep (67%).

Er wordt voor het aandeel individuele detachering/begeleid werken achtergebleven bij de streefcijfers uit het herstructureringsplan. Volgens dat plan zou dat per eind 2015 43% moeten zijn. De streefcijfers voor doorstroom zijn echter in 2014 naar beneden bijgesteld. De bereikte verdeling per eind 2015 voldoet grotendeels aan de bijgestelde streefcijfers. Het bijgestelde streefcijfer voor individuele detachering/begeleid werken is echter weinig ambitieus: 28% per eind 2015, terwijl dit in 2012 al op 27% lag.

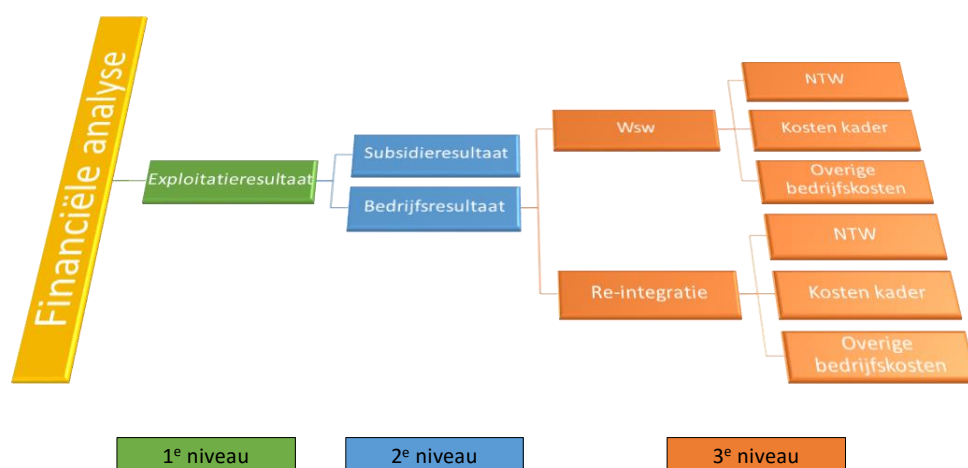
Deze bijstelling houdt verband met de economische omstandigheden in de afgelopen jaren. Mede hierdoor is in 2014 besloten om sterker in te zetten op WOL/groepsdetachering, waar meer kansen zouden liggen, en minder op individuele detachering. Vooral het streven om binnen een relatief korte periode 10 Werkleerbedrijven bij reguliere werkgevers te realiseren, die ook ingezet konden worden voor de re-integratie, heeft vervolgens veel aandacht gekregen. Een andere oorzaak ligt in de moeizame start van de gemeentelijke uitstroomteams. Het jaar 2015 was hiervoor een pilotjaar. Dus het achterblijven bij de doelen uit het herstructureringsplan is deels 'economische omstandigheden' maar deels ook 'focus'.

De bijgestelde doelen voor doorstroom zijn dus gerealiseerd, waarbij we constateren dat de doelen al vrij snel na de vaststelling van het herstructureringsplan zijn bijgesteld en dat de bijgestelde doelen voor individuele detachering/begeleid werken tot en met 2015 niet erg ambitieus waren.

B5.3 Aanpak financiële analyse

De analyse van het financiële resultaat van DSW hebben we van groot naar klein aangepakt. De figuur hieronder geeft dat schematisch weer.

Figuur B3.2 Schematische weergave analyse financieel resultaat DSW



In de volgende paragrafen vatten we de hoofdlijnen van deze analyse samen, waarbij we vooral inzoomen op de belangrijkste ontwikkelingen en verklaringen voor die ontwikkelingen.

Het totale exploitatieresultaat van DSW bestaat uit het subsidieresultaat en het bedrijfsresultaat. In tabel B5.1 worden de gebruikte begrippen nader gedefinieerd. Hieronder vatten we de belangrijkste uitkomsten van deze analyse samen.

Tabel B5.1 De begrippen

| | Saldo van baten (+) | en lasten (-) |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Subsidieresultaat Wsw | <ul style="list-style-type: none"> Rijksbijdrage/subsidie Wsw | <ul style="list-style-type: none"> Lonen en sociale lasten Wsw-medewerkers Loonkostensubsidie begeleid werken Overige personeelskosten Wsw |
| Bedrijfsresultaat Wsw | <ul style="list-style-type: none"> Netto toegevoegde waarde (NTW) uit inzet Wsw-medewerkers Overige opbrengsten | <ul style="list-style-type: none"> Personeelskosten ongesubsidieerde professionals (kaderpersoneel) Overige (materiële) bedrijfskosten Saldo financiële baten en lasten Saldo incidentele baten en lasten |
| Bedrijfsresultaat re-integratie | <ul style="list-style-type: none"> Netto toegevoegde waarde (NTW) uit inzet van deelnemers re-integratie Netto vergoeding re-integratie van gemeenten (totale vergoeding minus loonkosten deelnemers re-integratie) | <ul style="list-style-type: none"> Aan re-integratie toegerekende kosten van ongesubsidieerde professionals Aan re-integratie toegerekende overige bedrijfskosten |

B5.4 Totaal exploitatieresultaat

Het exploitatietekort is vooral in 2013, maar ook in 2015 opgelopen

Het exploitatieresultaat van DSW (inclusief Stichting Power) is in 2013 sterk teruggelopen ten opzichte van 2012, zie tabel B5.2. In 2014 was het exploitatietekort iets kleiner dan in 2013. In 2015 is het exploitatietekort verder opgelopen. In zowel 2014 en 2015 zijn zowel de NTW als de vergoedingen voor re-integratie verder teruggelopen, maar zijn ook de kosten teruggebracht. Daardoor wijkt het resultaat inclusief mutaties in reserves in 2014 en 2015 niet heel erg veel af van het resultaat in 2013.

Tabel B5.2 Totaal exploitatieresultaat DSW (2011 – 2015) in € 1.000

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------------------------|------|------|--------|--------|--------|
| Resultaat excl. mutaties reserves | -762 | -480 | -1.307 | -1.247 | -1.627 |
| Resultaat incl. mutaties reserves | -609 | -333 | -1.024 | -967 | -1.219 |
| Gemeentelijke bijdrage | 704 | 900 | 850 | 974 | 1.200 |
| Resultaat incl. gemeentelijke bijdrage | 95 | 567 | -174 | 7 | -19 |

Mutatie reserves: dotaties en onttrekkingen aan de algemene reserve of de reserve herstructurering.

In de opstelling zijn de bijdragen van de gemeenten aan DSW t.b.v. de reserve herstructurering en de dotaties van deze bedragen aan de reserve herstructurering buiten beschouwing gelaten (deze vallen in de exploitatie tegen elkaar weg).

Het exploitatietekort inclusief mutaties in reserves is in de jaren 2013 tot en met 2015 kleiner dan het tekort exclusief deze mutaties. Dit heeft in deze jaren te maken met de aanwending van een deel van de reserve herstructurering die voor de kosten van de uitvoering van het herstructureringsplan is gevormd (in totaal is/komt daarvoor 3,5 miljoen euro beschikbaar)¹⁸.

Het exploitatietekort van DSW is na 2012 relatief hoog

Een andere indicator is de hoogte van het exploitatietekort per Wsw-plek¹⁹. Het blijkt dat deze bij DSW in 2013 en 2014 1,5 tot 2 keer hoger is dan landelijk gemiddeld. Het tekort per Wsw-plek

¹⁸ In 2013, 2014 en 2015 is er achtereenvolgens ruim 280.000 euro, ruim 450.000 euro en ruim 370.000 onttrokken aan de reserve herstructurering voor de dekking van herstructureringskosten. Deze herstructureringskosten zijn onderdeel van het exploitatieresultaat.

¹⁹ Het aantal Wsw-plekken wordt uitgedrukt in standaardeenheden (SE's), ook wel arbeidsjaren Wsw genoemd. We zullen voor het gemak de term SE gebruiken. Een SE is gelijk aan een full-time dienstverband van 36 uur per week, waarbij Wsw-medewerkers in de arbeidshandicapcategorie 'ernstig' een gewicht hebben van 1,25.

vertoont bij DSW een stijgende lijn, terwijl landelijk het exploitatietekort per Wsw-plek de laatste jaren afneemt²⁰.

Tabel B5.3 Exploitatietekort per SE, DSW en landelijk gemiddeld (2011 – 2015)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------------|
| DSW, incl. mutaties reserves | 1.000 | 570 | 1.850 | 1.720 | 2.210 |
| Gemiddeld landelijk¹⁾ | | 1.850 | 1.140 | 900 | Nog niet bekend |

1) Bron: Cedris branche-informatie, diverse jaren.

Gemeentelijke bijdrage ligt binnen kaders herstructureringsplan; omstandigheden waren gunstiger dan voorzien

In het herstructureringsplan is weergegeven wat de invloed van de herstructurering (met als kern doorstroom van Wsw-ers naar zo regulier mogelijke plekken) zou zijn op het exploitatieresultaat, vergeleken met een situatie waarin deze doorstroom niet zou plaatsvinden. Het exploitatieresultaat bij herstructurering is door de gemeenten gehanteerd om de gemeentelijke bijdrage meerjarig te begroten.

Tabel B5.4 Exploitatieresultaat DSW bij ongewijzigd beleid en bij herstructurering

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Exploitatieresultaat ongewijzigd beleid | -2.204.000 | -2.750.000 | -2.950.000 | -3.150.000 | -3.350.000 | -3.500.000 |
| Exploitatieresultaat bij doorstroommodel/herstructurering | -2.204.000 | -1.750.000 | -1.200.000 | -900.000 | -900.000 | -1.000.000 |
| Verbetering expl. resultaat door doorstroommodel/herstructurering | 0 | 1.000.000 | 1.750.000 | 2.250.000 | 2.450.000 | 2.500.000 |

Bron: Herzien herstructureringsplan Wsw, januari 2013

De gemeentelijke bijdrage bij herstructurering werd dus voorzien op 1,75 miljoen in 2014 en 1,2 miljoen in 2015. De gemeentelijke bijdrage is in 2014 uitgekomen op 800.000 euro²¹ en op 1,2 miljoen euro in 2015. In 2014 blijft dit dus ruim binnen de kaders van het herstructureringsplan. In 2015 is exact uitgekomen op de bijdrage voorzien in het herstructureringsplan.

Een kanttekening hierbij is dat de feitelijke omstandigheden in 2014 en 2015 gunstiger waren dan voorzien in het herstructureringsplan:

- In het herstructureringsplan is uitgegaan van invoering van de Participatiewet per 1 januari 2014 en dus krimp van het aantal Wsw-medewerkers vanaf 1 januari 2014. De Participatiewet is uiteindelijk één jaar later ingevoerd en daardoor is het aantal Wsw-medewerkers bij DSW in 2014 en 2015 nog nauwelijks afgenomen;
- In het herziene herstructureringsplan is uitgegaan van een korting van de Wsw-subsidie per Wsw-arbeidsjaar ten opzichte van 2013 van 540 euro in 2014 en 1.080 euro in 2015. Door de latere invoering van de Participatiewet en het landelijk lagere aantal Wsw-plekken is de Wsw-subsidie per Wsw-arbeidsjaar in 2014 en 2015 ongeveer op hetzelfde niveau gebleven als in 2013.

Beide ontwikkelingen waren in 2014 en 2015 dus gunstiger dan voorzien in het herstructureringsplan. Wordt de feitelijke ontwikkeling voor 2014 en 2015 opgenomen in het rekenmodel herstructurering, dan zou het exploitatietekort en dus de gemeentelijke bijdrage in 2014 en 2015 op respectievelijk op circa 1,4 miljoen en circa 800.000 hebben moeten liggen. Voor 2014 verandert het

²⁰ Een vergelijking van de gemeentelijke bijdrage per Wsw-plek bij DSW met de landelijk gemiddelde gemeentelijke bijdrage levert een zelfde soort beeld op.

²¹ Van de gemeentelijke bijdrage in 2014 van 974.000 euro was 174.000 euro een aanvullende gemeentelijke bijdrage voor het exploitatietekort in 2013.

beeld hiermee niet: de gerealiseerde gemeentelijke bijdrage was aanzienlijk lager. Voor 2015 geeft dit aan dat DSW op een lager tekort had moeten kunnen uitkomen dan voorzien in het herstructureringsplan. Daarbij wordt door de directie van DSW aangetekend dat in 2014 en 2015 de leegstand van een deel van het pand nog niet ten laste is gebracht van de herstructureringsreserve. Dat gebeurt in 2016 voor het eerst.

Vooraf exploitatie WOL/groepsdetachering blijft achter bij uitgangspunten herstructureringsplan

Het herstructureringsplan bevatte ook uitgangspunten voor het exploitatie per werksoort (zie paragraaf 'Inleiding' van dit hoofdstuk). Het exploitatieresultaat voor beschut werken is in 2015 aanzienlijk beter dan voorzien en het resultaat voor individuele detachering/begeleid werken is in 2015 iets lager dan voorzien (zie tabel B5.5). Het resultaat voor WOL/groepsdetachering is aanmerkelijk slechter dan voorzien. Hieronder vallen ook de groenactiviteiten die veelal financieel aantrekkelijk zijn in de sociale werkvoorziening. WOL/groepsdetachering draagt in 2015 niet bij aan de dekking van de kosten van staf en overhead. Het is dus vooral belangrijk om de opbrengsten/kostenverhouding voor WOL/groepsdetachering aanmerkelijk te verbeteren.

Tabel B5.5 Exploitatieresultaat per fte naar werksoort, realisatie en herstructureringsplan

| Werksoort | Herstructureringsplan 1) | Realisatie 2015 |
|-----------------------------------------|--------------------------|-----------------|
| Beschut werk | -14.500 | -10.900 |
| WOL/groepsdetachering | 400 | -2.900 |
| Individuele detachering/begeleid werken | 6.800 | 6.600 |
| Totaal | -2.255 | -2.200 |

1) In het Stappenplan uitvoering herstructurering (april 2014) zijn de exploitatieresultaten per werksoort aangescherpt (respectievelijk – 8.000, 3.000 en 7.500 euro)

Ook bij deze vergelijking dient te worden bedacht dat de ontwikkeling van de Wsw-subsidie gunstiger is geweest dan voorzien in het herstructureringsplan.

Tussenbalans

Het exploitatietekort van DSW is vooral in 2013, maar ook in 2015, aanzienlijk toegenomen, zowel in totaal als per Wsw-plek. Landelijk neemt het exploitatietekort per Wsw-plek de laatste jaren juist af. De achtergronden van deze ontwikkelingen komen in het navolgende aan de orde.

De gemeentelijke bijdrage aan DSW is in 2014 en 2015 binnen de kaders van het herstructureringsplan gebleven, waarbij de kanttkening geldt dat de omstandigheden gunstiger zijn geweest dan voorzien in het herstructureringsplan. Het exploitatieresultaat voor de werksoort WOL/Groepsdetachering blijft sterk achter bij het uitgangspunt in het herstructureringsplan.

B5.5 Subsidieresultaat en bedrijfsresultaat (Wsw en re-integratie)

Totaalbeeld

Tabel B5.6 geeft de ontwikkeling van het exploitatieresultaat weer, uitgesplitst in subsidieresultaat en bedrijfsresultaat. De ongunstige ontwikkeling van het exploitatieresultaat in 2013 wordt geheel veroorzaakt door een sterke verslechtering van het bedrijfsresultaat op re-integratie. Het bedrijfsresultaat Wsw is in 2013 juist beter dan in 2012. In 2014 verbetert het bedrijfsresultaat iets ten opzichte van 2013, maar is de verdeling over Wsw en re-integratie nagenoeg het tegenovergestelde van de verdeling in 2013. Het bedrijfsresultaat verbetert in 2015 verder. De toename van het exploitatietekort in 2015 wordt daarom geheel veroorzaakt door de toename van het subsidietekort.

Tabel B5.6 Subsidieresultaat en bedrijfsresultaat DSW (2011 – 2015), in € 1.000

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------------------------------|------|------|--------|--------|--------|
| Subsidieresultaat | -622 | -580 | -596 | -585 | -1.136 |
| Bedrijfsresultaat | -140 | 100 | -711 | -663 | -491 |
| - Waarvan: Wsw | -348 | -229 | -93 | -657 | -462 |
| - Waarvan: re-integratie | 208 | 329 | -618 | -6 | -29 |
| Exploitatieresultaat, excl. mutatie reserves | -762 | -480 | -1.307 | -1.247 | -1.627 |

In de volgende paragraaf zullen we ingaan op de componenten van het subsidieresultaat en van het bedrijfsresultaat om meer inzicht te krijgen in de achtergronden van deze ontwikkelingen. We gaan eerst in op het subsidieresultaat en het bedrijfsresultaat van DSW in verhouding tot enkele benchmarks.

Subsidieresultaat DSW tot en met 2014 gunstiger dan benchmarks; in 2015 vrij plotseling een verslechtering

Het subsidieresultaat Wsw schommelde bij DSW tot en met 2014 rond de 600 duizend euro negatief, ongeveer 1.000 euro per SE. Dit houdt dus in dat per Wsw-plek de personeelskosten Wsw ongeveer 1.000 euro hoger waren dan de Wsw-subsidie. In 2015 is het subsidieresultaat sterk verslechterd en ligt op ruim 1,1 miljoen euro negatief, ruim 2.000 euro negatief per SE.

Tabel B5.7 Subsidieresultaat Wsw bij DSW, totaal en per SE (2011 – 2015)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------|--------|------|--------|--------|--------|
| DSW (in € 1.000) | -622 | -580 | -596 | -585 | -1.136 |
| Per SE (€) | -1.030 | -990 | -1.080 | -1.040 | -2.060 |

Ten opzichte van het landelijke gemiddelde was het subsidietekort per SE bij DSW tot en met 2014 relatief bescheiden. Landelijk gemiddeld lag het subsidietekort op 1.500 euro in 2014 en op 1.700 euro in 2013 (Cedris, Branche-informatie). In 2015 is het subsidietekort bij DSW ineens hoger dan landelijk gemiddeld.

Ten opzichte van enkele vergelijkbare²² SW-uitvoeringsorganisaties (Werkse!, Patijnenburg, MareGroep, AM Groep, BIGA en SWA) is het beeld wisselend, maar daarbij springt DSW er tot en met 2014 gemiddeld uit.

Bedrijfsresultaat van DSW ongunstiger dan de benchmarks

De SW-organisaties in Nederland behaalden in 2013 en 2014 gemiddeld een positief bedrijfsresultaat van circa 700 euro²³ per Wsw-arbeidsjaar op de Wsw en kenden voor de activiteiten voor andere

²² Deze organisaties zijn redelijk vergelijkbaar met DSW qua volume arbeidsplaatsen, ligging en aantal Wsw-ers per 1.000 inwoners.

doelgroepen (re-integratie) een vrijwel break even bedrijfsresultaat. Wanneer DSW op dit gemiddelde zou hebben gezeten, dan zou DSW in 2013 en 2014 een positief bedrijfsresultaat hebben gehad van circa 385.000 euro. Het gerealiseerde bedrijfsresultaat van DSW (exclusief mutaties van reserves) ligt hier ruim onder: zowel in 2013 als 2014 ruim 1 miljoen euro. De zes benchmarkbedrijven behaalden in 2013 en 2014 per SE een beter (een positief of minder negatief) bedrijfsresultaat dan DSW.

DSW wijkt dus in ongunstige zin af van de verschillende benchmarks. Dit wordt in tabel B5.8 verder duidelijk voor het bedrijfsresultaat Wsw. Het bedrijfsresultaat Wsw in 2013 per Wsw-plek 850 euro en in 2014 1.900 euro lager dan landelijk gemiddeld.

Tabel B5.8 Bedrijfsresultaat Wsw van DSW per SE versus landelijk gemiddelde (afgerond)

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------------------|------|------|--------|-----------------|
| DSW | -400 | -150 | -1.150 | -850 |
| Landelijk gemiddeld¹⁾ | 100 | 700 | 750 | Nog niet bekend |

1) Bron: Cedris Branche-informatie, diverse jaren.

Tussenbalans

Het exploitatietekort van DSW is de afgelopen jaren toegenomen. In 2013 wordt dit vooral veroorzaakt door een verslechterd bedrijfsresultaat op re-integratie. Na 2013 treedt een verbetering van het bedrijfsresultaat op. Het exploitatietekort in 2015 is toegenomen door een sterke toename van het subsidietekort.

Het subsidieresultaat van DSW was tot en met 2014 relatief gunstig t.o.v. de benchmarks, maar dat is in 2015 waarschijnlijk omgeslagen. Het bedrijfsresultaat, zowel in totaal als voor alleen de Wsw, van DSW steekt in ongunstige zin af van de benchmarks, waarbij het verschil toeneemt.

In de volgende paragrafen gaan we in op de componenten van het subsidieresultaat en van het bedrijfsresultaat om meer inzicht te geven in achtergronden en verklaringen, met name voor de sterke afname van het bedrijfsresultaat in 2013, de verbetering van het bedrijfsresultaat in 2014 en 2015 en de sterke toename van het subsidietekort in 2015.

B5.6 Analyse subsidieresultaat

Toename subsidietekort in 2015 door iets lagere subsidie en hogere personeelskosten Wsw

In 2015 is het subsidietekort bij DSW 550.000 euro hoger dan in 2014, het subsidietekort per SE verdubbelt tot circa 2.000 euro. Onderstaande tabel geeft de subsidie per SE en de personeelskosten Wsw per SE weer, zowel voor DSW als landelijk gemiddeld. De toename van het subsidietekort per SE in 2015 bij DSW wordt veroorzaakt door een lagere subsidie per SE (200 lager dan in 2014) en hogere personeelskosten Wsw per SE (700 euro hoger dan in 2014).

²³ Inclusief overige opbrengsten en saldo van incidentele én financiële baten en lasten.

Tabel B5.9 Subsidie en personeelskosten Wsw per SE, DSW en landelijk gemiddeld (afgerond)

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------------------|--------|--------|--------|-----------------|
| DSW | | | | |
| Subsidie | 25.900 | 26.100 | 26.100 | 25.900 |
| Personeelskosten Wsw | 26.900 | 27.200 | 27.200 | 27.900 |
| Subsidieresultaat | -1.000 | -1.100 | -1.100 | -2.000 |
| | | | | |
| Landelijk gemiddeld¹⁾ | | | | |
| Subsidie | 25.800 | 26.000 | 26.300 | 26.200 |
| Personeelskosten Wsw | 27.600 | 27.700 | 27.800 | Nog niet bekend |
| Subsidieresultaat | -1.800 | -1.700 | -1.500 | |

1) Bron: Cedris Branche-informatie, diverse jaren.

Lagere Wsw-subsidie

DSW heeft in 2015 bij de deelnemende gemeenten 25.917 euro per SE in rekening gebracht. De meeste SW-bedrijven hanteerden voor 2015 een bedrag van 26.240 euro per SE, gebaseerd op de Meicirculaire Gemeentefonds 2015. Zou dat bij DSW ook zijn gedaan, dan zou het subsidietekort in 2015 ruim 300 euro per SE lager zijn geweest. In totaal gaat het om een bedrag van ongeveer 175.000 euro. Dit 'verklaart' dus ongeveer 1/3 van de toename van het subsidietekort van DSW in 2015. Het is verder een vestzak-broekzak issue: als DSW de deelnemende gemeenten de hogere subsidie in rekening gebracht zou hebben, dan zou de gemeentelijke bijdrage over 2015 mogelijk met een zelfde bedrag lager zijn geweest.

Hogere personeelskosten Wsw door ontwikkeling bruto loonkosten en overige personeelskosten

De totale personeelskosten Wsw bij DSW liggen in 2015 ruim 120.000 euro hoger dan in 2014, met een 11 SE lagere Wsw-bezetting. In onderstaande tabel is de toename verdeeld over een aantal posten. Vooral de sterke toename van de overige personeelskosten valt in eerste instantie op. Deze toename zit vooral in de kosten voor collectief vervoer, mede door de toename van het aantal Werkleerbedrijven, maar ook de kosten voor bedrijfsgeneeskundige zorg en werkkleding zijn flink hoger dan in 2014. De toename van de sociale lasten en de afname van de pensioenpremies worden gedictieerd door wet- en regelgeving.

Tabel B5.10 Toename personeelskosten Wsw in 2015 t.o.v. 2014

| | Absoluut | % |
|--------------------------------------------|----------|--------|
| Bruto loonsom | +25.000 | 0,2% |
| Sociale lasten | +47.000 | 2,4% |
| Pensioenpremies | -12.000 | -1,1% |
| Loonkostensubsidie begeleid werken | -17.000 | -10,8% |
| Overige personeelskosten Wsw ²⁴ | +80.000 | +13,6% |
| Totaal | +123.000 | +0,8% |
| Aantal SE | -10,9 | -1,9% |

Opvallend is dat de bruto loonsom met 25.000 euro is gestegen met een 11 SE lagere bezetting dan in 2014. Uit door DSW aanvullend geleverde gegevens blijkt dat dit vooral wordt veroorzaakt door:

- Hogere aanvulling tot minimumloon voor mensen met een CAO-loon onder het minimumloon (veroorzaakt doordat de nieuwe CAO voor de sociale werkvoorziening lang op zich heeft laten wachten): 34.000 euro negatief;
- Hogere uitbetaling verlofuren: 29.000 negatief;
- Uitbetaalde ontslaguitkeringen (transitievergoedingen): 62.000 negatief;

²⁴ Vanaf 2015 wordt een deel van deze overige personeelskosten door DSW als onderdeel van 'Lonen en sociale lasten' gepresenteerd in de jaarstukken.

- Meer gratificaties voor 25- of 40- jarig jubileum: 8.000 negatief;
- Afname post bruto lonen (inclusief vakantiegeld en eindejaarsuitkering): effect van 95.000 euro positief.

De aanvulling tot minimumloon en de gratificaties zijn structurele posten. Dit geldt, zolang de Wet Flexibiliteit en Zekerheid niet wordt gewijzigd, ook voor de uit te keren transitievergoedingen bij ontslag op initiatief van de werkgever, ook na twee jaar ziekte. Het uitbetalen van verlofuren kan door beleid worden beperkt.

De afname van de post bruto lonen is minder dan mocht worden verwacht op grond van de afname van de Wsw-bezetting. Een 11 SE lagere bezetting zou hebben kunnen leiden tot een afname van de bruto lonen van circa 225.000 euro, maar de afname bedraagt dus 95.000 euro.

Een diepgaande analyse heeft uitgewezen dat dit verklaard kan worden uit de hoge instroom van Wsw-medewerkers bij DSW in 2014 (circa 70 personen exclusief de in 2014 ingestroomde medewerkers uit Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland) en de stop op de instroom in 2015. De Wsw-bezetting werd en wordt (voor de verdeling van de subsidie over gemeenten) officieel gemeten door per laatste dag van elke maand de bezetting in SE te bepalen. De gemiddelde jaarbezetting, c.q. realisatie in SE wordt verkregen door de twaalf eindemaandstanden te delen door 12. Vrijwel iedere instromende Wsw-medewerker werd in 2014 bij DSW per laatste dag van de maand aangenomen²⁵, zodat hij/zij in die maand volledig meetelde in de bezetting. In 2015 doet dit zich, door de stop op de instroom in de Wsw, niet meer voor.

Het voorgaande geeft aan hoe de Wsw-bezetting officieel wordt gemeten. Wij hebben de werkelijke gemiddelde Wsw-bezetting in 2014 en 2015 precies berekend, dat wil zeggen op de dag nauwkeurig. Dit betekent dat een medewerker die op de laatste dag van de maand is gestart in een fulltime dienstverband in die maand maar voor 1/30 SE meetelt en niet wordt geteld als 1 SE. De aldus berekende werkelijke bezetting blijkt dan maar ruim 5 SE lager te zijn dan in 2014. De hierboven genoemde afname van 95.000 euro van de bruto lonen in 2015 komt redelijk goed overeen met een ongeveer 5 SE lagere bezetting.

Bij enkele van de benchmarkbedrijven waarvoor we gegevens over 2015 beschikbaar hebben, is de afname van de lonen en sociale lasten in 2015 overigens wel in lijn met de vermindering van de Wsw-bezetting. Dit kan twee oorzaken hebben: zij namen nieuwe medewerkers niet structureel per laatste dag van de maand aan en/of zij hebben in 2014 nog maar zeer beperkt instroom gekend.

Verder is door de analyse gebleken dat bij DSW het aantal salarisverhogingen door bevorderingen in functie in 2014 en 2015 zeer beperkt is geweest. Dit is dus niet de reden voor de toename van het subsidietekort in 2015 geweest.

Conclusie is dat de toename van het subsidietekort in 2015 voor 1/3 wordt veroorzaakt door de lagere subsidie die door DSW in rekening is gebracht bij de gemeenten. De toename van de personeelskosten Wsw zijn vooral het gevolg van de hoge instroom van Wsw-medewerkers in 2014, de gangbare werkwijze rond het instroommoment van deze medewerkers en het stoppen van de instroom in de Wsw in 2015. Een beperkt deel (20 tot 25%) van de toename van het subsidietekort is beïnvloedbaar door DSW: vooral de overige personeelskosten Wsw en de uitbetaling van verlofuren.

²⁵ Dit gebeurde overigens bij een aanzienlijk aantal SW-bedrijven: de nieuwe medewerker telde dan in die maand volledig mee voor de subsidie, maar koste niet of nauwelijks salaris.

B5.7 Analyse bedrijfsresultaat

Bedrijfsresultaat DSW is in 2013 sterk verslechterd, in 2014 en 2015 verbetering

Uit de tabel hieronder is af te lezen dat het bedrijfsresultaat van DSW Rijswijk e.o. (inclusief Stichting Power) in 2011 en 2012 ongeveer break-even was. In 2013 is het bedrijfsresultaat sterk verslechterd. Oorzaak waren sterk dalende opbrengsten uit de vergoedingen van gemeenten voor re-integratie, in combinatie met nog toegenomen bedrijfskosten. Hierdoor was het bedrijfsresultaat in 2013 ruim 800.000 euro slechter dan in 2012.

Na 2013 zijn de opbrengsten, zowel de NTW als de vergoedingen voor re-integratie, verder gedaald. In 2014 en 2015 zijn de gedaalde opbrengsten gepaard gegaan met sterk teruggebrachte kosten. De kosten voor het ongesubsidieerde personeel liggen in 2015 500.000 euro lager dan in 2013 en de overige bedrijfskosten waren in 2015 ruim 650.000 euro lager dan in 2013. De afname van de overige bedrijfskosten is vooral in 2015 gerealiseerd. Door de kostenreducties is het bedrijfsresultaat vooral in 2015 verbeterd ten opzichte van 2013.

Een deel van de bedrijfskosten (kosten kaderpersoneel en overige bedrijfskosten) in de jaren 2013 tot en met 2015 zijn overigens herstructureringskosten die door onttrekkingen aan de reserve herstructurering zijn gedekt. Zonder de herstructureringskosten zou het bedrijfsresultaat van DSW in deze jaren op respectievelijk 430.000 euro negatief, 210.000 euro negatief en 120.000 euro negatief hebben gelegen.

Tabel B5.11 Bedrijfsresultaat (2011 – 2015), DSW inclusief Stichting Power, in € 1.000

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Toegevoegde waarde uit productie en dienstverlening | 5.176 | 5.289 | 5.269 | 5.038 | 4.981 |
| Vergoedingen voor re-integratie | 4.382 | 5.100 | 3.523 | 3.787 | 2.346 |
| Af: loonkosten deelnemers re-integratie | 3.029 | 3.112 | 2.303 | 2.726 | 1.515 |
| Netto vergoeding re-integratie | 1.353 | 1.988 | 1.220 | 1.061 | 831 |
| Bijdrage gemeenten bestuurs/beheerskosten | 47 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Huuropbrengsten | 0 | 0 | 0 | 61 | 70 |
| Doorbelaste kosten re-integratie aan gemeenten | 110 | 159 | 258 | 279 | 0 |
| Totaal overige bedrijfsopbrengsten | 157 | 204 | 303 | 385 | 115 |
| Totaal bedrijfsopbrengsten | 6.685 | 7.480 | 6.792 | 6.483 | 5.926 |
| Kosten ongesubsidieerd personeel | 3.930 | 4.048 | 4.389 | 4.117 | 3.889 |
| Overige bedrijfskosten | 3.379 | 3.362 | 3.353 | 3.278 | 2.689 |
| Saldo incidentele baten en lasten | -485 | -30 | -239 | -249 | -161 |
| Totaal bedrijfskosten | 6.825 | 7.380 | 7.503 | 7.146 | 6.417 |
| Bedrijfsresultaat | -140 | 100 | -711 | -663 | -491 |

Noot: de kosten van inhuur van personeel (uitzendkrachten en interim-medewerkers) zijn bij DSW opgenomen onder de overige bedrijfskosten.

Bedrijfsresultaat Wsw: structureel lage NTW, oplopende kosten kaderpersoneel, sterke afname overige bedrijfskosten in 2015

Tabel B5.12 geeft het bedrijfsresultaat Wsw per SE weer, met een uitsplitsing naar componenten.

Tabel B5.12 *Bedrijfsresultaat Wsw bij DSW per SE in vergelijking met landelijk gemiddelde (2013 – 2015)*

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | Landelijk gemiddeld 2014 |
|--------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|-------|--------------------------|
| Netto toegevoegde waarde (NTW) | 8.200 | 8.850 | 8.200 | 8.100 | 9.500 |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 350 | 550 | 700 | 200 | 350 |
| Kosten ongesubsidieerd personeel (incl. uitzendkrachten en inhuur) | 4.200 | 5.500 | 5.700 | 6.100 | 5.850 |
| Overige bedrijfskosten | 4.750 | 4.100 | 4.350 | 3.000 | 3.250 |
| Bedrijfsresultaat Wsw | -400 | -200 | -1.150 | -800 | 750 |

1) Bron landelijk gemiddelde cijfers: Cedris Branche-informatie 2014.

De NTW per SE blijft bij DSW sterk achter bij het landelijk gemiddelde. Landelijk gemiddeld ligt de NTW per SE zowel in 2013 als in 2014 op circa 9.500 euro. De NTW bij DSW ligt hier dus ruim onder. In 2013 bijna 700 euro en in 2014 circa 1.300 euro. Dit beeld zal in 2015 vrijwel zeker ook zo zijn. Bovendien is er bij DSW sprake van een trendmatige daling, van bijna 8.300 euro per SE in 2011 (niet in de tabel opgenomen) naar bijna 8.100 euro in 2015. Het jaar 2013 wijkt in positieve zin af, zeer waarschijnlijk door de forse afname van het aantal Wsw-medewerkers in dat jaar, waardoor er minder leegloop was.

Een vergelijking met de benchmarkbedrijven is alleen te maken voor de totale NTW uitgedrukt per SE omdat voor deze bedrijven niet bekend is welk deel van de NTW met re-integratiekandidaten wordt behaald. Het beeld wordt bevestigd. Vijf van de zes benchmarkbedrijven behalen een veel hogere totale NTW per SE dan DSW.

Het is mogelijk dat zowel landelijk gemiddeld als bij de benchmarkbedrijven de betrokken gemeenten meer opdrachten aan hun SW-organisatie gunnen. Voor de benchmarkbedrijven zijn deze gegevens niet direct beschikbaar. Landelijk gezien was in 2013 en 2014 circa 40% van de omzet (inclusief de netto vergoedingen voor re-integratie) van SW-organisaties afkomstig van de eigen gemeenten. Dit was bij DSW ook ongeveer zo.

Tegenover de relatief lage NTW staat dat de kosten voor het ongesubsidieerde personeel (inclusief uitzend- en inhuurkrachten) per Wsw-plek bij DSW zijn toegenomen en in 2015 waarschijnlijk boven het landelijk gemiddelde liggen. Tot 2014 waren deze kosten bij DSW juist lager dan landelijk gemiddeld. Bij op één na alle benchmarkbedrijven liggen de kosten voor ongesubsidieerde professionals hoger dan bij DSW. Bij deze bedrijven staat hier wel een veel hogere NTW en/of dekking vanuit het Participatiebudget tegenover. Dit laatste geldt voor SW-bedrijven die voor hun gemeente(n) de werkkant van de Participatiewet uitvoeren, zoals Patijnenburg en Werkse!.

De verhouding fte ongesubsidieerd personeel : aantal doelgroepmedewerkers is bij DSW in 2013 en 2014 hoger dan landelijk gemiddeld; in 2015 is de verhouding bij DSW aanmerkelijk gedaald.

Tabel B5.13 Aantal doelgroepmedewerkers per fte ongesubsidieerd personeel (2013 – 2015)

| | 2013 | | 2014 | | 2015 |
|-------------------------------------------------|------|-----------|------|-----------|------|
| | DSW | Landelijk | DSW | Landelijk | DSW |
| Aantal personen Wsw ultimo jaar | 669 | 103.900 | 677 | 104.000 | 631 |
| Aantal personen andere doelgroepen ultimo jaar | 318 | 15.700 | 262 | 14.400 | 199 |
| Totaal aantal doelgroepmedewerkers | 987 | 119.600 | 939 | 118.400 | 830 |
| Aantal fte ongesubsidieerde professionals 1) | 76 | 10.000 | 74 | 9.700 | 73 |
| Aantal personen doelgroepen/fte ongesubsidieerd | 13,1 | 12,0 | 12,7 | 12,2 | 11,4 |

1) Exclusief medewerkers van het WSP die via DSW worden verloond.
1) Bron landelijke cijfers: Cedris Branche-informatie 2013 en 2014.

De overige bedrijfskosten liggen tot en met 2014 bij DSW boven het landelijk gemiddelde, maar in 2015 daaronder. De overige bedrijfskosten voor de Wsw liggen in 2015 bijna 800.000 euro lager dan in 2014. De daling van de overige bedrijfskosten (inclusief die voor re-integratie) in 2015 doet zich vrijwel over de hele linie voor (afschrijvingen, rentelasten, huren, onderhoudskosten, energieverbruik, belastingen en verzekeringen en overige algemene kosten). Een belangrijke invloed hebben gehad het afstoten van het pand aan de Steenplaatsstraat (dit scheelt in totaal circa 200.000 euro aan kosten) en de milde winter (laag energieverbruik op vooral de Sionsgaerde).

Per Wsw-arbeidsjaar liggen de overige bedrijfskosten in 2015 op iets meer dan 3.000 euro per Wsw-arbeidsjaar. In 2013 en 2014 lagen de overige bedrijfskosten voor de Wsw nog boven de 4.000 euro per arbeidsjaar. In de sector lagen de overige bedrijfskosten (inclusief incidentele en financiële baten en lasten) in 2013 en 2014 gemiddeld op circa 3.300 euro per Wsw-arbeidsjaar. DSW zat in 2013 en 2014 dus flink boven het sectorgemiddelde. In 2015 zijn de kosten per Wsw-arbeidsjaar bij DSW lager dan het sectorgemiddelde in 2013 en 2014. Vergeleken met de benchmarkbedrijven zit DSW ergens in de middenmoot, maar deze bedrijven hebben een (veel) hogere NTW dan DSW.

Bij DSW hebben de huisvestingskosten grote invloed op de overige bedrijfskosten. Bij DSW bestaan de overige bedrijfskosten in 2014 voor 50% uit huisvestingskosten. Landelijk gemiddeld is dat 28%. Wanneer we de totale huisvestingskosten omslaan over het aantal Wsw-plekken dan heeft DSW in 2014 huisvestingskosten van circa 2.200 euro per Wsw-arbeidsjaar. Landelijk gemiddeld ligt dit net boven de 900 euro. Door het afstoten van één locatie en de milde winter is dat bij DSW in 2015 gedaald naar ongeveer 1.850 euro per arbeidsjaar. Nog steeds een verschil van meer dan 900 euro t.o.v. het landelijke beeld, hetgeen een relatief nadeel voor DSW oplevert van circa 500.000 euro per jaar²⁶. Dit verklaart dus een belangrijk deel van het verschil tussen het bedrijfsresultaat Wsw van DSW en het landelijk gemiddelde.

De relatief lage overige bedrijfskosten per SE bij DSW in 2015, gecombineerd met de daarin opgenomen hoge huisvestingslasten, doen wel de vraag rijzen in hoeverre het niveau van de overige bedrijfskosten in 2015 naar de toekomst toe houdbaar is. De cijfers van DSW over het eerste kwartaal van 2016 laten zien dat de overige bedrijfskosten (inclusief herstructureringskosten) als geheel hoger zijn dan begroot. En dat terwijl de begrootte overige bedrijfskosten voor 2016 aanzienlijk hoger zijn dan de realisatie in 2015.

²⁶ Dit heeft zowel te maken met de hoge huur voor de Edelgasstraat als met de hoge (energie)kosten voor de Sionsgaerde. Dit laatste vervalt met ingang van 2018. In 2021 loopt het huurcontract voor het pand aan de Edelgasstraat af.

Bedrijfsresultaat re-integratie

Tabel B5.14 geeft een beeld van het bedrijfsresultaat re-integratie van DSW. In 2011 en 2012 heeft re-integratie een positieve bijdrage gehad op het financieel resultaat van DSW. In 2013 is echter sprake geweest van een groot tekort op re-integratie. In 2014 en 2015 is vervolgens sprake van een ongeveer break-even resultaat op re-integratie.

Tabel B5.14 Bedrijfsresultaat re-integratie DSW (2011 – 2015)

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Vergoedingen voor re-integratie | 4.382 | 5.100 | 3.523 | 3.787 | 2.346 |
| Af: loonkosten deelnemers re-integratie | 3.029 | 3.112 | 2.303 | 2.726 | 1.515 |
| Netto vergoeding re-integratie | 1.353 | 1.988 | 1.220 | 1.061 | 831 |
| Toegerekende toegevoegde waarde | 153 | 490 | 380 | 431 | 526 |
| Totaal opbrengsten re-integratie | 1.506 | 2.478 | 1.600 | 1.491 | 1.357 |
| Toegerekende kosten ongesubsidieerd personeel | 1.162 | 1.948 | 1.835 | 1.183 | 1.096 |
| Toegerekende overige bedrijfskosten | 136 | 201 | 383 | 314 | 289 |
| Totaal kosten re-integratie | 1.298 | 2.149 | 2.218 | 1.497 | 1.385 |
| Bedrijfsresultaat DSW Re-integratie | 208 | 329 | -618 | -6 | -29 |

Sinds 2014 wordt bij sommige re-integratiecontracten gewerkt met loonwaardeverrekening: deze loonwaarde verrekening wordt door DSW als credit post op de facturen aan de gemeenten opgenomen. De vergoeding re-integratie is dus na verrekening met de gemeenten van de loonwaarde van de deelnemers re-integratie.

De sterke verslechtering van het resultaat in 2013 wordt in het jaarverslag en jaarrekening 2013 van DSW als volgt verklaard: “In de begroting 2013 was, gelet op berichtgeving uit de politiek, de omzet van re-integratietrajecten en het aantal te behandelen trajecten onzeker. De omzet alsmede de kosten t.b.v. de begeleiding zijn derhalve ook naar beneden bijgesteld. In werkelijkheid is het aantal behandelde trajecten in vergelijking met 2012 ongeveer gelijk gebleven waardoor de kosten op hetzelfde niveau zijn gehandhaafd. De omzet m.b.t. de vergoeding voor gerealiseerde trajecten is echter behoorlijk achtergebleven.” De directie van DSW heeft aanvullend daarop aangegeven dat er in 2012 een aantal (financieel) lucratieve trajecten zijn uitgevoerd, die in 2013 zijn beëindigd en dat er een (geleidelijke) verschuiving heeft plaatsgevonden naar trajecten waarvoor DSW meer inzet op moest verrichten.

De tabellen B5.15 tot en met B5.17 geven de ontwikkeling van het aantal deelnemers re-integratie, de netto vergoeding van de gemeenten per deelnemer en de door DSW aan re-integratie toegerekende NTW en kosten weer. Hieruit is het volgende af te leiden:

- De instroom van re-integratiekandidaten is in 2013 inderdaad nog hoger geweest dan in 2012. Over het gehele jaar is het aantal aanwezige re-integratiekandidaten echter met 10 tot 15% gedaald t.o.v. 2012;
- Er is in 2013 inderdaad sprake van een terugval van de gemiddelde netto-vergoeding per deelnemer, wat inderdaad wijst op achterblijvende omzetten (per deelnemer) ten opzichte van 2012. Na 2013 is de netto-vergoeding per fte en per persoon toegenomen en ligt in 2015 weer ongeveer op het niveau van 2012;
- De aan re-integratie toegerekende NTW vertoont (per fte en per persoon) een stijgende tendens. Ook hier is het jaar 2013 de uitzondering;
- De toegerekende kosten aan re-integratie liggen in 2013 hoger dan in 2012. Het lijkt er dus op dat de apparaatskosten niet snel genoeg zijn teruggebracht, mede gezien de sterke krimp (van ruim 30 arbeidsjaren) van de Wsw-bezetting in 2013.

Tabel B5.15 Aantal deelnemers re-integratie via DSW (2012 – 2015)

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Aantal personen re-integratie begin jaar | 370 | 375 | 311 | 233 |
| Instroom gedurende het jaar | 636 | 692 | 570 | 583 |
| Uitstroom gedurende het jaar | 629 | 756 | 619 | 616 |
| Aantal personen re-integratie einde jaar | 377 | 311 | 262 | 200 |
| Gemiddeld aantal personen in re-integratie | 402,2 | 341,1 | 232,3 | 180,5 |
| Gemiddeld aantal fte in re-integratie | 284 | 248 | 173 | 114 |
| Gemiddeld aantal fte , excl. pay-roll services | 176,5 | 164,5 | 106,3 | 95,2 |

Tabel B5.16 Netto-vergoeding re-integratie per fte en per persoon (2012 – 2015)

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Per fte (jaargemiddelde) | 7.001 | 4.914 | 6.127 | 7.311 |
| Per persoon (jaargemiddelde) | 4.942 | 3.576 | 4.566 | 4.601 |
| Per persoon (beginstand + instroom) | 1.976 | 1.143 | 1.204 | 1.018 |

Tabel B5.17 NTW en toegerekende kosten re-integratie per fte en per persoon (2012 – 2015)

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Toegerekende NTW aan re-integratie per fte | 1.727 | 1.531 | 2.489 | 4.630 |
| Toegerekende kosten ongesubs. personeel aan re-int. per fte | 6.860 | 7.393 | 6.836 | 9.648 |
| Toegerekende overige bedrijfskosten aan re-integratie per fte | 708 | 1.542 | 1.814 | 2.545 |
| Toegerekende NTW aan re-integratie per persoon | 1.219 | 1.114 | 1.855 | 2.914 |
| Toegerekende kosten ongesubs. personeel aan re-int. per persoon | 4.843 | 5.380 | 5.094 | 6.072 |
| Toegerekende overige bedrijfskosten aan re-integratie per persoon | 500 | 1.122 | 1.352 | 1.602 |

Dit alles onderstreept het beeld van de verslechtering van het bedrijfsresultaat re-integratie in 2013, waarbij een kanttekening is dat de kosten mogelijk niet snel genoeg zijn aangepast, mede gezien de forse krimp van de Wsw-bezetting in dat jaar.

Een aantal andere bevindingen zijn:

- Ook bij re-integratie zien we, net als bij de Wsw, oplopende kosten (per fte/persoon) voor ongesubsidieerd personeel;
- De aan re-integratie toegerekende kosten liggen per persoon in 2015 op ongeveer hetzelfde niveau als de integrale kosten van een werkplek voor een Wsw-medewerker. Per fte re-integratie liggen de toegerekende kosten hoger dan de integrale kosten per Wsw-plek (SE).

De directie van DSW geeft duidelijk aan dat het bedrijfsresultaat re-integratie in 2014 en 2015 break-even is geweest. Vanaf 2014 vindt de toerekening van NTW en kosten aan re-integratie op een eenduidige wijze plaats op basis van urenregistraties van zowel doelgroepmedewerkers als van leiding en staf.

B5.8 Beschouwing re-integratie

Ideaaltypisch: kijken naar het grotere geheel

Er wordt door betrokken vooral gekeken naar de invloed van de door DSW uitgevoerde re-integratieactiviteiten op het exploitatieresultaat van DSW. Dit is een gevolg van het feit dat de drie gemeenten niet in dezelfde mate gebruik maken van DSW voor re-integratie. Verder heeft de gemeente Rijswijk aangekondigd vanaf 2017 te stoppen met re-integratie via DSW, omdat Rijswijk voor de uitvoering van de Participatiewet meer wil aansluiten op de arbeidsmarktregio Haaglanden.

In onze optiek zou veel meer gekeken moeten worden naar de totale kosten en baten van re-integratie (dus voor het geheel, de gehele keten), waarbij de belangrijkste potentiële baten voor gemeenten uiteindelijk liggen in de uitstroom uit de uitkering, zowel naar betaald werk als om andere redenen. Dit blijkt ook uit een kosten-batenanalyse van de gemeente Zoetermeer van het Centurion I project. De gemeente Zoetermeer is erg tevreden over de uitstroomresultaten van de trajecten waaraan DSW een bijdrage levert in de vorm van een werkplek en (bege)leiding.

Zolang de drie gemeenten echter niet op één lijn zitten over het uitvoeren van (onderdelen van) re-integratietrajecten via DSW, zal de vraag of de re-integratietrajecten kostendekkend zijn voor DSW waarschijnlijk regelmatig blijven opkomen. Gemeenten willen voorkomen dat zij via de gemeentelijke bijdrage Wsw meebetalen aan de re-integratieactiviteiten van DSW in opdracht van een andere gemeente.

Re-integratie kostendekkend?

Volgens de cijfers van DSW zijn de re-integratietrajecten in 2014 en 2015 kostendekkend, c.q. break even uitgevoerd. Dit is herhaaldelijk door de directie bevestigd. Wij hebben weinig reden om hieraan te twijfelen. De toerekening van de NTW en de kosten aan re-integratie gebeurt vanaf 2014 op een gedetailleerde en solide ogende wijze. Ook kan worden geconstateerd dat de gemiddelde toegerekende kosten aan re-integratie per deelnemer (per persoon of per fte) toenemen.

Welk effect heeft dit op het totale financiële resultaat van DSW? In 2014 en 2015 is er nog geen sprake geweest van een sterke afname van de Wsw-populatie. Vanuit die optiek is re-integratie dus 'extra' en kan er naar gekeken worden vanuit een benadering van marginale opbrengsten en kosten.

We nemen als voorbeeld het jaar 2015:

- De netto vergoeding re-integratie in 2015 is 831.000 euro (na loonwaardeverrekening);
- Toegerekende NTW aan re-integratie in 2015 is 526.000 euro;
- Totale marginale opbrengsten: circa 1,35 miljoen;
- In het jaarverslag/de jaarrekening over 2015 wordt aangegeven dat 11,8 fte ongesubsidieerd personeel werd ingezet voor re-integratie. 11,8 fte tegen gemiddelde loonkosten van circa 56.000 euro = circa 660.000 euro;
- Als dit personeel allemaal flexibel is, dan blijft er bijna 700.000 euro over voor dekking van vaste kosten bij DSW.

Dit is echter vanwege twee redenen een positieve insteek:

- Het gaat er namelijk vanuit dat de NTW die wordt toegerekend aan re-integratie niet met alleen de Wsw-medewerkers had kunnen worden gerealiseerd. De directie van DSW geeft aan dat re-integratie deelnemers cruciaal zijn voor enkele Werkleerbedrijven en dat zeker niet alle NTW met alleen de Wsw-bezetting kan worden gerealiseerd;
- Het gaat ervan uit dat alle andere kosten (dan de kosten van 11,8 fte kaderpersoneel dat wordt ingezet op re-integratie) op korte termijn volledig vast zijn.

Al met al durven we de conclusie aan dat re-integratie in 2015 voor enkele tonnen heeft bijgedragen aan dekking van (op de kortere termijn) vaste kosten van DSW.

Kostendekkende re-integratie naar de toekomst toe: integrale kosten

Naar de toekomst toe ontstaat een wat ander beeld. De gemeente Rijswijk heeft aangekondigd na 2016 te stoppen met re-integratie via DSW. De gemeenten Zoetermeer en Leidschendam-Voorburg schakelen steeds meer over op trajecten met een dienstverband en met loonwaardeverrekening. Met dit laatste wordt bedoeld dat de loonwaarde/het verdienvermogen van de re-integratie deelnemers wordt verrekend met de trajectprijs. De vraag is of re-integratie dan nog kostendekkend kan worden uitgevoerd.

Deze verkenning is gericht op de langere termijn en de Wsw-bezetting zal gestaag afnemen. De re-integratie opdrachten moeten dan worden gezien als vervanging van Wsw-bezetting. Hierbij past een benadering van integrale kosten, hetgeen inhoudt dat de integrale kosten van een werkplek bij DSW moeten worden gedekt uit de opbrengsten van re-integratie. We hebben een analyse gemaakt voor de belangrijkste per eind 2015 lopende re-integratie opdrachten.

De integrale kosten voor een Wsw-plek zijn in 2015 ongeveer 9.100 euro per SE (36 uur). Daar staat een netto toegevoegde waarde tegenover van ongeveer 8.100 per SE²⁷. Per Wsw-medewerker (gemiddeld werken zij ongeveer 30 uur per week) zijn de integrale kosten 7.600 euro en de netto toegevoegde waarde circa 6.700 euro.

In onderstaande tabel is voor de re-integratietrajecten uitgegaan van de integrale kosten per persoon, waarbij rekening is gehouden met de duur in maanden van het traject. Vervolgens is de vergoeding van de gemeenten voor de werkplek en verloningskosten weergegeven en de met de gemeenten te verrekenen loonwaarde van de deelnemers. De laatste kolom in de tabel geeft tot slot de door DSW te behalen NTW met de inzet van de re-integratie deelnemers om de integrale kosten van een werkplek goed te maken.

Voor Centurion III, fase 3 is dit bijvoorbeeld 5.400 euro (maximaal) in een half jaar, terwijl de netto toegevoegde waarde per Wsw-plek bij DSW 8.100 euro op jaarbasis is. De te behalen NTW is dus aan de hoge kant, zeker wanneer in beschouwing wordt genomen dat de deelnemers tot nu toe uitsluitend worden ingezet op beschut werk en WOL waarvan de NTW lager is (respectievelijk 5.400 en 6.400 euro) dan gemiddeld.

Hierbij geldt echter wel dat er in fase 3 geen loonwaardeverrekening plaatsvindt wanneer sprake is van langdurige afwezigheid vanwege ziekte of detentie of van afwezigheid vanwege een proefplaatsing bij een werkgever, terwijl de trajectvergoedingen dan doorlopen. Ook moet worden meegerekend dat in fase 2 van Centurion (de twee maanden met behoud van uitkering) er geen loonwaardeverrekening plaatsvindt en er veel meer kandidaten in fase 2 starten dan in fase 3. In Centurion I zijn bijvoorbeeld 121 deelnemers begonnen in fase 2 en zijn er daarna 78 in fase 3 gestart. Houden we met deze verhoudingen rekening, dan moet DSW in fase 2 en 3 van Centurion bij een maximale loonwaardeverrekening ongeveer 4,75 euro NTW per contractuur realiseren. Dit wordt momenteel door DSW niet gehaald, maar moet op termijn wel haalbaar zijn mede gezien de algemene noodzaak om de NTW van DSW te verbeteren. Het in 2014 door het bestuur vastgestelde "Zuidemamodel" ging overigens uit van 8,75 euro per uur.

Bij Columbus zou DSW een NTW moeten behalen van 6.840 euro in 12 maanden (op basis van 32 uur per week). Dit zit al dicht aan tegen de huidige NTW in beschut werk en WOL. De te realiseren NTW

²⁷ We laten hier de overige opbrengsten buiten beschouwing, ongeveer 350 euro per Wsw-plek.

per deelnemer bij Praktijkervaringsplaatsen, de werkplekken LEVO en WAW Rijswijk is, uitgaande van de bestaande situatie bij DSW, zeker haalbaar.

Tabel B5.18 Opstelling re-integratie: door DSW te behalen NTW om re-integratie kostendekkend uit te voeren

| | Integrale kosten plek 1) | Vergoeding werkplek en verloningskosten | Te verrekenen loonwaarde met gemeente | Door DSW te behalen NTW met inzet deelnemers |
|---------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------|
| Centurion III, fase 2, 32 uur per week, 2 mnd | 1.275 | 827 | 0 | 448 |
| Centurion III, fase 3, 32 uur per week, 6 mnd | 3.800 | 3.400 | 5.000 | 5.400 |
| Columbus, gem. 32 uur per week, 12 mnd | 7.600 | 7.460 | 6.700 | 6.840 |
| Praktijkervaringsplaatsen, 20 uur per week, 3 mnd | 1.900 | 1.650 | 0 | 250 |
| Werkplekken LEVO, 24 uur per week, 12 mnd | 7.600 | 4.200 | 0 | 3.400 |
| WAW Rijswijk, 20 uur per week, 12 mnd | 7.600 | 6.500 | 0 | 1.100 |
| 1) Op basis van integrale kosten per persoon | | | | |

Noot: vergoeding bij fase 2 van Centurion inclusief 201 euro eenmalige administratiekosten per kandidaat.

Noot: bij Centurion III, fase 3 is de maximale loonwaardeverrekening weergegeven. Deze verrekening vindt niet plaats bij langdurige afwezigheid door ziekte of detentie en bij een proefplaatsing bij een werkgever ter voorbereiding op mogelijke uitstroom. De trajectvergoedingen aan DSW lopen dan wel gewoon door.

Conclusies

Door de opbrengsten uit re-integratie worden op de kortere termijn in ieder geval een deel van de vaste kosten bij DSW gedekt (zie eerdere analyse voor 2015). Echter, DSW voert met Centurion III (fase 3) en Columbus trajecten uit die met het huidige niveau van de NTW bij DSW mogelijk nog niet helemaal de integrale kosten van een werkplek dekken. Naar de toekomst toe, met de gestaag afnemende Wsw-populatie, zal binnen nu en enkele jaren wel moeten worden gestreefd naar dekking van de integrale kosten van een werkplek. Dit kan via:

- verbetering van de NTW van DSW in het algemeen. Het bestuur heeft de omzettargets uit de begroting 2017 (18% hogere NTW per productief uur in 2018) als taakstellend aangemerkt;
- (verdere) verlaging van de kosten van DSW, met name in de sfeer van kaderpersoneel. Mogelijkheden om huisvestingskosten te verlagen doen zich in 2018 (verkoop Sionsgaerde in 2017) en na 2021 (afloop huurcontract Edelgasstraat) voor. Dit kan de integrale kosten per werkplek aanzienlijk verlagen;
- een nog betere afstemming en planning van de instroom van deelnemers re-integratie. De instroom vertoont soms nog pieken en dalen, wat het lastig maakt voor DSW om telkens de juiste hoeveelheid werk te hebben voor de Wsw-medewerkers en de re-integratie deelnemers. Een betere afstemming kan de NTW per uur (aanzienlijk) verhogen;
- een gezamenlijke inspanning van gemeenten en DSW om de organisatie rond de uitvoering van de re-integratietrajecten verder te optimaliseren, bijvoorbeeld rond onacceptabel gedrag en andere problematiek van re-integratiedeelnemers.

Bijlage 6 Uitstroom Wsw-medewerkers tot en met 2025

De stop op de instroom van de Wsw heeft belangrijke implicaties voor de bedrijfsvoering. In deze paragraaf geven we inzicht in de vraag welke Wsw-medewerkers vooral zullen uitstromen door pensionering.²⁸

Tussen maart 2016 en eind 2025 zal de totale uitstroom vanwege pensioen maximaal 121 SE zijn (dit is wanneer iedereen tot precies de AOW-leeftijd doorwerkt; in werkelijkheid zal een deel uitstromen vóór de AOW-leeftijd). Dit is 24% van de bezetting per eind maart 2016 (exclusief begeleid werken). We kijken naar de aspecten werksoort, afdeling, loonschaal en subsidiegemeente.

Tabel B6.1 *Uitstroom van Wsw-medewerkers door pensioen 2016 - 2025*

| Aspect | |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Werksoort | Voorals Wsw-medewerkers die nu beschut werken (29%) of in WOL/GD werken (26%) stromen uit door pensionering. Het percentage is veel kleiner bij detachering (15%). Enerzijds biedt dit kansen om aandeel detacheringen te laten toenemen. Anderzijds moet worden bedacht dat detacheringen soms worden beëindigd omdat op latere leeftijd de arbeidsbeperking toeneemt. |
| Afdeling | De uitstroom vanwege pensioen komt vooral voor op de afdelingen Sionsgaerde en Designstar (42 en 32%) en de kleine afdeling facilitair (38%). |
| Loonschaal | De uitstroom vanwege pensioen concentreert zich bij medewerkers in wat hogere loonschalen. Van het relatief kleine aantal medewerkers in de loonschalen E tot en met H gaat bijna 50% met pensioen. In de loonschalen C1 tot en met D2 is dat ruim 30%. In de loonschalen B1 en B2 is dat minder dan 20%. |
| Subsidiegemeente | Voorals Wsw-medewerkers vanuit de gemeente Rijswijk zullen de komende 10 jaar met pensioen gaan (36%). Voor Leidschendam-Voorburg is dat 32%. De uitstroom vanwege pensioen is relatief laag voor Zoetermeer (20%). Dit betekent dat het aandeel van de gemeente Zoetermeer in de Wsw-bezetting bij DSW verder zal toenemen, tot circa 66% in 2025. |

Ongeveer een kwart van de Wsw-medewerkers stroomt dus tussen maart 2016 en 2025 uit vanwege pensioen. Inclusief de uitstroom vanwege andere redenen zal de Wsw-bezetting in deze periode naar verwachting met bijna 38% afnemen.

²⁸ Het is niet aan te geven welke Wsw-medewerkers (uit welke gemeente, van welke afdeling) om andere redenen dan pensioen zullen uitstromen. Dit is in hoge mate toeval.

Bijlage 7 Toelichting op indicatie opheffingskosten GR

Indicatie voor opheffingskosten GR DSW Rijswijk e.o.

| | Indicatie | Toelichting |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|
| Afvloeiingskosten kaderpersoneel | | |
| Transitievergoedingen | 1,5 miljoen | 1) |
| Kosten ambtenaren (werk naar werk en WW-uitkering) | 4,0 – 6,0 miljoen | 2) |
| Outplacement en opleiding/training | 1,0 – 1,5 miljoen | 3) |
| Totaal kaderpersoneel | 6,5 – 9,0 miljoen | |
| Boekverlies op materiële activa | 0,8 – 1,0 miljoen | 4) |
| Kosten afkoop doorlopende contracten | 2,5 tot 3,0 miljoen | 5) |
| Totaal generaal indicatieve opheffingskosten | 9,8 tot 13,0 miljoen | |

Toelichting:

Kosten kaderpersoneel:

Bij het kaderpersoneel is aangenomen dat de arbeidsrelatie met uitzendkrachten en interim medewerkers zonder kosten kan worden beëindigd. Verder is aangenomen dat:

1. Voor alle ambtelijke en Krijnen-medewerkers een transitievergoeding volgens de momenteel geldende wetgeving moet worden betaald.
2. De afvloeiingskosten voor de ambtelijke medewerkers daarnaast gemiddeld 240.000 euro²⁹ zijn (maximaal twee jaar werk naar werk traject, eventueel gevolgd door werkloosheidsuitkering waarvoor de GR eigen risicodrager is). Gewerkt is met een bandbreedte van 200.000 tot 280.000 euro per ambtelijk medewerker;
3. Per medewerker (ambtelijk en Krijnen) gemiddeld 15.000 tot 20.000 euro aan kosten wordt gemaakt voor outplacement en/of opleiding/training.

Boekverlies op materiële activa:

4. Aangenomen is 100% boekverlies op gebouwelijke materiële vaste activa in het Zoetermeerse pand (is per eind 2016 nog ongeveer 440.000 euro). Verder bij machines en installaties 80% boekverlies (installaties zijn integraal onderdeel van het pand en machines lastig te verkopen), bij vervoermiddelen 50% boekverlies en overige activa 70% boekverlies (inventaris, computers, etcetera zijn tweedehands vrijwel niets waard). Het boekverlies is dan circa 900.000 euro. In tabel is bandbreedte opgenomen van plus en min 100.000 euro.

Afkoop doorlopende contracten:

5. Het belangrijkste doorlopende contract is het huurcontract voor het pand in Zoetermeer. Er is van uitgegaan dat de huur van het pand tot en met 2021 doorbetaald moet worden. Inclusief nog wat kosten van noodzakelijk onderhoud en noodzakelijke energie, geraamd op 500.000 tot 600.000 euro per jaar. De overige lopende contracten kennen niet zo'n lange looptijd en zullen bij opheffing (die geruime tijd in beslag zal nemen) pro-actief kunnen worden aangepast aan de situatie.

²⁹ Bij de berekening van dit gemiddelde zijn we ervan uitgegaan dat ambtelijke medewerkers van 60 jaar of ouder, tot hun pensioen een uitkering ontvangen.