



ONTVANGEN
06 JUNI 2011

Wezo Groep
Lingenstraat 9
Postbus 1051
8001 BB Zwolle
T (038) 455 41 41
F (038) 455 41 99
www.wezo.nl

Ingekomen gemeente Dalfsen

Datum: 06 JUN 2011

2001 Ontvangstbev. Directie

Afdeling Soza

B & W datum:

	B	W	W	W	\$
V.K.A.					
Bespreken					
AKKOORD					

B & W datum: Raad onze referentie
Cie dW/vdWf

Algemeen Bestuur, Algemene Vergadering van Aandeelhouders, Raad van
Commissarissen, Regiegroep

datum
1-6-2011

betreft
conceptnota "Wezo in Perspectief"

Geachte dames en heren,

Bijgaand treft u aan de conceptnota "WEZO in perspectief" die wij op 10 juni 2011 zullen bespreken in een gecombineerde vergadering van bestuur, aandeelhouders, commissarissen, directie en regiegroep.

Ter toelichting het volgende.

De nota bestaat uit twee delen, het eerste deel richt zich primair op Wezo in de huidige situatie en wat er op dit moment moet gebeuren en geeft invulling aan de opdracht van de Raad van Commissarissen om op zo kort mogelijke termijn een evaluatie te maken van de huidige situatie en een voorstel te doen met betrekking tot de te nemen maatregelen op korte termijn. Ik kan u inmiddels berichten dat de Raad van Commissarissen ingestemd heeft met het advies om een reorganisatie en sanering van de huidige organisatie door te voeren. Indien u akkoord gaat, kan de directie aanvangen met de uitvoering hiervan.

Als het gaat om de kosten die hiermee gemoeid zijn als gevolg van de afvloeiing van boventallige medewerkers en frictiekosten die met dit proces gemoeid zijn, kan ik u zeggen dat wij dit schatten op een totaalbedrag tussen € 2,5 en € 3,5 miljoen. In de komende week zullen wij de hoogte van dit bedrag nader doorrekenen. Het resultaat hiervan zullen wij u tijdens de vergadering presenteren.

Het tweede deel van de nota gaat in op het verzoek van de RvC om ook te kijken naar wat de huidige en toekomstige ontwikkelingen (o.a. WWNV) voor gevolgen kunnen hebben op de strategie van de bedrijfsvoering van Wezo op langere termijn. Vanzelfsprekend zijn dit onderwerpen die behoren tot de regieverantwoordelijkheid van de aangesloten gemeenten en als zodanig dan ook binnen het gremium van de GR besproken kunnen worden.

Tevens treft u aan een presentatie zoals die maandag 23 mei jl. is gegeven aan de regiegroep en financiële ambtenaren van de aangesloten gemeenten. Tijdens deze vergadering hebben wij op hoofdlijnen een aantal lange termijnsenario's in een financieel kader geplaatst. Dit om de gemeenten te ondersteunen bij het proces van in de toekomst te maken keuzes.

Tot slot treft u nog aan de resultaten van Wezo tot en met de maand april. Tijdens de vergadering zullen wij dit nog kort toelichten.

Mocht u op voorhand vragen hebben dan verzoeken wij u contact op te nemen.

Met vriendelijke groeten,

R. de Winter,
Algemeen directeur a.i. Wezo groep holding nv



Exploitatie-overzicht Wezo Groep Holding nv

	Werkelijk t/m april 2011	Begroot t/m april 2011	Vershil
1 Omzet	4.259.831	4.282.987	-23.156
2 Verbruik grond- en hulpstoffen	1.180.064	1.074.432	105.632
1+1a-2=3 Netto toegevoegde waarde	3.079.767	3.208.555	-128.788
4 Overige kosten WSW	152.810	139.820	12.990
5 Personeelskosten overig personeel	1.916.123	1.858.814	57.309
6 Afschrijvingen	363.330	359.631	3.699
7 Rente	161.706	199.980	-38.274
8 Huren	68.807	61.661	7.146
9 Onderhoud	213.618	223.144	-9.526
10 Energie	126.244	126.404	-160
11 Belasting	24.237	24.497	-260
12 Verzekering	28.701	36.747	-8.046
13 Indirecte productie kosten	65.975	45.996	19.979
14 Magazijn	3.472	667	2.805
15 Verkoop	6.889	39.662	-32.773
16 Personeelskosten derden	20.705	7.333	13.372
17 Dienstverlening derden	80.984	41.995	38.989
18 Algemene kosten	219.250	199.814	19.436
19 Diverse baten/lasten	-94.235	-58.161	-36.074
4t/m22=23 Totale indirecte kosten	3.358.617	3.308.004	50.613
3-23=24 Operationeel resultaat	-278.850	-99.449	-179.401
25 Loonkosten WSW	8.121.078	8.085.191	35.887
26 Subsidie	7.327.830	7.323.601	4.229
25-26=27 Subsidieresultaat	-793.248	-761.590	-31.658
24+27=28 Bedrijfsresultaat	-1.072.098	-861.039	-211.059
31 Bijdrage niet-deelnemende gemeenten	15.000	14.999	1
30+31=32 Resultaat	-1.057.098	-846.040	-211.058

Resultaat na doorvoering correcties (management accounting):

	April cumulatief		
	Werkelijk	Begroot	verschil
Resultaat conform financial accounting	-1.057.098	-846.040	-211.058
Reorganisatie oorspronkelijk 2011		125.000	-125.000
Vooruitlopende frictiekosten NOTA:			
1. inhuurkosten hoger dan formatie	135.652		135.652
2. juridische kosten (dienstverlening derden)	34.614		34.614
Resultaat management accounting:	-886.832	-721.040	-165.792

HIGHLIGHTS

- Het achterblijven in de toegevoegde waarde is vooral het gevolg van achterblijvend aantal reïntegratie opdrachten. op jaarbasis verwacht achterblijvende omzet reïntegratie € 450.000,- = € 150.000,- voor jan-april.
- Loonkosten overig personeel: bijna alle tijdelijke contracten worden niet verlengd. Dit betreft metname consultants reïntegratie. Het aantal daalt van 96 fte begin van het jaar naar ca. 82 fte eind van het jaar, gemiddeld 92 fte. De begrote loonkosten waren gebaseerd op 91,3 fte, rekening houdend met de oorspronkelijke reorganisatie.
- De overige indirecte kosten zijn conform begroting.
- Het begrote jaarresultaat is - € 2,4 mln. Het verwachte resultaat 2011 wordt ca. - € 2,9 mln (excl. desinvesteringkosten PCM's)
- Indien de reïntegratie omzet volgens begroting was (= 2010), dan kwam het resultaat (excl. frictiekosten) op de begroting uit.

Discussie en Vragen??

Wat moet en gaat er gebeuren bij saneren

Strategische uitgangspunten voor de sanering:

- **Huidige setting slanker en strakker (o.a aantal fte en in leiding en staf professionals)**
- **Aanbieden model REA voor schadelastbeperking**
- **Cafetariamodel**
- **Maximale flexibiliteit (nog onduidelijke toekomst)**
- **Uurtje-factuurtje**
- **Intern ondernemerschap**
- **Wij ontwikkelen en bemiddelen mensen en bieden een beschutte plek voor wie niet anders kan.**

Advies voor RvC te kiezen scenario:

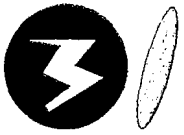
- 1. De sanering (scenario 2) doorzetten**
- 2. Tegelijkertijd strategisch scenario met gemeenten uitwerken en kijken naar 'ontdubbelen'**
- 3. Met daarbij uitwerking van inverdienen benodigde Toegevoegde Waarde**

Strategisch alternatief vervolg (5) Samenvatting

- 1 Niets doen = € 12,4 miljoen tot en met 2014 en verliezen lopen alleen maar verder op!**
- 2 Saneren = € 10,9 miljoen tot en met 2014**
- 3 Saneren + schadelastbeperking REA = € 9,9 miljoen tot en met 2014**
- 4 Opheffen = tussen € 15 en € 20 miljoen in 2012, daarna werkgelegenheid bieden voor 800 man met de daarbijbehorende kosten (conform de wet)**
- 5 Strategisch alternatief = tussen € 5 en € 10 miljoen in 2012**

DE VRAAG: kunnen we het 'leer' WERK bedrijf dekkend laten draaien in het Strategisch alternatief, ondanks het groeiende subsidiegat? (2012 t/m 2014 = dat € 9 miljoen) + natuurlijk TW ter dekking van infra structurele kosten (o.a. 25 FTE werkleiding)

WAT er ook gebeurt de schadelast i.v.m. verlies op gebouw komt altijd een keer op tafel (€ 5 miljoen) en zit in de scenario's m.u.v. scenario 1



WEZO | groep

Strategisch alternatief vervolg (4)

Scenario 5 Strategisch alternatief:			
	<u>Kosten</u>	<u>Dekking</u>	<u>Netto financierings behoefte</u>
<u>Posten te financieren 2011</u>			
bedragen x € 1.000			
Kosten bovenvalligen basissanering + frictiekosten	3.000		
Kosten additionele sanering	2.500	2.500	
Vrijval gebouwoorziening	5.000		
BW verlies gebouw, grond + installaties	1.000	3.500	
Fonds herstructurering			
Additionele frictiekosten			
Subtotaal	11.500	6.000	5.500
<u>te dragen verliezen 2012 - 2014 na sanering</u>			
jaar 2012	2.200		
jaar 2013	nvt		
jaar 2014	nvt		
Subtotaal	2.200	0	0
	13.700	6.000	7.700

Totaal bandbreedte netto tussen € 5 - € 10 mln.

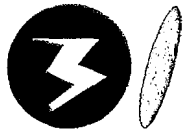
Strategisch alternatief vervolg (3), voorwaarde: gemeente(n) gunnen Wsw omzet

	Realisatie				
	2005	2006	2007	2008	2010
Totale omzet	14.541	15.713	14.607	15.366	13.752
omzet gemeenten	2.281	2.616	3.027	3.408	4.094
omzet gemeenten in %	16%	17%	21%	22%	30%

	Realisatie 2010		
	Bedrag	in %	SE's
Dalfsen	239	6%	52,7
Hatterum	339	8%	50,2
Raalte	88	2%	48,4
Zwarte Waterland	893	22%	49,3
Zwolle	2.535	62%	597,3
Totaal gemeenten	4.094	100%	798

Strategisch alternatief vervolg (2)

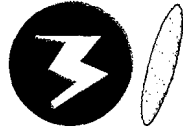
4. **Kleine gemeenten brengen Wsw onder bij andere Wsw bedrijven + mogelijke overgang van personeel Wezo (ca 15 fte ambtenaren) naar andere bedrijven**
INDIEN: niet alle personeel over > hoger Sociaal Plan (zie hierna voor circa 25 FTE, circa € 2,5 miljoen)
5. **Grootste gemeente organiseert 'leer' WERK bedrijf (75%):**
 - Beschut binnen circa 300 fte (10 fte werkleiding)
 - WOL circa 150 fte (10 fte werkleiding)
 - Detachering incl. Groep 150 fte (5 fte consulenten)
 - Overname belangrijkste deel activa
 - Synergie effecten: AWBZ, gem. SD etc.
6. **Vanaf 2012 'ALLE' omzet Wsw gerelateerd naar het 'leer' WERK bedrijf ('vestzak broekzak')**
7. **Extra frictiekosten circa € 1 miljoen**



Strategisch alternatief

- 1. Saneren WEZO conform eerder scenario**
 - Kosten 3 miljoen Euro
 - Dekking sanering kan gehaald worden uit: voorziening 2,5 miljoen Euro (gevormd i.v.m. jaarlijkse bijdrage van € 100.000 in de huisvesting)
 - Afboeken 5 miljoen Euro
- 2. Gebouwen, grond + installaties vervreemden en 'afboeken'**
- 3. Inkomsten Fonds Rijk (herstr.) 3,5 miljoen (7 jr) hier tegenover zetten**
- 4. Verlies 'opeten' door gemeenten**
 - Dat is te verwachten verlies 2012, circa 2,2 miljoen Euro

De GR is 'schoon' (verder onderzoeken of dit juist is)



wezo | groep

Scenario opheffen

WEZO sluit 1-1-2013 en stelt liquidatiebalans op:

<i>Scenario 4 Opheffen Wezo en overheveling taken:</i>			
<i>Posten te financieren 2011</i>	<u>Kosten</u>	<u>Dekking</u>	Netto financierings <u>behoefte</u>
<i>bedragen x € 1.000</i>			
Boventalligen	8.500		
frictiekosten	1.000		
Vrijval bouwvoorziening		2.500	
BW verlies gebouw, grond + installaties	5.000		
Fonds herstructurering	500	3.500	
Impairment a.g.v. stoppen Wezo (schatting)			
<i>Subtotaal</i>	<i>15.000</i>	<i>6.000</i>	<i>9.000</i>
<i>te dragen verlies 2012 bij sluiten per 1 januari 2013:</i>			
Omzet zal dalen a.g.v. onrust, stoppen contracten e.d. (ca 30% x € 7,6)	-2.000		
Kosten (lean & mean) lopen door	5.800		
Subsidieresultaat verandert niet	2.200		
<i>Subtotaal</i>	<i>6.000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
	21.000	6.000	15.000

TOTAAL: tussen € 15 en € 20 miljoen + verder toenemende verliezen (vooral subsidieresultaat) komt te liggen bij gemeenten zelf



wezo | groep

Schadelastbeperking REA vervolg

Scenario 3 Sanering + schadelast beperken door REA per 1 januari 2012 (minder verliezen komende jaren):			
	<u>Kosten</u>	<u>Dekking</u>	<u>Netto financierings behoefte</u>
<u>Posten te financieren 2011</u>			
bedragen x € 1.000			
Boventalligen	2.000		
frictiekosten	1.000	2.500	
Vrijval bouwvoorziening	5.000	3.500	
BW verlies gebouw, grond + installaties			
Fonds herstructurering	400		
Impairment a.g.v. sanering			
<u>Subtotaal</u>	<u>8.400</u>	<u>6.000</u>	<u>2.400</u>
<u>te dragen verliezen 2012 - 2014 na sanering (totaal naar schatting 1 miljoen)</u>			
jaar 2012	1.900		
jaar 2013	2.350		
jaar 2014	3.200		
<u>Subtotaal</u>	<u>7.450</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>15.850</u>	<u>6.000</u>	<u>9.850</u>

Schadelastbeperking door REA

**Indien gemeenten kiezen voor het uitbesteden van hun
WWNV re-integratietrajecten aan WEZO, dan:**

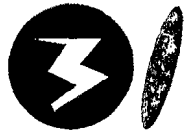
Resultaat + circa € 300.000 (bij circa 1.200 instroom)

Bij omzet van € 1.700.000

Scenario Saneren vervolg

Scenario 2 Sanering per 1 januari 2012:				
	<u>Kosten</u>	<u>Dekking</u>	<u>Netto financierings behoefte</u>	
<u>Posten te financieren 2011</u>				
<i>bedragen x € 1.000</i>				
Boventalligen	2.000			
fictiekosten	1.000			
Vrijval gebouwvoorziening		2.500		
BW verlies gebouw, grond + installaties	5.000			
Fonds herstructurering		3.500		
Impairment a.g.v. sanering	400			
Subtotaal	8.400	6.000	2.400	
<u>te dragen verliezen 2012 - 2014 na sanering</u>				
jaar 2012	2.200			
jaar 2013	2.700			
jaar 2014	3.550			
Subtotaal	8.450	0	8.450	
	16.850	6.000	10.850	

**BW gebouw, grond + installaties = € 13,5 miljoen en
marktwaarde = circa € 8,5 miljoen**



wezo | groep

De PMC's

PMC resultaten 2010 per fte Wsw	Realisatie								
	<u>Montage</u>	<u>Food</u>	<u>Metaal</u>	<u>Verpakkingen</u>	<u>Kwekerij</u>	<u>Groen</u>	<u>Kantine & schoonmaak</u>	<u>Post</u>	<u>Delta</u>
Operationeel resultaat +	-10.023	-11.587	-5.425	-4.890	-4.497	3.579	3.582	-6.474	6.720
Subsidieresultaat	824	1.177	-1.591	373	-594	-498	3.111	-1.460	-2.163
= Exploitatieresultaat	-9.199	-10.410	-7.016	-4.517	-5.091	3.081	6.693	-7.934	4.557

De verwachte saneringskosten bestaan uit

- Te verwachten reorganisatiekosten (circa € 2 – 2,5 miljoen) voor circa 15 - 20 FTE boventalligen
- Te verwachten frictiekosten (circa € 1 miljoen): betreft tijdelijke maatregelen voor transitieperiode, zoals inhuur, uitzendkrachten, advocaatkosten etc.
- Deze voorstaande kosten zouden deels gefinancierd kunnen worden uit een voorziening in de GR (uit verkoop gebouw) a circa € 2,5 miljoen.
- Wat is de keuze voor financiering en hoe verwerken hetzij het gehele bedrag, hetzij de restpost.
- Impairment vanwege keuzes stoppen verliesgevende PMC's (zit nu nog niet in de cijfers, betreft € 400.000) komt ten laste van de exploitatie.

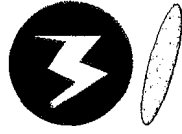
Saneren TW vervolg

- De toegevoegde waarde is dalende door 'zwakkere groep'
- en ligt onder het landelijk gemiddelde
- de top van de SW bedrijven hadden 2009 circa € 10.500
- door maatregelen en meer focus (commercie) moet deze omhoog

Tabel TW per fte Wsw excl. REA	Realisatie		begroot met maatregelen				
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Wezo	9.549	9.646	9.069	9.168	9.108	9.622	10.185
Landelijk	9.957	9.225	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
verschil	-408	421					

Saneren = operationeel resultaat in 2 jaar +

Rubriek	Forecast				
	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
Bruto omzet					
- omzet Wsw	€ 11.081	€ 10.771	€ 10.296	€ 10.275	€ 9.515
- omzet Wnw (re-integratie niet Wsw)	€ 1.997	€ 1.610	€ 868	€ 0	€ 0
<i>totaal bruto omzet</i>	€ 13.078	€ 12.381	€ 11.164	€ 10.275	€ 9.515
Materiaal en inkopen	€ 4.074	€ 3.116	€ 2.691	€ 2.481	€ 1.571
Toegevoegde Waarde	€ 9.005	€ 9.265	€ 8.473	€ 7.794	€ 7.944
<i>Totale personeelskosten incl. derden (niet Wsw)</i>	€ 5.486	€ 5.524	€ 4.498	€ 3.979	€ 3.980
<i>Afschrijvingen</i>	€ 1.184	€ 1.079	€ 1.011	€ 942	€ 892
<i>Financieringskosten (rente)</i>	€ 464	€ 600	€ 580	€ 590	€ 572
<i>Overige indirecte kosten</i>	€ 2.091	€ 2.602	€ 2.366	€ 2.026	€ 1.769
Totaal indirecte kosten	€ 9.225	€ 9.805	€ 8.454	€ 7.536	€ 7.212
Operationeel Resultaat	-€ 220	-€ 540	€ 19	€ 259	€ 732
Subsidieresultaat	-€ 1.108	-€ 2.285	-€ 2.198	-€ 2.946	-€ 4.288
Exploitatie resultaat	-€ 1.328	-€ 2.825	-€ 2.179	-€ 2.687	-€ 3.556



wezo | groep

Niets doen

Kost in 3 jaren (t/m 2014) € 12,1 miljoen (incl. € 2,5 miljoen bestemmingsreserve)

Scenario 1 'Niets doen' 2012 - 2014 (geen herstructureringsfonds WWNV):			
	<u>Kosten</u>	<u>Dekking</u>	<u>Netto financierings behoefte</u>
<i>Verschil in MJB door geen maatregelen te nemen</i>			
bedragen x € 1.000	4.100		
Hogere loonkosten dan bij scenario 2 Saneren	1.100		
Hogere indirecte overige kosten dan bij scenario 2 Saneren	1.200	2.500	
Geen opbrengsten vierkante meters huur			
Vrijval gebouwvoorziening			
Subtotaal	6.400	2.500	3.900
<i>te dragen verliezen 2012 - 2014 conform scenario 2 sanering</i>			
jaar 2012	2.200		
jaar 2013	2.700		
jaar 2014	3.550		
Subtotaal	8.450	0	8.450
	14.850	2.500	12.350

EN! Verliezen lopen alleen maar verder op!

Het subsidieprobleem

1. Dalende subsidiebedragen per jaar per fte Wsw
2. Duurdere uitstroom versus goedkopere instroom
3. Daling fte's Wsw (natuurlijk verloop circa 30 per jaar en met principe 3 eruit = 1 erin vanaf 2013)
4. 2015 in meerjarenbegroting nog niet doorgerekend

Tabel subsidie Wsw per jaar x € 1.000 en per SE	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Subsidie Wsw verloop	23.388	21.973	21.974	20.544	18.529	nmb
Loonkosten Wsw / Bw	24.496	24.258	24.172	23.490	22.818	nmb
Subsidieresultaat	-1.108	-2.285	-2.198	-2.946	-4.289	nmb
Verwacht Subsidiebedrag per SE	27.080	25.760	25.760	24.770	23.200	22.050

Meerjarenperspectief Wezo in scenario's ter bespreking RvC *(conform doorrekening MJB 2011 – 2014 bij nota)*

- Niets doen
- Saneren conform plan
- Verdienmodel REA /
schadelastbeperking
- Opheffen
- Strategisch alternatief



wezo | groep

De huidige situatie conform verwachting 2011 versus begroting 2011

Begroot was exploitatieverlies van € 2,4 miljoen

Forecast 2011 = € 2,9 miljoen

Reden:

Opbrengsten gemeentelijke trajecten (- 0,5 mln)

Financiële gevolgen Sanering + financiële doorkijk langere termijn

26 Mei, 2011

8. Mogelijke scenariokeuzes op langere termijn nader bekeken

'Scenario's samenvoegen WSW- bedrijven en / of WEZO als gemeentelijk leer- en werkbedrijf'

Deze scenario's zijn in deze nota niet met een doorrekenmodel en businesscase onderzocht en zijn afhankelijk van de strategische keuzes die de gemeenten in het komend halfjaar moeten maken. Er liggen echter wel serieuze kansen om een nadere efficiencyslag te maken en kostenbesparende maatregelen door te voeren. Onder meer doordat dubbelfuncties geëlimineerd worden. Dat kan op de langere termijn voor de gemeenten de 'schadelast' fors beperken. Als er gekozen wordt voor een gemeentelijke oplossing dan zijn er daarbinnen uiteraard ook nog allerlei scenario's mogelijk.

Scenario "opheffen"

Het opheffen van WEZO zal betekenen dat de WEZO als organisatie de deuren sluit en er een liquidatiebalans opgesteld wordt. De kosten hiervan zullen snel tussen de € 15 en € 25 miljoen bedragen en dienen in een keer in het resultaat van het jaar waarin hiertoe besloten wordt genomen moeten worden. De circa 800 - 900 WSW medewerkers dienen echter direct aan een nieuwe werkplek geholpen te worden (wettelijke verplichting) met de hierbij gepaard gaande kosten.

Daarnaast leidt het scenario "opheffen" tot een directe afwaardering van de huisvesting, grond en bijbehorende installaties. Tenzij een andere en economische waarde toevoegende bestemming voor deze activa wordt gevonden. Daar is in dit scenario echter vooralsnog niet van uitgegaan. Er zal immers in overleg met partijen, mede afhankelijk van de strategische keuzes die gemeenten maken als vervolg op het besluit te saneren een strategische nota voor de huisvesting gemaakt moeten worden. Alsdan kan definitief beoordeeld worden met welke lasten in verband met afwaardering eventueel gerekend moet worden. Gebeurt er niets, dan leidt dit onherroepelijk op enig moment tot afwaardering gegeven de markt voor bedrijfshuisvesting en een verminderende economische toegevoegde waarde. Een en ander is conform de richtlijnen voor de jaarverslaglegging als opgenomen in Boek 9, titel 2 die in de wet geldend is voor een NV.

Note bij dit scenario: in scenario 'opheffen' wordt gerekend met de afvloeiing van alle personeel, boekwaarde verlies op huisvesting met daarbij behorende grond en installaties, frictiekosten en afwaarderingen activa. Deze kosten becijferd op een eerste gecalculerde schatting zullen minimaal € 15 miljoen bedragen en worden in een keer ten laste van het resultaat gebracht. Dat gebeurt natuurlijk alleen als hiertoe besloten wordt en in leidt tot deze eenmalige last in het jaar waarin de besluitvorming heeft plaatsgevonden. In geval hiertoe besloten zou worden zal een verdere liquidatiebalans opgesteld moeten worden, waarna niet uitgesloten wordt dat dit bedrag nog enkele miljoenen hoger uit zou kunnen vallen.

Scenario "voorsorteren"

Dit scenario combineert een aantal zaken. Allereerst wordt de reorganisatie uit het scenario "Saneren conform nota WEZO" uitgevoerd. Parallel wordt een definitieve oplossing voor het gebouw aan de Lingenstraat gezocht. Mogelijke boekwaarde verliezen worden "genomen". Eventuele restschulden in de gemeenschappelijke regeling worden vereffend. Kleinere gemeenten kunnen hun WSW medewerkers daar waar gewenst onderbrengen in een ander lokaal verband in aansluiting op de wens tot meer lokale regie. Zwolle kan een 'leer- WERK' bedrijf oprichten voor de doelgroep "beschut binnen". Mensen werkzaam via begeleid werken / detachering en Werken op locatie (WOL), worden ondergebracht in een ander organisatorisch verband.

Dekking kan in hiernavolgende zaken worden gezocht. Ten eerste in het herstructureringsfonds van de overheid voor de WSW in het kader van de invoering WWNV. In het maximaal werk toeleiden naar het eigen werkbedrijf door gemeenten. Vervolgens door het op gemeentelijk niveau efficiënter organiseren van alle activiteiten gerelateerd aan de verantwoordelijkheid over de mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (het zogenaamde ontdebellen van gemeentelijke activiteiten) et cetera.

Dit scenario zou Wezo voorsorteren in relatie tot de nieuwe strategische sociaal maatschappelijke ontwikkelingen. Het verandert de structuren en organisatievormen structureel. Doorrekening, een nadere analyse, de strategische wens voor een structureel andere insteek is in dit scenario absoluut noodzakelijk (leidend tot een Business Case voor de gemeente(n)).

Huidige rechten en plichten in de WSW

- De WSW verandert niet voor mensen die op dit moment een WSW- indicatie hebben. Mensen die op of na 15 mei 2011 op de wachtlijst komen, worden als hun indicatie verloopt na 1 januari 2013 en als ze dan nog op de wachtlijst staan volgt een herindicatie volgens het nieuwe regime.

Werkgevers

- Het kabinet gaat in gesprek met gemeenten over hoe de door werkgevers gewenste i-loket-gedachte kan worden vormgegeven. Voor bovenlokale dienstverlening aan werkgevers moeten gemeenten tot een bovenlokale uitvoeringsmodaliteit komen. Het kabinet wil afspraken maken met sociale partners om meer mensen met een arbeidsbeperking kansen te bieden. De Rijksoverheid wil daar zelf het goede voorbeeld in geven.

Herstructureringsfaciliteit

- Er komt een herstructureringsfaciliteit voor de sociale werkvoorziening om de transitieperiode te overbruggen. Het gaat om in totaal € 400 miljoen over 7 jaar (2012 tot en met 2018).

De herstructureringsfaciliteit van € 400 miljoen is als volgt verdeeld over de 7 jaren:

Tabel inzet Rijk (x € 1 miljoen)	budget herstructurering re-integratie						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. Versnellen beperking WSW (netto)		30	70	34	32	32	32
2. Stimuleringsuitkering WSW			18	18	18	18	18
2. Aanvullende bijdrage SZW	10	30	32	8			
Totaal	10	60	120	60	50	50	50

- VNG en Rijk stellen objectieve criteria vast op basis waarvan een onafhankelijke commissie de herstructureringsplannen gaat beoordelen. Ook zal de commissie beoordelen of de faciliteit voldoende is om de herstructurering door te voeren. **Gemeenten moeten voor 1 januari 2012 plannen indienen;** de herstructureringsoperatie start dan op 1 juli 2012. Alleen met de transitie verbonden kosten kunnen gefinancierd; de faciliteit is niet bedoeld om de exploitatietekorten af te dekken.

Ad 2. Wajong

Nieuwe instroom geldt vanaf 2014 alleen voor jonggehandicapten die volledig en duurzaam arbeidsongeschikt zijn. Zij krijgen 75% van het WML. Wajongers die tot en met 2011 zijn ingestroomd, krijgen 70% WML als ze arbeidsvermogen hebben en 75% als ze volledig en duurzaam arbeidsongeschikt zijn. Wajongers die in 2012 en 2013 instromen, hebben tijdelijk recht op de huidige Wajong en vallen vanaf 2014 onder het nieuwe regime.

Ad 3. Mensen die arbeidsvermogen hebben

Nieuw instrument voor gemeenten is loondispensatie, vanaf 2013. De doelgroep omvat alle personen in de WWNV die als gevolg van een verstandelijk, lichamelijke en / of psychische beperking, dan wel om andere redenen, niet in staat zijn zelfstandig 100% van het WML te verdienen.

- Er komt een toegangstoets, uitgevoerd door een onafhankelijke derde. De werkgever betaalt alleen de loonwaarde. Dat wordt periodiek vastgesteld door een erkende methode die de arbeidsprestatie van een werknemer op de werkplek meet.
- Het meten van de loonwaarde wordt wettelijk geregeld. De gemeente vult het loon aan tot maximaal 100% WML. De periode dat iemand onder WML werkt, is maximaal 9 jaar. Loondispensatie mag ook ingezet worden voor niet-uitkeringsgerechtigden. Dan wordt het loon niet aangevuld. De aanvulling van het loon mag gefinancierd worden uit het inkomensdeel van het macrobudget.

Regie en uitvoering van de WWNV

De invoeringsdatum is 1 januari 2013.

- De regie ligt bij gemeenten. Het kabinet wil gemeenten ondersteunen bij de implementatie, waaronder het onderbrengen bij gemeenten van de expertise van UWV met betrekking tot het ondersteunen van jongeren met een arbeidsbeperking.
- Gemeenten hebben de vrijheid om te bepalen of zij zelf trajecten uitvoeren, bijvoorbeeld via het eigen SW- bedrijf, of dat uitbesteden aan re-integratiebedrijven.

Indicatie

- De indicatie voor de WSW en de Wajong wordt aangepast en moet op elkaar gaan aansluiten. Eerst wordt beoordeeld of iemand wel of geen arbeidsvermogen heeft. Indien dat wel het geval is, wordt beoordeeld of het wel of niet nodig is om in een beschutte omgeving te werken. UWV gaat de indicaties uitvoeren.

Budget

- De budgetten worden ontschot – WWB / WIJ-middelen en WSW- budget worden samengevoegd. De huidige financieringssysteem van de WWB gaat gelden. VNG en kabinet werken gezamenlijk een systeem uit die voorkomt dat er onevenredig grote herverdeel-effecten ontstaan als gevolg van de huidige verdeling in de WSW. De systematiek is uiterlijk voorjaar 2012 uitgewerkt en treedt in 2013 in werking³. De ontschotting van de budgetten brengt ook een bezuiniging met zich mee, oplopend naar € 800 miljoen in 2015 en € 1,85 miljard structureel.

De financiële consequenties van de nieuwe wet WWNV zijn in de volgende tabel weergegeven. De onderste regel geeft de mutatie weer ten opzichte van het jaar 2010 als gevolg van de dalende subsidies bij gelijkblijvende hoeveelheid SE. Het betreft dus enkel het effect op de exploitatie van WEZO, los van verdere (efficiency)maatregelen.

Tabel subsidie Wsw per jaar x € 1.000 en per SE	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Subsidie Wsw verloop	23.388	21.973	21.974	20.544	18.529	nnp
Loonkosten Wsw / Bw	24.496	24.258	24.172	23.490	22.818	nnp
Subsidieresultaat	-1.108	-2.285	-2.198	-2.946	-4.289	nnp
Verwacht Subsidiebedrag per SE	27.080	25.760	25.760	24.770	23.200	22.050

Bij een gelijkblijvende bezetting betekent dit op termijn een structureel subsidiegat van ruim € 4 miljoen. Een financieel gat dat WEZO niet vanuit de bedrijfsexploitatie kan opvangen bij een gelijkblijvende infrastructuur, salarisgebouw en WSW cao.

³ N.B. voor zover nu bekend zullen volgens Cedris de subsidiebedragen van 2012 tot aan 2015 aflopen van € 25.760 in 2012 naar € 24.770 in 2013 naar € 23.200 in 2014 en naar €22.050 in 2015.

7. De wet Werken naar Vermogen (WWNV) nader bekeken

De WWNV bevindt zich op dit moment nog in het stadium van hoofdlijnen. Overleg tussen regering, VNG, werkgevers organisaties, vakbonden en diverse belangenorganisaties over de inhoud van de wet vindt op dit moment nog plaats. Een aantal onderdelen van de wet is van directe invloed op WEZO. Deze zijn indien essentieel, voor zover op dit moment mogelijk is, nader uitgewerkt.

Kort samengevat komt de WWNV op het volgende neer (bron Cedris: *'samenvatting bestuursakkoord en hoofdlijnennotitie'*):

Doelgroep WWNV

- De doelgroep van de WWNV bestaat uit alle nieuwe aanvragers met arbeidsvermogen, die nu nog een beroep zouden doen op WWB / WIJ, WSW of Wajong. Ook niet- uitkeringsgerechtigden kunnen aanspraak maken op de WWNV; gemeenten moeten dit vastleggen in een verordening.

Groepen binnen de WWNV

- Mensen die een beroep doen op de WWNV, worden eerst beoordeeld op hun mogelijkheden om (deels) te werken. Er ontstaan wat betreft de nieuwe instroom 3 groepen:
 1. Mensen die alleen in de beschutte omgeving kunnen werken (WSW)
 2. Jonggehandicapten die volledig en duurzaam arbeidsongeschikt zijn (Wajong)
 3. Mensen die wel kunnen werken, werken bij voorkeur bij een reguliere werkgever. Ondersteuning en / of begeleiding is beschikbaar voor wie dat nodig heeft. Voor hen gelden verder de polisvoorwaarden van de WWB / WIJ.

Ad 1. Beschut werk

De toegang tot de WSW wordt per 1 januari 2013 beperkt tot mensen met een indicatie 'beschut werk'. Gemeenten moeten het beleid voor beschut werk vastleggen in een verordening. Op termijn realiseren gemeenten gezamenlijk 30.000 plekken. Vanaf 2013 is de instroom ongeveer gelijk aan een derde van de uitstroom². Het Rijk kan ingrijpen als gemeenten de norm niet halen. De WSW staat open voor zowel mensen vanuit een gemeentelijke als een UWV-uitkering. Mensen die beschut werken vallen onder een cao. De vergoeding per arbeidsplaats voor de nieuwe instroom wordt begrensd tot het niveau van het Wettelijk Minimum Loon (€22.000).

Wanneer deze eenderderegeling exact ingaat (2013/2014) en wat de vrijheid is van gemeenten om mensen die nu nog op de wachtlijst staan, nog te laten vallen onder de oude indicatiënormen en de invloed daarop op instroomvolume, is nog onduidelijk.

N.B. Het is niet duidelijk wat er moet gebeuren met mensen die per 1-1-2013 nog op de wachtlijst staan onder het dan, oude, (her)indicatieregime. Bij WEZO zullen per 1-1-2013 vermoedelijk nog wel 200 mensen (op GR niveau) op de wachtlijst staan met de dan oude indicatie.

Een hoofdlijnennotitie van de WWNV geeft aan dat de gemeenten per 1-1-2013 een aantal plekken beschut binnen kunnen aanbieden gebaseerd op eenderde van de uitstroom. Hierin kan / moet de gemeente zelf keuzes maken. Dit omdat in het geval van WEZO er nog een lange wachtlijst is van mensen die onder de (dan) oude regeling geïndiceerd zijn en blijven.

Om de gevolgen toch zichtbaar te maken wordt in deze nota uitgegaan van een daling van de WSW- populatie gebaseerd op een instroom vanaf 2013 gelijk aan eenderde van de uitstroom. De uitstroom bij WEZO bedraagt ongeveer 4% per jaar

Concreet betekent dit dat over 10 jaar, gebaseerd op de hiervoor aangegeven uitgangspunten, dat de WSW- organisatie circa 35% zal krimpen, van 824 fte begin 2011 naar 551 fte in het jaar 2021. De uitstroom is door de nieuwe wet echter circa 60%. Dat betekent dat de verdien capaciteit van de organisatie verder onder druk komt te staan als gevolg van de instroom van een naar verwachting aanmerkelijk zwakkere doelgroep. Economy of scale principes zullen vooruitlopend hierop vraagtekens doen zetten bij een zelfstandig WEZO. Samengaan met andere sociaal maatschappelijke organisaties die in de regio groot Zwolle opgesteld staan voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, ligt voor de hand.

² N.B.: in het bestuursakkoord staat dat dit vanaf 2014 geldt. Hierover is nog onduidelijkheid.

situatie) mogelijk dat zij onder begeleiding van WEZO worden geplaatst in één van de PMC's om binnen de mogelijkheden wel aan het werk te zijn.

De stappen en het beoogde resultaat zijn de volgende:

1. De intake / beperkte diagnose

Bij de aanmelding en instroom van nieuwe mensen wordt vastgesteld wat de mogelijkheden van de betreffende kandidaat zijn. Hierbij wordt gekeken naar ervaring, fysieke- en psychische beperkingen, aanwezige vaardigheden en kennis. Op basis hiervan worden met de kandidaat een gesprek gevoerd en bepaald wat de mogelijkheden zijn, waarbij de toeleiding naar werk de boventoon voert.

Het resultaat is een door beide partijen ondertekend trajectplan met analyse, trajectroute en persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) van de kandidaat.

Na intake is er een aantal mogelijkheden als inderdaad vastgesteld wordt dat de kandidaat voor arbeidsparticipatie in aanmerking komt.

- a. De kandidaat is nog niet direct klaar voor deelname in het reguliere arbeidsproces, maar komt daar in principe wel voor in aanmerking. Met de kandidaat wordt op basis van het ontwikkelplan een kortdurend activeringstraject ingezet om de kandidaat werkervaring, kennis en kunde op te laten doen. Dit kan binnen de muren van WEZO in een 'voorportaal' afgescheiden van de productieomgeving (het 'Talentplein') of onder begeleiding op een werkpakket binnen WEZO of op locatie. Daarbij kunnen onder de noemer maatwerk eventueel noodzakelijke trainingen of opleidingen verzorgd worden onder regie van WEZO, veelal met behulp van de strategische partners.
- b. De kandidaat is direct inzetbaar en wordt direct doorgeleid naar betaald werk met behulp van de strategische partners. De trajectbegeleider van WEZO voert hierover de regie.

Afhankelijk van de bevindingen bij de Intake, die altijd moet plaatsvinden alvorens andere onderdelen uit het cafetariamodel in te zetten, zijn er nog de volgende mogelijke modules.

2. Onderzoek / diagnose

Onderzoek met uitgebreidere diagnose kan worden ingezet als uit de intake blijkt dat een aantal specifieke verdere vragen beantwoord moet worden om tot een realistisch en passend trajectplan te komen. Hiertoe wordt verdere informatie verzameld en vinden nadere onderzoeken van de kandidaat plaats. De vragen hierbij zijn onder meer "is het voorgenomen trajectplan uitvoerbaar?", "heeft de kandidaat meer talenten" en gericht op het verder verkennen van de (on)mogelijkheden van de betreffende kandidaat.

Het resultaat is een realistisch en goed onderbouwd advies voor de uitvoering van het trajectplan.

3. Ontwikkelen middels werkervaring binnen WEZO

Wanneer uit het trajectplan blijkt dat de kandidaat nog verder ontwikkeld moet worden qua kennis, kunde en vaardigheden worden plekken voor werkervaring binnen WEZO beschikbaar gesteld. In geval de kandidaat nog niet toe is aan het inzetten op een productieafdeling of binnen een tak van dienstverlening zullen deze plekken op "het Talentplein" zijn ingericht. In andere gevallen draait de kandidaat direct mee op een productieafdeling of bij dienstverlening op locatie onder regie van WEZO. Deze trajectonderdelen zijn altijd van een beperkte duur, variërend van nul tot drie maanden in het 'talentplein' en tot een periode van drie tot zes maanden in de productieomgeving en / of binnen dienstverlening. Op de betreffende werkplekken worden de kandidaten dagelijks begeleid door de werkleiding. Een trajectbegeleider voert de regie en zorgt voor de monitoring en rapportage op voortgang. In deze fase wordt feitelijk begonnen met echt werken in een productieomgeving om te wennen aan een arbeidsritme en routine. De benodigde basisvaardigheden worden zo onder begeleiding van WEZO op praktische wijze verder ontwikkeld.

Het resultaat is bij voldoende gebleken werktalenten en voldoende stevige persoonlijke kenmerken / vaardigheden dat de kandidaat klaar zal zijn voor werk.

4. Aan het werk buiten WEZO onder regie

Bij voldoende geschiktheid kunnen kandidaten begeleid worden naar werk (maximaal twaalf weken).

Samengevat zijn de volgende modules beschikbaar:

- 1) Intake eventueel tegen meerprijs aangevuld met diagnose
- 2) Plaatsing op het talentplein
- 3) Opdoen van werkervaring binnen één van de PMC's
- 4) Aan het werk buiten WEZO onder regie.

Combinaties van modules zijn mogelijk. Per module wordt gewerkt met een vaste prijs

6. Uitbreiding primair proces bij bediening doelgroepen WWNV

Indien de gemeenten op enige termijn kiezen om de re-integratietrajecten en de daaruit volgende bemiddeling en ontwikkeling van mensen in het arbeidsproces onder te brengen bij WEZO zal het primaire proces uitgebreid worden met een zogenaamd cafetariamodel met daarbij behorende werkprocessen.

Hieronder volgt een toelichting van hetgeen deze uitbreiding ofwel het cafetariamodel inhoudt.

Het cafetariamodel gericht op werken naar vermogen

Het cafetariamodel van WEZO is gericht op dienstverlening aan gemeenten voor de doelgroep aan de onderkant van de arbeidsmarkt in lijn met de voorgenomen wetgeving WWNV. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de reeds aanwezige infrastructuur en de kennis en kunde die in de afgelopen jaren is opgebouwd zowel in het WSW- bedrijf als de dienstverlening in het kader van de WWB. In dit model wordt uitgegaan van een zoveel als mogelijke flexibele inzet van mensen en middelen. Daarbij wordt gekeken naar 'wat de klant vraagt' en rekening gehouden met de propositie die concurrentie doen op de re-integratiemarkt. Immers de vraag of wensen van de klant en de concurrentie bepalen in eerste aanleg de beoogde kwaliteit en de daarbij behorende 'faire' prijs die de klant bereid is te betalen voor de geleverde diensten. Deze diensten en bijbehorende activiteiten van WEZO zijn gericht op ontwikkeling en begeleiding van mensen in en naar werk. De regie ligt bij de gemeenten. Zij bepalen immers op basis van de vastgestelde verdien capaciteit wie instroomt in een traject bij WEZO en welk deel uit het cafetariamodel ingekocht wordt.

Met het cafetariamodel vindt een standaardisatie plaats van activiteiten met bijbehorende standaardprijzen van de werkzaamheden van WEZO die gericht zijn op ontwikkeling en bemiddeling van de doelgroep. Deze zijn dus gericht op enerzijds het ontwikkelen van kennis en vaardigheden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en anderzijds het begeleiden van deze mensen om ze zo snel als mogelijk te laten participeren in het arbeidsproces.

Voor de groepen die instromen uit de WWNV geldt dat de activiteiten conform het cafetariamodel in eerste aanleg vooral gericht worden op de diagnosoets, het ontwikkelen van werknemersvaardigheden op het Talentplein, en de toeleiding naar betaald werk al of niet in de vorm van begeleid werken. Echter ook een "tijdelijke" plaatsing binnen één van de werkbedrijven van WEZO, dan wel op locatie bij externe organisaties en bedrijven behoort tot de mogelijkheden. Voor zowel Begeleid Werken, externe plaatsing als tijdelijke plaatsing binnen WEZO blijft een vorm van begeleiding noodzakelijk.

(strategische) Partners in het re-integratieproces

WEZO kan bogen op een jarenlange kennis en ervaring als het gaat om het ontwikkelen en begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt als gevolg van een of meer beperkingen. Om het proces van re-integratie ofwel in-, door- en uitstroom (IDU) zo efficiënt mogelijk te laten verlopen maakt WEZO, waar mogelijk, gebruik van strategische partners. Dat kunnen partijen in het publieke domein zijn voor instroom en ontwikkeling, zoals het UWV en gemeentelijke diensten. Daarnaast kunnen dit zowel publieke als commerciële partijen zijn die betrokken worden bij de doorstroom en doorontwikkeling, zoals een ROC, branchevereniging of opleidingsinstituut en werkgevers in de regio waar mensen middels werk verdere vaardigheden ontwikkelen. Bij gebleken geschiktheid voor uitstroom kunnen naast de intern beschikbare mensen en middelen die opgesteld staan voor uitstroom, relaties gelegd worden met organisaties die hun kennis en vaardigheden bewezen hebben op het terrein van plaatsing van medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn gemeentelijke werkpleinen, maar ook commerciële (uitzend)organisaties.

Het re-integratieproces in stappen (modules uit het cafetariamodel)

Het onderscheidend vermogen van de WEZO-organisatie ten opzichte van andere organisaties op de markt voor arbeidsintegratie is de toegevoegde waarde in het proces van ontwikkeling en begeleiding van mensen met behulp van werk(ervarings)plekken. WEZO werkt immers al decennia met mensen met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt en beschikt direct over werkplekken. Het proces is opgedeeld in een aantal logische stappen gericht op doorstroming.

Er wordt in het proces een onderscheid gemaakt in de instroom vanuit de WSW en de overige doelgroepen voor wat betreft de In, Door- en Uitstroom. Voor de overige doelgroepen zijn conform het cafetariamodel allerlei trajecten mogelijk. Hierbij is de plaatsing van kandidaten binnen WEZO altijd van beperkte duur en gericht op het opdoen van de noodzakelijke vaardigheden en kennis om door te stromen naar reguliere arbeid of eventueel begeleid werken. In de situatie dat de mensen niet kunnen doorstromen naar zelfstandige reguliere arbeid is het (in lijn met de huidige WSW

5. De risico's

De volgende risico's zijn actueel in de komende jaren:

- Een verdere afname van het verdienvermogen en mobiliteit van medewerkers als gevolg van de instroom van een steeds zwakkere doelgroep.
- Verdere inkrimping van de omvang van de WSW- formatie. Gevolg: een relatief groter aandeel niet-gesubsidieerde medewerkers staf- en ondersteunende diensten. Dit kan leiden tot een verdere reductie van de formatie leiding & staf en de hiermee gepaard gaande kosten en onrust. Er zal derhalve structureel zoveel als mogelijk gewerkt gaan worden met flexibele inzet en inhuur van personeel. Daarnaast kan worden gedacht aan het tijdelijk inkopen van diensten bij piekmomenten om het risico zoveel mogelijk te minimaliseren.
- Het competentieniveau van het leidinggevend kader bevindt zich niet op het vereiste niveau. Gevolg: minder slagvaardigheid en meer inefficiënt gedrag. Dit leidt er tevens toe dat kansen op de markt niet afdoende worden verzilverd.
- Geen eenduidige afspraken met gemeenten en discontinuïteit in beleid. Gevolg: ineffectief gedrag en inefficiëntie. WEZO wil gemeenten meer aan zich binden en vraagt op zo kort als mogelijke termijn om duidelijkheid met betrekking tot de strategische keuzes die gemeenten moeten maken.
- De uitvoering van mobiliteit stukt op basis van beperkingen van de doelgroep. Gevolg: het doel van IDU wordt niet gerealiseerd. Het thema mobiliteit is als integraal onderdeel opgenomen in het IDU-proces waarbij verantwoordelijkheden voor de doorstroming op de juiste niveaus in de organisatie worden belegd. Een transparante planning, sturing en verantwoording met vooral kwantitatieve criteria geven meer beheersing en inzicht in het realistisch ambitieniveau, maar nog geen garantie.
- Toenemende concurrentie op de markt waarop WEZO zich beweegt voor ontwikkeling, begeleiding en plaatsing van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. WEZO zal diverse (extra) commerciële inspanningen moeten plegen om strategische partners in de markt voor langere termijn te binden, waaronder gemeenten.
- De omzet en toegevoegde waarde van WEZO lopen terug als gevolg van de publiciteit rondom de aangekondigde reorganisatie. Het communicatieplan en het onderhouden van de relaties moeten dit tegengaan terwijl WEZO niet in paniek raakt maar de regie in handen houdt door vast te houden aan het plan.
- De realisatie van verhuur van de m2 kan op problemen stuiten bij potentiële huurders omdat inbreng van productieapparatuur vaak over een langere termijn gerekend moet worden. Er is daarbij onzekerheid over de bestemming van de huidige huisvesting.
- De instroomregeling en wachtlijstbeheer kan door het Kabinet verder verslechterd worden waardoor afbouw sneller zal plaatsvinden.
- Als gevolg van diverse politieke en maatschappelijke krachten veranderen de wetten in de komende periode wederom waardoor opnieuw forse aanpassingen noodzakelijk zijn die nu niet te voorzien zijn.

Commercie

Het commerciële proces is de verantwoordelijkheid van de manager Sales & Marketing. Hij is verantwoordelijk voor het zo goed mogelijk in de markt zetten van groepsdetacheringen en het binnenhalen van werk voor de unit beschermd binnen. Daarnaast is hij samen met de directie en het hoogste management binnen WEZO belast met het onderhouden van relaties met (potentiële klanten). Tevens is hij verantwoordelijk voor het ondersteunen en coördineren van commerciële activiteiten binnen de operationele onderdelen. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor het ontwikkelen en inzetten van marketinginstrumenten zoals doelgroepanalyses, teneinde met zowel gemeenten als commerciële bedrijven een structurele klantrelatie (partnership) aan te gaan. Uitwerking van deze hulpmiddelen zal extern belegd worden. De grootste klanten van WEZO zijn de gemeenten. Binnen commercie zal een persoon aangesteld worden als accountmanager gemeente. Deze persoon heeft tot taak de beleidsmatige zaken (bijvoorbeeld ontwikkelingen in de wet, wachtlijstbeleid etc.) en in sommige gevallen ook commercieel contacten (bijvoorbeeld inkoop van re-integratie activiteiten) te managen en te monitoren. In het overgangsjaar 2012 rapporteert de afdeling commercie aan de transitiedirecteur. Daarna rechtstreeks aan de algemeen directeur.

De manager Flex (tijdelijk)

In 2011 tot begin 2012 zal de manager flex verantwoordelijk zijn voor de afbouw van de re-integratieactiviteiten indien gemeenten besluiten geen nieuwe re-integratietrajecten in te kopen bij WEZO. Indien in 2012 wel een substantieel volume aan re-integratietrajecten aanwezig is zal de manager Flex verantwoordelijk zijn voor de operationele aansturing van deze activiteiten. In het formele formatieplaatje is deze functie in verband met de afbouw niet meegenomen.

Het onderdeel Beschermd Binnen

Binnen deze unit zullen de PMC's Verpakken, Montage, Food en Metaal georganiseerd worden in een organisatorisch verband. Er wordt gewerkt met één bedrijfsbureau. Er is ruimte voor een aparte afdeling waar mensen die na een intake nog werkvaardigheden moeten ontwikkelen voordat men geplaatst kan worden bij een van de PMC's nog gedurende een beperkte periode te laten wennen aan het weer deelnemen aan het arbeidsproces. Eventuele toekomstige in huis groep detacheringen vallen onder de operationele verantwoording van het onderdeel Beschermd Binnen.

Het onderdeel Werken op Locatie (WOL)

Binnen deze unit vallen de PMC's Groen, Kwekerij (ondanks dat dit feitelijk een beschermd binnen activiteit is en als zodanig in het organogram is gepositioneerd), post, catering, schoonmaak. Ook de activiteiten toezicht en beheer en papierruimen vallen onder deze unit. Er wordt gewerkt met één bedrijfsbureau voor alle activiteiten.

Het onderdeel Detachering en Begeleid Werken.

Deze unit is verantwoordelijk voor begeleid werken en detacheringen. Er is één soort consultant die afhankelijk van volumes ingezet wordt voor begeleid werken, detachering en (afhankelijk van het toekomstig volume) het vinden van werkplekken voor re-integratietrajecten. Het onderdeel wordt in zijn commerciële doelstellingen ondersteund door een jobhunter die als primaire taak heeft individuele begeleid werkenplekken / detachering te traceren en werkgevers te interesseren voor begeleidwerkenconstructies / detachering. Toekomstige groepsdetacheringen worden aangestuurd vanuit het onderdeel detachering. Er wordt gewerkt met één bedrijfsbureau voor alle activiteiten.

- o. Mensen worden bij voorkeur vanaf de wachtlijst, direct na de intake indien mogelijk direct geplaatst binnen één van PMC's. Beschikbaarheid van werk gekoppeld aan de op dat moment aanwezige capaciteiten van een persoon is hierbij leidend. Indien uit de intake blijkt dat mensen nog aan aantal vaardigheden moeten opdoen om binnen de WEZO gekoppeld te worden aan een PMC is hier op tijdelijke basis gelegenheid voor. Dit is echter niet standaard het geval.
- p. De organisatie van WEZO wordt primair ingericht ten behoeve van WSW- medewerkers en op langere termijn mensen met een indicatie Beschut Binnen.

Uitwerking van de organisatieonderdelen

Directie

De directie zal gevormd worden door een algemeen directeur. In het overgangsjaar 2012 zal hij tijdelijk ondersteund worden door een directeur transitie. De laatste is een tijdelijke functie. De directeur commercie wordt verantwoordelijk voor de transitie van de organisatie en daarmee voor een goede en juiste uitvoering van de te nemen maatregelen op tactisch en operationeel gebied. Hij is als het ware de regisseur van het veranderproces. De algemeen directeur concentreert zich op de politieke en strategische componenten als gevolg van het veranderproces en de grote invloed die de invoering van de WNV zal hebben op de organisatie van WEZO op de wat langere termijn. Na 2012 bestaat de directie nog slecht uit één persoon.

Secretariaat

Het secretariaat staat opgesteld voor ondersteuning van de directie, RvC, AvA en GR en is verantwoordelijk voor de operationele communicatie van WEZO richting haar medewerkers en de externe stakeholders.

HRM

De afdeling HRM is verantwoordelijk voor integraal HRM- beleid voor zowel leiding als staf en de WSW medewerkers binnen WEZO. Zij heeft als doelstelling: het aanbieden van een op maat gesneden HRM- beleid, vertaald naar een instrumentarium dat is gebaseerd op de bedrijfsdoelstellingen en processen en de uitgangspunten van het sociaal beleid alsmede het faciliteren (en ondersteunen) van de uitvoering van het personeelsbeleid. Concreet betekent dit het volgende.

1. De meer traditionele "zorgfunctie" van HRM neemt af. Immers, de uitvoering van het personeelsbeleid hoort geïntegreerd te zijn in het lijnmanagement van de diverse activiteiten. Zij zijn verantwoordelijk voor het adequaat uitvoeren van het gekozen personeelsbeleid. In het licht van de geschetste prioriteiten en ontwikkelingen richt P&O zich meer op de geïntegreerde managementadviesrol.
2. Gezien het belang van adequate sturingsinformatie op personeelsgebied wordt het informatiemanagement structureel geprofessionaliseerd. Bewaking van het In-, Door- en Uitstroomproces (het bedrijfsbureau IDU), wachtlijstbeheer en herindicatieactiviteiten vinden plaats binnen HRM
3. Naast de reguliere operationele taken (aanneem, ontslag, opleidingen, arbeidsvoorwaarden etc) is HRM (anders dan nu het geval is) ook verantwoordelijk voor de bewaking van de voortgang van het ontwikkelproces van alle medewerkers (zowel professionals werkzaam in leiding en staf als WSW medewerkers). Dit betekent dus dat HRM nadrukkelijk betrokken is bij de voortgang en bewaking van de ontwikkeltrajecten van WSW-medewerkers. Trajectbewaking vind dus niet meer plaats door diverse soorten consultants. De lijn-verantwoordelijke teamleider voert uit en de HRM-functionaris begeleidt controleert en begeleidt mensen in de volgende stap(pen) van het ontwikkelproces naar een zo regulier mogelijke functie bij voorkeur buiten het fysieke gebouw van WEZO
4. Kwaliteit, arbo en milieu (KAM) wordt anders dan tot nu toe vanuit een strategisch perspectief opgezet en aangestuurd. De kern hierbij is dat niet alleen beleidsadvies gegeven wordt maar dat men ook daadwerkelijk vanuit de rol die men heeft de verantwoordelijkheid neemt voor de implementatie van het beleid. Organisatorisch valt KAM onder HRM en er is een directie functionele lijn met de algemeen directeur.

Financiën en beheer

Alle centrale financiële activiteiten worden ondergebracht in één organisatorisch verband onder leiding van een manager bedrijfsvoering. De afdeling financiën bestaat uit de volgende entiteiten:

- business control, financiële administratie & vastlegging, kas, facturatie & debiteurenbeheer
- salarisadministratie; centrale inkoop / gebouwen & vastgoed, ICT/applicatiebeheer.

 Daar waar ICT activiteiten kunnen worden uitbesteed, zal dit ook plaatsvinden.

4. Organisatiekaders en de uitwerking van de organisatie

De organisatiekaders:

- a. Het in-, door- en uitstroomproces (IDU) gekoppeld aan het commerciële proces, is leidend.
- b. WEZO staat primair opgesteld voor mensen met een WSW- indicatie / status en op langere termijn mensen met een indicatie Beschut Binnen. Indien gemeenten besluiten ook andere doelgroepen van de kennis / kunde en infrastructuur van WEZO gebruik te laten maken, zal hier een aparte organisatie voor worden opgezet, met het uitgangspunt: geen vaste dienstverbanden en inkoop van kennis en kunde waar dat mogelijk/noodzakelijk is. De huidige Flex- activiteit (re-integratietrajecten) zal dan ook worden afgebouwd.
- c. Versnippering van uitvoering en aansturing van arbeidsontwikkeling, operationele en financiële processen wordt zoveel mogelijk voorkomen.
- d. Operationele activiteiten worden geclusterd in logische units.
- e. De organisatie is primair gericht op mensen door - daar waar mogelijk - buiten de beschutte muren van WEZO zo regulier mogelijk te plaatsen.
- f. In principe worden voor alle activiteiten die WEZO in huis heeft (de PMC's) strategische samenwerkingverbanden aangegaan met externe commerciële partijen
- g. Eventuele nieuwe organisatieonderdelen en de hiermee gepaard gaande bezetting worden opgezet op basis van flexibiliteit en tijdelijkheid.
- h. De uitvoering van beleid dat een directe relatie heeft met het primaire proces wordt zoveel als mogelijk in de „lijn” (van het werkbedrijf) belegd.
- i. De „lijn” wordt bij de uitvoering van beleid waar mogelijk ondersteund door de staf en is als „lijn” hiervoor verantwoordelijk.
- j. Waar mogelijk worden ondersteunende functies centraal georganiseerd (in lijn met de voorgenomen clustering van PMC's en de centralisatie van de bijbehorende infrastructuur). Bedrijfsbureau's worden opgehangen in de onderdelen Beschermd Binnen, Werken op Locatie en Detachering. Fysiek worden zij echter daar waar mogelijk ondergebracht op één fysieke locatie om synergieeffecten te bewerkstelligen en zoveel mogelijk eenheid in werkprocessen te krijgen.
- k. Medewerkers staf- en hulpdiensten zijn professionals. Het aantal WSW- medewerkers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt binnen staf- en hulpdiensten wordt teruggebracht. En worden de verantwoordelijkheid van de unit begeleid werken & detachering.
- l. Het Talentplein is geen aparte organisatie binnen WEZO. WEZO is het Talentplein. Alle activiteiten die nu onder die noemer plaatsvinden, blijven gehandhaafd. Dit vindt plaats in een integraal organisatorisch verband met standaardprocessen binnen een professioneel WSW bedrijf.
- m. Anders dan voorheen vinden activiteiten zoals intake en diagnose plaats binnen HRM en worden indien noodzakelijk ingekocht. Uitsluitend als volumes dit toelaten, zal gekozen worden voor een meer permanent (tijdelijk) karakter van de benodigde functie(s). De huidige activiteit (traject) Wanneer zal onderdeel gaan uitmaken van het nieuwe onderdeel Beschermd Binnen en behoudt de naam Talentplein. Trajectbegeleiding van WSW- medewerkers wordt de verantwoordelijkheid van de HRM- functionaris. Trajectbegeleidings- consulenten van niet gesubsidieerde WSW- medewerkers (re-integratie trajecten) worden op basis van tijdelijke contracten toegevoegd aan de leiding en de staf van WEZO indien het volume aan re-integratietrajecten dit toelaat en geen synergievoordelen mogelijk zijn met andere partijen. Bijvoorbeeld de casemanagers werkzaam bij de gemeenten. Uitstroom van re-integratietrajecten naar reguliere banen in de vrije markt wordt een verantwoordelijkheid van de unit detachering en begeleid werken.
- n. Ontwikkelen wordt niet meer gezien als een bijzondere activiteit van WEZO. Werken is ontwikkelen. Mits goed begeleid en de middelen en omgeving aanwezig zijn om hier ook inhoud aan te geven. Het is aan WEZO om hier voor te zorgen.

3. Commercieel proces

A. De Markt

WEZO zoekt haar partners in eerste instantie in haar eigen regio. De regionale markt wordt gesegmenteerd in een aantal sectoren en in kaart gebracht. Op basis van specifieke gegevens kan een inschatting gemaakt worden binnen welke sectoren de kans op het vinden van geschikte opdrachtgevers voor WEZO het grootste is. Daarnaast houdt men feeling met algemene ontwikkelingen op de markt.

Gemeenten vormen binnen de sector „openbaar bestuur“ een apart segment met een bijzondere benadering vanuit alle diensten die binnen aanwezig zijn. Hierover heeft u meer kunnen lezen in hoofdstuk 4.

B. Klanten/partners

Sales & Marketing moet zich verplaatsen in de behoeftes binnen verschillende sectoren. Binnen het MKB gelden andere behoeftes / werkprocessen als bijvoorbeeld binnen de sector zorg.

De werkprocessen bij de opdrachtgever zijn het vertrekpunt; hoe gaat of kan WEZO hierop inspelen? Bij het analyseren van werkprocessen wordt in taken gedacht en niet in functies (= jobcarving). Welke werkprocessen zijn er en welke zou WEZO kunnen overnemen of verbeteren zodanig dat de partner overtuigd wordt en de invulling ervan voor een deel ook gunt aan WEZO.

Analysen werkprocessen bij potentiële partners

Vervolgens analyseert men op basis van een objectieve scan de werksoort(en) bij de individuele potentiële opdrachtgever. Door het uitrafelen van de werkzaamheden kan een passend aanbod gedaan worden, bijvoorbeeld begeleid werken, individuele of groepsdetachering. Uitgangspunt is dat WEZO groepsdetachering bij voorkeur koppelt aan werk bij de opdrachtgever met een vooruitzicht op continuïteit en stabiliteit voor een langere termijn.

Onderdeel van het aanbod moet zijn dat naast het primaire product ook gekeken wordt naar andere motieven van de opdrachtgever zoals de financiële voordelen, sociaal-maatschappelijke motieven, het ontzorgd willen worden met betrekking tot werkgeverslasten, meedenken in andere bedrijfsprocessen en service in de algemene zin.

De afdeling Sales & Marketing benadert klanten / partners die zich primair lenen voor:

- Groepsdetachering op locatie
- In tweede instantie groepsdetachering in huis bij WEZO. De klant huurt zijn eigen ruimte; WEZO levert de mensen
- In derde instantie, indien het voorgaande niet mogelijk is, het verwerven van werk voor medewerkers werkzaam in "Beschut Binnen"

C. Borging in de organisatie

Het hiervoor omschreven proces vraagt een integrale aanpak van de organisatie, waarbij de mens centraal staat en vraagt om de nodige veranderingen in de wijze waarop binnen WEZO tegen werk aangekeken wordt. Het IDU proces en het commerciële proces zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het ene kan niet zonder het andere. De koppeling en de aansturing ligt dan ook zo hoog mogelijk in de organisatie (is een directe verantwoordelijkheid van de algemeen directeur) en strekt zich uit over de hele organisatie.

De manager Sales & Marketing stuurt eveneens operationele medewerkers, verantwoordelijk voor commercie, binnen de verschillende operationele units aan. Hij maakt medewerkers, betrokken bij het commerciële proces, bewust van overkoepelend denken tijdens de gesprekken met potentiële opdrachtgevers („kruisbestuiving“). Afstemming en aansturing vindt regulier plaats op basis van de realisatie van de taakstellingen (zoals omzet, aantal orders, aantal bezoeken, aantal leads en prospects in de „pijplijn“) vastgelegd in een centraal gebruikt systeem voor relatiemanagement (CRM) et cetera.

Op centraal niveau stemt de afdeling Sales & Marketing haar doelstellingen af op het centrale bedrijfsplan. Sales stuurt op deze doelstellingen waaronder taakstellingen (groei/continuïteit aantal werkplekken) en rendement (NTW) per PMC.

2. PMC's nader uitgewerkt

WEZO heeft de volgende keuzes gemaakt. Een aantal PMC's wordt stopgezet of geleidelijk afgebouwd.

1. Montage zal veel efficiënter moeten worden georganiseerd teneinde eenzelfde exploitatieresultaat te behalen als Verpakken;
2. Het resultaat van Food is onaanvaardbaar slecht. Er is binnen de Food een splitsing aangebracht tussen de klanten waarvoor machinale en handmatige activiteiten plaatsvinden. Het blijkt dat de machinale activiteiten zeer slecht renderen. Het exploitatieresultaat hiervan bedraagt zelfs circa € 14.000 negatief per fte WSW. Deze activiteit zal worden gestopt (machines zullen naar 0 moeten worden afgewaardeerd).
3. Bij Metaal zal het klantenbestand kritisch bekeken moeten worden. Zwaar verlieslatende klantpakketten zullen daar waar mogelijk worden afgebouwd. Op termijn zullen metaalactiviteiten worden vervreemd of worden gestopt. Continueren vraagt de komende jaren te grote investeringen op het machinepark.

Het streven is daarbij om de bij de hiervoor genoemde PMC's werkzame medewerkers zoveel als mogelijk in te zetten in groepsdetacheringen, zoals bij andere SW- bedrijven al gebeurt. De PMC's in de beschermde binnenomgeving zullen, gegeven de eerder geschetste ontwikkelingen (volumedaling taakstelling, subsidiedaling en relatief een zwakkere instroom van de wachtlijsten), onder aan de streep niet snel een positieve bijdrage leveren. Echter met onder meer deze maatregelen verwacht WEZO het financieel negatieve rendement in belangrijke mate terug te dringen.

4. Voor de kwekerij zal gezocht worden naar een strategische partner. Vervreemding met behoud van werk is hierbij het uitgangspunt. Continuering op termijn onder regie van WEZO is geen strategische optie (een gegeven dat zich integraal bij WSW- bedrijven in Nederland voordoet).
5. Voor groenactiviteiten zal gezocht worden naar een strategische partner. Uitgangspunt is het detacheren van medewerkers bij de strategische partner. Zo kan de groenactiviteit op termijn voor WEZO behouden worden. Gezien de grote beperkingen van op dit moment en in de toekomst instromende medewerkers, de toenemende complexiteit van machines, is handhaving van groen in de huidige organisatorische opzet op de langere termijn geen optie.
6. Post zal een fundamentele efficiëncyslag moeten ondergaan. Uitgangspunt is meer post met minder mensen. De verliezen zijn voor deze activiteit te hoog. Tevens wordt gezocht naar een commercieel strategische partner.
7. Kantine en schoonmaak zijn groeiactiviteiten. Samen met externe partners zullen deze activiteiten uitgebouwd kunnen worden en werkgelegenheid bieden aan medewerkers in de WSW uit de hiervoor genoemde PMC's.
8. Op begeleid werken / individuele detachering heeft WEZO een positief rendement en men zal hier de komende jaren meer op in zetten. Dit onder meer door het strakker organiseren van de bedrijfsvoering en bijgevolg WSW- professionals die in de bedrijfsvoering werkzaam zijn op detacheringbasis bij klanten in de regio aan te bieden. Veel meer medewerkers dan nu het geval is, kunnen gaan werken in de constructie Begeleid Werken of worden gedetacheerd.
9. Groepsdetachering wordt ingevoerd als een nieuwe PMC. Op dit moment zijn hier binnen WEZO eigenlijk geen medewerkers in werkzaam. Andere WSW- bedrijven tonen aan dat dit heel goed mogelijk is voor grote groepen medewerkers, zelfs al behoort men tot de zwakste categorie medewerkers.

Naast hetgeen hiervoor genoemd is, heeft WEZO ook een commerciële uitdaging om het rendement (toegevoegde waarde) naar een hoger niveau te krijgen. In de vergelijking met het landelijk gemiddelde blijft WEZO niet ver achter bij het gemiddelde. Echter door een verdere professionaliseringslag en focus op het commerciële proces zijn er nog mogelijkheden de resultaten op PMC's te verbeteren, die in de huidige situatie niet voldoende benut worden. Dat moet dus beter.

Betrokken functionarissen en (strategische) partners in het proces

De leidinggevende van de medewerker ziet niet alleen toe op het realiseren van de productie/dienstverlening maar is ook verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de medewerkers en de monitoring hiervan. Daarbij vindt afstemming plaats met en worden ze ondersteund door de collega's uit het bedrijfsbureau IDU en de personeelsfunctionaris. Daarmee wordt geborgd dat waar mogelijk de medewerkers daadwerkelijk stappen maken en zoveel als mogelijk doorstromen.

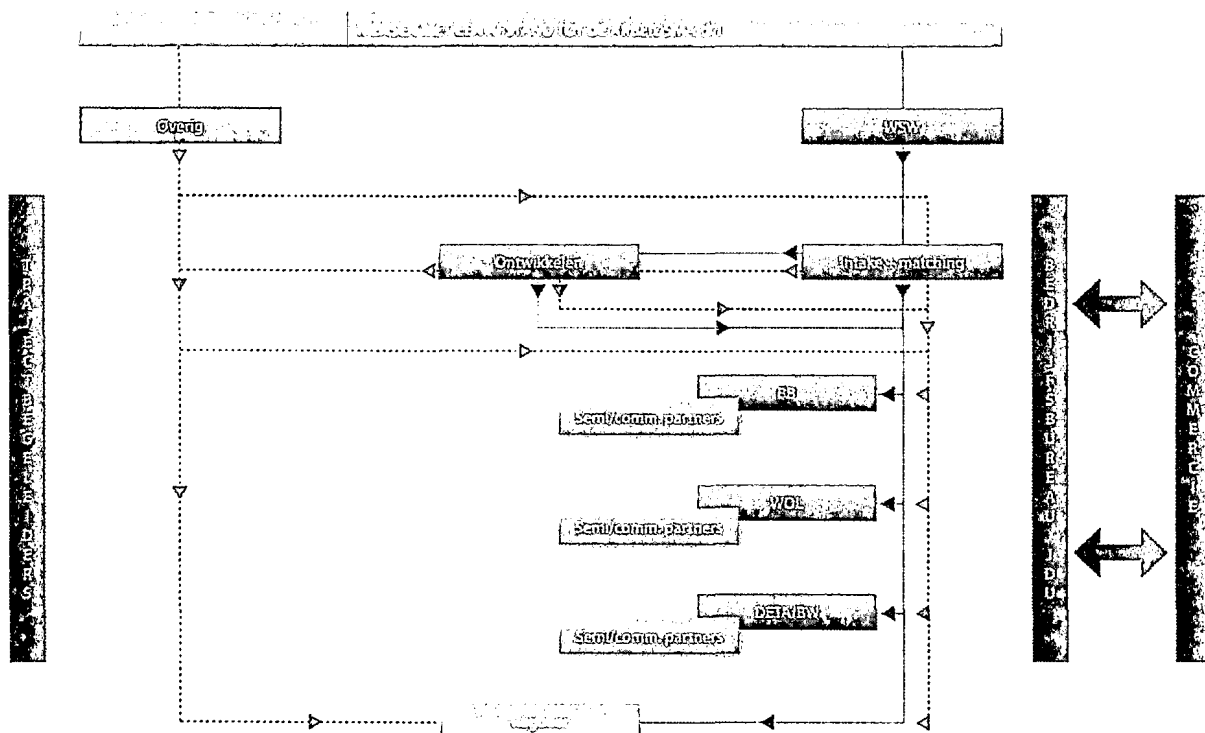
Het bedrijfsbureau IDU is dus bij alle fases van het primaire proces gericht op In-, Door- en Uitstroom (IDU) betrokken.

Om de hiervoor omschreven activiteiten en het proces van IDU zo efficiënt mogelijk te laten verlopen maakt WEZO, waar mogelijk, gebruik van strategische partners. Dat kunnen partijen in het publieke domein zijn voor instroom, zoals het UWV en gemeentelijke diensten. Daarnaast kunnen dit zowel publieke als commerciële partijen zijn die betrokken worden bij de doorstroom en doorontwikkeling, zoals een ROC, branchevereniging of opleidingsinstituut en werkgevers in de regio waar WEZO per PMC een strategische samenwerking mee heeft om diverse soorten uit te voeren. Bij gebleken geschiktheid voor uitstroom kunnen naast de intern beschikbare mensen en middelen die opgesteld staan voor uitstroom, relaties gelegd worden met organisaties die hun kennis en vaardigheden bewezen hebben op het terrein van plaatsing van medewerkers. Voorbeelden hiervan zijn gemeentelijke werkpleinen, maar ook commerciële (uitzend)organisaties.

De koppeling met commercie

Het hiervoor omschreven proces vraagt een integrale aanpak van de organisatie, waarbij de mens centraal staat en vraagt om de nodige veranderingen in de wijze waarop binnen WEZO tegen het werk aangekeken wordt. Het IDU-proces en het commerciële proces zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het ene kan niet zonder het andere.

Schematisch ziet het voorgaande er in hoofdlijnen als volgt uit:



N.B De rechterkant van het schema geeft het primaire proces voor WSW medewerkers weer (de blauwe pijlen). De linkerkant van het schema (de rode pijlen heeft betrekking op de uitbreiding primair proces bij bediening andere doelgroepen uit de WNV. Zie ook bijlage 9.4 met betrekking tot deze andere doelgroepen.

BIJLAGEN

1. Toelichting primair proces WEZO WSW

Toelichting op het primaire proces van WEZO als WSW-bedrijf

Het onderscheidend vermogen van WEZO ten opzichte van andere organisaties op de markt voor arbeidsintegratie is de toegevoegde waarde in het proces van ontwikkeling en begeleiding van mensen en het direct beschikbaar hebben van werkplekken. WEZO werkt immers al decennia met mensen met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het proces is opgedeeld in een aantal logische stappen gericht op doorstroming.

De Intake

1. Bij de instroom van nieuwe mensen met een WSW- indicatie wordt vastgesteld wat de mogelijkheden van de betreffende kandidaat zijn. Hierbij wordt gekeken naar ervaring, fysieke- en psychische beperkingen, aanwezige vaardigheden en kennis. Daarbij wordt een ontwikkelplan vastgesteld om de medewerker training en/of opleiding, maar vooral door werk, te ontwikkelen.

Ontwikkeling en plaatsing

Na intake is er een aantal mogelijkheden:

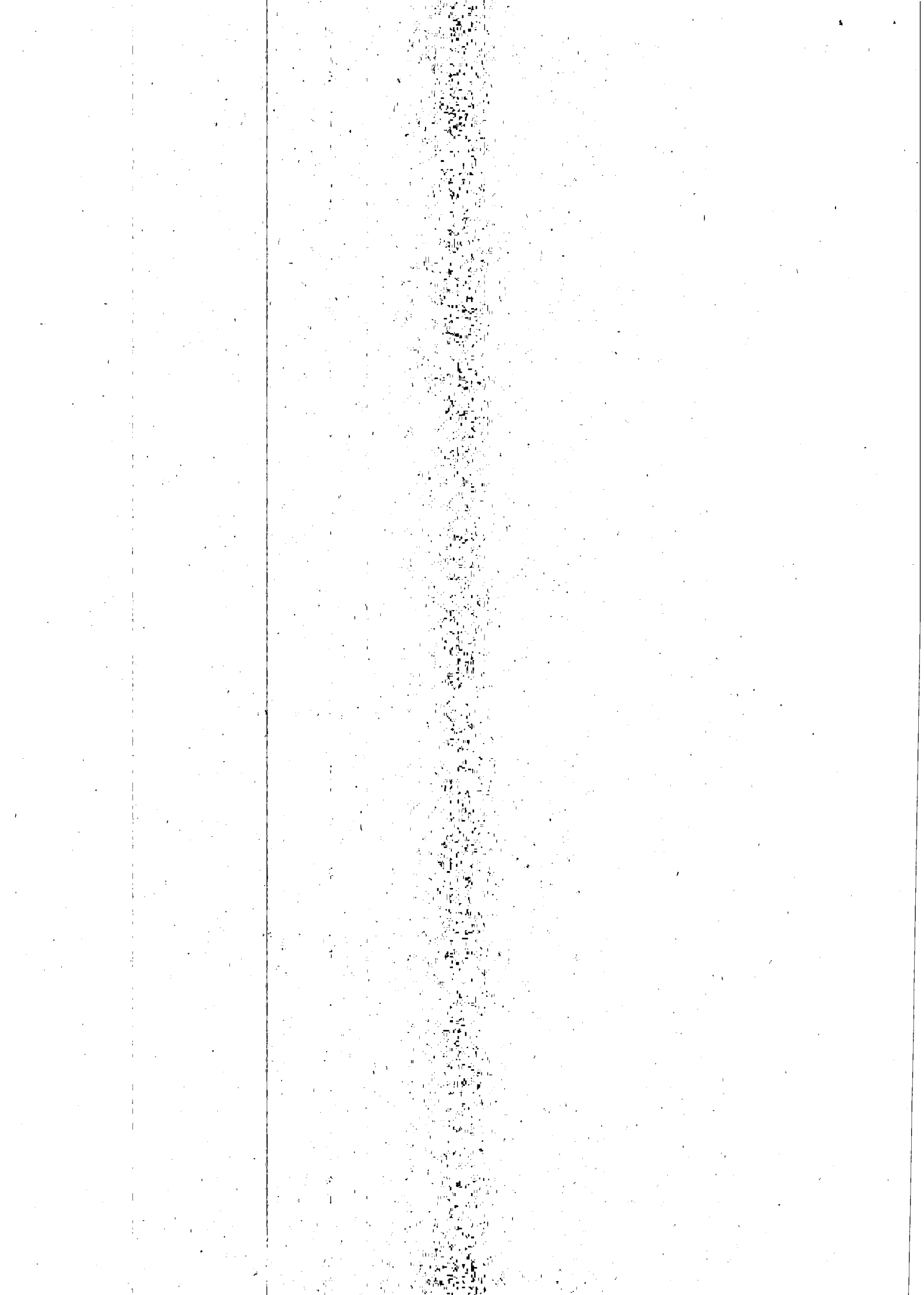
1. De medewerker is nog niet direct klaar voor deelname in het reguliere arbeidsproces, maar komt daar in principe wel voor in aanmerking. Met de kandidaat wordt een ontwikkelplan opgesteld en wordt een kortdurend activeringstraject ingezet om de kandidaat werkervaring op te laten doen. Dit kan binnen de muren van WEZO op de afdeling Talentplein* onder begeleiding op een werkpakket binnen WEZO of op locatie. Daarbij worden eventueel noodzakelijke trainingen of opleidingen verzorgd onder regie van WEZO, veelal met behulp van de strategische partners.

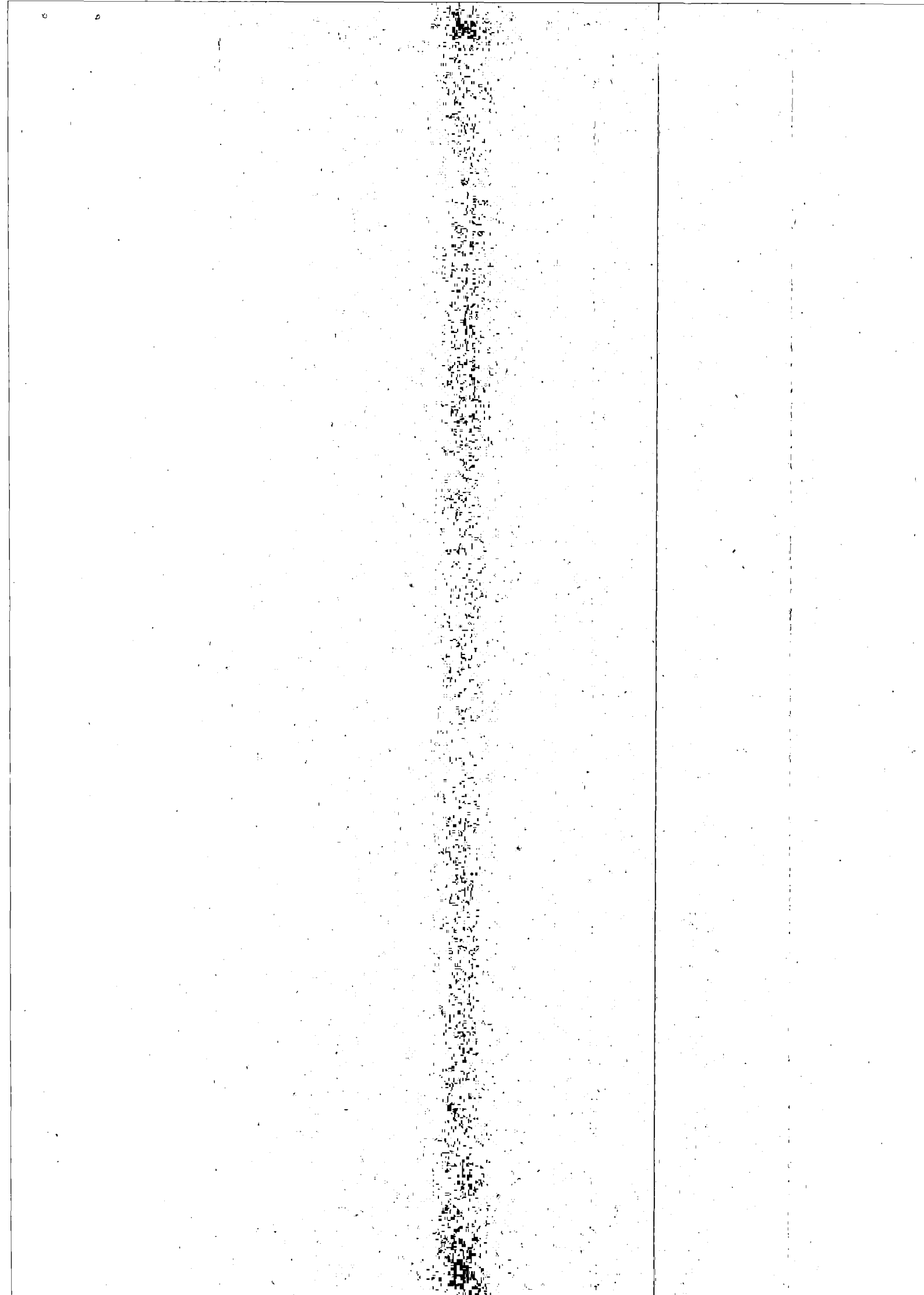
* Voor de groep die qua kennis en vaardigheden (nog) niet gereed is om ingezet te kunnen worden op de diverse werkpakketten dan wel direct naar een externe werkplek (op locatie bij een klant) bemiddeld kunnen worden, heeft WEZO de beschikking over een afdeling met de naam 'Talentplein' met bijbehorende werkervaringplekken. Hierin wordt feitelijk begonnen met echt werken in een productieomgeving om te wennen aan een arbeidsritme en routine. De benodigde basisvaardigheden om te kunnen werken worden zo onder begeleiding van WEZO op praktische wijze ontwikkeld. Daarna stromen deze mensen door naar het werkbedrijf van WEZO om ingezet te worden op de diverse werkpakketten, bij voorkeur op locatie bij de klant en waar nodig binnen de muren van WEZO. Er zal immers als gevolg van de aard van de beperkingen en beperkte mogelijkheden altijd een groep mensen zijn die beschermd binnen blijft.

2. De kandidaat is direct inzetbaar en wordt direct doorgeleid naar beschikbaar werk binnen één van de PMC's. Dit is geen vrijblijvend proces. Is men geschikt bepaald werk te doen en is er een werkplek aanwezig dan dient men deze te aanvaarden. Dit kan dus zijn van verpakkingswerk tot schoonmaak en detachering.
3. De ultieme stap is dat medewerkers bemiddeld kunnen worden naar betaald werk bij een reguliere werkgever op de loonlijst. De praktijk is dat de instroom van de laatste jaren steeds meer beperkingen kent die arbeidsparticipatie in het reguliere veld lastig maken. Een significant deel van de huidige en toekomstige WSW-doelgroep zal aangewezen blijven op werken in een beschermde omgeving, op locatie onder begeleiding van WEZO. Voor deze groep zijn er wel goede mogelijkheden tot het in groepen detacheren bij klanten op locatie. Ervaringen van andere WSW-bedrijven op dit gebied onderschrijven dit.

De infrastructuur van WEZO was in het verleden al ingericht op het hierboven aangegeven proces en zal in het kader van de herstructurering als voorgesteld in deze nota op een efficiëntere wijze dan voorheen ook blijven bestaan.

Om alle stappen in dit proces goed te kunnen volgen op medewerkersniveau zal het bedrijfsbureau IDU-gegevens over in-, door- en uitstroom, ontwikkelplannen etc centraal vastleggen. Men bewaakt dus de actuele status en voortgang van elke medewerker. Tevens heeft men een signaal- en rapportagefunctie. Het bedrijfsbureau IDU ondersteunt de HRM-functionaris en de werkleiding bij de uitvoering van het proces.





8.6. Mogelijke scenariokeuzes op langere termijn

De hiervoor aangegeven keuzes en uitdagingen waar gemeenten voor staan leiden tot een aantal fundamentele vragen over de vraag waar het met WEZO in de komende jaren naartoe gaat?

Met name de vragen die in het hoofdstuk 8.4 met betrekking tot het 'assenkruis' voorgelegd zijn kunnen hierbij behulpzaam zijn. Scenario's die invulling geven aan die vraag zijn onder andere:

1. Samenvoegen WEZO met andere WSW bedrijven
2. WEZO integreren in de gemeentelijke Sociale Dienst van Zwolle en positioneren als een gemeentelijk leer- werkbedrijf gericht op een snelle doorstroming van personeel naar de arbeidsmarkt.
3. WEZO "opheffen"
4. WEZO "voorsorteren"

Voor deze scenario's heeft WEZO geen businesscase uitgewerkt, omdat zoals eerder aangegeven de gemeenten vanuit hun regierol primair opgesteld staan hier eventuele strategische keuzes in te maken. Er zijn op dit moment van deze scenario's dan ook geen doorrekeningen gemaakt. In bijlage 8 worden deze scenario's echter nog wel nader besproken, verduidelijkt en als mogelijke keuzes voorgelegd.

8.7. Conclusie

De wet WWNV zal in alle facetten van de organisatie grote invloed hebben op de WEZO. Hoe en wanneer en in welke vorm is niet alleen van de centrale overheid afhankelijk. Ook gemeenten hebben hier grote invloed op. Evenals bij de conclusie uit hoofdstuk 5 geldt dat de gemeenten staan voor fundamentele keuzes die geen nader uitstel kunnen hebben. De uitkomst van die keuzes is van grote invloed op WEZO en bepaalt in hoge mate in welke vorm de organisatie al of niet blijft bestaan en voor wat en wie men dan opgesteld staat.

gemeenten zelf ook een financieel voordeel op. Door het gunnen van werk vanuit de gemeenten aan WEZO wordt een inhoudelijke bijdrage geleverd aan het verminderen van het financiële risico dat WEZO als organisatie en marktpartij met zich meebrengt. Een risico dat in de praktijk uiteindelijk altijd door de gemeenten wordt afgedekt.

Omzet gegund aan WEZO (tegen faire prijzen) betaalt zich dubbel uit. De bestede euro blijft namelijk binnen het circuit van de financiële geldstromen tussen beide organisaties. Het geld vloeit niet weg naar derden en kan worden aangewend om verliezen en kosten te dekken. Ook dit draagt bij aan de gewenste betere financiële situatie, zeker in de volle breedte van de ketenpartners.

Strategische allianties

De voorgenomen bezuinigingen die voortkomen uit de WWNV en de toenemende regierol van gemeenten met betrekking tot mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt maakt de noodzaak tot partnership tussen de diverse organisaties werkzaam in dit beleidsveld op korte termijn nog urgenter dan dat het misschien al was.

WEZO en de gemeenten moeten elkaar versterken in het proces van bezuinigingen en afspraken maken over wie doet wat in de uitvoering met betrekking tot de doelgroep. Gezamenlijk moet gekeken worden naar kostenreductie en efficiency in de totale keten van intake, uitkering, begeleiding, opleiding, training en toeleiding naar werk. WEZO en de gemeenten behoren als het ware tot dezelfde organisatorische entiteit. Samenwerking moet uit de contractrelatiesfeer maar moet veel meer in de alliantiesfeer getrokken worden. De wij-zij gedachte moet van tafel. Zowel gemeenten als WEZO kunnen zich dit niet langer permitteren.

Vanaf deze zomer is het dan ook van belang op operationeel strategisch niveau met elkaar af te stemmen (eventueel analoog met andere organisaties die betrokken zijn bij de diverse doelgroepen, zoals ROC's en AWBZ-organisaties). Waar zitten de dubbel bezette functies / taken in de totale keten. Hoe kunnen we een en ander slimmer en efficiënter organiseren. Hoe verbeteren we daardoor onze dienstverlening, welke kosten kunnen we parallel hieraan structureel reduceren. Wie doet wat onder regie van de gemeenten.

Aansturing en governance

De invoering van de WWNV zal in de komende jaren grote invloed hebben op de governance-structuren zoals die nu nog gelden binnen de WSW. Immers zelfstandige gemeenten worden nog nadrukkelijker verantwoordelijk voor haar eigen burgers die een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Budgetten staan onder druk, bezuinigingen moeten worden doorgevoerd en gemeenten staan voor fundamentele keuzes wat voor soort WSW- bedrijf men voor ogen heeft. Of zelfs in extreme wat men niet meer voor ogen heeft (opheffing?). Parallel hieraan is een toenemende tendens waarneembaar dat het domein sociale zaken gemeentegrensoverschrijdend georganiseerd gaat worden. Overkoepelende sociale diensten, onder leiding van grote gemeenten die opgesteld staan voor gemeentegrensoverschrijdende regio's zullen vrijwillig dan wel "gedwongen" als gevolg van bezuiniging en efficiencymaatregelen, ontstaan.

De hiervoor aangegeven ontwikkelingen zullen hun invloed hebben op het huidige besturingsmodel met een Gemeenschappelijke Regeling met een dagelijks en algemeen bestuur, een AvA, een RvC en een directie. Hier komt onvermijdelijk beweging in. Een beweging die ook ingegeven wordt door de complexiteit van het huidige besturing- en governance model. In dit model is het lastig controlerende en sturende rollen vanuit elke entiteit met ieder zijn/haar eigen verantwoordelijkheid te scheiden. In 2009 (*het rapport WEZO: 'Samenwerken aan samenwerking in een geschikte bestuurlijke structuur'*) is hier al eens door een extern bureau uitgebreid onderzoek naar gedaan.

In de WWNV wordt nadrukkelijk aangegeven dat gemeenten zelf mogen kiezen hoe en door wie men mensen met een indicatie Beschermd Binnen en parallel hieraan overige doelgroepen wil ondersteunen in het werken in een zo regulier mogelijke omgeving. Ook kleinere gemeenten binnen de Gemeenschappelijke Regeling hebben die vrijheid. Deze beleidsruimte gekoppeld aan de langere termijnontwikkelingen zoals hiervoor geschetst maken het noodzakelijk in 2012 inhoudelijk naar de governance structuur van WEZO te kijken. Met open vizier en redenerend vanuit een gemeenschappelijk belang zullen knopen moeten worden doorgehakt. Hierbij zal rekening gehouden moeten worden met strategische ontwikkelingen en het oog tevens gericht moeten zijn op het gezamenlijk oplossen van de oplopende negatieve exploitatieresultaten verbonden aan WEZO. Het gaat dus financieel pijn doen.

aanbrengen van kennis en vaardigheden teneinde plaatsing in een zo regulier mogelijke werkomgeving mogelijk te maken en / of toeleiding naar de arbeidsmarkt) voor andere doelgroepen kunnen bij WEZO ondergebracht worden. Dit staat echter niet van te voren vast en is afhankelijk van individuele en lokale omstandigheden, gekoppeld aan een goed productaanbod vanuit de WEZO. De gemeente Zwolle heeft nog geen keuze gemaakt en zal dit doen aan de hand van een strategische notitie van de dienst Sociale zaken en Werkgelegenheid en de behandeling en uitwerking in de gemeenteraad.

De herstructureringskosten, die als gevolg van de te maken strategische lange termijn keuzes en plannen kunnen ontstaan, dienen echter vóór het einde van 2011 in kaart te zijn gebracht wil men een beroep doen op de herstructureringsfaciliteit van € 400 miljoen. Dit bedrag wordt over een periode van 7 jaar ter beschikking gesteld en de toewijzing vindt alleen dan plaats wanneer er sprake is van transitiegebonden kosten. Het budget is niet bedoeld om exploitatietekorten af te dekken.

8.5. Gemeenten, aansturing en governance

Algemeen

Vrijwel alle succesvolle WSW- bedrijven hebben een zeer nauwe strategische en zakelijke band met de gemeenten waarvoor men de WSW uitvoert. Dit komt vaak tot uiting in raadsbesluiten en prestatiecontracten waarin, binnen het kader van de aanbestedingswet- en regelgeving, WSW-bedrijven onder voorwaarde van het leveren van kwaliteit voor een faire prijs, als 'preferred supplier' worden aangemerkt. Daarnaast gaan meer en meer gemeenten er toe over in de aanbestedingscriteria op te nemen dat werkzaamheden, die uitgevoerd kunnen worden door mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt (bijvoorbeeld WSW), voor een bepaald percentage ook daadwerkelijk meegenomen worden in het uitvoeren van het aanbestede contract.

Ook in de relatie van WEZO met haar gemeenten zijn er op verschillende niveaus met betrekking tot verschillende diensten afspraken gemaakt. Op dit moment kan echter niet gesproken worden over een nauwe strategische en zakelijke band. Dit komt tot uitdrukking in het percentage van de omzet die WEZO uit het gemeentelijk kanaal haalt (30% ten opzicht van een landelijk gemiddelde van +40%, zie ook hoofdstuk 3).

Rol gemeenten in relatie tot WEZO

Er is regelmatig overleg tussen WEZO en de ambtelijke regiegroep WSW en op operationeel niveau binnen het werkplein van de gemeente Zwolle. Er is echter een nog niet goed ontwikkeld structureel overleg op ambtelijk, directie- en wethoudersniveau tussen WEZO en de verschillende gemeenten met het onderwerp dienstverlening, werk, omzet en resultaat in het bijzonder en de onderlinge relatie in het algemeen. Voorwaarde voor het financieel herstel van WEZO tot 2014 is een versterking en verdieping van de onderlinge relatie. Dit is essentieel aangezien voor een positief resultaat van WEZO het verschil in omzet dat door gemeenten aan WEZO wordt gegund en landelijke gemiddelden niet één op één vanuit de markt is op te heffen.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Werk wordt bij uitstek gezien als een mogelijkheid actief aan de samenleving deel te nemen. WEZO geeft hier in opdracht van de gemeenten inhoudelijk invulling aan door werk te genereren dat zowel door betrokken WSW- medewerkers als door overige doelgroepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt als zinvol wordt gezien en / of maatschappelijke toegevoegde waarde heeft.

Daarnaast is het van belang dat werk bijdraagt aan de ontwikkeling van personen en maximaal bijdraagt aan de beweging van "binnen naar buiten". Dit laatste is en blijft een nadrukkelijke wens van de overheid. Het mag duidelijk zijn dat gemeenten niet alleen vanuit hun formele maar ook vanuit hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, als (meestal) één van de grotere werkgevers in een gemeente, een primaire rol vervullen om het voorgaande ook mogelijk te maken.

Maatschappelijke en financiële verantwoordelijkheid gekoppeld

Het maatschappelijke rendement van een organisatie als WEZO is substantieel. Een groot aantal inwoners van de diverse gemeenten wordt de kans geboden inhoudelijk deel te nemen aan de samenleving. Zelfontplooiing, structurering van de leefomgeving en deelname aan de maatschappij zorgen er voor dat mensen hun eigen leven structureren en inhoudelijk vorm geven. Dit is van grote maatschappelijke waarde en voorkomt ook dat mensen als gevolg van het niet hebben van werk een beroep moeten doen op andere gemeentelijke regelingen en sociale voorzieningen en de daaraan gekoppelde kosten.

Los van deze grote maatschappelijke waarde levert het genereren van werk door gemeenten de

Note 1) in scenario 'niets doen' blijft formatie op peil 2011, echter in praktijk van 2011 worden tijdelijke contracten al niet meer verlengd wat in de praktijk zal leiden tot enige besparingen in de komende jaren.

8.3. De wet Werken naar Vermogen

Naast de hiervoor aangegeven korte termijn keuzes zijn er voor de langere termijn geredeneerd nog verdergaande scenario's mogelijk. Vooral de gevolgen die de WWNV met zich brengt en de grote invloed hiervan voor zowel gemeenten in de rol van regisseur als voor WEZO in de rol van uitvoerder is het wezenlijk hier structureel over na te denken en besluitvorming te laten plaatsvinden. Dit betreft de rol die WEZO in de regio speelt en de organisatie en structuur die hierbij hoort. In bijlage 7 wordt de wet WWNV nader bekeken en uitgewerkt als het gaat om de impact voor WEZO.

8.4. De gevolgen van de WWNV en de te maken keuzes

Rol WEZO

Nog meer dan in het verleden het geval was, komt de regie voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt dus bij de gemeenten te liggen. Gemeenten worden hier integraal verantwoordelijk voor. Nadrukkelijk geeft de WWNV aan dat gemeenten de keuze hebben om:

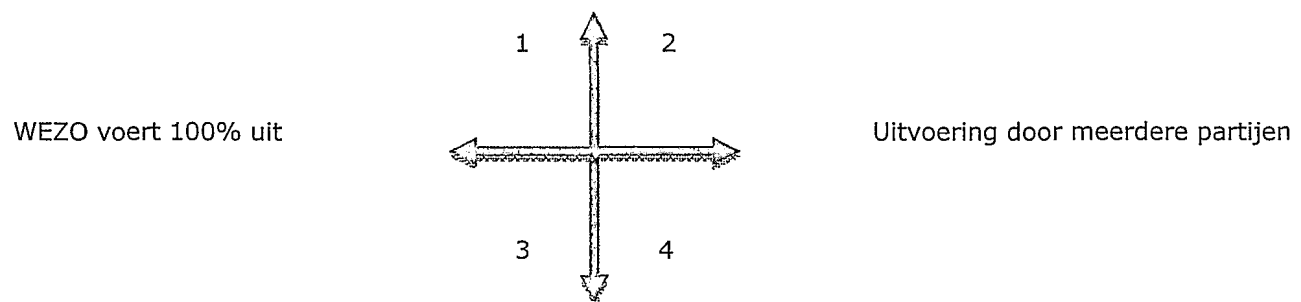
'te bepalen of zij zelf trajecten uitvoeren, bijvoorbeeld via het eigen WSW- bedrijf, of dat uitbesteden aan re-integratiebedrijven'.

Dit vraagt van gemeenten om fundamentele keuzes te maken welke rol men in de toekomst aan WEZO toebedeelt en welke financiële middelen men hiervoor beschikbaar stelt. Of anders geformuleerd: in hoeverre wordt WEZO gezien als de uitvoeringsorganisatie van gemeentelijk beleid ten aanzien van welke doelgroepen en welke financiële randvoorwaarden gelden hierbij?

Ter ondersteuning van de te maken keuzes met betrekking tot de rol van WEZO kunnen twee assen onderscheiden worden die hierbij helpen. Er onderscheiden zich twee primaire assen:

1. Bediening van de doelgroepen loopt maximaal via WEZO; inclusief het ter beschikking stellen vanuit de gemeenten van een optimale hoeveelheid werk ten behoeve van de doelgroepen. Of aan de andere kant van de as; maximale aanbesteding door gemeenten en vrijheid van keuze in de uitvoering van gemeentelijke taken en de verstrekking van opdrachten
2. WEZO richt het werkaanbod (voornamelijk beschutte werkvormen) primair op de zwakste doelgroepen. Of WEZO genereert een pakket werkvormen dat geschikt is voor alle doelgroepen (inclusief bijvoorbeeld WWB- gerechtigden en mensen met een beperkte afstand tot de arbeidsmarkt) en waarbij de primaire focus van de organisatie zich richt op arbeidsontwikkeling en in aansluiting hierop bemiddeling richting de arbeidsmarkt.

Maximaal aanbod van werkvormen voor een zo breed mogelijke doelgroep (WSW, WWB, Wajong)



Beperkt aantal werkvormen primair gericht op een smalle doelgroep (de zwakste categorie).

Gemeenten staan voor fundamentele keuzes. Aan de hand van governance, regie, financiële, sociale en operationele criteria zullen die keuzes gemaakt moeten worden.

Een eerste voorzichtige inventarisatie bij de verschillende gemeenten, in de Gemeenschappelijke Regeling verenigd, geeft een beeld dat met name de kleinere gemeenten graag zelf de regie met betrekking tot gehele doelgroep uit de WWNV in handen houden. WEZO staat primair opgesteld voor de doelgroep die aangewezen is op een beschut binnen werkplek. Activiteiten (bijvoorbeeld het

vervolgtrajecten ongeveer € 300.000,- per jaar). Op basis van verdere uitgangspunten en afspraken met gemeenten kan vastgesteld worden of de schadelast zo optimaal als mogelijk, voor zowel de gemeenten als WEZO, wordt beperkt. De afspraken hebben onder meer betrekking op de rolverdeling en het voorkomen van dubbele activiteiten in de onderlinge processen, de logistiek en de infrastructuur die hiervoor gekozen wordt.

8.2. Korte termijn keuzes nader bekeken

Er zijn in deze nota reeds een tweetal keuzes met het oog op de korte termijn uitgewerkt. Dit zijn:

1. herstructurering, reorganisatie en sanering conform het in hoofdstuk 4 en 5 uitgewerkte model (scenario 'Saneren'):

Met de voorgestelde sanering tot een efficiëntere WSW- organisatie kunnen de verliezen beperkt worden tot € 3,6 miljoen in 2014. Hiertegenover staan dan wel saneringskosten bestaande uit reorganisatiekosten met betrekking tot het vervallen van tenminste 16 arbeidsplaatsen. Gegeven de langere termijn strategische keuzes zal dit scenario bij voorkeur hoe dan ook moeten worden doorgezet. Immers de met dit scenario gepaard gaande herstructureringskosten dragen ook op langere termijn structureel bij aan een betere en gezondere bedrijfsvoering.

2. herstructurering, reorganisatie en sanering en invoering van een re-integratie verdienmodel, zoals in hoofdstuk 6.1 is uitgewerkt.

In geval van dit scenario zullen naast de maatregelen voor kostenreductie conform de voorgestelde sanering de verliezen enigszins beperkt kunnen worden tot circa € 3,3 miljoen in 2014. In dit model zullen uit te voeren re-integratietrajecten een bijdrage leveren in het beperken van de verliezen. Tevens wordt opgebouwde kennis en kunde van de verschillende doelgroepen ook in de toekomst nog benut. Er kunnen onder bepaalde voorwaarden vele honderden trajecten per jaar worden gedaan (breakeven bij 700 tot 800 trajecten) met een cafetariamodel waaruit een keuze gemaakt kan worden voor te leveren diensten. Hierbij zullen mensen kort bij Wezo zijn en doorstromen naar de arbeidsmarkt.

Bijkomend voordeel van dit scenario is dat het geld binnen het circuit blijft in plaats van dat het uitgegeven wordt aan derden in de markt.

Een derde keuze voor de kortere termijn zou kunnen zijn 'Niets doen'

Niets doen betekent dat het verlies vanuit de bedrijfsvoering, inclusief subsidieresultaat in de komende jaren sterk oploopt tot € 6,2 miljoen in 2014. Immers er wordt niet gedaan aan kosten vermindering, sanering personele bezetting en het verbeteren van de toegevoegde waarde. In de jaren na 2015 zal het verlies verder oplopen. Kortom een scenario's dat niet realistisch is.

De diverse hiervoor beschreven scenario's leiden tot verschillende exploitatieresultaten over de komende jaren. Hierbij moet nog wel rekening gehouden worden met de te vormen voorzieningen voor reorganisatiekosten en frictiekosten, die in één keer in het resultaat genomen moeten worden van het jaar waarin definitieve besluitvorming plaatsvindt. Bij de diverse scenario's waar daadwerkelijk tot sanering wordt overgegaan en / of eventueel een verdere strategische keuze gemaakt wordt kan voor de financiering van deze kosten ook gedeeltelijk dekking gevonden worden. Ten eerste is er een bestemmingsreserve die gevormd is na vervreemding van huisvesting in voorgaande jaren, op dit moment circa € 2,5 miljoen groot. Daarnaast is er een aanspraak mogelijk op het door het Rijk beschikbaar te stellen herstructureringsfonds van totaal € 400 miljoen. Bij gedegen planvorming door de gemeenten in samenspraak met WEZO zou hier ongeveer € 3,5 miljoen uit verwacht mogen worden. Dit fonds wordt niet in een keer uitgekeerd, maar in een door het Rijk bepaald regime over een periode van zeven opeenvolgende jaren.

Zie voor een vergelijking van de te verwachten exploitatieresultaten over de komende jaren de hierna volgende tabel.

Tabel resultaat diverse scenario's 2011 - 2014 x € 1.000		Exploitatieresultaat				
		Forecast				2011 t/m
		2011	2012	2013	2014	2014
Scenario saneren conform plan		-2.825	-2.179	-2.687	-3.556	-11.247
Scenario saneren inclusief REA verdienmodel		-2.825	-1.879	-2.350	-3.301	-10.355
Scenario 'Niets doen' (geen sanering) <i>note 1</i>		-2.825	-3.624	-5.050	-6.242	-17.741

DEEL II RELATIE WEZO-GEMEENTEN, DE WET WWNV EN TE MAKEN KEUZES

8. Keuzes voor de gemeenten

8.1. Het re-integratie verdienmodel

Indien de gemeenten op enige termijn kiezen om de re-integratietrajecten en de daaruit volgende bemiddeling en ontwikkeling van mensen in het arbeidsproces onder te brengen bij WEZO ontstaat de mogelijkheid om de 'schadelast' als gevolg van de nieuwe wetgeving te beperken. Tevens blijft de mogelijkheid bestaan de opgebouwde kennis en kunde en hieraan gekoppelde aanwezige middelen ook in de toekomst door gemeenten in te zetten. Dit past in de ambitie die WEZO heeft (zie ook 4.1). Het primaire proces kan daarom uitgebreid worden met een zogenaamd cafetariamodel met daarbij behorende werkprocessen (zie ook bijlage 6).

Wanneer dit verdienmodel wordt toegepast wordt in het proces een onderscheid gemaakt in de instroom vanuit de WSW en de overige doelgroepen voor wat betreft de In-, Door- en Uitstroom. Voor de doelgroepen die uit de WWNV voortkomen, zijn conform het cafetariamodel allerlei trajecten mogelijk. Per traject worden contractuele afspraken gemaakt met betrekking tot de te leveren prestatie. De plaatsing van kandidaten binnen WEZO is altijd van beperkte duur en gericht op het opdoen van de noodzakelijke vaardigheden en kennis om door te stromen naar reguliere arbeid of eventueel begeleid werken. In de situatie dat mensen niet kunnen doorstromen naar zelfstandige reguliere arbeid is het (in lijn met de huidige WSW- situatie) mogelijk dat zij onder begeleiding van WEZO worden geplaatst in één van de PMC's om wel aan het werk te zijn.

Om het proces van re-integratie ofwel IDU zo efficiënt mogelijk te laten verlopen maakt WEZO, waar mogelijk, gebruik van strategische partners. Zowel in het publieke domein als commercieel.

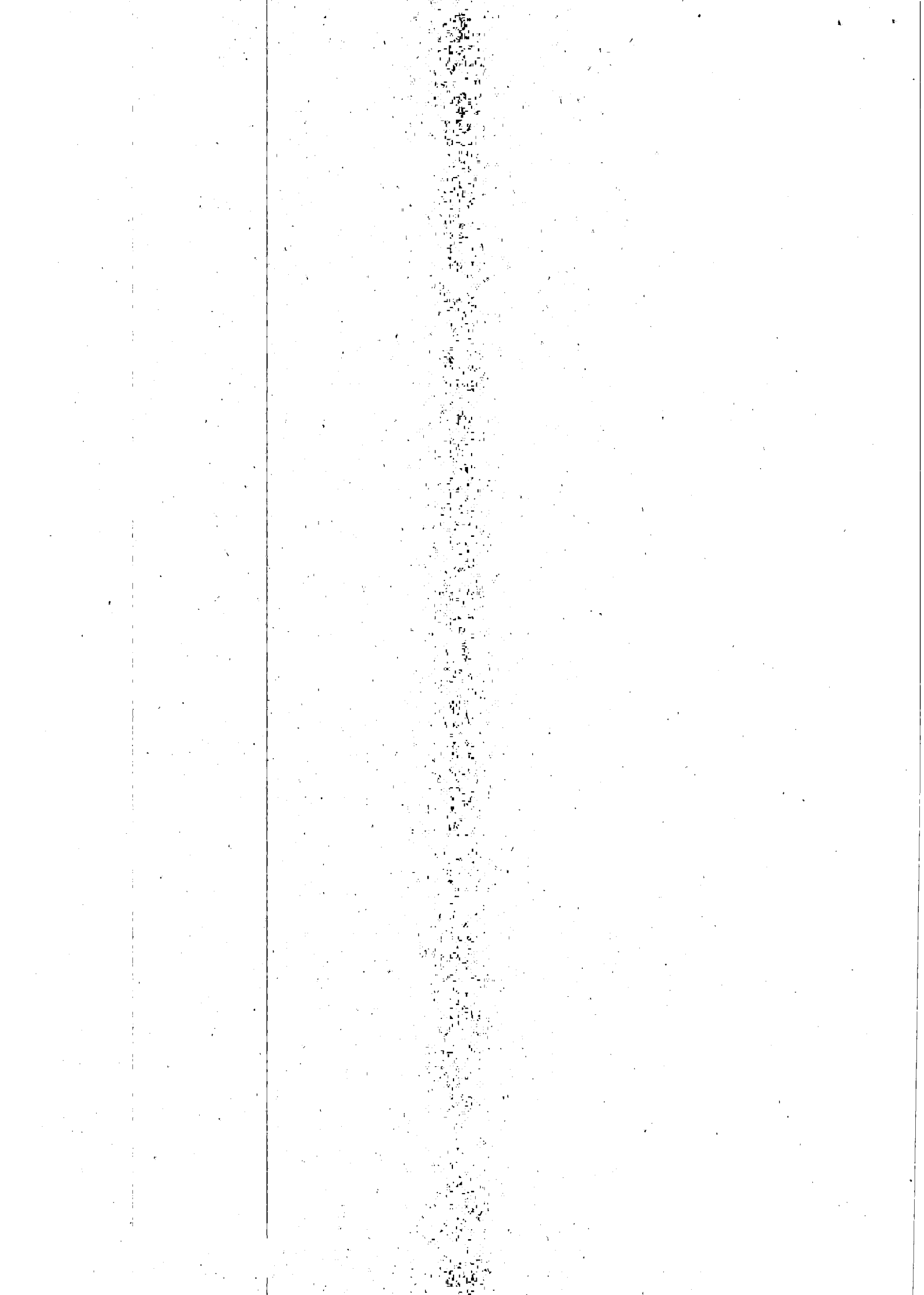
Het onderscheidend vermogen van de WEZO-organisatie ten opzichte van andere organisaties op de markt voor arbeidsintegratie is de toegevoegde waarde in het proces van ontwikkeling en begeleiding van mensen met behulp van direct beschikbare werk(ervarings)plekken. WEZO werkt immers al decennia met mensen met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt. De modules in het cafetariamodel zijn opgedeeld in een aantal logische stappen gericht op doorstroming.

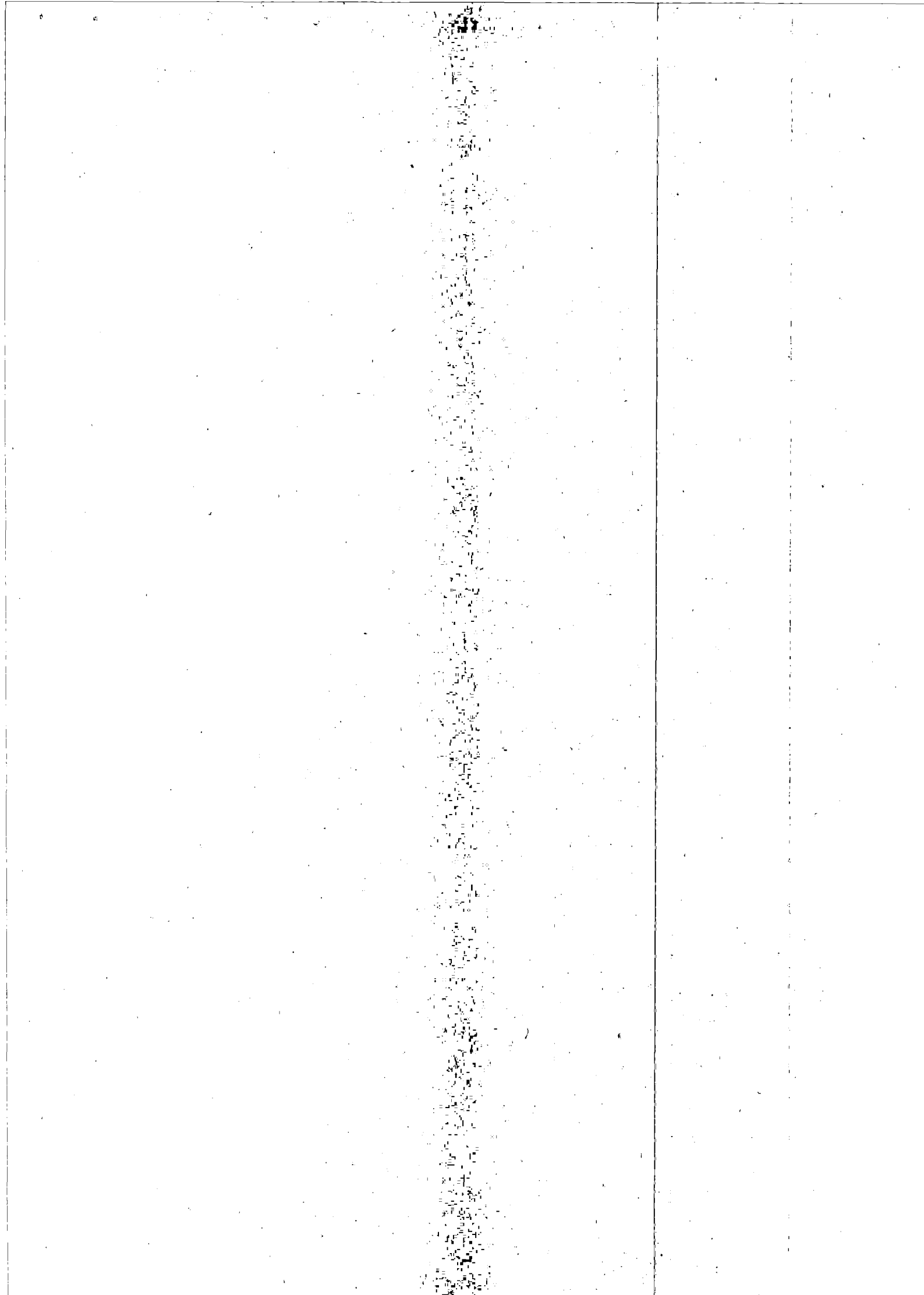
Uitgaande van integrale kostprijzen en een minimaal aantal volumetrajecten die dekkend zijn voor de 'vaste kosten' voor re-integratieactiviteiten, ontstaat het volgende financiële beeld.

Tabel exploitatie over de jaren 2010 tot en met 2014 (inclusief re-integratieactiviteiten)

Rubriek	Forecast				
	2010	2011	2012	2013	2014
Bruto omzet					
- omzet Wsw	€ 11.081	€ 10.771	€ 10.296	€ 10.275	€ 9.515
- omzet Wnw (re-integratie niet Wsw)	€ 1.997	€ 1.610	€ 868	€ 1.700	€ 1.700
<i>totaal bruto omzet</i>	€ 13.078	€ 12.381	€ 11.164	€ 11.975	€ 11.215
Materiaal en inkoop	€ 4.074	€ 3.116	€ 2.691	€ 2.481	€ 1.571
Toegevoegde Waarde	€ 9.005	€ 9.265	€ 8.473	€ 9.494	€ 9.644
<i>Totale personeelskosten incl. derden (niet Wsw)</i>	€ 5.486	€ 5.524	€ 4.498	€ 5.210	€ 5.211
<i>Afschrijvingen</i>	€ 1.184	€ 1.079	€ 1.011	€ 942	€ 892
<i>Financieringskosten (rente)</i>	€ 464	€ 600	€ 580	€ 590	€ 572
<i>Overige indirecte kosten</i>	€ 2.091	€ 2.602	€ 2.366	€ 2.241	€ 1.984
Totaal indirecte kosten	€ 9.225	€ 9.805	€ 8.454	€ 8.981	€ 8.658
Operationeel Resultaat	-€ 220	-€ 540	€ 19	€ 513	€ 987
Subsidieresultaat	-€ 1.108	-€ 2.285	-€ 2.198	-€ 2.946	-€ 4.288
Exploitatieresultaat	-€ 1.328	-€ 2.825	-€ 2.179	-€ 2.433	-€ 3.301

Uit deze tabel blijkt dat het voor WEZO mogelijk is om in de komende jaren vanaf 2013 een positieve bijdrage te leveren aan het operationeel resultaat en de 'schade' in de exploitatie enigszins kan beperken (bij 1200 trajecten die starten met de intake en gedeeltelijk doorlopen in





7. De stappen op korte termijn gericht op herstructurering

Met de presentatie van de nota "WEZO IN BEWEGING" zullen een aantal vervolgstappen in werking gezet moeten worden. De implementatie van de in de nota aangekondigde maatregelen voor herstructurering is een dynamische. De hieronder aangegeven grove tijdslijn is dan ook een eerste indicatie.

Voorjaar / Zomer 2011

- Vaststelling Raad van Commissarissen en presentatie aan de GR en AvA
- Overleg vakorganisaties (sociaal statuut, sociaal plan)
- Adviesaanvraag ondernemingsraad
- Presentatie kaderpersoneel en medewerkers.
- Presentatie / overleg met gemeenteraden.
- Vaststelling financiering met betrokken partijen.

Tweede helft 2011

- Opdrachtverstrekking tot transitie- en implementatieplan.
- Vaststelling Sociaal Statuut met bijbehorend Sociaal Plan.
- Selectie en benoeming cruciale functionarissen.
- Verder onderzoek continuïteit verliesgevende PMC's en daaropvolgend implementatie van de naar aanleiding hiervan genomen besluiten.
- Starten koppeling proces IDU aan commercie.
- Besluitvorming door gemeenten met betrekking tot de strategische keuzes in het kader van de nieuwe wet WWNV en de gevolgen hiervan voor de dienstverlening, de structuur en opzet van WEZO in de toekomst (zie deel II).
- Het door de gemeenten aanbieden van een plan in lijn met de strategische keuzes van de gemeenten aan het Rijk om gebruik te kunnen maken van (een deel) van het herstructureringsfonds dat landelijk uitgekomen is op € 400 miljoen (zie deel II).
- Uitvoering Sociaal Statuut en Sociaal Plan.
- Organiseren / vaststellen evaluatiemomenten.
- Starten herpositionering WEZO in de regio bij bedrijven en organisaties.

Jaar 2012

- Opstellen strategisch (her)huisvestingsplan.
- Aangaan strategische allianties met gemeenten en andere commerciële partijen.
- Overleg over een ander governance model en bijbehorende structuur.
- Opstellen van een plan door de gemeenten voor de inrichting van de brede sociale infrastructuur in de regio.
- Starten overleg met andere partijen over samenvoeging dan wel integratie van WEZO als geheel of delen daarvan in andere of nieuwe organisatieverbanden.

5.7. Conclusie

Er zal moeten worden geherstructureerd om het operationele resultaat structureel te verbeteren. De daling van de subsidie in de komende jaren kan niet worden terugverdiend vanuit het operationele resultaat. WEZO zal zich tot het uiterste moeten inspannen om de 'schade' te beperken door middel van kostenreductie en het verbeteren van het commercieel resultaat. De risico's die zich eventueel kunnen voordoen zijn in bijlage 5 nader uitgewerkt. Het is aan gemeenten om in de komende periode verdere strategische keuzes te maken, die kunnen leiden tot verdere kostenreductie en verbetering van het rendement (bijvoorbeeld synergie effecten door samenwerking met andere organisaties).

6. De sociale gevolgen en effect op personele inzet

In Hoofdstuk 4 wordt de absolute noodzaak aangegeven om te komen tot een slagvaardiger en efficiëntere organisatie. Het nieuwe organisatiemodel wordt in termen van besturing, structuur, werkprocessen en cultuur neergezet. De invoering van dit nieuwe organisatiemodel gaat onvermijdelijk gepaard met grote gevolgen voor het zittende niet gesubsidieerde personeel. In dit hoofdstuk wordt op deze gevolgen ingegaan en vooral ook op de wijze waarop we op een zorgvuldige wijze met het personeel omgaan.

Formatiereductie

De grote formatiereductie springt direct in het oog. De organisatie brengt het aantal formatieplaatsen in 2011 terug van 98 naar 82fte. Deze reductie wordt gerealiseerd door het niet verlengen van tijdelijke contracten en natuurlijk verloop. In het nieuwe organisatiemodel is de formatie vastgesteld op 66 fte in 2012. Dit betekent nog eens een reductie van 16 arbeidsplaatsen, die boventalligheid van zittende medewerkers gaat opleveren. In het nieuwe organisatiemodel komen ook nieuwe functies voor. Voor sleutelposities in de organisatie wordt een selectieprocedure doorlopen om kwaliteit op deze posities zeker te stellen. Hierdoor kan het aantal boventallige medewerkers boven 16 fte uitkomen.

Sociaal Statuut en Sociaal Plan

Met de vakorganisaties wordt overleg gevoerd over een passend Sociaal Statuut en Sociaal Plan. Hierin worden kaders en faciliteiten afgesproken gericht op onder andere het bepalen van boventalligheid en aansluitend op het vinden van nieuw, ander werk buiten WEZO. Goede begeleiding van medewerkers die de organisatie zullen moeten gaan verlaten is belangrijk. WEZO zal zich inspannen om boventallige medewerkers binnen nader te stellen termijnen en condities naar nieuw werk te begeleiden.

Essentiële stappen in het proces zijn:

- Sociaal Plan en Sociaal Statuut vaststellen met vakorganisaties
- Reorganisatieplan opstellen en met OR bespreken
- Beschrijven van de organisatorische en personele consequenties van de was / wordt situatie
Bepalen sleutelfuncties waarvoor een selectieprocedure geldt i.p.v. de plaatsingsprocedure
- Plaatsingscommissie benoemen
bepalen plaatsingen en boventalligheid
schriftelijke bevestiging van plaatsing dan wel boventalligheid
- Opstarten begeleidingstraject met boventallige medewerkers

Het hiervoor geschetste organisatiemodel gaat uit van een afgeslankte WSW- organisatie. Het hebben van een re-integratieactiviteit is een optie maar het is aan de gemeenten om hiervoor te kiezen en aan WEZO door het neerzetten van een goede prestatie en gemeenten goed te bedienen. Ontwikkelingen, zowel in het heden als in het verleden, laten echter zien dat hier ook grote risico's aan verbonden zijn. Zich handhaven in deze zeer competitieve markt waar een hoge mate van onzekerheid heerst als het gaat om omzet*¹ en stevige eisen gesteld worden aan kwaliteit, maken het voor WEZO noodzakelijk de organisatie die hier voor staat opgesteld zo flexibel mogelijk te organiseren. Een vaste bezetting is zonder enige duidelijkheid over omzet en klantbehoefte financieel onverantwoord. De huidige re-integratietrajecten zullen worden afgehandeld en de organisatie zal op korte termijn worden afgebouwd.

5.5. Samenwerking en intern ondernemerschap (cultuur)

Organisatiecultuur

De organisatiecultuur is sterk van invloed op het gedrag van de niet gesubsidieerde medewerkers. In de nieuwe organisatie past een cultuur, waarin samenwerken en intern ondernemerschap vanzelfsprekende waarden zijn.

Samenwerken past in de meer procesgerichte sturing van de organisatie. Door intensieve samenwerking wordt eilandvorming voorkomen en kan focus worden gebracht op de organisatiedoelen. Informatie wordt uitgewisseld en medewerkers helpen elkaar bij het realiseren van resultaten. Samenwerken betekent, dat medewerkers elkaars kwaliteiten benutten en een flexibele inzet hebben. Het verbeteren van samenwerking is onlosmakelijk verbonden aan het geven en ontvangen van feedback: alleen dan kunnen medewerkers en de organisatie groeien!

Intern ondernemerschap

Bij het woord ondernemerschap wordt vaak gedacht aan het optreden van de organisatie in de markt. Ondernemerschap heeft ook een interne component, die voor alle medewerkers in hun eigen rol van belang is. Intern ondernemerschap slaat op de houding bij medewerkers om zaken gedaan te krijgen, ook al zijn er barricades. Het richt zich op het verbeteren van de kosten / batenverhouding en het verbeteren van processen. Intern ondernemerschap kent niet alleen bevoegdheden aan medewerkers toe, maar verplicht hen ook om deze bevoegdheden in te zetten! Medewerkers voelen zich gesteund en uitgedaagd om de grenzen van hun bevoegdheden op te zoeken in het belang van de klant en/of de organisatie. Het draait om lef en persoonlijk commitment.

5.6. De organisatie in synergie met anderen

In 2012 zal serieus gekeken moeten worden op welke wijze de primaire taken die de gemeenten aan WEZO toebedeelt door midden van synergie-effecten en kosten- / schadelastbeperkende maatregelen, in samenhang met andere organisaties, zo goedkoop mogelijk kunnen worden uitgevoerd.

Te denken valt dan aan operationele zaken zoals het delen van huisvesting, het toebedelen van begeleidingstaken aan consultants WEZO en / of gemeentelijke casemanagers, het delen van administratieve ondersteuning et cetera. Daarnaast kan nog gedacht worden aan het opzetten van shared service centra. Vanuit strategisch perspectief zijn echter veel verdergaande scenario's mogelijk. Bijvoorbeeld:

- A. het integreren van de gemeenschappelijke sociale dienst van Zwolle en WEZO. WEZO wordt dan als het ware een werkbedrijf van de gemeente
- B. het integreren met andere WSW- bedrijven in de regio
- C. het samenvoegen van de organisatorische structuren van WSW- en bijvoorbeeld AWBZ-georiënteerde organisaties.

Kortom, modellen die zeker in het kader van de WNV en de grote invloed die dit heeft voor regie en aansturing onderzocht moeten worden. Indien de gemeenten deze opties daadwerkelijk verder willen onderzoeken wordt geadviseerd rekening te houden met de inschrijfdatum om aanspraak te kunnen maken op een gedeelte van het herstructureringsfonds van het Rijk. Dit betekent dat de gemeenten dit onderzoek in de tweede helft van 2011 zullen moeten doen met parallel hieraan een uit te werken business case.

¹ Deze komt immers vanuit gemeenten die te maken hebben met voortdurende wisselingen in beschikbaar budget voor de wisselende doelgroep(en).

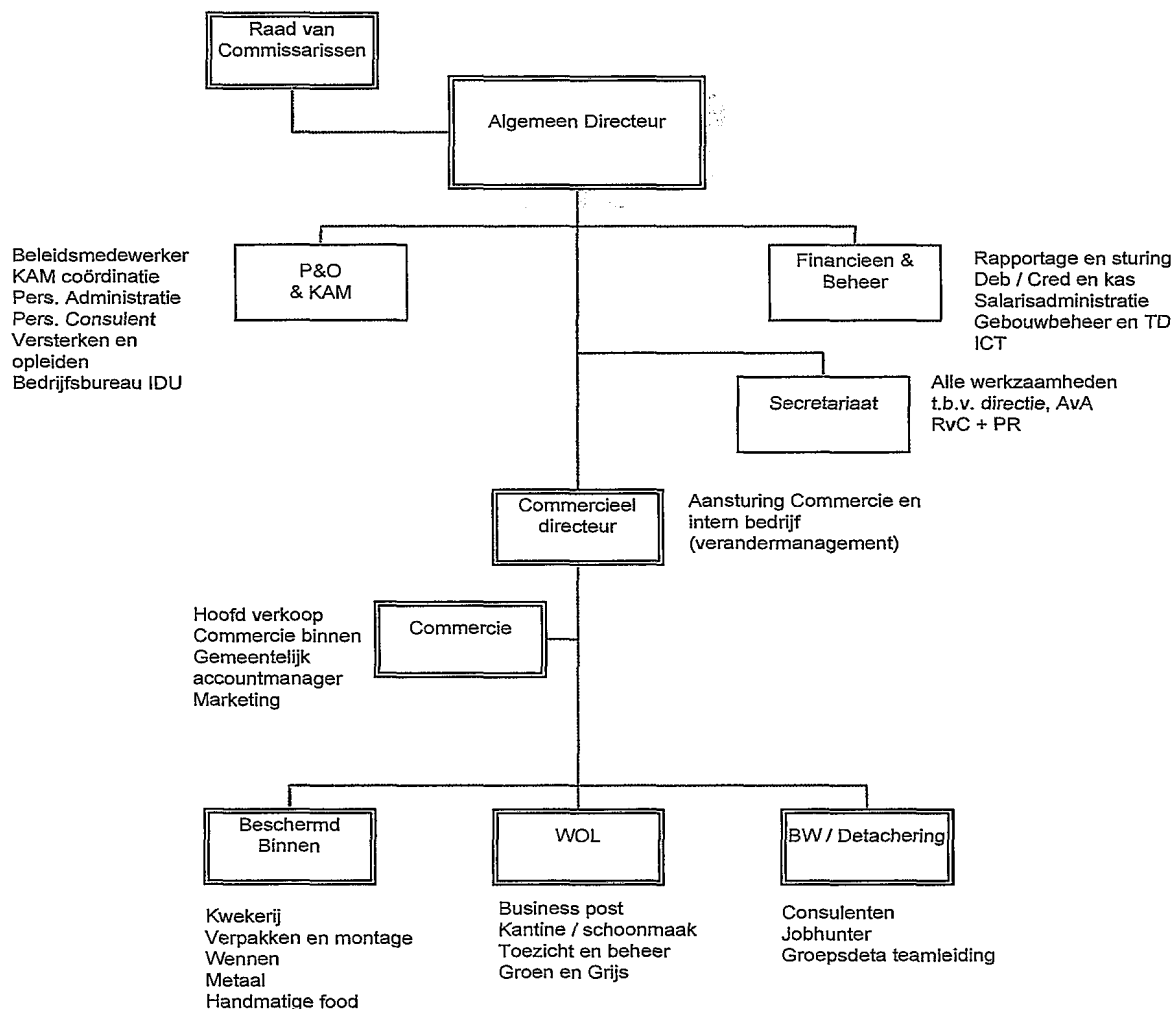
Tabel WSW formatie fte conform nieuwe W/WNV	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BW / Detacheringen / Groepsdetacheringen		154	206	251	360	347
Beschut Buiten / WOL		221	216	205	195	188
Beschut Binnen		374	333	299	200	193
Indirect		101	80	55	25	24
Totaal	864	850	835	810	780	751

Door nadrukkelijk in te zetten op 'de beweging van binnen naar buiten', dus meer begeleid werken, detachering en groepsdetachering gaat de formatie bewegen. De sprong in begeleid werken, detachering en groepsdetachering in 2013 / 2014 wordt verklaard doordat:

1. de verwachting is dat het inzetten van groepsdetacheringen voor met name mensen werkzaam in beschut binnen een bepaalde aanlooptijd nodig heeft. Met andere woorden de volledige impact van deze beweging zal zich over de periode van anderhalf a twee jaren uitstrekken.
2. ook het structureel verlagen van het aantal medewerkers Wsw in leiding & staf vraagt zorgvuldigheid en tijd, uiteindelijk resulterend in met name begeleid werken en individuele detacheringen.

WEZO zal in 2012 met betrekking tot leiding & staf aanmerkelijk slanker georganiseerd zijn dan thans het geval is. Het aantal formatieplaatsen zal afnemen van 98 begin 2011 via natuurlijk verloop en het niet verlengen van tijdelijke contracten naar 82 fte. En als gevolg van de te nemen maatregelen zal deze verder dalen naar 66 fte in 2012. Naar verwachting betekent dit een verlies van minimaal 16 arbeidsplaatsen. De organisatie zal verder eenvoudiger worden ingericht en met meer focus op de primaire en ondersteunende processen. Dit leidt tot het volgende organisatiemodel:

Organogram voor alleen WSW bedrijf



Voor de nadere uitwerking van de diverse organisatieonderdelen zie bijlage 4.

Dit vraagt om:

1. een andere manier van denken voor de functies die zich direct of indirect bezig houden met het commerciële proces;
2. het loslaten van de gedachte dat productie het primaire proces is van WEZO door (werk)leiding, en
3. een integrale afstemming tussen de functionarissen (commercie, werkleiding, HRM en medewerkers bedrijfsbureau IDU).

Het commerciële proces

Het doel van het commerciële proces is feitelijk werk zoeken dat past bij de mens en dat, binnen de mogelijkheden die de mens en de markt aangeven, een zo hoog mogelijk financieel rendement gerealiseerd wordt. Dit laatste om een en ander ook binnen vastgestelde financiële kaders te laten plaatsvinden. Commerciële medewerkers redeneren dus niet uitsluitend vanuit de diverse werksoorten maar vanuit wat de processen van klanten / partners voor mogelijkheden bieden tot het plaatsen van mensen.

Hiervoor is een duidelijk beeld nodig van de diverse te ontwikkelen doelgroepen, i.c. van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt door een heldere segmentering. Per doelgroep worden vervolgens de specifieke kenmerken in kaart gebracht. Denk hierbij aan sociale vaardigheden, (on)mogelijkheden als gevolg van fysieke en psychische beperkingen, (vak)kennis, mogelijke trajecten (langdurig / kortstondig) en soorten subsidie. Vervolgens vindt kwantificering en kwalificatie van de medewerker plaats.

Het creëren van de vraag naar diensten (werkkracht van mensen) van WEZO zal in verschillende fasen worden uitgevoerd. Dit wordt in bijlage 3 verder uitgewerkt.

Essentieel is het leggen en onderhouden van relaties via participatie en actieve deelname aan relevante netwerkbijeenkomsten en kenniscentra. Een activiteit, die naast de afdeling Sales & Marketing, een integrale verantwoordelijkheid is van de directie en managers van de organisatie.

Ook in de wet WWNV wordt gestuurd op een centralisatiegedachte van dienstverlening. Specifiek wordt gerefereerd aan de wens van ondernemingen om te komen tot een regionaal loket voor werkgevers:

'Voor bovenlokale werkgeversdienstverlening moeten gemeenten tot een bovenlokale uitvoeringsmodaliteit komen.'

Concreet betekent dit voor WEZO dat werkgeversplein- gelijkende structuren nog meer van invloed zullen zijn op de diensten die WEZO aanbiedt en de manier waarom commerciële activiteiten binnen WEZO vorm gegeven worden.

Commerciële partners

Structureel zal gezocht worden naar strategische partners en / of allianties voor alle producten en diensten die WEZO levert. Uitgangspunt hierbij is dat relaties voor een langere termijn worden aangegaan. WEZO is niet in staat voor al haar producten en diensten professionele activiteiten op het terrein van Sales & Marketing te bedrijven en tevens zijn marktpartijen veelal beter in het organiseren van hun operationele processen. Marktpartijen ondernemen en WEZO ondersteunt dit proces door het aanbieden van menskracht. In principe zal dus voor elke PMC gezocht worden naar een partij die het ondernemen voor haar rekening neemt. WEZO heeft een commercieel model dat gebaseerd is op het principe: 'uurtje- factuurtje'.

5.4. Een nieuwe organisatiestructuur

Het organisatie-model

De organisatie wordt aangepast aan de in hoofdstuk 4.3 aangegeven strategische uitgangspunten. In bijlage 4 worden de organisatiekaders die hierbij leidend zijn, nader uitgewerkt.

Deze organisatiekaders en de voorgestelde efficiencymaatregelen leiden tot een verdere beweging 'van binnen naar buiten' van de WSW- medewerkers, zoals in de tabel hierna is weergegeven.

5. De efficiënte en slagvaardige organisatie nader uitgewerkt

5.1. Het primaire proces

De insteek van het primaire proces is werk te vinden dat past bij de medewerkers. Of anders gesteld: het tot stand brengen van een koppeling tussen vraag en aanbod van personeel. We spreken dan van arbeidsbemiddeling. Mensen ontwikkelen zich het best als zij werkzaam zijn op de juiste werkplek. Een goede arbeidsbemiddeling is hiervoor de basis. Op haar beurt kan het ontwikkelen van mensen weer de basis vormen voor een goede arbeidsbemiddeling. Beide versterken elkaar. De arbeidsplekken voor medewerkers zijn bij voorkeur op locatie bij opdrachtgevers en dus buiten de 'poorten' van WEZO.

In bijlage 1 is het primaire proces in stappen nader uitgewerkt.

5.2. Product Markt Combinaties

De uitdagingen als omschreven in de aanleiding van deze nota en de verlieslatendheid van de WEZO organisatie hebben tevens een relatie met de (financiële) toegevoegde waarde in de Product Markt Combinaties (PMC's) van WEZO. Uit de analyses van de resultaten in het voorjaar 2011 over zowel het eerste kwartaal 2011 als het jaar 2010 is een aantal conclusies getrokken en zijn een aantal besluiten genomen. Deze zijn in lijn met de opdracht van WEZO een gezondere organisatie te maken met de focus op het sociaal rendement (mensontwikkeling door arbeid, waar nodig in een beschermde omgeving) en tegelijkertijd de schadelast als gevolg van verlieslatendheid te beperken.

Het resultaat van de PMC's over het jaar 2010 is in de tabel hieronder weergegeven:

PMC resultaten 2010 per fte Wsw	Realisatie								
	Montage	Food	Metaal	Ver. pakkingen	Kwekerij	Groen	Kantine & schoonmaak	Post	Defta
Operationeel resultaat +	-10.023	-11.587	-5.425	-4.890	-4.497	3.579	3.582	-6.474	6.720
Subsidieresultaat	824	1.177	-1.591	373	-594	-498	3.111	-1.460	-2.163
= Exploitatieresultaat	-9.199	-10.410	-7.016	-4.517	-5.091	3.081	6.693	-7.934	4.557

Voor een aantal in 2011 actuele PMC's blijkt de toegevoegde waarde en het operationeel resultaat per fte onder de landelijke trend te liggen. Dit is deels het gevolg van een bedrijfsvoering die strakker ingeregeld moet worden en een onvoldoende professionalisering van het commerciële proces. Zo zal WEZO als onderdeel van haar kernproces (IDU) beter in moeten spelen op de (on)mogelijkheden van de medewerkers (matching) en daarmee meer dan voorheen de beweging 'van binnen naar buiten' moeten maken. De verdere ontwikkeling resulteert in meer loonwaarde van de werknemers enerzijds en anderzijds minder relatief dure (fabricage)processen binnen WEZO die de resultaten neerwaarts beïnvloeden. Met andere woorden zou je kunnen zeggen; door meer mensen op locatie bij de klant te laten werken, al dan niet in groepsdetachering, worden de infrastructurele kosten en kosten van machines lager en is er dus meer kans op een hogere toegevoegde waarde.

Wezo heeft een aantal voorgenomen keuzes gemaakt met betrekking tot de diverse PMC's. Uitgangspunt hierbij is het aanbieden van een voldoende breed werkpakket intern binnen Wezo of bij commerciële partijen waar strategische samenwerkingsverbanden mee zijn aangegaan. Parallel hieraan loopt een focus op kostenbeheersing en rendement per PMC. Een nadere uitwerking per PMC vindt plaats in de bijlage 2.

5.3. Commercie

Algemeen

Het is essentieel voor WEZO dat de organisatie vanuit commercieel perspectief gestuurd wordt vanuit de ambitie en doelstellingen die WEZO heeft en de kansen die zich in de markt voordoen. Naast dat gemeenten een belangrijke strategische partner zijn is het essentieel dat Wezo ook vanuit haar eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit een substantiële inspanning levert om zoveel mogelijk (passend) werk uit de markt te genereren. Met andere woorden 'de commerciële slagkracht moet omhoog'. Daarbij is de koppeling van het commerciële proces aan het IDU- proces, zoals eerder aangegeven essentieel voor het succesvol opereren van WEZO als geheel.

De totale exploitatie over de komende jaren

De totale exploitatie voor de komende jaren ziet er als gevolg van de te nemen maatregelen als volgt uit:

Tabel exploitatie over de jaren 2010 tot en met 2014 (afbouw re-integratieactiviteiten)

<u>Rubriek</u>	<u>Forecast</u>				
	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>
Bruto omzet					
- omzet Wsw	€ 11.081	€ 10.771	€ 10.296	€ 10.275	€ 9.515
- omzet Wnw (re-integratie niet Wsw)	€ 1.997	€ 1.610	€ 868	€ 0	€ 0
<i>totaal bruto omzet</i>	€ 13.078	€ 12.381	€ 11.164	€ 10.275	€ 9.515
Materiaal en inkopen	€ 4.074	€ 3.116	€ 2.691	€ 2.481	€ 1.571
Toegevoegde Waarde	€ 9.005	€ 9.265	€ 8.473	€ 7.794	€ 7.944
<i>Totale personeelskosten incl. derden (niet Wsw)</i>	€ 5.486	€ 5.524	€ 4.498	€ 3.979	€ 3.980
<i>Afschrijvingen</i>	€ 1.184	€ 1.079	€ 1.011	€ 942	€ 892
<i>Financieringskosten (rente)</i>	€ 464	€ 600	€ 580	€ 590	€ 572
<i>Overige indirecte kosten</i>	€ 2.091	€ 2.602	€ 2.366	€ 2.026	€ 1.769
Totaal indirecte kosten	€ 9.225	€ 9.805	€ 8.454	€ 7.536	€ 7.212
Operationeel Resultaat	-€ 220	-€ 540	€ 19	€ 259	€ 732
Subsidieresultaat	-€ 1.108	-€ 2.285	-€ 2.198	-€ 2.946	-€ 4.288
Exploitatieresultaat	-€ 1.328	-€ 2.825	-€ 2.179	-€ 2.687	-€ 3.556

kunnen worden. WEZO gaat steeds meer van industriële pakketten naar dienstverlening. Dit betekent onder meer dat de kosten van onderhoud (met circa € 0,1 miljoen) en kosten van afschrijving (met circa € 0,2 miljoen) verminderen. Anderzijds wordt in de bedrijfsvoering nadrukkelijker gestuurd op doelstellingen en bijbehorende financiën.

- Gelet op de relatief zeer hoge huisvestingskosten neemt WEZO zich voor om leegstaande vierkante meters onder te verhuren wat leidt tot een opbrengst / reductie van de kosten van huisvesting.

De hiervoor genoemde maatregelen leiden tot kostenbesparingen:

Tabel resultaat maatregelen sanering 2011 - 2014 x € 1.000 (2011 is index 100)	belangrijkste verschillen per rubriek		
	2012	2013	2014
reductie personeelskosten niet gesubsidieerd	€ 1.026	€ 1.545	€ 1.544
reductie indirecte kosten	€ 145	€ 432	€ 567
opbrengsten / reductie huisvesting	€ 180	€ 293	€ 483
	€ 1.351	€ 2.270	€ 2.593

Een nadere toelichting huisvesting

De huisvesting met bijbehorende kosten van financiering, afschrijving, onderhoud en dergelijke is niet passend voor de organisatie, zowel in de actuele situatie als in de toekomst gegeven de voorgestelde maatregelen en dalende WSW- populatie. Daarbij wordt uitgegaan van een afbouw van re-integratieactiviteiten. Er is sprake van relatief dure huisvesting die (te) zwaar op de begroting drukt. In de komende jaren ontstaat er een steeds grotere leegstand als daar niet op ingegrepen wordt. Immers, WEZO maakt meer en meer de beweging 'van binnen naar buiten'.

WEZO zal voor de langere termijn strategische keuzes moeten maken ten aanzien van de huisvesting. Zo is het mogelijk dat, gegeven de strategische keuzes die gemeenten gaan maken ten aanzien van de sociale zekerheid in relatie tot de nieuwe wet WWNV, de huidige locatie(s) verkocht of vervreemd zullen worden. De directie zal in het komende jaar een strategische nota met betrekking tot de huisvesting opleveren als meer duidelijk wordt welke keuzes gemeenten maken. En deze vervolgens aan de Raad van Commissarissen en de gemeenten verenigd in de gemeenschappelijke regeling voorleggen.

In deze nota is er in ieder geval rekening mee gehouden dat de beschikbare vierkante meters in de komende jaren aan derde partijen verhuurd gaan worden. Als gevolg daarvan zullen de kosten gerelateerd aan huisvesting structureel dalen, zoals in de hierna volgende tabellen weergegeven.

Tabel Huisvesting Lingenstraat (bedrag € x 1.000)	2011	%	Kosten	2014	%	Kosten
Totaal m2	19.033			19.033		
indirekte ruimte m2	3.645			3.645		
beschikbaar m2	15.388		1.693	15.388		1.600
leegstand m2	782	5%	86	5.284	34%	550
In gebruik m2	14.606	95%	1.607	10.104	66%	1.051

Tabel Huisvesting Herfterlaan (bedrag € x 1.000)	2011	%	Kosten	2014	%	Kosten
beschikbaar m2	3.334		190	3.334		167
leegstand m2	0	0%	0	630	19%	32
In gebruik m2	3.334	100%	190	2.704	81%	135

4. Financiën en beheer

- Een focus op kosten en kostenreductie gecombineerd met zowel structurele aandacht voor resultaat als voor de bijdrage die een activiteit levert aan de ontwikkeling van mensen. Speerpunten met betrekking tot kosten betreffen onder meer de kosten van de infrastructuur, kosten van staf & leiding en inkoop van producten en diensten in het algemeen.
- Het werken met het dekkingsbijdrage model (CM) en Cost Centers. Financiën en Beheer is de waakhond en het financieel geweten van de organisatie en signaleert en adviseert het management wanneer en op welke wijze bijsturen noodzakelijk en gewenst is. Het ontwikkelen van een dashboard voor sturing waarin financiële, operationele en sociale KPI's stand alone en in samenhang zichtbaar en navolgbaar zijn.

4.4. Financiële gevolgen en meerjarenperspectief

Algemeen en exploitatieontwikkeling 2012 - 2014

Als gevolg van de afbouw van gemeentelijke trajecten voor Wwb, Wajong e.d. in 2011 zal het resultaat circa € 0,5 miljoen lager uitvallen en eind 2011 uitkomen op circa +/- € 3 miljoen, exclusief mogelijk nog toe te rekenen verliezen als gevolg van afwaarderingen van machines en installaties (circa € 0,4 miljoen).

Door de aangegeven herstructurering en reorganisatie van de organisatie zal WEZO de schade in de komende jaren weliswaar kunnen beperken, maar gelet op de verlaging van de subsidie WSW, niet volledig kunnen compenseren.

Wanneer de sanering wordt doorgevoerd zal het operationeel resultaat in de komende jaren van een tekort van circa € 0,5 miljoen kunnen verbeteren. Indien er op korte en middellange termijn geen maatregelen worden genomen zal het totale verlies van WEZO inclusief het subsidieresultaat in de komende jaren verder oplopen tot meer dan € 6 miljoen in 2014. Door hoge uitstroom in de komende jaren van WSW- medewerkers en lagere instroom uit de zwakste doelgroep wordt een klein positief effect verwacht op het subsidieresultaat. Echter dit is beperkt en zeer zeker niet voldoende om de oplopende tekorten te compenseren. Er is ook een tweede gevolg, namelijk een lagere verdien capaciteit op de langer termijn.

De sanering zal zeker een positief effect hebben op het komende jaar 2012 en ook voor de jaren daarna. Het totale resultaat blijft echter nog steeds negatief voor de komende jaren. WEZO zal alles in het werk stellen, onder andere middels de in deze nota aangekondigde maatregelen, om het resultaat te verbeteren. Om het resultaat verdergaand te verbeteren zullen ook keuzes op strategisch niveau gemaakt moeten worden. Hierbij hebben de gemeenten een leidende en richtinggevende rol. In deel II is kort weergegeven welke keuzes er naar de idee van WEZO vanuit strategisch perspectief eventueel mogelijk zijn.

Een en ander laat onverlet dat WEZO nu maatregelen moet nemen.

Vanuit commercieel perspectief wordt gestreefd naar een hogere toegevoegde waarde (TW) in de komende jaren.

Tabel TW per fte Wsw excl. REA	Realisatie			begroot met maatregelen			
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Wezo	9.549	9.646	9.069	9.168	9.108	9.622	10.185
Landelijk	9.957	9.225		n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
verschil	-408	421					

Leidend in het streven naar verbetering van de toegevoegde waarde is het structureel inzetten op de overgang van productieactiviteiten naar begeleid werken, individuele- en groepsdetacheringen.

Naast het vergroten van de commerciële slagkracht om de opbrengsten te verhogen leidt de sanering tot de volgende kostenreducties:

1. Personeel / organisatieperspectief: WEZO richt een meer lean & mean opgezette organisatie in. Dit heeft met name een weerslag in het 'terugdringen' van niet gesubsidieerde medewerkers in staf & leiding wat tot een substantiële verlaging leidt in de personeelskosten.
2. Bedrijfsvoeringperspectief: ook de indirecte kosten zullen verder teruggedrongen worden. Dit is enerzijds het gevolg van het inzetten op PMC's, die als minder complex gekwalificeerd

4.3. Strategische uitgangspunten

Om WEZO op korte termijn tenminste weer een goed draaiende WSW- organisatie te maken is het noodzakelijk te herstructureren op basis van de volgende strategische uitgangspunten.

1. Primair proces en organisatie

- De primaire focus van WEZO is gericht op In-, Door- en Uitstroom (IDU) van medewerkers met een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt. Daartoe wordt dan ook maximaal ingezet op het werken in een zo regulier mogelijke werkomgeving. Dat kan zijn werken op locatie, groepsdetachering, individuele detachering en begeleid werken.
- De organisatiestructuur wordt vereenvoudigd. Product Markt Combinaties (PMC'S) worden in logische units geclusterd. Gelet op de samenstelling van de doelgroepen van WEZO worden er geen complexe werkpakketten onder eigen regie voor klanten uitgevoerd. Voor zover dergelijke werkpakketten in de huidige situatie van toepassing zijn, worden ze stapsgewijs afgebouwd.
- Staf & (werk)leiding zijn ondersteunend aan IDU- proces en de units waar het werk plaatsvindt. De medewerkers van de staven en ondersteunende diensten zijn professionals. Het aantal medewerkers hierin met een WSW- indicatie zal zoveel mogelijk beperkt worden.
- Re-integratieactiviteiten (Flex) worden afgebouwd. Tenzij gemeenten aangeven gebruik te willen maken, op basis van volume afspraken, van de faciliteiten die WEZO op het gebied van re-integratietrajecten kan bieden.

2. Commercie

- De commerciële slagkracht wordt vergroot met meer commerciële focus. Er wordt werk voor mensen (die zich in een bepaald stadium van arbeidsontwikkeling bevinden) gezocht in plaats van dat er mensen voor werk gezocht worden. Nadruk ligt hierbij op het leveren van diensten. In essentie verkoopt WEZO menskracht. Het commerciële proces kan vereenvoudigd weergegeven worden met: WEZO levert menskracht op basis van het principe "uurtje - factuurtje". WEZO zal zich dan ook niet langer moeten presenteren als een productiebedrijf. Structureel zal gezocht worden naar strategische partners en / of allianties voor alle producten en diensten die WEZO levert. Uitgangspunt hierbij is dat relaties voor een langere termijn worden aangegaan.
- Het verbeteren van de relaties met de gemeenten op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Er worden strategische allianties aangegaan met gemeenten m.b.t. de regionale arbeidsmarktproblematiek. Op tactisch en operationeel niveau worden afspraken gemaakt over de wederzijdse verwachtingen, de omvang en de soort van de producten en diensten en de te leveren prestaties.

3. HRM en cultuur

- Het op termijn creëren van een omgeving waar mensen verantwoordelijkheid krijgen maar ook nemen en accepteren dat men op resultaat en gedrag wordt aangesproken wanneer dat noodzakelijk en / of gewenst is (intern ondernemerschap).
- Een focus op werken. Mensen werkzaam bij WEZO leveren een arbeidsprestatie. Ontwikkelen is geen aparte activiteit binnen WEZO. Werken zorgt er voor dat mensen zich ontwikkelen.
- Er worden geen nieuwe vaste arbeidscontracten meer aangegaan voor leiding en staf. Uitgangspunt is dat gewerkt gaat worden met tijdelijke contracten, ZZP, uitzendkrachten et cetera. Ook indien er vanuit gemeenten onder bepaalde voorwaarden behoefte blijkt te zijn aan re-integratieactiviteiten, zal dit ingevuld worden met de flexibele inzet van personeel.

4. Sanering en ambitie WEZO: een efficiënte en slagvaardige organisatie

4.1. Ambitie Wezo

Door de komst van de WWNV zal niets meer bij het oude blijven. Grote veranderingen staan de organisatie in de komende jaren te wachten. In de afgelopen jaren heeft Wezo als uitvoeringsorganisatie van de WSW en re-integratieactiviteiten ten behoeve van de gemeenten, ondanks de in hoofdstuk 3 aangegeven zorgelijke huidige stand van zaken, een specifieke ervaring opgebouwd. WEZO weet wat het is om te werken met mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De organisatie beschikt over bijzondere kennis en ervaring met betrekking tot het werken met deze groep mensen en beschikt over een toegesneden infrastructuur. Een unieke combinatie die voor de toekomst wel degelijk kansen biedt ondanks de grote te verwachten veranderingen, om opgesteld te blijven staan voor WSW- medewerkers en mogelijk ook andere doelgroepen.

WEZO heeft de ambitie die combinatie, beschikbaar te houden voor de gemeenten en mogelijke andere organisaties. WEZO wil nu en in de toekomst deel uit blijven maken van de infrastructuur die opgesteld staat voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Men beseft dat men hiervoor moet acteren vanuit een andere setting dan tot voor kort het geval is. Ambitie, bedrijfsmatig werken, resultaatgerichtheid, kostenbewustzijn, commerciële focus, et cetera zijn voorwaarden om die ambitie te kunnen waarmaken richting gemeenten, bedrijfsleven en medewerkers die in het kader van de WWNV werkzaam zijn in de organisatie.

Onderzoek door SEO Economisch onderzoek in opdracht van de Raad voor werk en inkomen geeft aan dat re-integratietrajecten effectiever zijn naarmate de afstand tot de arbeidsmarkt groter zijn. Tevens blijkt dat uitstroom uit de WWB toeneemt als men zoveel mogelijk in een echte werkomgeving werkzaam is. Met aandacht voor verzuimbeleid en het aanleren van werknemersvaardigheden. Constateringen die de ambitie van WEZO ondersteunen dat er plaats is voor een WEZO (mogelijk in een andere vorm en op termijn ingebed in andere structuren) met een nieuw elan en een professionele aanpak.

4.2. Doelstelling WEZO

WEZO richt zich op de ontwikkeling van mensen met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt met als doel deze mensen zo snel als mogelijk deel te laten nemen aan het arbeidsproces op een zo regulier mogelijke arbeidsplek. Uitgangspunt hierbij is dat mensen uit de doelgroepen, net als ieder ander die deelneemt aan het arbeidsproces, werk verricht passend bij hun capaciteiten.

Voor WEZO staat centraal dat men haar mensen, middelen, kennisstructuren en processen, primair ten dienste stelt van gemeenten teneinde participatie aan het arbeidsproces van burgers uit die gemeenten mogelijk te maken en te versterken. Hierbij maakt WEZO gebruik van werk dat zowel gegenereerd wordt vanuit de gemeenten als op de vrije commerciële markt. WEZO draagt bij aan de missie van gemeenten dat "iedereen mee doet". Tevens draagt zij bij aan het verbinden van maatschappelijke partijen, bedrijven, gemeenten, overheid en de burgers uit de gemeenten.

WEZO richt zich met deze nota in eerste aanleg op de WSW- doelgroep en op mensen die in het kader van de WWNV een indicatie beschermd binnen hebben gekregen. Met de voorgenomen herstructurering wil WEZO de hierbij behorende taken op een zo efficiënt mogelijke wijze uitvoeren. Dit betekent keuzes maken in Product Markt Combinaties en het professionaliseren van de commerciële functie en het koppelen van het primaire proces aan het commerciële proces (zie ook de hiernavolgende paragrafen). WEZO zal verbindingen aangaan met relevante maatschappelijke partijen, zoals (commerciële) bedrijven, branche organisaties, ROC's, gemeenten en overige publieke uitvoeringsorganisaties.

Indien gemeenten de keuze gaan maken om WEZO te betrekken als uitvoeringsorganisatie bij de bredere doelgroep in het kader van de WWNV, blijft de taak en het primaire proces voor de WSW doelgroep dezelfde en zijn er mogelijkheden voor re-integratieactiviteiten. Daar wordt in deel II van de nota nader op ingegaan. In de volgende paragrafen wordt het primaire proces voor de WSW en de daarbij behorende organisatie nader uitgewerkt.

- Mensen ervaren onvoldoende vrijheid om zelfstandig te kunnen en te mogen handelen binnen de gestelde algemene kaders. Intern ondernemerschap komt niet tot zijn recht. Hier is op operationeel leidinggevend niveau wel behoefte aan.
- Transparantie en helderheid in wat men wel en niet van elkaar kan verwachten moet beter. Het is nog niet in alle geledingen van de organisatie de standaard manier van communiceren. Besluitvorming in de organisatie verloopt traag en ingewikkeld en mist regelmatig focus op resultaat. Feitelijk moet de slagkracht in de organisatie op alle niveaus naar een hoger niveau ontwikkeld worden.
- De organisatie mist duidelijkheid / focus als het gaat om waar WEZO naar toe wil en kan.

3.2. Conclusie

Het voorgaande kan maar tot één conclusie leiden:

De bedrijfsvoering is momenteel niet op orde en er moet **nu** iets gebeuren.

- de organisatie moet fundamenteel verbeterd worden
- de commerciële slagkracht moet omhoog
- de wijze van samenwerken moet geënt zijn op het behalen van doelstellingen en resultaten (operationele slagkracht en aanspreken op verantwoordelijkheid)
- de organisatie moet eenvoudiger ingericht worden
- de primaire processen zijn leidend en kaders zijn van te voren helder afgestemd. De stafprocessen zijn hieraan ondersteunend.

De invoering van de Wet Werken Naar Vermogen (WWNV) gaat op middellange en langere termijn grote invloed hebben op de missie, strategie, structuren, processen en uitvoering van de organisatie. Dit neemt niet weg dat maatregelen die nu genomen kunnen worden ook **nu** genomen **moeten** worden. Maatregelen, die ook op langere termijn structureel bijdragen aan een betere en gezondere bedrijfsvoering en een absolute voorwaarde vormen voor het goed aankunnen van de uitdagingen waar de organisatie in de komende periode voor gesteld wordt. Om in dit kader een beeldspraak te gebruiken: het is beter met een zeewaardig schip de golven van verandering die de WWNV ongetwijfeld gaat brengen, te trotseren dan met een lek schip zonder goede zeilen en navigatiemiddelen. In hoofdstuk 4 zal ingegaan worden op de vraag hoe dit moet gebeuren.

Structuur

- De organisatiestructuur van WEZO is vooral als het gaat om financiële aansturing niet transparant. Financieel administratieve activiteiten en structuren zijn over verschillende (staf)afdelingen verspreid. Tot voor kort was Finance en Control niet hoog in de organisatie verankerd.
- De hiërarchische lijnen zijn lang binnen WEZO. Productgroepleiders (feitelijk het hoogste operationele gezag) staan qua aansturing en communicatie relatief ver van de directie.
- Het gewenste primaire proces IDU (In-, Door- en Uitstroom van mensen) is qua taken en verantwoordelijkheden nog te versnipperd georganiseerd. Afdelingen werken hier onafhankelijk van elkaar aan. Meerdere consultants houden zich bezig met de begeleiding van mensen zonder dat deze in één organisatorisch verband zijn samengebracht.
- Het aantal niet gesubsidieerde medewerkers in staf & leiding was in verhouding tot de gesubsidieerde WSW- formatie in 2010 nog 1:9,9. Het landelijk gemiddelde, conform de benchmark van de brancheorganisatie Cedris over 2010, ligt op circa 1:11. Gegeven de aangekondigde nieuwe wet en de daaraan gekoppelde bezuinigingen is de verwachting dat de landelijke trend boven de 1:12 zal uitkomen. De kosten van niet gesubsidieerd personeel staf & leiding bij WEZO, liggen echter gemiddeld op circa € 55.000 per fte op jaarbasis en daarmee onder het landelijk gemiddelde van € 60.000. Daarnaast worden bij WEZO circa 70 fte gesubsidieerde WSW- collega's ingezet op lijn- en vooral stafposities. Totaal zijn er op dit moment circa 160 fte, zowel Wsw als niet gesubsidieerd personeel werkzaam in de staf & leiding. De norm vanuit een benchmarkonderzoek van SEO is dat circa 3% van de formatie WSW (tussen de 25 en 30 fte) wordt ingezet op taken binnen staf & leiding.
- Er is in de afgelopen jaren een te grote formatie staf & leiding gegroeid waarin scheefgroei is ontstaan in de verhouding tussen WSW- medewerkers en niet gesubsidieerde medewerkers. Dit heeft ook een impact op de deskundigheid en professionele slagkracht van de staf ter ondersteuning van het primaire proces.

Processen

- De twee primaire processen van de organisatie die er toe doen:
 - 1) In-, Door- en Uitstroom en het plaatsen van mensen in een zo regulier als mogelijke werkomgeving en
 - 2) Commercie (teneinde een vereist rendement te halen ter dekking van de kosten)

zijn niet aan elkaar gekoppeld, niet goed ingebed in een financieel kader en komen op een te laag niveau in de organisatie samen. Met als gevolg een voortdurende discussie over de te maken keuzes en het elkaar voortdurend hinderen in een goede uitvoering.

Operatie en aansturing

- Het is nog onvoldoende uitgewerkt en duidelijk hoe op de ambities van de organisatie en de daaraan gekoppelde doelstellingen / parameters gestuurd wordt. In het verlengde daarvan is het noodzakelijk het operationele proces beter te borgen door het genereren van sturingsinformatie.
Essentiële zaken zoals inzicht in kosten en opbrengsten, status van ontwikkeling van mensen, financiële resultaten op afdelingsniveaus en dergelijke zijn in de huidige situatie niet voldoende snel en eenvoudig beschikbaar voor de staf & leiding. Feitelijk is de organisatie op operationeel financieel gebied nog niet "in control".
- De aansturing van de organisatie geeft daarmee een indruk van vrijblijvendheid. Het consequent aanspreken van mensen op het volledig uitvoeren van de Plan-Do-Check-Act cyclus is niet standaard.
- Werkzaamheden zowel in de operatie als in de staven zijn onvoldoende op elkaar afgestemd en missen een standaardtoets met betrekking tot de vraag: draagt een en ander bij aan het primaire proces van In-, Door- en Uitstroom en datgene waar WEZO voor staat. De organisatie, zo zegt men, bestaat figuurlijk uit eilanden.

Manier van werken en samenwerken (cultuur)

- Bedrijfsmatig denken en werken bij WEZO moet verder ontwikkeld worden. Het nemen van initiatieven, het pakken van regie, het mensen aanspreken op het al of niet halen van de gestelde doelen en gewenste resultaten maakt nog geen afdoende onderdeel uit van de cultuur.

- WEZO heeft geen eigen vermogen meer tot haar beschikking en is zonder financiële ondersteuning van de gemeenten niet in staat om aan haar verplichtingen te voldoen. In wezen is er sprake van een 'technisch faillissement'.

Commercie, producten en diensten en rendement

- WEZO genereert een toegevoegde waarde op haar productie en dienstverlening van € 9.069 per fte WSW op jaarbasis in 2010. Het jaar 2009 lag dit op € 9.646 en dat was beter dan het landelijk gemiddelde binnen de WSW dat (omgerekend van het bedrag per SE, zijnde € 9.009) per fte op € 9.225 uitkwam. De betere bedrijven scoren een TW die circa € 1.000 - € 1.300 boven het landelijk gemiddelde ligt.
- De commerciële slagkracht is nog niet voldoende sterk ontwikkeld in de organisatie. Het besef dat er rendement gemaakt moet worden op producten en diensten is niet integraal in de organisatie aanwezig. Er is veel winst te behalen in het verder opbouwen van een goed netwerk met het bedrijfsleven in de regio.
- Gemeenten staan zowel bestuurlijk als operationeel op (te) grote afstand van de WEZO. Dit komt onder andere tot uitdrukking in de omvang van het voor gemeenten uitgevoerde werk. Dat ligt qua omvang aanzienlijk lager dan het landelijk gemiddelde van + 40%. Invulling geven aan het verhogen van dit percentage en ook op operationeel niveau binnen gemeenten onderkennen van het gezamenlijke belang hiervan, is essentieel. WEZO geeft namelijk namens de gemeenten uitvoering aan de wettelijke taken die behoren bij de WSW.

Tabel omzet gemeenten Wezo (x € 1.000)	Realisatie					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Totale omzet	14.541	15.713	14.607	15.366	14.042	13.752
omzet gemeenten	2.281	2.616	3.027	3.408	3.579	4.094
omzet gemeenten in %	16%	17%	21%	22%	25%	30%

Tabel omzet per gemeente 2010 (x € 1.000)	Realisatie 2010			
	Bedrag	in %	SE's	in %
Dalfsen	239	6%	52,7	7%
Hattem	339	8%	50,2	6%
Raalte	88	2%	48,4	6%
Zwarte Waterland	893	22%	49,3	6%
Zwolle	2.535	62%	597,3	75%
Totaal gemeenten	4.094	100%	798	100%

- Het producten- en dienstenaanbod ofwel Product Markt Combinaties (PMC's) richt zich nog steeds in hoge mate op productiematige activiteiten. Dit gaat gepaard met grote verliezen voor vooral PMC's die in een productiematige setting plaatsvinden (tot circa € 14.000 verlies per WSW medewerker bij machinale Food-activiteiten). Er zijn nog weinig WSW-medewerkers (15% tov van landelijk 29%) werkzaam in begeleid werken, detachering of groepsdetachering buiten de "beschermende muren" van WEZO.

Tabel werkladder Wezo in %	Realisatie	
	Wezo	Land
Extern geplaatst	15%	29%
Werken op Locatie	31%	23%
Intern geplaatst	54%	48%

- Re-integratieactiviteiten in opdracht van gemeenten (FLEX) hebben tot voor kort een wezenlijk deel van de omzet uitgemaakt (in 2010 ruim € 2 miljoen met een bescheiden resultaat van circa € 100.000). Gemeenten geven aan, als gevolg van de sterk afnemende re-integratiebudgetten, op voorhand een pas op de plaats te maken met de uitgifte van nieuwe trajecten. Dit resulteert naar verwachting voor 2011 in een verslechtering van het resultaat van circa € 0,6 miljoen. Het verlies zal daardoor oplopen tot circa € 3 miljoen in 2011, onafhankelijk van eventuele toe te rekenen verliezen als gevolg van noodzakelijke afwaarderingen van machines, installaties en dergelijke (circa € 0,4 miljoen).

DEEL I WEZO ALS WSW- ORGANISATIE

3. WEZO vandaag

3.1. Aanleiding herstructurering

De situatie waar WEZO zich in het jaar 2011 bevindt kan niet als een incident beschouwd worden. Gedurende een langere reeks van jaren leidt de organisatie jaarlijks een verlies van tussen de € 1 miljoen en € 2 miljoen. Ook als het gaat om de bestuurlijke stabiliteit is het in de afgelopen jaren onrustig geweest. Diverse directiemutaties vonden plaats en op het gebied van de juridische structuur is een aantal wijzigingen doorgevoerd. Zo is al in 2001 gekozen voor de introductie van een NV onder de Gemeenschappelijke Regeling, een structuur die op zich voordelen biedt op het gebied van het creëren van slagkracht. Daar waar het gaat om aansturing en toezicht brengt de huidige governance structuur geen overzichtelijke situatie. Er is sprake van verschillende partijen die betrokken zijn naast de gemeenten in de GR, te weten de algemene vergadering van aandeelhouders, de raad van commissarissen en de verantwoordelijke directie.

Ondanks dat in de afgelopen jaren WEZO in diverse strategische notities en actieplannen, duidelijke keuzes maakt met betrekking tot de missie en de doelstellingen, is het niet gelukt deze ook te operationaliseren. Zo werd in 2007 in de notitie Perspectief 2010 nog aangegeven: "WEZO rekent het tot haar missie mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te ontwikkelen en te begeleiden naar een passende plek op de arbeidsmarkt, zo mogelijk in een reguliere omgeving". Een missie die nog niet aan slijtage onderhevig is. Tevens werden diverse strategische doelen geformuleerd zoals een positief exploitatieresultaat in 2010, doorstroom van binnen naar buiten (25% extra in 2 jaar), van productie naar dienstverlening en intensivering van de samenwerking met derden en gemeenten in het bijzonder. Helaas is het de organisatie niet gelukt deze ook in volle omvang te operationaliseren.

Op dit moment kan de situatie van WEZO vanuit de diverse invalshoeken als hierna omschreven worden:

Financieel

- De organisatie heeft sinds 2005 geen eigen vermogen (dus geen weerstandsvermogen) en kampt structureel met een operationeel verlies, dat jaarlijks door de gemeenten wordt aangevuld. Dit verlies is ongeveer op het niveau van het landelijk gemiddelde. Het gemiddelde exploitatieverlies bedraagt ongeveer 2,5% van de omzet (*operationele omzet plus subsidie conform 'Bronrapport K+V Inspelen op de wet werken naar vermogen'*). Per formatieplaats (fte) WSW betekent dit een structureel tekort van ongeveer €1.000,- per jaar. Een groot deel van de gemeenten in Nederland vereffent dit verlies door het in de begroting opnemen van een structurele bijdrage per WSW medewerker.

Tabel verloop operationeel + subsidie + exploitatieresultaat over de jaren 2006 – 2011

Tabel resultaten Wezo (bedragen x € 1.000)	Realisatie					Begroot
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Operationeel resultaat +	-704	-397	-308	-405	-193	-115
Subsidieresultaat	-1.390	-864	-833	-419	-1.134	-2.285
= Exploitatieresultaat	-2.094	-1.261	-1.141	-824	-1.327	-2.400

- WEZO heeft structureel te hoge jaarlijkse huisvestingslasten (afschrijving, rente lening gebouw en exploitatiekosten). Ter vergelijking: een gemiddeld WSW- bedrijf met ongeveer 1000 SW medewerkers heeft in Nederland ongeveer € 4 miljoen aan materiële kosten, waaronder kosten verbonden aan kapitaalgoederen en huisvesting (*conform 'Bronrapport K+V Inspelen op de wet werken naar vermogen'*). Bij WEZO bedraagt dit ruim € 4,4 miljoen. Het verschil van een half miljoen is voornamelijk toe te schrijven aan de te hoge huisvestingslasten.
- WEZO heeft in 2011 geen probleem met de taakstelling. Dat betekent dat men subsidie ontvangt conform de formatie WSW werkzaam in de organisatie. Als gevolg van een structurele daling van de subsidiebedragen in 2010 en 2011 (van € 27.080 in 2009 en 2010 tot € 25.700 in 2011) is er wel sprake van een structureel negatief subsidieresultaat. Ondanks dat de gemiddelde WSW lonen conform het landelijk gemiddelde zijn (€ 28.700 per fte WSW) zal er in 2011 een negatief subsidieresultaat zijn van ruim € 2,3 miljoen.

een 'lean & mean' cafetariamodel kan WEZO modules voor re-integratie aanbieden, die ertoe moeten leiden dat de gemeenten zo snel als mogelijk de betreffende medewerkers naar reguliere arbeid kan leiden. Deze mogelijkheid (invoering verdienmodel re-integratie) is in deel II van deze nota beschreven en doorgerekend. Het blijkt dat onder bepaalde randvoorwaarden hiermee de schadelast voor de gemeenten verminderd kan worden.

De scenario's gericht op de kortere termijn in deze nota zijn de volgende:

1. 'Saneren', waarmee de kosten over de komende drie jaren structureel met € 6,2 miljoen gereduceerd kunnen worden;
2. 'Saneren en invoering verdienmodel REA', waarmee eveneens een structurele daling van de kosten van € 6,2 miljoen bereikt wordt. En daarnaast door extra re-integratieactiviteiten voor de gemeenten uit te voeren over de komende drie jaren circa € 1 miljoen aan extra rendement gerealiseerd kan worden.
3. 'Niets doen' dat zal leiden tot een verlies in 2014 van circa € 6,2 miljoen en de jaren daarna verder zal oplopen;

Voor de langere termijn zullen een aantal vragen op het gebied van de onderlinge relatie, aansturing en governance onderzocht en beantwoord moeten worden. Er zijn voor de langere termijn een aantal strategische scenario's mogelijk. Vanzelfsprekend hebben gemeenten vanuit hun regierol de taak hier de primaire strategische keuzes in te maken. De scenario's waar aan gedacht kan worden zijn bijvoorbeeld:

1. Samenvoegen WEZO met andere SW bedrijven
2. WEZO integreren in de gemeentelijke Sociale Dienst van Zwolle en positioneren als een gemeentelijk leer- werkbedrijf gericht op een snelle doorstroming van personeel naar de arbeidsmarkt.
3. WEZO "opheffen"
4. WEZO "voorsorteren"

De WEZO ziet mogelijkheden om in de toekomst in samenwerking met de gemeenten en strategische partners uitvoering te geven aan de primaire taken die WEZO tot haar verantwoordelijkheidsgebied rekent in relatie tot de onderkant van de arbeidsmarkt. Met het voorliggende plan hoopt WEZO hiertoe een wezenlijke eerste stap te zetten.

WEZO is dan ook voornemens om het scenario 'saneren' nu door te zetten. Er zal immers moeten worden geherstructureerd om het operationele resultaat structureel te verbeteren. De daling van de subsidie in de komende jaren kan niet worden terugverdiend vanuit het operationele resultaat. WEZO zal zich tot het uiterste moeten inspannen om de 'schade' te beperken door middel van kostenreductie en het verbeteren van het commercieel resultaat.

Dit houdt in dat:

- de organisatie fundamenteel verbeterd moet worden
- de commerciële slagkracht omhoog moet
- de wijze van samenwerken geënt moet zijn op het behalen van doelstellingen en resultaten (operationele slagkracht en aanspreken op verantwoordelijkheid)
- de organisatie eenvoudiger ingericht moet worden
- de primaire processen leidend zijn en kaders van te voren helder zijn afgestemd; de stafprocessen zijn hieraan ondersteunend.

Daarnaast geeft WEZO aan de gemeenten het advies om in de komende periode als gevolg van de invoering van de wet Werken naar Vermogen een aantal vragen te beantwoorden en keuzes te maken met betrekking tot de langere termijn.

Daarmee beschikt WEZO over bijzondere kennis en ervaring in het werken met deze groep mensen. Het is de ambitie van WEZO om nu en ook in de toekomst voor de gemeenten deze combinatie in wat voor vorm dan ook beschikbaar te houden en daarmee opgesteld te blijven staan voor de doelgroepen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. De kern van de nota in deel I betreft echter de herstructurering en sanering van de bedrijfsvoering van WEZO op dit moment. Dit moet als eerste stap gezien worden als voorbereiding op de nieuwe realiteit die voor de organisatie gaat ontstaan als gevolg van de nieuwe WWNV.

De hoofdlijnen van de herstructurering en sanering zijn als volgt samen te vatten. De focus van WEZO ligt op de In- Door- en Uitstroom (IDU) van de doelgroep en de 'schadelastbeperking'. Daartoe zal WEZO gezond commercieel moeten handelen om het operationele bedrijfsresultaat positief te beïnvloeden. De uitwerking van de herstructurering betekent:

- dat de commerciële functie integraal in de organisatie wordt verankerd;
- dat het commerciële proces nadrukkelijk gekoppeld zal worden aan het proces IDU;
- dat de organisatie eenvoudiger en transparanter wordt ingericht;
- dat de operationele slagkracht omhoog gebracht moet worden door een verbetering in de professionaliteit (en het denken) van de medewerkers door te voeren (zeker daar waar het sleutelposities betreft);
- dat 'overbodige' kosten in de organisatie gesaneerd worden;
- dat het aantal niet gesubsidieerde personeelsleden in Staf & Leiding teruggebracht worden met tenminste 16 vaste arbeidsplaatsen;
- dat de banden met gemeenten aangehaald worden;
- en dat gezocht zal worden naar strategische partners in de dienstverlening waar WEZO zich qua competenties van haar medewerkers op kan en zal richten.

Door deze zaken te realiseren is WEZO in de toekomst beter op haar taak voorbereid. De kosten zullen als gevolg van de sanering teruggebracht worden naar een structureel lager niveau. De verbetering van het rendement op de bedrijfsvoering is het gevolg van:

- a. kostenreductie door:
- de vermindering van arbeidsplaatsen leidend tot minder jaarlijks terugkerende loonkosten;
 - de kostenreductie in de overige bedrijfskosten (waaronder de kosten van- en / of het realiseren van opbrengsten in huisvesting).

Een en ander leidt tot het volgende overzicht:

Tabel resultaat maatregelen sanering 2011 - 2014 x € 1.000 (2011 is index 100)	belangrijkste verschillen per rubriek		
	2012	2013	2014
reductie personeelskosten niet gesubsidieerd	€ 1.026	€ 1.545	€ 1.544
reductie indirecte kosten	€ 145	€ 432	€ 567
opbrengsten / reductie huisvesting	€ 180	€ 293	€ 483
	€ 1.351	€ 2.270	€ 2.593

- b. rendementsverbetering door:
- het afbouwen van Product Markt Combinaties (PMC's) die als te verliesgevend beschouwd mogen worden;
 - en door nadrukkelijke in te zetten op begeleid werken, individuele detachering en groepsdetacheringen.

Het voorgaande betekent het volgende voor de toegevoegde waarde:

Tabel TW per fte Wsw excl. REA	Realisatie			begroot met maatregelen			
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Wezo	9.549	9.646	9.069	9.168	9.108	9.622	10.185
Landelijk	9.957	9.225		n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
verschil	-408	421					

De huidige re-integratieactiviteiten van de WEZO organisatie gericht op zowel Wsw als overige doelgroepen lopen qua aantallen en omzetten terug. De gemeenten zijn gelet op de op handen zijnde wijzigingen in het kader van de nieuwe wet WWNV zeer terughoudend met betrekking tot het aangaan van nieuwe verplichtingen op dit terrein. In deze nota is een doorrekening opgenomen van de gevolgen van de eerder geschetste maatregelen in het kader van de herstructurering. Daarbij is rekening gehouden met een verder afbouwscenario voor de re-integratieactiviteiten in 2011 / 2012. Echter, in de re-integratieactiviteiten gericht op de totale onderkant van de arbeidsmarkt liggen in de nabije toekomst ook kansen om in de keten met gemeenten de 'schadelast' te beperken. Middels

1. Inleiding

In de afgelopen jaren heeft Wezo te kampen met een jaarlijks structureel miljoenenverlies tussen de € 1 en € 2 miljoen per jaar dat door de deelnemende gemeenten is gefinancierd. De verwachting is dat de komende jaren dit verlies alleen maar verder zal oplopen, met name als gevolg van de afnemende subsidiebedragen die door het Rijk beschikbaar worden gesteld. Daarnaast beschikt Wezo niet meer over een eigen vermogen. Parallel hieraan wordt de organisatie geconfronteerd met de mogelijke gevolgen van de invoering van de Wet Werken naar Vermogen (WWNV). De hiervoor genoemde ontwikkelingen maken het noodzakelijk de organisatie te herstructureren en te reorganiseren.

De Raad van Commissarissen heeft de directie van Wezo dan ook de opdracht gegeven om een strategische notitie uit te werken. Deze moet enerzijds invulling geven aan de noodzaak om op korte termijn orde op zaken te stellen. Anderzijds moet deze nota inhoud geven aan het ontwikkelen en voorbereiden van een strategie die inspeelt op de komende overheidsmaatregelen. Van doorslaggevend belang hierin is de rol van de gemeenten als regievoerders, verenigd in de gemeenschappelijke regeling WEZO.

De invoering van de wet brengt namelijk strategische keuzes voor gemeenten met zich mee die op hun beurt weer een belangrijke invloed hebben op WEZO als uitvoeringsorganisatie van de Wsw en partner van de gemeenten als het gaat om re-integratietrajecten.

Deze nota gaat in deel I in op de huidige situatie waarin Wezo zich bevindt en welke maatregelen op korte termijn genomen moeten worden.

Deel II van de nota gaat in op de relatie tussen Wezo en de gemeenten, de invoering van de WWNV en de te maken keuzes die hier voor gemeenten uit voortvloeien.

2. Managementsamenvatting

De Wezo organisatie is de afgelopen jaren onderhevig aan en geconfronteerd met diverse ontwikkelingen van buitenaf. Dit betreft onder meer de veranderingen van het stelsel, zoals de zogenaamde splitsing van de Wsw in een situatie voor- en na 1998 en de op handen zijnde nieuwe wet Werken naar Vermogen (WWNV). Deze ontwikkelingen hadden in het verleden al invloed op de organisatie en haar verdien capaciteit, en blijven dit ook in het heden en ook zeker nog in de toekomst van WEZO.

Naast externe ontwikkelingen zijn er ook zaken die intern in de organisatie en de bedrijfsvoering beter kunnen en moeten. Naar WEZO kijkend zijn er structurele verbeteringen aan te brengen vanuit de diverse perspectieven, zowel financieel, commercieel als in de structuur zelf. Daarbij zal de aansturing van de operatie en de bedrijfsvoering, met name op het gebied van het bedrijfsmatig werken en denken en de daarbij behorende bedrijfscultuur sterk verbeterd moeten worden. De conclusie die op basis van de situatieanalyse getrokken kan worden is:

- De organisatie (en de bedrijfsvoering) moet fundamenteel verbeterd worden
- De commerciële slagkracht moet omhoog
- De wijze van samenwerken moet meer geënt worden op het behalen van doelstellingen en resultaten (verhogen van operationele slagkracht en aanspreken op verantwoordelijkheid)
- De organisatie moet eenvoudiger ingericht worden
- De primaire processen moeten als leidend gepositioneerd worden en kaders moeten van te voren helder afgestemd zijn. De stafprocessen moeten meer hieraan ondersteunend worden ingericht.

Hoewel de nieuwe WWNV nog een grote invloed zal hebben op de sector en zeer waarschijnlijk van invloed zal zijn op de missie, strategie en structuur van WEZO moeten er **nu** maatregelen genomen worden. De organisatie moet gezonder opereren dan nu het geval is. Het bedrijf WEZO heeft de verantwoordelijkheid om de maatschappelijke taak die WEZO voor de gemeenten uitvoert tegen aanvaardbare kosten te laten plaatsvinden. In de operatie van WEZO is dat mogelijk; echter de teruglopende subsidiestromen Wsw kunnen met een sanering van de bedrijfsvoering niet volledig gecompenseerd worden. De verwachting is dat de subsidie in 2015 neerkomt op 80% van de subsidie in 2010. Alleen al in 2014 ontstaat hierdoor een 'gat' van € 4 miljoen en dat zal in de jaren daarna nog verder oplopen.

WEZO heeft jarenlange ervaring in de ontwikkeling, begeleiding en zoveel als mogelijk doorgeleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar een zo regulier als mogelijke werkomgeving.

1.	INLEIDING	3
2.	MANAGEMENTSAMENVATTING	3
	DEEL I WEZO ALS WSW- ORGANISATIE	6
3.	WEZO VANDAAG	6
3.1.	AANLEIDING HERSTRUCTURERING	6
3.2.	CONCLUSIE	9
4.	SANERING EN AMBITIE WEZO: EEN EFFICIËNTE EN SLAGVAARDIGE ORGANISATIE	10
4.1.	AMBITIE WEZO	10
4.2.	DOELSTELLING WEZO	10
4.3.	STRATEGISCHE UITGANGSPUNTEN	11
4.4.	FINANCIËLE GEVOLGEN EN MEERJAREN-PERSPECTIEF	12
5.	DE EFFICIËNTE EN SLAGVAARDIGE ORGANISATIE NADER UITGEWERKT	15
5.1.	HET PRIMAIRE PROCES	15
5.2.	PRODUCT MARKT COMBINATIES	15
5.3.	COMMERCIE	15
5.4.	EEN NIEUWE ORGANISATIESTRUCTUUR.....	16
5.5.	SAMENWERKING EN INTERN ONDERNEMERSCHAP (CULTUUR)	18
5.6.	DE ORGANISATIE IN SYNERGIE MET ANDEREN	18
5.7.	CONCLUSIE	19
6.	DE SOCIALE GEVOLGEN EN EFFECT OP PERSONELE INZET	19
7.	DE STAPPEN OP KORTE TERMIJN GERICHT OP HERSTRUCTURERING.....	20
	DEEL II RELATIE WEZO-GEMEENTEN, DE WET WNV EN TE MAKEN KEUZES	22
8.	KEUZES VOOR DE GEMEENTEN	22
8.1.	HET RE-INTEGRATIE VERDIENMODEL	22
8.2.	KORTE TERMIJN KEUZES NADER BEKEKEN	23
8.3.	DE WET WERKEN NAAR VERMOGEN	24
8.4.	DE GEVOLGEN VAN DE WNV EN DE TE MAKEN KEUZES	24
8.5.	GEMEENTEN, AANSTURING EN GOVERNANCE.....	25
8.6.	MOGELIJKE SCENARIOKEUZES OP LANGERE TERMIJN.....	27
8.7.	CONCLUSIE	27
	BIJLAGEN.....	29
1.	TOELICHTING PRIMAIR PROCES WEZO WSW	29
2.	PMC'S NADER UITGEWERKT	31
3.	COMMERCIEEL PROCES.....	32
4.	ORGANISATIEKADERS EN DE UITWERKING VAN DE ORGANISATIE	33
5.	DE RISICO'S.....	36
6.	UITBREIDING PRIMAIR PROCES BIJ BEDIENING DOELGROEPEN WNV	37
7.	DE WET WERKEN NAAR VERMOGEN (WNV) NADER BEKEKEN.....	39
8.	MOGELIJKE SCENARIOKEUZES OP LANGERE TERMIJN NADER BEKEKEN.....	42

WEZO in perspectief!

VERTROUWELIJK

CONCEPT
Ter bespreking AvA en GR

Zwolle, 10 juni 2011



Werkelijk operationeel resultaat 2011 (x € 1.000,-)

