

# Nieuwe wegen

Onderzoek naar gemeentelijke regie op de uitvoering van  
de transitie sociale werkvoorziening en de Wet werken  
naar vermogen



# Nieuwe wegen

Onderzoek naar gemeentelijke regie op de uitvoering van  
de transitie sociale werkvoorziening en de Wet werken  
naar vermogen

Amsterdam, februari 2012

## *Colofon*

© Radar  
Hannie Dekker & Bert Otten  
Veemarkt 83  
1019 DB AMSTERDAM  
Telefoon 020-4635050  
Faxnummer 020-4635051  
radar@radaradvies.nl  
www.radaradvies.nl

## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>1 Context</b>	<b>8</b>
1.1 De doelgroep WSW	8
1.2 Afbouw	9
1.3 Ombouw van Wezo Groep NV	9
1.4 Uitgangspunten bij het bekijken van de varianten	10
<b>2 De varianten voor afbouw</b>	<b>13</b>
2.1 Variant 1: Afbouw onder regie van Wezo	13
2.2 Variant 2: Afbouw onder regie van gemeenten	16
2.3 Conclusies met betrekking tot de varianten	22
<b>3 De nieuwe instroom: wat bindt gemeenten</b>	<b>23</b>
3.1 Inleiding	23
3.2 Nieuwe instroom Wwnv	23
3.3 Gedifferentieerde dienstverlening	25
3.4 Werkgeversdienstverlening	26
3.5 Veranderingen voor gemeenten	27
3.6 Strategische vragen rond nieuwe instroom	27
3.7 Bindingsfactoren	28
3.8 Hoe kan binding eventueel belegd worden in Wezo?	32
<b>Bijlage 1: Samenvattend overzicht</b>	<b>36</b>
<b>Toelichting bij bijlagen per gemeente</b>	<b>39</b>
<b>Bijlage 1: Dalfsen</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage 2: Hattem</b>	<b>42</b>

<b>Bijlage 3: Raalte</b>	<b>43</b>
<b>Bijlage 4: Zwartewaterland</b>	<b>44</b>
<b>Bijlage 5: Zwolle</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 6: Lijst met bestudeerde documenten</b>	<b>46</b>

## Samenvatting

De introductie van de Wet werken naar vermogen en de bezuinigingen op de sociale werkvoorziening maken een herstructurering van de bestaande infrastructuur voor de sociale werkvoorziening noodzakelijk.

De vijf participerende gemeenten in Wezo-verband hebben met “Wezo in perspectief” de basis gelegd voor deze herstructurering. Verder kiezen de gemeenten er op dit moment voor om gezamenlijk, binnen de GR Wezo, voor de huidige populatie, beschut binnen te organiseren. De komende jaren moet de beweging van binnen naar buiten gemaakt worden met een substantieel deel van de SW-ers die nu werkzaam zijn bij Wezo. Hierin zijn strategische keuzes te maken die nog niet zijn ingevuld:

1. Vindt de afbouw van de bestaande doelgroep onder regie plaats van GR Wezo dan wel onder regie van de individuele gemeenten?
2. Wat bindt de gemeenten ten aanzien van de nieuwe Wwnv-doelgroep en hoe kan deze worden belegd binnen GR Wezo.

RadarAdvies heeft de financiële, organisatorische en personele gevolgen in kaart gebracht van de bovengenoemde varianten en de factoren geanalyseerd die bepalend kunnen zijn voor de binding ten aanzien van de nieuwe Wwnv-doelgroep.

### Afbouw van de bestaande doelgroep

#### *Variant 1: afbouw onder regie van de Wezo*

De afbouw van de bestaande doelgroep vindt in deze variant plaats op basis van het beleidsdocument Wezo in perspectief.

Bij de afbouw wordt gebruik gemaakt van contractsturing (sociaal economisch contract) waarbij maatwerk in afbouw per gemeente kan plaats vinden.

De frictiekosten zijn vergelijkbaar met de kosten welke opgevoerd zijn bij Wezo in perspectief, 7,5 miljoen. Tenzij de gemeenten het dienstverleningspakket beperken (bijvoorbeeld zelf de werkgeversbenadering aan uitvoeren).

#### *Variant 2: afbouw onder regie van individuele gemeenten*

Bij deze variant ligt de beleids- en uitvoeringsregie bij de individuele gemeenten.

Deze variant heeft gevolgen voor de Wezo-organisatie en de individuele gemeenten.

De uitvoeringsorganisatie Wezo blijft beperkt tot beschut binnen. De organisatie kan dan volstaan met zo'n 25 fte's indirect. Hiervoor is een sociaal plan noodzakelijk.

De totale frictiekosten zijn 12,45 miljoen. Bij een beperking van beschut binnen kan de vraag gesteld worden of de governancestructuur in NV-verband van toegevoegde waarde is.

De varianten verschillen wat betreft gevolgen onder andere op:

1. Het tempo van krimp van de uitvoeringsorganisatie Wezo. Bij variant 1 zal de krimp geleidelijker verlopen dan bij variant 2. De krimp betreft de reductie van het ambtelijke personeel en de reductie van huisvesting.
2. Het tempo van krimp van Wezo ligt hoger in variant 2. Hierdoor zijn de frictiekosten van deze variant hoger, dan de frictiekosten bij variant 1.

3. De invulling van de gemeentelijke regierol. Bij variant 1 gaat het om beleidsregie en contractsturing en het vastleggen van prestatieafspraken. Bij variant 2 voeren de gemeenten zelf uit. Het al dan niet halen van doelstellingen bij de gemeenten.
4. De uitvoeringskosten van variant 1 en 2 zijn in beeld te brengen. Hierbij zijn de uitvoeringskosten voor variant 1 met een grotere mate van zekerheid te geven, dan de uitvoeringskosten voor variant 2. In variant 1 betreft het kosten van Wezo die bekend zijn. In variant 2, gaat het om kosten die gemeenten gaan maken. Hierbij moest met schattingen gewerkt worden. Voor vergelijkbaarheid op uitvoeringskosten is nauwgezet onderzoek nodig door de gemeenten.
5. De opbrengsten van de werksoorten WOL en detacheringen zijn voor variant 1 op basis van historische gegevens in te schatten. Opbrengsten zullen verrekend worden in de kostprijs voor de gemeenten door Wezo. In variant 2 vallen de opbrengsten van de werksoorten WOL en detacheringen rechtstreeks binnen de gemeenten en vallen weg bij Wezo. De omvang van de opbrengsten die de gemeenten kunnen genereren zijn onbekend.
6. Variant 1 heeft een andere verdeling van kosten/opbrengsten tussen de gemeenten tot gevolg dan nu het geval is binnen de GR. Immers, de gemeenten maken individuele afspraken over de eigen populatie en betalen hiervoor. De gemeenten moeten met elkaar nieuwe afspraken maken over de verdeling van de kosten.
7. Bij variant 2 moeten de gemeenten vooral onderling afspraken maken over de toedeling van frictiekosten.
8. Variant 1 vergt van gemeenten contractsturing en contractbeheer met Wezo. Variant 2 vergt van gemeenten het opbouwen van een eigen uitvoeringsorganisatie.
9. Variant 2 vergt van gemeenten de ontwikkeling van een verdienmodel wat minimaal hetzelfde rendement haalt dan dat Wezo haalt in variant 1. Bij variant 1 hoeft het verdienmodel niet ontwikkeld te worden, want het wordt al ingezet door Wezo.
10. Variant 2 heeft een uitzetting van de gemeentelijke formatie tot gevolg. Per gemeente verschilt de uitzetting, maar voor de 5 gemeenten gezamenlijk betreft het minimaal 18 fte, dit is exclusief overhead.
11. De huidige populatie SW-ers ondervindt in variant 1 nauwelijks tot geen gevolgen van de andere aansturing. In variant 2 kan de SW-er te maken krijgen met andere contactpersonen en werkbegeleiders.

*Wat bindt gemeenten ten aanzien van de nieuwe doelgroepen en hoe kan deze worden belegd in Wezo verband?*

De nieuwe doelgroepen in het kader van de Wwnv bestaan uit :

- Mensen met de indicatie beschut werken.
- Mensen met een indicatie voor loondispensatie.
- Mensen die ondersteund worden bij het verkrijgen van werk zonder de bovengenoemde indicaties.

De vraag of en zo ja wat gemeenten bindt om gezamenlijk uitvoering te geven aan het bedienen van deze doelgroepen is afhankelijk van de afweging van de volgende factoren:

1. Visie op regie van de gemeente.
2. Beleidscontext.
3. Werkgeversbenadering.
4. Doelgroepen.

5. Borgen van kwaliteit en kostenefficiëntie.
6. Geïnvesteed vermogen.
7. Verdienmodel.
8. Cultuur

Binding ten aanzien van de nieuwe doelgroepen kan georganiseerd worden in de volgende bestuurs- en uitvoeringsmodellen:

1. Een nieuwe GR Wezo voert beschut werken uit en biedt op basis van maatwerk aanvullende diensten aan die gemeenten kunnen afnemen.
2. Een centrumgemeente die beschut werken biedt en waar op basis van maatwerk andere diensten door de centrumgemeente worden uitgevoerd.
3. Privaatrechtelijke (horizontale) samenwerking waarin op basis van contracten samengewerkt wordt bij de uitvoering van de Wsw en de Wwnv.

## Inleiding

### Kader van de opdracht

De vijf participerende gemeenten hebben besloten de gemeenschappelijke regeling te beperken tot beschut werken. Wezo gaat terug naar de kerntaak: Een werkomgeving creëren waar een arbeidsmatige dagbesteding mogelijk is. De keuze voor deze variant is ingegeven door:

1. De verwachting dat het een beleidsluwe taak is.
2. Dat zich geen uittredings- of opheffingskosten voordoen.
3. De wens van de gemeenten ruimte te krijgen naar eigen inzicht het proces 'van binnen naar buiten' te regisseren.

De GR voor beschut binnen heeft één opdrachtgever.

De opdracht richt zich op de huidige populatie geïndiceerden die werkzaam zijn bij Wezo en waarmee de beweging van binnen naar buiten gemaakt kan worden.

Voor Wsw-geïndiceerden die nu in dienst zijn bij Wezo en die niet aangewezen zijn op "beschut werk" zijn twee varianten denkbaar<sup>1</sup>:

1. Wezo Groep NV wordt, naast een bedrijf voor beschut werken, een payroll-bedrijf, waar het personeel nog in dienst is en waar het onroerend goed en de leningen zijn ondergebracht.  
Voor de inwoners met een SW dienstverband, die niet vallen onder de doelgroep 'beschut binnen', sluit Wezo afzonderlijke overeenkomsten met gemeenten. In deze overeenkomsten worden afspraken gemaakt over de te leveren diensten en de bijbehorende prijs.
2. De Wsw geïndiceerde medewerkers komen in dienst van de gemeenten. De gemeenten nemen zelf de uitvoering ter hand.

De varianten zijn benoemd als variant 1 en variant 2.

In beide varianten moet Wezo-Groep NV afgebouwd worden tot een faciliteit voor beschut werken. Het overige takenpakket wat Wezo uitvoert voor de gemeenten is hetgeen waar vragen over zijn. Het betreft enerzijds taken in het kader van de beweging van binnen naar buiten en anderzijds taken in het kader van het bedienen van nieuwe doelgroepen.

De opdracht aan Radar is om te onderzoeken wat de organisatorische, juridische, financiële en sociale consequenties zijn van de twee varianten die zijn benoemd.

Naast de twee varianten is er een derde vraag is: 'wat bindt de deelnemende gemeenten en hoe kan dit eventueel belegd worden binnen de GR Wezo? Deze vraag heeft betrekking op de nieuwe instroom Wwnv doelgroep (voormalig Wwb, voormalig Wajong, Wwnv beschut).

---

<sup>1</sup> Ontleend aan notitie: aanvullende vragen in het proces rond visievorming Wwnv en de rol van Wezo p.10



De nota 'Wezo in perspectief' en de in het vervolg daarvan tot stand gekomen documenten zijn belangrijke onderleggers bij het uitwerken van varianten.

## Werkwijze

Bij aanvang van de opdracht is een gesprek gevoerd met de opdrachtgever en heeft bestuurlijke afstemming plaatsgevonden met de betrokken wethouders over de opdrachtformulering.

Voor het uitwerken van de gevolgen van de twee varianten is gewerkt met twee werkgroepen: een werkgroep personele gevolgen en een werkgroep financiële gevolgen. Aan de werkgroepen hebben de beleidsadviseurs Wsw van de deelnemende gemeenten, een financieel adviseur van de gemeente Zwolle, de controller van Wezo en de accountmanager overheden van Wezo deelgenomen. Tussentijds is een ruwe versie van de rapportage voorgelegd aan de ambtelijke regiegroep Wsw. In een extra bijeenkomst met de ambtelijke regiegroep Wsw is de vraag 'wat bindt de gemeenten' verder verkend.

## Leeswijzer

We schetsen in hoofdstuk 2 de context van de opdracht en de gekozen uitgangspunten.

In hoofdstuk 3 werken we de gevolgen van variant 1: afbouw onder regie van GR Wezo en variant 2: afbouw onder regievoering van de individuele gemeenten, uit. In hoofdstuk 4 gaan we in op het vraagstuk van de nieuwe instroom.

## 1 Context

In dit hoofdstuk gaan we in op: de werknemers die het betreft (doelgroep), de termen afbouw en ombouw en we formuleren uitgangspunten voor het bekijken van de varianten.

### 1.1 De doelgroep WSW

In het kader van de transitie als gevolg van de invoering van de Wet werken naar vermogen en de aanpassing van de Wsw, is het van belang de startsituatie van de huidige Wsw doelgroep goed in beeld te hebben.

De rechtspositie van de huidige SW-ers zoals vastgelegd in de CAO en personeelsregelingen wordt, ongeacht de keuze voor een variant, gecontinueerd. De rechten zijn eveneens gegarandeerd voor degenen die voor 15 mei 2011 een indicatie voor de Wsw hebben gekregen en op de wachtlijst staan.

Deze doelgroep heeft en houdt een arbeidsovereenkomst. In variant 1 is het uitgangspunt dat de arbeidsovereenkomsten bij de GR Wezo blijven. In variant 2 kunnen de arbeidsovereenkomsten bij de GR Wezo blijven of bij de gemeenten ondergebracht worden.

De belangrijkste opgave is om de aard van de plaatsingen te veranderen. Dit wordt ook wel omschreven met: de beweging van binnen naar buiten. De uitdaging is om degenen die intern werken bij Wezo Groep NV de komende jaren zoveel mogelijk te plaatsen bij externe werkgevers. De GR Wezo Groep NV houdt op termijn alleen nog plekken 'beschut binnen' over, tenzij de gemeenten kiezen voor het beleggen van de uitvoering van (delen van) de Wwnv bij de organisatie. Voor het plaatsen naar buiten zijn vier verschillende instrumenten beschikbaar: begeleid werken, detachering, groepsdetachering en beschut buiten (werken op locatie). Een sterke binding met lokale werkgevers is noodzakelijk. Deze koers is vastgelegd in de nota 'Wezo in perspectief!'

In de discussie over de toekomst van de Wsw wordt ook wel de term "beschermd" gebruikt. In het wetsvoorstel (artikel 2) wordt echter gesproken van "werk onder aangepaste en beschutte omstandigheden. In dit rapport wordt hieronder verstaan beschut binnen en beschut buiten.

Tot de nieuwe Wsw worden alleen mensen toegelaten die als gevolg van een rechtstreeks en objectief medisch vast te stellen gevolg van ziekte of gebrek uitsluitend onder aangepaste en beschutte omstandigheden tot regelmatige arbeid in staat zijn.

De criteria om in aanmerking te komen voor 'beschut werken' in de Wsw *vanaf 2013* zijn:

- iemand heeft geen mogelijkheden tot arbeidsparticipatie (de 'ondergrens) en
- iemand kan niet werken met ondersteuning bij een reguliere werkgever (de 'bovengrens').

## 1.2 Afbouw

Er is op twee manieren sprake van afbouw: de krimp van de SW doelgroep 'beschut binnen' en de afbouw van de SW doelgroep 'niet beschut binnen'.

### Krimp doelgroep 'beschut binnen'

Dit betreft het steeds kleiner worden van de groep met 'oude rechten', de huidige SW-ers en degenen op de wachtlijst, als gevolg van de stelregel: 3 eruit, 1 erin<sup>2</sup>. De omvang van de doelgroep 'beschut binnen' zal hierdoor ook afnemen. Deze afbouw verloopt gestaag. Op basis van leeftijd en te maken dienstjaren is de verwachting dat de groep met oude rechten in 2050 niet meer werkzaam is. De belangrijkste uitstroomredenen zijn: pensionering, ontslag om dringende reden, 13 weken ziekte en uitstroom WIA. Wezo heeft een prognose gemaakt van hoe deze afbouw verloopt. De komende jaren is een afbouw van de doelgroep 'beschut binnen' via natuurlijk verloop van ongeveer 4% voorzien.

### Afbouw doelgroep 'niet beschut binnen'

Dit betreft de reductie van de omvang van beschut werken: er worden minder mensen toegelaten en minder mensen geïndiceerd. Intern, minder werknemers en minder productieve werknemers, heeft dat tot gevolg dat de huidige product-marktcombinaties (PMC's) en de opbouw van de organisatie (opnieuw) onder de loep genomen moeten worden.

Welke variant ook door de gemeenten gekozen gaat worden, een krimpende SW-organisatie met andere taken is het gevolg van beleidsopgave die de gemeenten vanuit het Rijk krijgen. De varianten variëren op het tempo waarin de krimp in mensen (ambtelijk) en middelen (huisvesting, materialen et cetera) van de huidige SW-organisatie zich zal voltrekken. Wanneer de afbouw onder regie van de Wezo Groep NV plaatsvindt, zal de krimp van de uitvoeringsorganisatie zich geleidelijker voltrekken dan wanneer de individuele gemeenten de afbouw zelf ter hand nemen.

## 1.3 Ombouw van Wezo Groep NV

Gelijktijdig met de afbouw van de huidige Wsw doelgroep, speelt de ombouw van de uitvoeringsorganisatie. Een veranderingsproces dat medio 2011 is ingezet om de prestaties van de Wezo Groep NV te verbeteren. Onderdeel van dit proces is het afstoten van verliesgevende PMC's, het aangaan van strategische allianties met marktpartijen en het terugdringen van overheadkosten. Het doel van deze veranderingsoperatie is enerzijds het rendement van de organisatie te verhogen. Anderzijds wordt hiermee de beweging van binnen naar buiten van de huidige SW-populatie beoogd. Dit proces kent frictiekosten, waar de gemeenten al rekening mee houden in het kader van de uitvoering van de nota Wezo in perspectief. Zo is in 2011 ruim 5 miljoen begroot op frictiekosten. Voor de jaren 2012-2018 komt hier nog 7,5 miljoen bovenop. Een substantieel deel bestaat uit het oplossen van het

---

<sup>2</sup> De ambitie van het Rijk is om de sociale werkvoorziening uitsluitend en alleen te bestemmen voor personen met een indicatie beschut binnen. Om de doelstellingen met betrekking tot het reduceren van de omvang te halen, is de stelregel 3 personen eruit, 1 erin geformuleerd.

huisvestingsvraagstuk (5 miljoen), maar het betreft eveneens een verdere reductie van het ambtelijk personeel (12 fte).

#### 1.4 Uitgangspunten bij het bekijken van de varianten

Van beide varianten zijn de financiële, juridische en personele gevolgen in kaart gebracht. Gezien de onzekerheidsmarges waarmee moest worden gewerkt betreft het een analyse waarin sprake is van aannames op basis van historische gegevens en gegevens gebaseerd op extrapolatie.

Verder is er voor het opbouwen van de varianten een set van uitgangspunten geformuleerd.

Het eerste uitgangspunt is dat Wezo Groep NV de taken rondom 'beschut binnen' blijft uitvoeren voor de in de GR deelnemende gemeenten voor de huidige populatie.

De omvang van de activiteiten die samenhangen met 'beschut binnen' hangen samen met het tempo waarmee de beweging van binnen naar buiten gemaakt wordt. Een prognose over dit tempo is een tweede uitgangspunt voor de varianten. Wezo Groep NV heeft deze prognose verzorgd.

Ná de keuze voor variant 1 of variant 2 kunnen gemeenten er op uitkomen dat ze in een ander tempo (dan van de prognose) de beweging van binnen naar buiten willen maken. Bij de keuze voor variant 1 maken gemeenten over dit tempo individuele afspraken met de Wezo Groep NV. Bij variant 2 formuleren gemeenten doelstellingen voor uitvoering in eigen huis.

Voor de vergelijkbaarheid in deze rapportage zijn we er vanuit gegaan dat het tempo van de beweging van binnen naar buiten voor beide varianten gelijk is. Dit is het tweede uitgangspunt.

In de Meerjarenbegroting is de volgende *schets* gegeven van de afbouw onder de regie van Wezomet kengetallen t/m 2018.

**SE per trede werkladder (o.b.v. 3 uitstroom = 1 instroom vanaf 2013)**

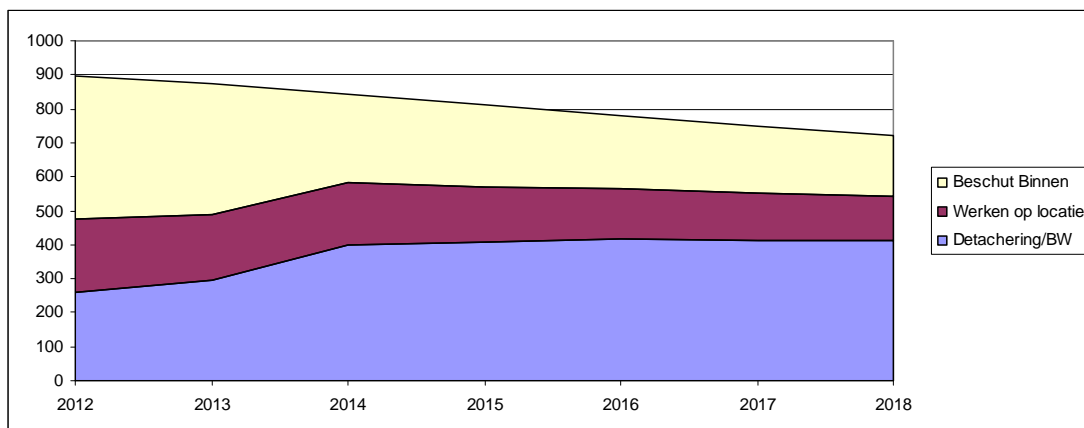
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	259	297	397	410	415	413	413
Werken op locatie	215	192	186	160	150	140	130
Beschut Binnen	423	385	262	242	217	198	180
<b>totaal</b>	<b>897</b>	<b>874</b>	<b>845</b>	<b>812</b>	<b>782</b>	<b>751</b>	<b>723</b>

2013 en 2014 verhouding conform MJB

Het aandeel 'beschut binnen' daalt van 47% naar 25%. Het aantal plaatsingen bij reguliere werkgevers stijgt van 29% naar 57%. De werken op locatie (WOL) plaatsingen (beschut buiten) krimpen van 24% naar 18%<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> De aantallen en percentages zijn gebaseerd op de huidige Wezo populatie. Uitstroom bij Larcom en Sallcon kan instroom bij Wezo veroorzaken. Hier is geen rekening mee gehouden.

Grafisch ziet de verschuiving van binnen naar buiten er als volgt uit:



Een derde uitgangspunt is dat het subsidieresultaat<sup>4</sup> de komende jaren voor beide varianten identiek is. Het negatieve subsidieresultaat is een gegeven. Noch gemeenten, noch Wezo Groep NV, kunnen hier iets aan veranderen. Hiermee is het subsidieresultaat geen factor in de beoordeling van de varianten.

Bij de doorrekening van de varianten gaat het dan ook om verschillen in kosten/opbrengsten van het organiseren van de dienstverlening door Wezo Groep NV, dan wel door de gemeenten. Een tweede bepalende factor is het tempo waarin de uitvoeringsorganisatie zal krimpen (sneller bij uitvoering door gemeenten) en de kosten die hiermee gepaard gaan.

Bij het uitwerken van de varianten is de vraag in welke mate de frictiekosten veranderen ten opzichte van het voorliggende plan (Wezo in perspectief).

Elke dienstverleningsvorm (beschut binnen, werken op locatie, detachering) heeft een eigen kosten/opbrengsten. De kosten/opbrengsten per dienstverleningsvorm heeft Wezo berekend (zie in de bijlage de doorrekening per gemeente).

Voor de uitvoering door de gemeenten kan de kostenkant in beeld gebracht worden. De gemeenten hebben nog geen ervaring met het genereren van opbrengsten.

In een rekenmodel kan er alleen vanuit gegaan worden dat de opbrengsten minimaal vergelijkbaar moeten zijn met hetgeen Wezo Groep NV realiseert.

Een vierde uitgangspunt is dat de Wezo Groep NV en de gemeenten minimaal hetzelfde rendement behalen op de verschillende werksoorten.

De kosten en opbrengsten van beschut binnen zijn bij beide varianten identiek, omdat dit onderdeel hoe dan ook bij Wezo belegd zal zijn. Het gaat dan over de PMC's: verpakken, montage, food, metaal en kwekerij. Dit is het vijfde uitgangspunt.

Een zesde uitgangspunt is dat de varianten als startdatum 1 januari 2013 hebben.

<sup>4</sup> Het subsidieresultaat is het verschil in feitelijke loonkosten van de SW-ers en de 'subsidie' die vanuit het Rijk beschikbaar is voor dekking van de loonkosten. Feitelijk is er na de invoering van de Wwvn geen subsidie meer, want de gemeenten ontvangen één ongedeeld budget voor de uitvoering van de Wwvn.

In de bijlagen bij dit rapport zijn, per gemeente, voor de onderdelen WOL en detacheringen aangegeven t/m 2018:

1. De aantallen SE's en de verdeling over de werksoorten.
2. Het subsidieresultaat.
3. Het operationeel resultaat.<sup>5</sup>
4. Het exploitatieresultaat.<sup>6</sup>

Met deze bijlage kan elke gemeente zien welke omvang van werkzaamheden onder WOL en detacheringen vallen en wat de te verwachten resultaten per gemeente zijn t/m 2018.

Voor alle gemeenten geldt dat het operationeel resultaat voor beide werksoorten positief is. Het exploitatieresultaat van WOL en detacheringen is negatief. Het negatieve exploitatieresultaat wordt veroorzaakt door het negatieve subsidieresultaat.

---

<sup>5</sup> Het operationeel resultaat is zijn de opbrengsten minus de kosten van de werksoorten.

<sup>6</sup> Het exploitatieresultaat zijn de subsidieresultaten + operationele resultaten.

## 2 De varianten voor afbouw

### 2.1 Variant 1: Afbouw onder regie van Wezo

#### 2.1.1 Hoofdkenmerken van variant 1

Wezo Groep NV voert in deze variant: beschut binnen, WOL, groepsdetachering en individuele detacheringen en begeleid werken uit, voor de huidige populatie.

De werkzaamheden rondom beschut binnen zijn 'gegarandeerd' door de gemeenten. In die zin dat Wezo Groep NV dé voorziening voor beschut werken is voor de vijf aan de GR Wezo deelnemende gemeenten. Over de te verrichten activiteiten maken de gemeenten afspraken met de Wezo Groep NV. De afspraken worden vastgelegd in een sociaal economisch contract, met prestatie-indicatoren. De prestatie-overeenkomst bevat kwantitatieve en kwalitatieve afspraken over de beweging van binnen naar buiten per gemeente en de te behalen resultaten. De gemeenten monitoren de uitvoering van de overeenkomst. Er vindt periodiek overleg plaats met Wezo Groep NV over de voortgang van de afbouw. Er zijn rapportages naar colleges en raden. Dit vergt een heldere planning/control cyclus tussen Wezo Groep NV en de gemeenten.

De Wezo Groep NV introduceert een kostprijsmodel (tarief per dienstesoort). De uitvoeringsorganisatie wordt afgerekend op het behaalde resultaat. De uitvoeringsregel ligt in deze variant bij Wezo Groep NV.

#### 2.1.2 Gevolgen voor regie en sturing

In deze variant zal sprake zijn van beleidsregie door de gemeenten. De gemeenten hebben hierin nog de keuze of ze gezamenlijk aan Wezo de opdracht verstrekken voor de afbouw (één overeenkomst) of afzonderlijk van elkaar opdracht verstrekken aan Wezo. Uit de in een eerder stadium geformuleerde uitgangspunten lijkt de variant waarbij de gemeenten afzonderlijk overeenkomsten aangaan de meest waarschijnlijke. Bij afzonderlijke overeenkomsten per gemeente zullen de gemeenten onderling in de GR met elkaar afspraken moeten maken over wijze van verrekening (de verdeling van het exploitatieresultaat). Verder vergt dit bij gemeenten dat er geïnvesteerd wordt in ambtelijke expertise voor regievoering, zodat vorm en inhoud gegeven kan worden aan het monitoren van de uitvoering van het sociaal economisch contract door de gemeenten.

De bestaande governance structuur vraagt, gezien de gemaakte beleidskeuzes, om heroriëntatie. Immers de opdracht aan de GR is uitsluitend beschut werk. Het is de vraag of dan de NV-structuur de meest geëigende vorm is om uitvoering te geven aan de overeenkomsten met de gemeenten.

In de door de gemeente opgestelde notities<sup>7</sup> is verkend met welke kosten rekening gehouden moet worden bij het opheffen van de GR en/of het opheffen van de NV. Vervolgens is voorgesteld voort te borduren het minimale scenario, wat is voorgesteld in het Berenschot rapport.

De keuze voor een governance structuur van een publieke onderneming wordt overigens niet alleen ingegeven door financiële overwegingen. Transparante verhoudingen tussen opdrachtgeverschap, uitvoering en toezicht zijn van groot belang.

### 2.1.3 Financiële gevolgen

1. De financiële uitkomsten van de resultaten per gemeente met betrekking tot WOL en detacheringen zijn afhankelijk van de overeenkomsten die met Wezo gesloten worden en de wijze van toerekening en verrekening van kosten. De in de bijlage, per gemeente genoemde resultaten, zijn indicaties van de omvang van de kosten per gemeente voor de eigen populatie.

Wezo realiseert een toegevoegde waarde per SE en maakt bedrijfskosten. Voor de onderdelen WOL en detacheringen is het operationeel resultaat positief. Dat wil zeggen dat de kosten die gemaakt worden, lager liggen dan de toegevoegde waarde die gerealiseerd wordt.

2. Wanneer de gemeenten besluiten op onderdelen minder dienstverlening in te kopen, dan het geen Wezo nu verricht, zal dit gevolgen hebben voor de ombouw van de uitvoeringsorganisatie. Deze saneringskosten zijn nu nog niet volledig in beeld te brengen, omdat de inhoud en de aard van de overeenkomsten nog niet vaststaat. De kosten die zich voordoen zijn: personele kosten (sociaal plan), eventueel saneringskosten van de bij WOL betrokken PMC's en huisvestingskosten.
3. Bij het aangaan van een SEC per gemeente ligt het vraagstuk hoe om te gaan met de overheadkosten die samenhangen met de werksoorten. Deze kosten worden nu naar de verschillende werksoorten toegedeeld, volgens onderstaand stramien:

<b>verdeling in % van totaal bedrijfskost</b>	<b>binnen</b>	<b>wol</b>	<b>deta</b>
Personeelskosten begeleiding	24,1%	29,4%	30,2%
Huisvestingskosten	34,9%	9,1%	1,9%
Machinepark /productiemiddelen	5,5%	24,3%	1,2%
Overige bedrijfskosten + overhead	35,4%	37,2%	66,6%
<b>Bedrijfskosten</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Wanneer het gevolg is van overeenkomsten per gemeente dat er minder activiteiten verricht worden door Wezo Groep NV, heeft dit gevolgen voor de toedeling van de bedrijfskosten naar de werksoorten.

<sup>7</sup> zie bijlage met bestudeerd materiaal



#### 4. Friciekosten

De frictiekosten die samenhangen met deze variant, verschillen niet wezenlijk van de kosten die gemaakt worden in het kader van de ombouw van Wezo Groep NV. In bijlage 1 staat een overzicht van de frictiekosten die zijn begroot voor verdere uitvoering van Wezo in perspectief, variant 1 en variant 2.

##### 2.1.4 Personele gevolgen

De personele gevolgen (ambtelijk) die samenhangen met de afbouw zijn in beeld gebracht in Wezo in perspectief. Op deze gevolgen gaan we hier niet nader in. De kernvraag hier is of het aangaan van een SEC per gemeente met Wezo Groep NV verder nog gevolgen zal hebben voor het ambtelijk personeel.

In de overeenkomsten met de gemeenten zal vastgelegd worden van welke onderdelen van de dienstverlening van Wezo Groep NV de gemeenten gebruik willen blijven maken. Het is voorstelbaar dat, wanneer gemeenten de dienstverlening rondom nieuwe instroom niet bij Wezo beleggen, de gemeenten zelf ook een uitvoering opbouwen. Bijvoorbeeld bemiddeling naar werkgevers. Mogelijk willen gemeenten deze ook inzetten voor het realiseren van detacheringen vanuit Wezo Groep NV. Wat de personele effecten hiervan zijn voor ambtelijk is nu nog niet te voorspellen.

Bij gescheiden overeenkomsten met de gemeenten neemt de complexiteit van de administratie van Wezo Groep NV toe. Immers per gemeente moet bijgehouden worden welke cliënten het betreft, de toegevoegde waarde en de bijbehorende kosten. Dit kan een toename van administratieve taken bij Wezo Groep NV tot gevolg hebben.

Bij de gemeenten krijgt het contractbeheer met Wezo Groep NV een andere invulling dan nu het geval is. De intensiteit van het contractbeheer zal toenemen. Het is een aanvullende taak die belegd zal moeten worden binnen de gemeentelijke organisatie.

##### 2.1.5 Gevolgen voor de SW-er

###### *Arbeidsrechtelijk*

De geïndiceerde SW-er houdt zijn arbeidsovereenkomst met de GR Wezo. Behoudens de groep die aangewezen is op beschut binnen zal vanuit Wezo Groep NV geïnvesteerd worden in het proces van binnen naar buiten van de zittende populatie Wsw-ers.

###### *Begeleiding*

SW-ers worden vanuit de Wezo-organisatie begeleid in het proces van binnen naar buiten conform de methodiek en werkprocessen, zoals beschreven in de nota Wezo in perspectief!

## 2.2 Variant 2: Afbouw onder regie van gemeenten

### 2.2.1 Hoofdkenmerken van variant 2

Wezo Groep NV voert in deze variant uitsluitend en alleen de activiteiten rond beschut binnen uit. Een unit 'beschut binnen' kan bestaan uit een bedrijfshal en een kleine staf.

Wanneer de uitvoeringsorganisatie Wezo Groep NV zich terugtrekt op beschut binnen heeft dit een aanzienlijke reductie van de activiteiten, ten opzichte van de huidige situatie, tot gevolg.

Elke gemeente neemt de regie over de eigen groep SW-werknemers die niet onder de doelgroep beschut binnen ressorteren en voert de uitvoering van het proces van binnen naar buiten in eigen hand uit. Gemeenten organiseren binnen hun eigen organisatie een werkproces gericht op plaatsing naar buiten (werken op locatie, detachering en begeleid werken). De uitvoering kan opgepakt worden door klantmanagers/werkcoaches van de gemeenten dan wel worden uitbesteed aan externe partijen. Ook zijn tussen gemeenten samenwerkingsverbanden mogelijk.

### 2.2.2 Gevolgen voor regie en sturing

Beleid- en uitvoeringsregie van de beweging van binnen naar buiten komen in deze variant te liggen bij de gemeenten. De verbondenheid van de gemeenten ligt bij deze variant in de instandhouding van een unit "beschut binnen".

Gemeenten stellen hun beleidskader op en richten hun eigen uitvoeringsorganisatie in. Hierbij kan een gemeente zelf, vanuit de bestaande werkorganisatie, de plaatsing en begeleiding van SE-geïndiceerden uit gaan voeren dan wel deze activiteiten aanbesteden.

Per gemeente zal een lokale invulling komen van het benaderen van werkgevers en het plaatsen en begeleiden van SW-geïndiceerden.

In formele zin kan de bestaande governance-structuur voor de uitvoering van "beschut binnen" gehandhaafd blijven, echter nut en noodzaak van de huidige NV-structuur voor het uitvoeren van louter "beschut binnen" is niet aanwezig.

Indien gekozen wordt in deze variant voor de instandhouding van de bestaande NV-structuur zullen wel de bestaande statuten van de Wezo Groep Holding NV moeten worden aangepast (onder andere doelomschrijving van de vennootschap artikel 2). Voor het ontbinden van de Wezo Groep Holding NV is een besluit noodzakelijk van de algemene vergadering van aandeelhouders met voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen (artikel 32 statuten Wezo Groep Holding NV) Voor de financiële afwikkeling stelt de algemene vergadering van aandeelhouders vervolgens één of meer vereffenaars aan.

Volstaan kan in deze variant worden met een "lichte" GR waarin de gemeenten bestuurlijk verbonden zijn voor de uitvoering van de activiteiten die ressorteren onder "beschut binnen".

### 2.2.3 Gevolgen voor de gemeenten

Wanneer de gemeenten de verantwoordelijkheid voor de afbouw op zich nemen heeft dit op een aantal niveaus gevolgen. In de bijlage is per gemeente aangegeven

welke aantallen SE's overkomen naar de gemeenten Globaal gaat het voor de gemeenten Dalfsen, Hattum, Raalte en Zwartewaterland tussen de 40-50 SE's per gemeente. Het aandeel van de gemeente Zwolle is meer dan het 11-voudige van de individuele andere gemeenten (rond de 300 SE).

### Omvang doelgroep per gemeente en beleidsopgave

Wanneer de gemeenten vanaf 2013 de verantwoordelijkheid op zich nemen voor het naar buiten plaatsen van SW-ers die niet "beschut binnen" geplaatst zijn, komen er ongeveer 450 SE over naar de gemeenten. Het betreft 56% van het totaal aantal SW-ers. Ongeveer de helft van de SW-ers is extern geplaatst (met name detachering). De overige SW-ers werken op locatie.

Uiteindelijk zal het om meer SW-ers gaan, immers er werken nu SW-ers beschut die potentie hebben voor andere werksoorten. Ook deze SW-ers zouden volgens de gekozen uitgangspunten onder de verantwoordelijkheid van de gemeenten gaan vallen. Het betreft tot en met 2018 ruim 500 SE.

Bij deze variant zijn we er vanuit gegaan dat Wezo Groep NV taken blijft verrichten in het kader van het voorbereiden van de huidige SW-medewerkers die nog beschut werken op plaatsing in WOL of detachering en vice versa (terugplaatsingen uitvoert detacheringen/WOL).

Voor het bekijken van de gevolgen per gemeente, zijn we er vanuit gegaan dat de gemeenten minimaal dezelfde ambitie hebben met betrekking tot de beweging van binnen naar buiten, als Wezo heeft geformuleerd wanneer de beweging onder regie van Wezo plaatsvindt.

Over de hele linie neemt het aandeel WOL voor de gemeenten af en neemt detachering/begeleid werken toe. De inspanning van de individuele gemeenten zal zich in deze variant dan ook moeten concentreren op het realiseren van detacheringen voor de SW-medewerkers.

De beleidsopgave per gemeente, exclusief 'beschut binnen', staat in de bijlage per gemeente. Feitelijk is dit de mate waarin het aantal plaatsingen detachering/BW en werken op locatie toeneemt in de jaren 2012-2018. Gemeenten kunnen ambities formuleren die afwijkend zijn van de aantallen waarvan in dit rapport wordt uitgegaan.

### Verdienmodel

Eén van de kernvragen bij deze variant is of de gemeenten in staat zijn om een vergelijkbaar operationeel resultaat te halen als Wezo. De toegevoegde waarde die de gemeenten realiseren, minus de bedrijfskosten, zouden minimaal gelijk moeten zijn aan hetgeen Wezo realiseert om deze variant een alternatief te laten zijn.

Wezo Groep NV verwacht gemiddeld een toegevoegde waarde op detachering/begeleid werken van om en nabij de € 11.000 per SE te realiseren. De toegevoegde waarde op WOL die Wezo verwacht te realiseren ligt gemiddeld op ruim € 15.000.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Toegevoegde Waarde / SE</b>							
Detachering/BW	11.338	11.111	10.889	10.889	10.998	11.108	11.219
Werken op locatie	14.483	14.917	15.365	15.672	15.829	15.987	16.147

De vijf gemeenten hebben nauwelijks ervaring met plaatsing van arbeidsgehandicapten bij reguliere werkgevers. Het is een nieuwe taak. Er zijn voor zover bekend geen ervaringsgegevens van andere gemeenten beschikbaar over het realiseren van toegevoegde waarde door gemeenten, waarmee een inschatting gemaakt kan worden of deze variant haalbaar is voor gemeenten.

### **Uitvoeringskosten**

Het andere aspect zijn de uitvoeringskosten. Deze kosten zijn in beeld te brengen aan de hand van de taken die naar de gemeenten overgaan en tevens een berekening van personele inzet die daarvoor nodig is.

De taken die Wezo nu uitvoert, en die overgaan naar de gemeenten, zijn:

#### Algemeen

- Regie op IDU proces

#### Taken m.b.t. begeleiding SW

- Intake/nulmeting persoonlijk ontwikkelplan
- Het voorbereiden op en ontwikkelen naar externe plaatsing van SW-ers (leerwerk omgeving)
- Het begeleiden van de SW-ers op de externe werkplek (jobcoaching)
- Opvang leegloop
- (Inkoop) training/opleiding

#### Taken m.b.t. werkgevers

- Het verwerven van externe werkplekken en relatiebeheer bij werkgevers (jobhunting/accountmanagement)
- Jobcarving
- Subsidieadvies werkgevers
- Facturatie en incasso werkgevers

#### Taken rondom werkgeverschap

- Werkgeverschap (ziekteverzuim, verlofregistratie et cetera)
- Administratieve taken rond loonadministratie voor SW-er

#### Wettelijke/administratieve taken

- Wachtlijstbeheer, dossiervorming en herindicaties voorbereiden
- Financiële administratie
- POR<sup>8</sup>
- Managementinformatie KPI's
- Bovengemeentelijke afstemming m.b.t. plaatsing SW-medewerkers

De aantallen SE's per gemeente bepalen de omvang van het aantal fte's benodigd voor de uitvoering van taken rondom klanten en werkgevers.

Bij volledige zelfstandige uitvoering door gemeenten gaan we uit van een gemiddelde caseload van 40 SW-ers per fte. Voor de meeste gemeenten zal het hier gaan om circa 1 fte per gemeente met uitzondering van de gemeente Zwolle waar het gaat om een uitzetting van 7,25 fte.

Daarnaast zal deze variant een uitbreiding betekenen in de gemeentelijke organisatie van de administratie en beheer van deze groep. Rekening moet worden

<sup>8</sup> Publiek overzicht resultaten. Opgave van realisatie van gemeenten m.b.t. de Wsw-uitvoering

gehouden met een uitbreiding van 0,5 fte per 40 cliënten voor beheer en administratieve taken.

Voor de gemeenten gezamenlijk komen we uit op een uitbreiding van *minimaal* 18 fte personeel. Deze berekening is nog niet compleet. Bijvoorbeeld, nog niet meegenomen zijn de fte's die noodzakelijk zijn voor het organiseren van werk (acquisitie werkplekken en relatiebeheer werkgevers, organiseren activiteiten werken op locatie, werkleiding op werken op locatie etc.). Bij de keuze voor deze variant dient dit plaatje nauwgezet ingevuld te worden. Tevens is in de berekening nog geen rekening gehouden met overhead. Uit ervaringsgegevens blijkt dat de toerekening van overhead binnen gemeenten zo'n 30% bedragen bovenop de kosten van de functie.

#### *Formatie nog niet berekend*

Voor het uitvoeren van werkzaamheden rondom werken op locatie moet daarnaast aanvullend rekening gehouden worden met werkleiding en materiaalkosten, tenzij gemeenten er in slagen groepsdetacheringen te realiseren. Bij groepsdetacheringen vallen de kosten van werkleiding en materiaal bij de inlenende organisatie.

Ook moet rekening gehouden worden met kantoorkosten voor de ambtelijk medewerkers en de aanschaf van systemen voor administratie en bedrijfsvoering.

Bij een nadere uitwerking is een afweging om over de uitvoering van back-office taken tussen gemeenten afspraken te maken in het kader van verminderen van personele kwetsbaarheid.

## 2.2.4 Gevolgen voor Wezo Groep NV

### *Versnelde krimp van organisatie*

De uitvoering door de gemeenten heeft een versnelde krimp van de Wezo organisatie tot gevolg. Een deel van de taken die Wezo uitvoert, valt weg. Het gaat om taken die te maken hebben met de uitvoering van WOL en begeleid werken/detacheringen en om taken die gekoppeld zijn aan het werkgeverschap en administratieve processen die samenhangen met uitvoering van de sociale werkvoorziening (bijvoorbeeld herindicatie, wachtlijstbeheer). Dit levert frictiekosten op met betrekking tot niet SW-personeel. Wezo gaat uit van een extra reductie van 28 fte over de jaren 2013-2018. De kosten hiervan zijn begroot op 3,5 miljoen.

Andere frictiekosten waar rekening mee gehouden moet worden komen voort uit de versnelde afschrijving van het machinepark van de unit WOL. Deze zijn begroot op € 450.000.

De overige frictiekosten zijn begroot op 1 miljoen extra voor deze variant. Het betreft bijvoorbeeld juridische kosten (bijvoorbeeld opstellen sociaal plan, verkoop en inkoopcontracten naar gemeenten) en advieskosten (bijvoorbeeld rondom opheffing van de NV), transitiekosten die te maken met de periode waarin er sprake is van overdracht van taken naar de gemeenten die een herinrichting van Wezo tot gevolg hebben.

De frictiekosten voor deze variant schatten we 5 miljoen<sup>9</sup> euro hoger in, dan de frictiekosten die we voorzien voor variant 1.

*Effect op exploitatieresultaat – wegvallen inkomsten*

Bij de uitvoering van WOL en detacheringen door de gemeenten, verliest de Wezo Groep NV een substantieel deel van de inkomsten die nu met deze werksoorten gemoeid zijn. De inkomsten die gegenereerd worden binnen deze werksoorten leveren een positieve bijdrage aan het totale operationele resultaat van de Wezo Groep NV. De toegevoegde waarde die per SE gerealiseerd wordt ligt voor detacheringen rond de € 10.000 en voor WOL rond de € 15.000.

Een beperking van de taken van Wezo tot uitsluitend beschut binnen heeft grote gevolgen voor de begroting van Wezo. Het operationele resultaat op beschut binnen, ook zonder ingrijpen in het verdienmodel van Wezo, is negatief (rond de € 4.000 per werkplek). Naar verwachting zal dit operationele resultaat verder negatief oplopen, er vallen inkomsten weg en in de toerekening van bedrijfskosten, die nu verdeeld wordt tussen de onderdelen beschut binnen, WOL en detachering, blijft alleen beschut binnen over om kosten naar toe te rekenen. Het tempo van sanering van de uitvoeringsorganisatie wat gelijk oploopt met het wegvallen van werkzaamheden is van groot belang omdat anders het risico bestaat dat de kosten extra doorwerken op beschut binnen. Hierover moeten de gemeenten dan afspraken maken. Immers, de wisselwerking tussen Beschut Binnen, WOL en Deta valt weg. Zowel formatief, fysiek als financieel.

*De bestaande PMC's – niet beschut binnen*

Indien op 1 januari 2013 de gemeenten de uitvoeringsregie gaan overnemen heeft dit gevolgen voor de bestaande pmc's. SW-ers die werkzaam in een PMC zijn en vervolgens onder begeleiding komen van de gemeente waar ze woonachtig zijn kunnen door deze gemeente herplaatst worden. Dat kan grote gevolgen hebben voor de uitvoering van de gecontracteerde activiteiten van de bestaande PMC indien gemeenten werknemers weghalen.

Ter illustratie de mogelijke gevolgen voor de PMC Groen.

**Werken op locatie: Groen**

*Werken op locatie is één van de dienstverleningsvormen die Wezo uitvoert. Een groep SW-ers voert onder begeleiding van een werkleider van Wezo activiteiten uit voor een externe partij, op de locatie van de externe van deze partij. De aansturing en het materiaal waar mee gewerkt wordt zijn van Wezo. De werknemers die een groep vormen, komen uit verschillende gemeenten. Bijvoorbeeld, bij het Groen.*

*Wezo overlegt op dit moment met ROVA om nauwer samen te gaan werken bij het uitvoeren van groenwerkzaamheden voor de bij ROVA aangesloten gemeenten.*

*Wanneer de gemeenten de regie overnemen zijn er ten aanzien van deze activiteit een aantal mogelijkheden;*

- 1. De gemeenten vormen met de eigen SW-medewerkers een nieuwe gemeentelijke activiteit groen, ontmanteling van groen binnen Wezo*
- 2. De gemeenten werken samen m.b.t. groen en nemen van Wezo deze bedrijfsactiviteit over, eventueel inclusief de afspraken met ROVA*

<sup>9</sup> Het opbouwen van gemeentelijke uitvoeringsorganisaties is niet meegerekend in frictiekosten, het zijn immers structurele uitvoeringskosten. Hiervoor moet ook zeker 1 miljoen begroot worden.

3. *De gemeenten laten de SW-ers die een bij hun capaciteiten passende werkplek bezetten bij Wezo en kopen dienstverlening in bijvoorbeeld de overgang van de SW-er naar groeps- of individuele detachering vanuit WOL. De activiteit WOL blijft binnen het segment 'groen' gehandhaafd*

#### *Personeel - versnelde afbouw van niet SW-personeel Wezo Groep NV.*

Een overdracht van de regie naar gemeenten leidt tot een versnelde afbouw van de ambtelijke organisatie bij Wezo. Het gaat hier onder andere om:

- Het indicatie- en plaatsingsbeleid en de uitvoering, inclusief ontwikkeling (POP)
- Herindicaties
- Wachtlijstbeheer (per gemeente)
- Begeleid werken (acquisitie, plaatsing en begeleiding, incl. adm. afhandeling)
- Bedrijfsmaatschappelijk werk en personele begeleiding

Maar ook heeft een versnelde afbouw gevolgen voor het management, ICT en administratie.

Op basis van een overdracht van 489 SE (WOL/Detachering/BW, 2013) naar de gemeenten en 385 SE beschut binnen welke in de komende jaren gaat dalen, bij Wezo, kan Wezo volstaan met circa 25 fte niet gesubsidieerd personeel. Ten opzichte van het huidige volume betekent dat een boventaligheid van circa 40 fte's. Op basis van onder andere lange dienstverbanden en eigen risicodragerschap WW wordt uitgegaan van gemiddeld 125.000 euro per fte aan afvloeiingskosten. In totaal moet dan rekening worden gehouden met een reorganisatiebudget van ca. 3,5 miljoen euro<sup>10</sup>.

Voor deze groep zal een sociaal plan moeten worden opgesteld, waarin voor deze groep verschillende opties mogelijk zijn:

- Ontslag zonder overname van personeel door de deelnemende gemeenten;
- Overname door deelnemende gemeente(en) op basis van het principe 'mens volgt werk';
- Detachering op basis van het principe 'mens volgt werk'.

Opgemerkt moet worden dat een één-op-één overgang onmogelijk is omdat sprake is van opsplitsing van werkprocessen en het onderbrengen van taken in de vijf bestaande gemeentelijke werkorganisaties.

### 2.2.5 Gevolgen voor de SW-ers

#### *Arbeidsrechtelijk*

De SW-ers hebben nu een arbeidsovereenkomst met de GR Wezo.

Wie de uitvoerder ook is, voor de arbeidsvoorwaarden en de rechtspositie van de huidige doelgroep zoals vastgelegd in de CAO en personeelsregelingen heeft een eventuele wijziging van de formele werkgever geen gevolgen.

Volgens artikel 2 van de Wsw is de gemeente verantwoordelijk voor het aanbieden van een dienstbetrekking van de SW-geïndiceerde.

Bij een overdracht van de arbeidsovereenkomsten doen zich drie opties voor:

<sup>10</sup> Het gaat om 12 fte die ook verdwijnen door de krimp van de organisatie (onafhankelijk van variant keuze) en 28 fte extra die samenhangen met de variantkeuze.

1. De arbeidsovereenkomsten met de GR blijven bestaan. Wezo vervult het formele werkgeverschap (salarisadministratie en personele begeleiding bij ziekte en dergelijke) en maakt met de gemeenten afspraken over de begeleiding die in handen komt van de gemeenten.
2. De arbeidsovereenkomsten gaan over op een privaatrechtelijke rechtspersoon die aangewezen is door de gemeente (artikel 2, tweede lid Wsw). De SW-werknemer behoudt zijn rechten zoals vastgelegd in de CAO en personeelsregelingen maar heeft dan een nieuwe werkgever.
3. De arbeidsovereenkomsten gaan over op de gemeente. De SW-werknemer behoudt zijn rechten zoals vastgelegd in de CAO en personeelsregelingen maar heeft een nieuwe werkgever.

#### *Begeleiding*

Naast mogelijke arbeidsrechtelijke gevolgen zijn er gevolgen te verwachten in de aard en inhoud van de begeleiding van de SW-ers.

Zo zal vanuit de gemeente de begeleiding en ontwikkeling georganiseerd worden en zullen SW-ers hierdoor met nieuwe contactpersonen te maken krijgen.

#### *Werkplek*

De keuze voor variant 2 kan mogelijk leiden tot verandering van de werkplek van de SW-er. Ook werkgevers en inleners van de huidige SW-populatie krijgen te maken met nieuwe contactpersonen.

#### *Overgang*

De keuze voor variant 2 vereist extra aandacht voor de groep SW-ers die nu binnen Wezo hun werkplek heeft. Indien vanaf 1 januari 2013 de begeleiding voor alle SW-ers, die niet als beschermd geïndiceerd zijn, vanuit gemeenten plaats vindt kan dit leiden tot verandering van werkplek. In de overgangsfase is grote zorgvuldigheid geboden.

### 2.3 Conclusies met betrekking tot de varianten

Nu de varianten afbouw onder regie van Wezo dan wel onder regie van de gemeenten, voor de bestaande doelgroep in kaart is ingebracht, kunnen conclusies worden getrokken over de impact van beide varianten. Geconcludeerd kan worden dat de financiële, -organisatorische en personele impact van variant 2 voor zowel de medewerkers (al dan niet SW), Wezo Groep NV als de gemeenten van een andere orde zijn dan de gevolgen die variant 1 in financiële, organisatorische en personele zin met zich brengt. Bij de bestuurlijke afweging zal het mogelijke voordeel van de lokale werkgeversbetrokkenheid met als gevolg een mogelijk hogere score van plaatsingen afgewogen moeten worden tegen de gevolgen die deze keuze in financieel, organisatorisch en personeel opzicht met zich brengt.

Hierbij moet worden overwogen of het doel van een snelle en duurzame plaatsing van de SW-groep gerealiseerd kan worden door prestatieafspraken op maat tussen gemeenten en de bestaande uitvoeringsorganisatie Wezo. Een bijkomend voordeel van de laatste optie is dat de wisselwerking tussen beschermt binnen, WOL en Deta mogelijk blijft.



### 3 De nieuwe instroom: wat bindt gemeenten

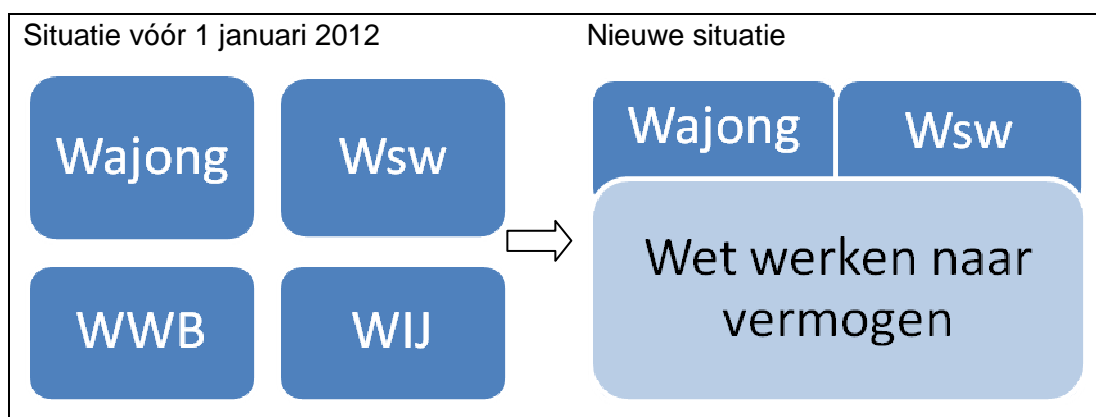
#### 3.1 Inleiding

De derde onderzoeksvraag van de gemeenten betreft de nieuwe instroom onder de Wwnv (zowel WSW beschut binnen, als de brede Wwnv doelgroep). De vraag is 'wat bindt de deelnemende gemeenten en hoe kan dit eventueel belegd worden in de GR Wezo?'

We beantwoorden deze vraag door eerst de context van de nieuwe instroom Wwnv en WSW te schetsen. Hoe ziet deze eruit, welk type dienstverlening is nodig voor de nieuwe instroom. Vervolgens gaan we in de op een aantal issues die rond de nieuwe instroom spelen met betrekking tot de te organiseren dienstverlening. Daarna gaan we in de op de door de gemeenten gestelde vraag.

#### 3.2 Nieuwe instroom Wwnv

Het wetsvoorstel Wet werken naar vermogen is op 1 februari naar de Tweede Kamer gezonden. De Wwnv biedt straks één regeling voor iedereen die (deels) kan werken en die nu nog een beroep doet op uiteenlopende regelingen als de WWB, de Wajong en de Wsw. Uitkeringsvoorwaarden, financiering, ondersteuning en uitvoering worden meer gelijkgetrokken en in een hand gelegd. De inkomensondersteuning in de Wwnv is een aanvulling op de middelen waarover de alleenstaande (ouder) of het gezin beschikt of redelijkerwijs kan beschikken.



Vanaf 2013 bestaat de nieuwe instroom uit drie groepen:

#### 1. Mensen met de indicatie beschut werken (nieuwe SW-ers)

Tot de Wsw worden vanaf 2013 alleen mensen toegelaten die als gevolg van een rechtstreeks en objectief medisch vast te stellen gevolg van ziekte of gebrek uitsluitend onder aangepaste en beschutte omstandigheden tot regelmatige arbeid in staat zijn.

Iemand kan aanspraak maken op een Wsw-indicatie 'beschut werken' als:

- Er zoveel technische of andere aanpassingen in de werkplek nodig zijn en/of het maximale aantal arbeidsuren, het werktempo en de productiviteit dermate laag zijn dat dit voor een reguliere werkgever niet loont; of
- Het noodzakelijk is dat permanent een begeleider beschikbaar is voor noodgevallen, voor de fysieke en sociale veiligheid van betrokkene, collega's en anderen.

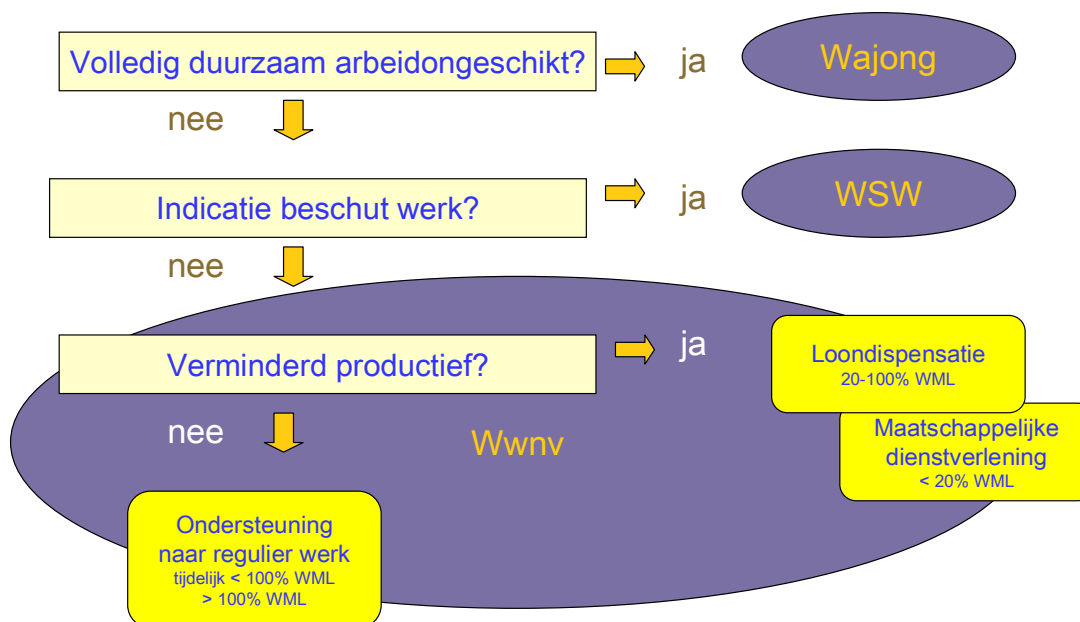
### 2. Mensen die in aanmerking komen voor loondispensatie

Mensen die niet beantwoorden aan de criteria van beschut werken maar als gevolg van *lichamelijke, verstandelijke of psychische* beperking dan wel om *andere redenen* niet in staat zijn 100 procent van het minimumloon te verdienen, maar ten minste 20 procent van het minimumloon, kunnen in aanmerking komen voor loondispensatie

### 3. Mensen zonder werk die niet in aanmerking komen voor loondispensatie

Mensen die ondersteund worden bij het verkrijgen van werk maar die niet in aanmerking komen voor loondispensatie.

Schematisch ziet de nieuwe instroom er als volgt uit:



### De Wsw-indicatie

Zoals eerder aangeven blijft de Wet sociale werkvoorziening voorbehouden aan mensen met de indicatie beschut werk.

De verschillen tussen de huidige en de nieuwe indicatie zijn als volgt:

Wsw-indicatie tot 2013	Indicatie 'beschut werk' vanaf 2013
Arbeidsbeperking van lichamelijke, verstandelijke of psychische aard.	Arbeidsbeperking als gevolg van een rechtstreeks en objectief medisch vast te stellen gevolg van ziekte of gebrek.
Mensen die de beschutte omgeving van de Wsw nodig hebben. Mensen met een advies 'begeleid werken' die met ondersteuning vanuit het Wsw-bedrijf bij een reguliere werkgever werken.	Mensen die de beschutte omgeving van de Wsw nodig hebben.
Iemand die niet voldoet aan de 'ondergrens' qua arbeidsmogelijkheden, heeft in het geheel geen arbeidsmogelijkheden.	Iemand die niet voldoet aan de 'ondergrens' qua arbeidsmogelijkheden, heeft in het geheel geen arbeidsmogelijkheden. Iemand die niet aan de 'bovengrens' voldoet qua arbeidsmogelijkheden, kan – eventueel met ondersteuning - bij een reguliere werkgever werken.

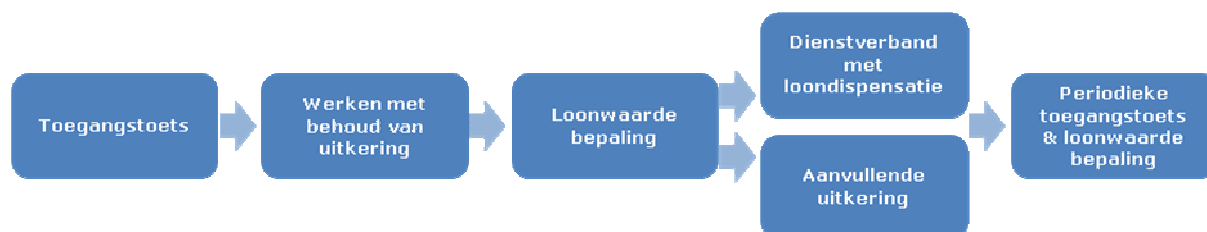
### 3.3 Gedifferentieerde dienstverlening

In de uitvoering van de Wsw en de Wwnv zal rekening moeten worden gehouden met diverse klantengroepen. Deze klantengroepen vragen om een gedifferentieerd pakket aan dienstverlening. Voor de uitvoering zien wij vier lijnen ontstaan waarlangs de re-integratie en participatie opgave zich ontwikkelt.

De eerste lijn is het creëren en bieden van voorzieningen aan personen die (op termijn) regulier aan het werk kunnen. Het gaat om stimuleren zelfsturing, bemiddeling, matching, training op sollicitatievaardigheden et cetera.

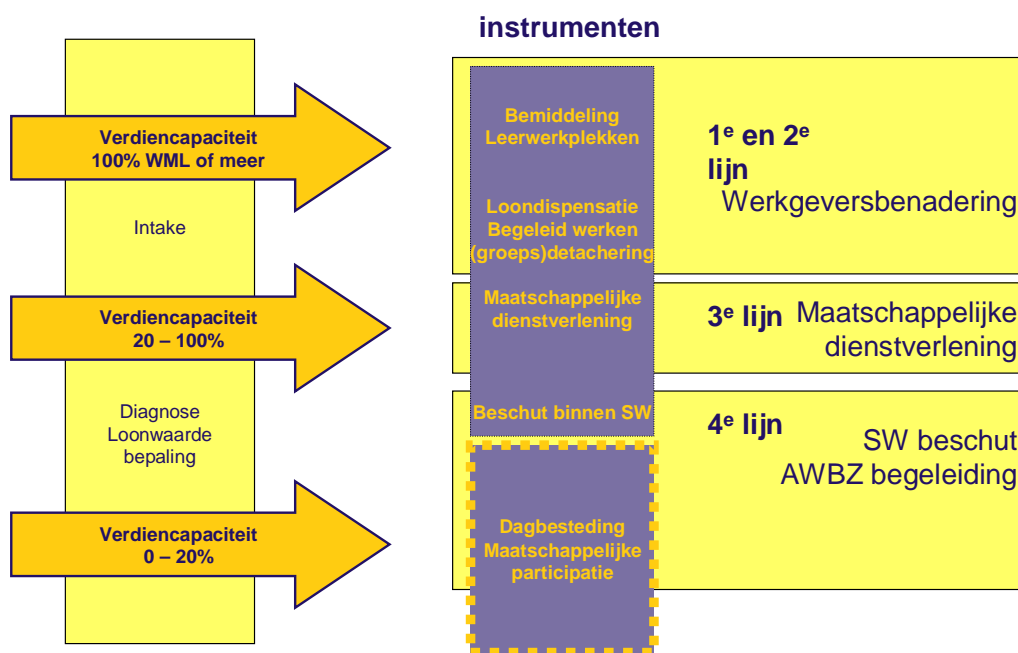
De tweede lijn is het creëren en bieden van voorzieningen aan personen waarvan het verbindende kenmerk is dat ze onvoldoende verdien capaciteit in huis hebben voor het minimumloon, maar wel plaatsbaar zijn op de arbeidsmarkt. Voor deze (omvangrijke) groep is het instrument loondispensatie bedacht. Maar ook begeleid werken en individuele detacheringen zijn onderdeel van het instrumentarium. Voorafgaand aan het plaatsen bij een externe werkgever is er behoefte aan leerwerkplekken. Op leerwerkplekken worden basale werknemersvaardigheden getraind in een (simulatie)werkomgeving. Het gaat om zaken als op tijd komen/weggaan, instructies opvolgen, omgaan met leidinggevenden, ziekteverzuim gedrag et cetera. Aanvullend wordt vaak training/scholing geboden.

### Schematisch overzicht loondispensatie in de Wwv



De derde lijn is het creëren en bieden van voorzieningen aan personen die een maatschappelijke bijdrage kunnen en willen (moeten) leveren, maar waarvoor ook op termijn het perspectief op de arbeidsmarkt gering is. Van deze personen wordt in ruil voor de uitkering een maatschappelijke inzet gevraagd, die passend is bij hetgeen de betreffende persoon aankan.

Een vierde lijn bestaat uit voorzieningen voor beschermt werk, al dan niet in combinatie met Awbz-dagbesteding.



### 3.4 Werkgeversdienstverlening

De dienstverlening aan werkgevers krijgt een prominente plek in de uitvoering van de Wwv. Op allerlei manieren is samenwerking met het bedrijfsleven noodzaak: voor het realiseren van groepsdetacheringen beschermt werk, individuele detacheringen van SW-medewerkers, voor loondispensatieplekken, voor leerwerkplekken en voor bemiddeling naar regulier werk. Ook wat betreft. branche-

en ketenafspraken, gericht op het inzetten van medewerkers met een arbeidshandicap is de samenwerking belangrijk. Kortom, goede relaties met lokale werkgevers zijn essentieel. De 'gunfactor' is belangrijk. Dit betekent dat er ruimte moet zijn om in te zetten op relatiebeheer. Verder moet de dienstverlening zo georganiseerd zijn dat werkgevers zo veel mogelijk ontzorgd worden. Bij het ontzorgen van werkgevers gaat het om de administratieve rompslomp weghouden bij de werkgever, bij incidenten beschikbaar zijn, de 'problemen' van de werknemer zoveel mogelijk weg organiseren van de werkgever (met bijvoorbeeld jobcoaching) et cetera. Voor de werkgever moet er een 'win-win' situatie kunnen ontstaan.

### 3.5 Veranderingen voor gemeenten

De grootste verandering voor gemeenten, wat betreft taken, zit in de mate en intensiteit van samenwerking die met werkgevers gezocht zal moeten worden voor het realiseren van plaatsingen voor arbeidsgehandicapten. Parallel hieraan verrichten gemeenten nieuwe taken: het vaststellen van de loonwaarde van de Wwnv-ers en het uitvoeren van loondispensatie.

Voor de 'beweging van binnen naar buiten' van de huidige SW doelgroep en voor de bemiddeling en plaatsing van Wwnv-ers zal binnen dezelfde netwerken van werkgevers gezocht gaan worden. Er is een samenhang tussen de beide taken. De manier waarop de gemeenten omgaan met de beweging van binnen naar buiten en de Wwnv doelgroep, moet dan ook samenhang bekeken worden wat betreft de uitvoering van de werkgeversdienstverlening.

Even belangrijk zijn de randvoorwaarden waaronder de Wwnv wordt ingevoerd. Namelijk, een omvangrijkere doelgroep, die met aanzienlijk minder middelen bediend zal moeten worden. In de uitvoering van taken is het van belang om te zoeken naar synergie en efficiency voordelen – tussen gemeenten en tussen gemeenten en uitvoeringsorganisaties (zoals bijvoorbeeld het UWV werkbedrijf en het SW bedrijf).

Tenslotte is van belang om de Wwnv-transitie te positioneren in verbinding met de andere grote transitie: de overheveling van de begeleiding vanuit de AWBZ en de jeugdzorg. Zowel in beleid al in uitvoering en infrastructuur liggen hier kansen voor verbinding. Voorbeeld hiervan is de Werkelaar waar RIBW, Frion en Wezo aanvullende dienstverlening hebben voor doelgroepen binnen de Wwnv en Wmo.

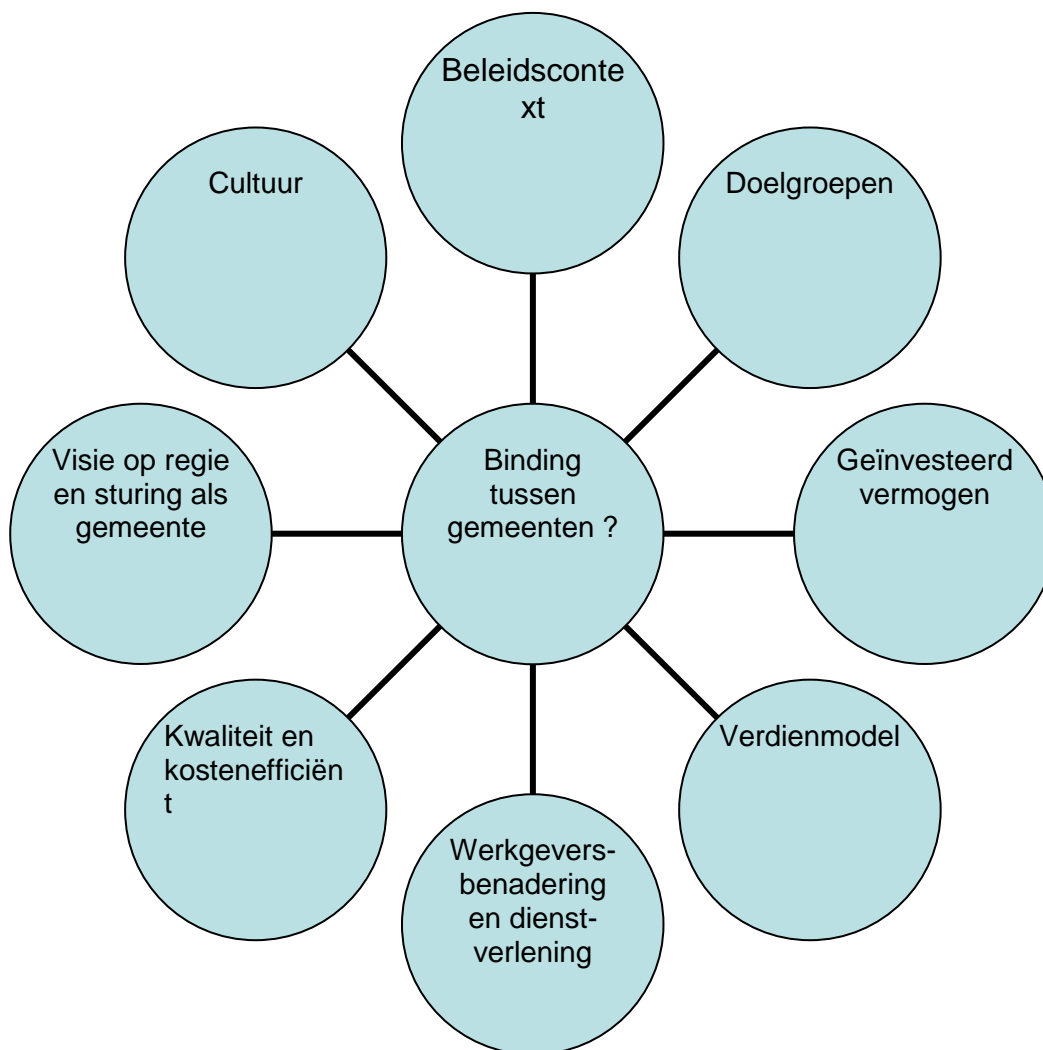
### 3.6 Strategische vragen rond nieuwe instroom

Ten aanzien van de nieuwe instroom gelden twee strategische vragen:

1. Welke factoren zijn bepalend voor de mate van binding die wenselijk en noodzakelijk is voor een effectieve en efficiënte uitvoering van de nieuwe Wsw en de Wwnv (bindingsfactoren)?
2. Kan deze binding belegd worden in de GR Wezo of in andere uitvoeringsmodellen (uitvoeringmodellen)?

### 3.7 Bindingsfactoren

Welke factoren zijn van belang voor het bepalen van de mate van binding voor de nieuwe WSW en de Wwv?



#### Factor 1: Visie op regie en sturing

Gemeenten verschillen in hun opvatting over hun rol ten aanzien van regie en sturing. De gemeente dient op grond van de Wsw en de Wwv altijd de rol van beleidsregisseur in te vullen, wat onder andere blijkt uit de vast te stellen gemeentelijke verordeningen.

De kernvraag is hoeveel grip en sturing de gemeente wil hebben op de uitvoeringsregie. Er zijn gemeenten die zelf de uitvoering ter hand te nemen (publieke uitvoering) en gemeenten die de uitvoering wensen aan te besteden (marktuvoering)

Binding tussen gemeenten kan ontstaan op het gebied van beleidsregie door gezamenlijk doelen, resultaten, middelen en voorwaarden te bepalen.

Voor de uitvoeringsregie kunnen de volgende varianten onderscheiden worden:

1. *Zelfstandige ketenregisseur*  
Gemeente vult zelf de beleidsregie en uitvoeringsregie in. Slechts in zeer beperkte mate wordt uitbesteed of aanbesteed.
2. *Gemeenschappelijke ketenregisseur*  
Gemeenten voeren gemeenschappelijk de beleidsregie en uitvoeringsregie en beschikken over een gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie, waarmee ze dienstverleningovereenkomsten sluiten
3. *Zelfstandige contractmanager*  
De gemeente voert alleen de beleidregie. De gemeente besteedt aan en sluit contracten met (semi)private partijen
4. *Gemeenschappelijke contractmanager*  
De gemeenten voeren gemeenschappelijke beleidsregie en besteden gemeenschappelijk de uitvoering aan en laten deze vervolgens uitvoeren door (semi)private partijen

## **Factor 2: De beleidscontext**

De Wwnv maakt onderdeel uit van arbeidsmarktbeleid. De scope van arbeidsmarktbeleid beperkt zich niet tot gemeentelijke grenzen en is dus per definitie bovenlokaal. Samenwerking en dus een vorm van binding tussen gemeenten is derhalve noodzakelijk.

De samenwerking krijgt vorm in de arbeidsmarktregio IJssel-Vecht, één van de 30 arbeidsmarktregio's in Nederland. Zoals in de bestuursafspraken tussen kabinet en provincies en gemeenten is vastgelegd zullen deze regio's steeds meer gebruikt gaan worden bij regionale arbeidsmarktarrangementen.

Samenwerkingverbanden in subregionale en gewestelijke verbanden kunnen een belangrijke rol gaan spelen. Dit schaalniveau komt overeen met het schaalniveau waarop de gemeenten thans zijn verbonden in Wezo-verband.

Naast het regionaal arbeidsmarktbeleid versterken de andere transitie (overheveling begeleiding en de jeugdzorg en het passend onderwijs) ook de noodzaak tot samenwerking gezien het regionale karakter van voorzieningen en de verbindingen die er zijn met de Wsw en Wwnv. Kortom, de beleidscontext is een belangrijke factor voor binding c.q. samen.

## **Factor 3: De doelgroepen**

De mate van binding wordt ook bepaald door het volume en aard van de doelgroepen. Naarmate volumes kleiner zijn en complexer van aard gezien begeleiding en dergelijke is de noodzaak tot samenwerking sterker aanwezig gezien kosten en expertise. Exacte cijfers ontbreken nog maar de nieuwe instroom WSW zal relatief (ten opzichte van de gehele Wwnv doelgroep) beperkt van omvang zijn, omdat de WSW uitsluitend en alleen bedoeld zal zijn voor personen met een ernstige arbeidshandicap.

De Wwnv –doelgroep echter is groter en meer divers, gezien de ontschotting die gaat plaatsvinden. De samenwerking c.q. binding zal dan vooral bepaald worden door regionaal aanwezige expertise en uitvoeringsefficiëntie.

#### **Factor 4: De werkgeversbenadering**

Cruciaal voor het welslagen van de Wwv is het vermogen en bereidheid van werkgevers om mensen met een SW-indicatie (beschut buiten) en mensen met een loondispensatie op te nemen. De klantgerichtheid en service naar de werkgever zal excellent moeten zijn. Werkgevers geven in dit kader aan op basis van vele onderzoeken “ontzorgd” te willen worden.

In de Memorie van Toelichting van het wetsvoorstel Wwv zijn de uitgangspunten aangegeven voor de werkgeversdienstverlening:

##### *1. Een op de regio aansluitende aanpak*

Werkgeversdienstverlening is een onderdeel van het regionale arbeidsmarktbeleid. Het is noodzakelijk dat regio's inzicht hebben en/of krijgen in de arbeidsmarktsituatie in de regio, want alleen op basis van een goede arbeidsmarktanalyse kunnen regionale arbeidsmarkt vraagstukken aangepakt worden. Regio's moeten een antwoord hebben op de volgende vragen: Welke sectoren in de regio hebben tekort aan personeel en welke een overschot? Waar liggen de kansen op de arbeidsmarkt op korte, middellange en lange termijn? Hoe zorgen de samenwerkende partijen ervoor dat het onderwijs in de regio aansluit bij de vraag van de arbeidsmarkt? UWV zorgt daarom voor transparantie van de arbeidsmarkt en goede regionale arbeidsmarkt informatie naar sector.

##### *2. Eén (digitaal) loket voor werkgevers*

Werkgevers, of dat nu landelijk opererende, regionaal georiënteerde werkgevers zijn of plaatselijke eenmanszaken, moeten voor informatie en advies terecht kunnen op een duidelijk herkenbare plek. Gemeenten en UWV zijn er gezamenlijk verantwoordelijk voor dat er in iedere regio één (digitaal) aanspreekpunt is voor werkgevers en dat er ook voor landelijke werkgevers één (digitaal) aanspreekpunt is. Gemeenten en UWV spreken af welke producten iedere organisatie levert voor dit loket.

##### *3. Werkgevers hebben regionaal één contactpersoon*

Om te komen tot een goede en eenduidige werkgeversdienstverlening, moeten UWV en gemeenten in ieder geval afspraken maken over de wijze waarop zij werkgevers in de regio benaderen. Hoe gaan de publieke partijen om met lokale werkgevers, hoe met regionale? Zijn er dominante sectoren waarmee zij afspraken kunnen maken? Uitgangspunt is dat werkgevers één contactpersoon hebben.

##### *4. Het werkzoekendenbestand is optimaal inzichtelijk*

Gemeenten en UWV zorgen ervoor dat regionaal inzichtelijk is wat de motivatie, competenties, arbeids- en sociale vaardigheden en voorkeuren zijn van alle werkzoekenden, zodat zij deze snel en adequaat kunnen matchen op vacatures. De partijen maken daarom afspraken over hoe de cliëntenbestanden worden ontsloten voor werkgevers. Registratie in één systeem is cruciaal voor het bevorderen van de transparantie op de arbeidsmarkt. In het voorstel tot wijziging

Werkgeversdienstverlening vraagt dus om een vorm van (sub) regionale binding. De slimme verbinding tussen het regionale werkgeversloket met gemeenten is van groot belang. Gemeenten hebben veelal korte lijnen met lokale werkgeversnetwerken waardoor de kans op plaatsing van werkzoekenden kan toenemen.



### **Factor 5: Borgen van kwaliteit en optimaliseren van kostenefficiëntie**

Binding en samenwerking kan ontstaan door de noodzaak voldoende kwaliteit te borgen en het optimaliseren van kostenefficiëntie.

Mede gezien de doelgroepen en de verbindingen met de andere transitie wordt van gemeenten veel gevraagd aan regiekracht en uitvoeringskracht. Gemeenten kunnen tot de conclusie komen dat de aanwezige kwantiteit en kwaliteit onvoldoende waarborgen biedt om de nieuwe opgaven kosten efficiënt en kwalitatief goed in te kunnen.

### **Factor 6 : Geïnvesteed vermogen**

De bestaande infrastructuur die met name bij Wezo is vormgegeven is een belangrijke factor voor samenwerking c.q. binding.

De gemeenten hebben besloten gezamenlijk een infrastructuur in stand te houden, ten behoeve van de huidige SW-ers welke aangewezen zijn op een beschutte binnen plek. Wanneer de nieuwe instroom door Wezo bediend wordt hoeven de gemeenten geen nieuwe infrastructuur vorm te geven voor deze groep. Dat bespaart kosten en voorkomt versnippering.

### **Factor 7: Het verdienmodel**

Het toekomstige verdienmodel is ook bepalend voor de mate van samenwerking en binding. Indien gemeenten alleen willen samenwerking ten aanzien van de groep beschut zullen afspraken gemaakt moeten worden over de wijze waarop met de tekorten, die deze uitvoering met zich mee zullen brengen, zal worden omgegaan. Hiervoor zijn verschillende methoden te hanteren van afdrachtregelingen tot aangepaste kostprijsberekening

Samenwerking kan hierbij gewenst zijn om tot een gemeenschappelijk verdienmodel te komen waarin inkomsten als gevolg van toepassing van loonwaarde en detachering in samenhang worden gezien met de uitvoeringskosten van beschut werken.

Een integrale benadering in het verdienmodel tussen de uitgaven voor het I-deel en het rendement van de toepassing van loondispensaties is van groot belang.

Verder moet rekening worden gehouden met de forse terugloop van het participatiebudget waardoor samenwerking c.q. binding wenselijk kan zijn uit oogpunt van kostenefficiëntie.

### **Factor 8: Cultuur**

De bestuurs- en organisatiecultuur is een factor die mede bepalend is of er sprake is van binding tussen gemeenten dan wel binding kan gaan ontstaan tussen gemeenten in bestuurlijk –en ambtelijk opzicht. Hierbij spelen allerlei aspecten een rol die veelal niet te rationaliseren zijn maar wel heel bepalend kunnen zijn voor het succes van de samenwerking.

### 3.8 Hoe kan binding eventueel belegd worden in Wezo?

Radar Advies is gevraagd aan te geven hoe binding tussen gemeenten ten aanzien van de nieuwe instroom eventueel belegd kan worden in Wezo-verband. Bepalend voor de vraag hoe de binding belegd kan worden zijn de afwegingen die gemaakt worden op grond van bovengenoemde bindingsfactoren. Dit proces kan leiden tot diverse bestuurlijke en organisatorische modaliteiten. We maken een onderscheid tussen binding in Wezo –verband en andere vormen van binden. Voor beide scenario's worden de contouren geschetst

#### 3.8.1 Scenario "Binding in Wezo Nieuwe Stijl":

Uitgangspunten van dit scenario zijn:

- Versterken beleidsregie gemeenten
- Vernieuwen van Wezo in bestuurlijk en organisatorische zin
- Combineren van eenheid en verscheidenheid in dienstenpakket
- Een lichte, sobere bestuursstructuur

Op basis van deze uitgangspunten zijn de contouren van een Wezo nieuwe stijl:

##### *1. Gezamenlijke beleidsregie*

Gemeenten hebben ten aanzien van de nieuwe instroom in het kader van de Wwnv beleidsregie. Ten behoeve van de Wezo uitvoeringsorganisatie wordt gezamenlijk inhoud gegeven aan beleidsregie. Afstemming vindt hierbij plaats met het beleid zoals dat tot stand komt in de arbeidsmarktregio IJssel-Vecht.

##### *2. Gedifferentieerde dienstverlening op basis van contractsturing*

Wezo Nieuwe stijl biedt een dienstenpakket bestaande uit vier uitvoeringslijnen zoals hierboven beschreven:

Lijn 1: Ondersteuning bij re-integratie en participatie

Lijn 2: Uitvoering van de loondispensatie

Lijn 3: Bieden van maatschappelijke –en sociale activering

Lijn 4: Beschut werk gecombineerd met dagbesteding

Gemeenten maken eigen keuzes binnen het generieke beleidskader ten aanzien van het dienstverleningspakket van Wezo en sluiten hierover prestatiecontracten af met de uitvoeringsorganisatie Wezo. Diensten worden ingekocht op basis van kostprijs. Diensten kunnen worden inbesteed aangezien de GR voldoet aan het toezicht- en meerderheids criterium

De uitvoeringsorganisatie Wezo ontwikkelt zich tot een kwalitatief hoogwaardig en kostenefficiënte dienstverlener ten aanzien van de arbeidsontwikkeling van doelgroepen die geïndiceerd zijn op basis van de Wsw en de Wwnv.

##### *3. Verbinding tussen beschut werken en dagbesteding*

Gemeenten geven gezamenlijk inhoud aan voorzieningen voor beschut werken gecombineerd met dagbesteding. Deze worden uitgevoerd door Wezo mogelijk in combinatie met onderwijs- en/of zorgpartijen.

Werklocaties kunnen hierbij opgezet worden in de deelnemende gemeenten

#### *4. Werkgeversdienstverlening*

De werkgeversdienstverlening vindt bij de keuze voor de lijnen 1 en 2 onder een nieuw label vanuit de Wezo –organisatie plaats. Van belang hierbij is dat een koppeling wordt aangebracht tussen het regionale werkgeversloket en gemeentelijke dienstverlening richting werkgevers.

#### *5. Governance-structuur*

De governance van de bestaande Wezo verandert op basis van de bovengenoemde uitgangspunten.

De Gevormd kan met een gedifferentieerd dienstverleningspakket gehandhaafd blijven.

In een af te sluiten governancecode kunnen afspraken nader uitgewerkt worden over opdrachtgeverschap- uitvoering en toezicht.

De vraag is of de huidige NV structuur een passende structuur is voor Wezo nieuwe stijl. Argumenten voor een heroriëntatie zijn:

- De omvorming van de onderneming van een kapitaalintensieve – productiegerichte onderneming naar een dienstverlener die gezien de nieuwe beleidscontext dichter bij gemeenten moet staan
- Het opnieuw positioneren van de rol gemeenteraden in de nieuwe governance
- Het verminderen van de bestuurlijke dichtheid

De toegevoegde waarde van werkgeversbetrokkenheid en extern advies kan georganiseerd worden in een Raad van Advies

In eerder beleidstukken is een stichting als rechtsvorm overwogen. Nadeel van deze vorm ten opzichte van de GR is het ontbreken van een publiekrechtelijk kader waarbij de verschillende rollen van bestuursorganen zijn gedefinieerd.

### 3.8.2 Scenario “Binding in een Centrumgemeente-model”

Uitgangspunten van dit scenario zijn:

- Lichte vorm van bestuurlijke binding: ontmanteling van de bestaande GR Wezo
- Versterken van de beleidsregie
- Binding op basis van lijn 4: beschut/dagbesteding

De contouren van dit scenario zijn:

#### *1. Beleidsregie bij gemeenten*

Gemeenten vormen in afstemming met het regionaal geformuleerde arbeidsmarktbeleid en het beleid van de centrumgemeente hun eigen beleid ten aanzien van de Wsw en Wwnv.

#### *2. Uitvoeringsregie bij de centrumgemeente*

De centrumgemeente heeft de uitvoeringsregie door zelf als gemeente eventueel in samenhang met de bestaande gemeentelijke dienstverlening op het terrein van werk en inkomen een eigen uitvoeringsorganisatie op te richten c.q. de uitvoering aan te besteden.

#### *3. Binding op basis van contractsturing*

Gemeenten kopen diensten in bij de centrumgemeente en maken prestatieafspraken met de centrumgemeente en leggen deze vast in een dienstverleningsmodel. Gezamenlijk wordt lijn 4 (beschut/dagbesteding) in stand gehouden.

#### *4. Governance*

De bestaande GR Wezo wordt ontmanteld. Er wordt een liquidatieplan opgesteld en vereffenaars aangesteld die de liquidatie moeten begeleiden.

Gezien de omvang van het volume is de verwachting dat Zwolle de positie in neemt van centrumgemeente.

De centrumgemeente is een vorm van een gemeenschappelijke regeling op grond van de Wet Gemeenschappelijke regelingen. Bij deze vorm van intergemeentelijke samenwerking ontbreekt de rechtspersoonlijkheid. Een functie in dit geval beschut werken wordt overgeheveld naar de centrumgemeente, die namen alle deelnemende gemeenten optreedt. Kenmerken van deze vorm van samenwerking zijn:

- De bestuurlijke en ambtelijke bevoegdheden worden onder gebracht bij de centrumgemeente
- De begroting en rekening vallen onder de centrumgemeente
- Er is doorgaans geen eigen bestuur.

### 3.8.3 Scenario 3 “Binding niet op grond van de WGR”

Tenslotte kan binding ten aanzien van de nieuwe doelgroep Wsw en Wwnv georganiseerd worden buiten de kaders van de WGR maar op privaatrechtelijk grondslag.

De uitgangspunten van dit scenario zijn:

- Versterken van de beleidsregie
- Beleidregie en uitvoeringsregie bij afzonderlijke gemeenten: ontmanteling van de bestaande GR
- Samenwerking op basis van privaatrechtelijke samenwerking

#### *1. Beleidsregie bij gemeenten*

Gemeenten formuleren hun eigen beleid ten aanzien van de nieuwe doelgroep Wsw en Wwnv.

#### *2. Uitvoeringsregie bij gemeenten*

Gemeenten voeren hun eigen uitvoeringsregie en kunnen privaatrechtelijke afspraken maken over het gezamenlijk uitvoeren van taken (horizontale samenwerking). Bijvoorbeeld het gezamenlijk aanbesteden van diensten zoals dat ook in het kader van de Wmo plaats vindt.

Lijn 4 (beschut werken/dagbesteding) kan gezamenlijk uitgevoerd worden eventueel in een GR-verband.

#### *3. Governance*

De bestaande GR Wezo wordt ontmanteld, waarbij iedere gemeente zijn eigen uitvoeringsregie inhoud geeft. Beschut werk/dagbesteding kan in een nieuwe/aangepaste GR worden onderbracht dan wel in een privaatrechtelijke vorm georganiseerd worden.

#### 3.8.4 Conclusie

Binding c.q. samenwerking tussen gemeenten in de uitvoering van de nieuwe Wsw en de Wwv kan op verschillende vorm krijgen. De keuze voor een uitvoeringsmodel waarin sprake van een vorm van binding is afhankelijk van het afwegingsproces van de voor binding bepalende factoren.

Aflopend naar intensiteit van binding kunnen we drie scenario's onderscheiden:

1. Binding in een GR Wezo Nieuwe stijl
2. Binding in een centrum-gemeentemodel
3. Binding niet op grond van de WGR (privaatrechtelijke binding)

## Bijlage 1: Samenvattend overzicht

	<b>Wezo in perspectief</b>	<b>Variant 1</b>	<b>Variant 2</b>
Subsidieresultaat	Identiek in alle varianten		
Beweging van binnen naar buiten		Afhankelijk van individuele afspraken per gemeente	Afhankelijk van uitvoering en realisatie door individuele gemeenten
<b>WOL 2013</b>			
Toegevoegde waarde per SE	14.483	14.483	Onbekend, zou minimaal gelijk moeten zijn aan Wezo
Bedrijfskosten per SE	11.476	11.476	onbekend
		Mogelijkerwijs hoger, wanneer gemeenten Wezo in de uitvoering minder laat doen en daardoor overhead toeneemt	Personeelskosten totale overdracht bij uitvoering door gemeenten is een globale inschatting van gemaakt. Echter werkleiding en organiseren van activiteiten ontbreekt hierin
Operationeel resultaat	3.007	3.007	onbekend
		Mogelijk lager, wanneer gemeenten Wezo in de uitvoering minder laat doen en daardoor overhead toeneemt	
<b>Detacheringen 2013</b>			
Toegevoegde waarde per SE	11.338	11.338	Onbekend, zou minimaal gelijk moeten zijn aan Wezo
Bedrijfskosten per SE	6.401	6.401	onbekend
		Mogelijkerwijs hoger, wanneer gemeenten Wezo in de uitvoering minder laat doen en daardoor overhead toeneemt	Personeelskosten totale overdracht bij uitvoering door gemeenten is een globale inschatting van gemaakt. Acquisitie en relatiebeheer werkgevers ontbreekt nog hierin.
Operationeel resultaat	4.937	4.937	onbekend
		Mogelijk lager, wanneer gemeenten Wezo in de uitvoering minder laat doen en daardoor overhead toeneemt	



## Samenvatting frictiekosten

	Wezo in perspectief	Variante 1	Variante 2
<b>Frictiekosten 2011</b>	5.041.000	5.041.000	5.041.000
<b>Frictiekosten 2012 ev</b>			
<b>Personeel</b>			
Sociaal plan (12 fte)	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Extra sociaal plan (minus 28 fte)			3.500.000
<b>Huisvesting</b>			
Verschil boekwaarde/ verkoopwaarde pand	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Afkoopkosten leningen	1.000.000	1.000.000	1.000.000 <sup>11</sup>
Afschrijving waardevermindering WOL			450.000
Extra frictiekosten variant 2			1.000.000
Kantoorkosten, ICT, gemeenten			pm <sup>12</sup>
Totaal extra frictiekosten	7,5 miljoen	7,5 miljoen	12,45 miljoen

### Toelichting extra frictiekosten variant 2:

Juridische kosten	overdracht arbeidscontracten naar gemeenten opstellen sociaal plan verkoop en inkoopcontracten overdracht naar gemeenten (mogelijk afkoopkosten)
Advieskosten	indien de nv activiteiten worden overgebracht naar de GR: accountantsadvies ten behoeve van opheffing van de NV. nieuwe opzet governancestructuur.
Transitiekosten	t.b.v. overdracht activiteiten naar gemeenten: inzet extra personeel / kwaliteit voor omvormen systemen op bijv. personeelsbegeleiding, inrichten nieuwe overleg structuren, rapportage met gemeenten. Verder ook inzet van tijdelijke extra ondersteuning (nieuwe opzet/inrichting van HRM, commercie, productieprocessen, werkwijzen). Bij reorganisatie niet SW-personeel zullen er ook gaten in de organisatie vallen die tijdelijk moeten worden ingevuld.

<sup>11</sup> Wanneer de ontmanteling van Wezo in een hoger tempo plaatsvindt, vallen deze kosten vermoedelijk hoger uit.

<sup>12</sup> Ervaring leert ongeveer 30% bovenop de personele kosten



## Toelichting bij bijlagen per gemeente

In de bijlagen per gemeenten zijn vier tabellen opgenomen. Het doel van de tabellen is om voor elke gemeente inzichtelijk te maken in welke omvang van personen en financiën gedacht moet worden wanneer het gaat om het maken van de beweging van binnen naar buiten, voor de eigen gemeentelijke populatie.

We schrijven de gemeente Dalfsen uit in deze toelichting.

### **Populatie WOL/detachering**

In de eerste tabel staan de doelstellingen op aantallen SE's in de werksoorten Werken op locatie en detachering van de betreffende gemeenten.

Voor de gemeente Dalfsen is de doelstelling om eind 2012 de 33,4 SE buiten de poort van Wezo te hebben werken. In 2018 is de doelstelling 37,4 SE. Naast een groei in het aantal werknemers wat buiten werkt in deze periode (met 4 SE) zien we ook dat een doelstelling is om een verschuiving te realiseren van werken op locatie naar detachering/begeleid werken. In 2012 is de verhouding min of meer gelijk tussen beide werksoorten. In 2018 is de verhouding 75% detachering begeleid werken en 25% WOL.

### **Subsidieresultaat**

Het eerste overzicht geeft inzicht in de feitelijke loonkosten van de SW-ers. Het tweede overzicht geeft inzicht in de beschikbare subsidie. Het derde overzicht geeft inzicht in het subsidieresultaat (dit is het verschil tussen de loonkosten en de subsidie). Dit verschil is negatief. Het negatieve verschil naar 2018 wordt snel groter, want de beschikbare subsidie bedragen worden gaandeweg teruggeschroefd, terwijl de loonkosten niet teruglopen (immers CAO-loon en landelijk afgesproken met behoud van rechten).

Het negatieve subsidieresultaat loopt voor de gemeente Dalfsen van minus € 92.997 in 2012 op naar minus € 300.842 in 2018.

Deze kosten zijn niet beïnvloedbaar door de gemeenten. Wel kunnen gemeenten streven naar het verhogen van het operationeel resultaat.

### **Operationeel resultaat**

Het operationeel resultaat geeft de opbrengsten, minus de uitvoeringskosten weer. Voor de onderdelen WOL en detacheringen is het operationeel resultaat positief. Ook neemt het operationeel resultaat toe van € 134.437 in 2012, naar € 161.953 in 2018. Door de jaren neemt de bijdrage van detachering/begeleid werken een steeds belangrijker plaats in.

### **Exploitatieresultaat**

Het exploitatieresultaat geeft het operationeel resultaat minus het subsidieresultaat. In de jaren 2012 e 2013 is het operationeel resultaat op de werksoorten WOL en detachering positief. Dat wil zeggen dat de opbrengsten van de werksoorten de

kosten dekken. Vanaf 2014 verandert dit beeld en wordt het exploitatieresultaat negatief. Beginnend bij een verlies van € 66.648 in 2014 en oplopend naar € 138.889 in 2018. Met name de negatieve subsidieresultaten veroorzaken deze kentering.

## Bijlage 1: Dalfsen

### Populatie Wol en detachering

#### Populatie Dalfsen

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	17,6	20,1	26,9	27,8	28,1	28,0	28,0
Werken op locatie	15,9	14,2	13,7	11,8	11,1	10,3	9,6
<b>totaal</b>	<b>33,4</b>	<b>34,3</b>	<b>40,7</b>	<b>39,6</b>	<b>39,2</b>	<b>38,3</b>	<b>37,6</b>

### Subsidieresultaat

Dalfsen Loonkosten	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	492.410	570.609	770.236	803.109	821.032	825.246	833.499
Werken op locatie	461.904	417.224	407.414	354.158	335.344	316.117	296.473
<b>totaal</b>	<b>954.314</b>	<b>987.832</b>	<b>1.177.650</b>	<b>1.157.268</b>	<b>1.156.376</b>	<b>1.141.364</b>	<b>1.129.972</b>

Dalfsen Subsidie WSW	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	452.387	499.092	624.751	612.995	620.470	617.480	617.480
Werken op locatie	408.930	351.662	318.444	260.492	244.211	227.930	211.649
<b>totaal</b>	<b>861.317</b>	<b>850.754</b>	<b>943.194</b>	<b>873.486</b>	<b>864.681</b>	<b>845.410</b>	<b>829.129</b>

Dalfsen Subsidie resultaat	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	40.023-	71.517-	145.486-	190.115-	200.562-	207.766-	216.019-
Werken op locatie	52.974-	65.562-	88.970-	93.667-	91.133-	88.187-	84.823-
<b>totaal</b>	<b>92.997-</b>	<b>137.079-</b>	<b>234.456-</b>	<b>283.781-</b>	<b>291.695-</b>	<b>295.954-</b>	<b>300.842-</b>

### Operationeel resultaat

Dalfsen	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	86.702	93.617	117.393	119.376	122.040	122.666	123.893
Werken op locatie	47.735	47.230	50.215	45.466	43.051	40.582	38.060
<b>totaal</b>	<b>134.437</b>	<b>140.847</b>	<b>167.607</b>	<b>164.842</b>	<b>165.090</b>	<b>163.248</b>	<b>161.953</b>

### Exploitatieresultaat

Dalfsen	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	46.679	22.100	28.093-	70.739-	78.522-	85.100-	92.126-
Werken op locatie	5.239-	18.332-	38.755-	48.201-	48.082-	47.605-	46.763-
<b>totaal</b>	<b>41.440</b>	<b>3.768</b>	<b>66.848-</b>	<b>118.940-</b>	<b>126.605-</b>	<b>132.705-</b>	<b>138.889-</b>

Aanvankelijk is voor de gemeente Dalfsen het exploitatieresultaat op WOL en detachering positief. Vanaf 2014 verandert dit voor de gemeente. De negatieve subsidieresultaten veroorzaken de negatieve exploitatieresultaten van WOL en detacheringen.

## Bijlage 2: Hattem

Populatie trede werkladder per gemeente, per jaar in SE

### Populatie Hattem

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	18,9	21,7	29,0	29,9	30,3	30,1	30,1
Werken op locatie	19,0	17,0	16,4	14,1	13,2	12,3	11,5
<b>totaal</b>	<b>37,9</b>	<b>38,6</b>	<b>45,4</b>	<b>44,0</b>	<b>43,5</b>	<b>42,5</b>	<b>41,6</b>

### Subsidieresultaat

Hattem Loonkosten	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	529.998	614.167	829.033	864.415	883.707	888.242	897.125
Werken op locatie	551.805	498.428	486.709	423.088	400.612	377.643	354.176
<b>totaal</b>	<b>1.081.803</b>	<b>1.112.595</b>	<b>1.315.742</b>	<b>1.287.504</b>	<b>1.284.318</b>	<b>1.265.886</b>	<b>1.251.300</b>

Hattem Subsidie WSW	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	486.920	537.191	672.442	659.788	667.834	664.616	664.616
Werken op locatie	488.521	420.106	380.423	311.191	291.742	272.292	252.843
<b>totaal</b>	<b>975.441</b>	<b>957.297</b>	<b>1.052.864</b>	<b>970.979</b>	<b>959.576</b>	<b>936.908</b>	<b>917.459</b>

Hattem Subsidie resultaat	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	43.078-	76.976-	156.591-	204.627-	215.872-	223.626-	232.509-
Werken op locatie	63.284-	78.322-	106.286-	111.897-	108.870-	105.351-	101.333-
<b>totaal</b>	<b>106.362-</b>	<b>155.298-</b>	<b>262.878-</b>	<b>316.525-</b>	<b>324.742-</b>	<b>328.978-</b>	<b>333.842-</b>

### Operationeel resultaat

Hattem	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	93.320	100.763	126.354	128.488	131.356	132.030	133.350
Werken op locatie	57.026	56.422	59.988	54.315	51.429	48.481	45.468
<b>totaal</b>	<b>150.346</b>	<b>157.186</b>	<b>186.342</b>	<b>182.803</b>	<b>182.785</b>	<b>180.511</b>	<b>178.818</b>

### Exploitatieresultaat

Hattem	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	50.242	23.787	30.238-	76.139-	84.517-	91.596-	99.159-
Werken op locatie	6.258-	21.900-	46.298-	57.582-	57.441-	56.870-	55.865-
<b>totaal</b>	<b>43.984</b>	<b>1.888</b>	<b>76.536-</b>	<b>133.721-</b>	<b>141.957-</b>	<b>148.467-</b>	<b>155.023-</b>

Aanvankelijk is voor de gemeente Hattem het exploitatieresultaat op WOL en detachering positief. Vanaf 2014 verandert dit voor de gemeente. De negatieve subsidieresultaten veroorzaken de negatieve exploitatieresultaten van WOL en detacheringen.

## Bijlage 3: Raalte

### Populatie trede werkladder per gemeente, per jaar in SE

#### Populatie Raalte

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	23,7	27,2	36,4	37,6	38,0	37,8	37,8
Werken op locatie	10,9	9,7	9,4	8,1	7,6	7,1	6,6
<b>totaal</b>	<b>34,6</b>	<b>36,9</b>	<b>45,8</b>	<b>45,6</b>	<b>45,6</b>	<b>44,9</b>	<b>44,4</b>

#### Subsidieresultaat

Raalte Loonkosten	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	665.317	770.975	1.040.701	1.085.117	1.109.334	1.115.028	1.126.178
Werken op locatie	316.203	285.616	278.901	242.444	229.564	216.402	202.955
<b>totaal</b>	<b>981.519</b>	<b>1.056.591</b>	<b>1.319.602</b>	<b>1.327.561</b>	<b>1.338.898</b>	<b>1.331.430</b>	<b>1.329.132</b>

Raalte Subsidie WSW	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	611.240	674.346	844.129	828.245	838.345	834.305	834.305
Werken op locatie	279.939	240.735	217.995	178.323	167.178	156.033	144.888
<b>totaal</b>	<b>891.179</b>	<b>915.080</b>	<b>1.062.124</b>	<b>1.006.568</b>	<b>1.005.523</b>	<b>990.338</b>	<b>979.192</b>

Raalte Subsidie resultaat	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	54.077-	96.630-	196.572-	256.873-	270.989-	280.723-	291.873-
Werken op locatie	36.264-	44.881-	60.906-	64.121-	62.386-	60.370-	58.067-
<b>totaal</b>	<b>90.341-</b>	<b>141.511-</b>	<b>257.478-</b>	<b>320.993-</b>	<b>333.375-</b>	<b>341.092-</b>	<b>349.940-</b>

#### Operationeel resultaat

Raalte	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	117.146	126.490	158.615	161.294	164.894	165.740	167.397
Werken op locatie	32.678	32.332	34.375	31.124	29.471	27.781	26.055
<b>totaal</b>	<b>149.824</b>	<b>158.822</b>	<b>192.990</b>	<b>192.418</b>	<b>194.364</b>	<b>193.521</b>	<b>193.452</b>

#### Exploitatieresultaat

Raalte	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	63.070	29.861	37.958-	95.579-	106.095-	114.983-	124.476-
Werken op locatie	3.586-	12.549-	26.531-	32.997-	32.915-	32.589-	32.012-
<b>totaal</b>	<b>59.484</b>	<b>17.311</b>	<b>64.488-</b>	<b>128.575-</b>	<b>139.011-</b>	<b>147.571-</b>	<b>156.488-</b>

Aanvankelijk is voor de gemeente Raalte het exploitatieresultaat op WOL en detachering positief. Vanaf 2014 verandert dit voor de gemeente. De negatieve subsidieresultaten veroorzaken de negatieve exploitatieresultaten van WOL en detacheringen.

## Bijlage 4: Zwartewaterland

Populatie trede werkladder per gemeente, per jaar in SE

### Populatie Zwartewaterland

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	31,2	35,8	47,9	49,4	50,0	49,8	49,8
Werken op locatie	9,5	8,5	8,2	7,1	6,6	6,2	5,7
<b>totaal</b>	<b>40,7</b>	<b>44,3</b>	<b>56,1</b>	<b>56,5</b>	<b>56,7</b>	<b>56,0</b>	<b>55,5</b>

### Subsidieresultaat

ZWL Loonkosten	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	875.812	1.014.900	1.369.962	1.428.431	1.460.310	1.467.805	1.482.483
Werken op locatie	275.902	249.214	243.354	211.544	200.306	188.822	177.088
<b>totaal</b>	<b>1.151.715</b>	<b>1.264.114</b>	<b>1.613.317</b>	<b>1.639.975</b>	<b>1.660.615</b>	<b>1.656.626</b>	<b>1.659.570</b>

ZWL Subsidie WSW	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	804.627	887.698	1.111.198	1.090.288	1.103.584	1.098.266	1.098.266
Werken op locatie	244.260	210.053	190.211	155.596	145.871	136.146	126.421
<b>totaal</b>	<b>1.048.887</b>	<b>1.097.751</b>	<b>1.301.409</b>	<b>1.245.884</b>	<b>1.249.455</b>	<b>1.234.412</b>	<b>1.224.687</b>

ZWL Subsidie resultaat	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	71.186-	127.202-	258.765-	338.143-	356.725-	369.539-	384.217-
Werken op locatie	31.642-	39.161-	53.143-	55.949-	54.435-	52.676-	50.666-
<b>totaal</b>	<b>102.828-</b>	<b>166.363-</b>	<b>311.908-</b>	<b>394.092-</b>	<b>411.160-</b>	<b>422.214-</b>	<b>434.883-</b>

### Operationeel resultaat

Zwartewaterland	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	154.210	166.510	208.798	212.325	217.063	218.177	220.359
Werken op locatie	28.513	28.211	29.994	27.157	25.715	24.240	22.734
<b>totaal</b>	<b>182.723</b>	<b>194.721</b>	<b>238.792</b>	<b>239.482</b>	<b>242.778</b>	<b>242.418</b>	<b>243.093</b>

### Exploitatieresultaat

Zwartewaterland	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	83.024	39.308	49.967-	125.818-	139.662-	151.362-	163.858-
Werken op locatie	3.129-	10.950-	23.149-	28.791-	28.720-	28.435-	27.932-
<b>totaal</b>	<b>79.895</b>	<b>28.358</b>	<b>73.116-</b>	<b>154.609-</b>	<b>168.382-</b>	<b>179.797-</b>	<b>191.790-</b>

Aanvankelijk is voor de gemeente Zwartewaterland het exploitatieresultaat op WOL en detachering positief. Vanaf 2014 verandert dit voor de gemeente. De negatieve subsidieresultaten veroorzaken de negatieve exploitatieresultaten van WOL en detacheringen.

## Bijlage 5: Zwolle

Populatie trede werkladder per gemeente, per jaar in SE

### Populatie Zwolle

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	148,5	170,4	227,8	235,1	238,0	236,9	236,9
Werken op locatie	141,6	126,6	122,4	105,4	98,8	92,2	85,6
<b>totaal</b>	<b>290,1</b>	<b>297,1</b>	<b>350,2</b>	<b>340,5</b>	<b>336,8</b>	<b>329,1</b>	<b>322,5</b>

### Subsidieresultaat

<b>Zwolle Loonkosten</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	4.164.807	4.826.217	6.514.671	6.792.711	6.944.304	6.979.946	7.049.746
Werken op locatie	4.119.936	3.721.410	3.633.910	3.158.902	2.991.085	2.819.596	2.644.379
<b>totaal</b>	<b>8.284.744</b>	<b>8.547.627</b>	<b>10.148.581</b>	<b>9.951.613</b>	<b>9.935.390</b>	<b>9.799.543</b>	<b>9.694.124</b>

<b>Zwolle Subsidie WSW</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	3.826.293	4.221.327	5.284.151	5.184.717	5.247.946	5.222.654	5.222.654
Werken op locatie	3.647.440	3.136.635	2.840.346	2.323.445	2.178.230	2.033.014	1.887.799
<b>totaal</b>	<b>7.473.733</b>	<b>7.357.962</b>	<b>8.124.496</b>	<b>7.508.162</b>	<b>7.426.175</b>	<b>7.255.669</b>	<b>7.110.453</b>

<b>Zwolle Subsidie resultaat</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	338.514-	604.890-	1.230.520-	1.607.994-	1.696.359-	1.757.292-	1.827.091-
Werken op locatie	472.496-	584.775-	793.564-	835.457-	812.856-	786.582-	756.580-
<b>totaal</b>	<b>811.010-</b>	<b>1.189.666-</b>	<b>2.024.085-</b>	<b>2.443.450-</b>	<b>2.509.214-</b>	<b>2.543.874-</b>	<b>2.583.671-</b>

### Operationeel resultaat

<b>Zwolle</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	733.323	791.815	992.909	1.009.682	1.032.215	1.037.513	1.047.888
Werken op locatie	425.771	421.265	447.887	405.531	383.987	361.972	339.478
<b>totaal</b>	<b>1.159.094</b>	<b>1.213.080</b>	<b>1.440.796</b>	<b>1.415.213</b>	<b>1.416.202</b>	<b>1.399.485</b>	<b>1.387.366</b>

### Exploitatieresultaat

<b>Zwolle</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detachering/BW	394.809	186.925	237.611-	598.312-	664.144-	719.779-	779.204-
Werken op locatie	46.726-	163.510-	345.678-	429.926-	428.868-	424.610-	417.101-
<b>totaal</b>	<b>348.084</b>	<b>23.414</b>	<b>583.289-</b>	<b>1.028.238-</b>	<b>1.093.012-</b>	<b>1.144.389-</b>	<b>1.196.305-</b>

Aanvankelijk is voor de gemeente Zwolle het exploitatieresultaat op WOL en detachering positief. Vanaf 2014 verandert dit voor de gemeente. De negatieve subsidieresultaten veroorzaken de negatieve exploitatieresultaten van WOL en detacheringen.

## Bijlage 6: Lijst met bestudeerde documenten

Wezo: Samen werken aan samenwerking in een geschikte bestuurlijke structuur.  
Berenschot, 7 september 2009

Wezo in perspectief! 21 juni 2011

Informatienota voor de raad. Informatie over de inhoud en proces Wet Werken naar vermogen en advies voor de herstructureringsaanvraag. 28 september 2011

Rapport: aanvullende vragen in het proces rondom visievorming Wwnv en de rol van Wezo. Ambtelijke regiegroep. 16 november 2011

Memo. Vervolgopdracht Wwnv. 5 december 2011

Memo. Kostenschatting en reactie op het rapport 'aanvullende vragen in het proces rondom visievorming Wwnv en de rol van Wezo. R. Donath (Wezo groep nv), 2 december 2011

Opdrachtformulering GR Wezo, 16 december 2011