

**Participatiewet in de Dongemond**

**Implementatieplan toekomst**  
**WAVA/!GO**  
**“MENSENWERK IS DE BASIS”**



Goedgekeurd en vastgesteld door  
Het Dagelijks Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling WAVA

Oosterhout,  
d.d. 5 oktober 2016

## INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING .....	3
2	SAMENVATTING EN KEUZES BESTUUR.....	5
3	BASISOPDRACHT: UITVOERING WSW .....	12
3.1	SUBSIDIERESULTAAT .....	12
3.2	VASTE LASTEN.....	14
3.3	OVERHEAD .....	16
3.4	EXPLOITATIERESULTAAT PMC'S .....	17
3.5	AANBEVELINGEN BESPARINGEN/VERSCHUIVINGEN .....	18
4	UITVOERING BESCHUT WERK .....	20
4.1	VOORTRAJECT .....	21
4.2	DIENSTVERBAND .....	22
4.3	FINANCIERING.....	23
4.4	WERKPROCES IN BEELD.....	25
4.5	BESCHUT WERKEN IN LONEND .....	26
4.6	OVERIGE ASPECTEN IN SAMENHANG BESCHUT WERK .....	28
4.7	UITVOERINGSKADER GEMEENTEN EN WAVA/!GO .....	29
5	UITVOERING MET ALLEEN WSW EN BESCHUT WERK	33
6	DENKRICHTINGEN VOOR DE TOEKOMST .....	38
6.1	MEER P-ACTIVITEITEN VOOR GEMEENTEN UITVOEREN .....	39
6.2	PUBLIEKE DIENSTEN AAN GEMEENTEN ALS OPDRACHT .....	41
6.3	NEVENACTIVITEITEN MET FINANCIIEEL RENDEMENT .....	43
6.4	SCHAALVERGROTING BINNEN WEST-BRABANT.....	46
6.5	WERKGEVERSDIENSTVERLENING MIDDELS WERKLINK.....	46

## 1. Inleiding

Tijdens de vergadering van de wethouders sociale zaken Dongemond van 26 november 2015 werd besloten een knip aan te brengen in het ambtelijk voorstel over de 'implementatie toekomst WAVA'. Besloten werd de directie van WAVA opdracht te geven tot het opstellen van een notitie over een tweetal onderwerpen: de bestaande Wsw-dienstbetrekkingen en nieuw beschut werk. Dit omdat de gemeenteraden van de Dongemondgemeenten in juli 2015:

- a. Ingestemd hebben met het voorstel dat de uitvoering van de bestaande WSW-dienstverbanden volledig bij WAVA blijft.
- b. Uitgesproken hebben om gebruik te maken van de wettelijke mogelijkheid voor beschut werken. Onderkend werd dat WAVA op het onderdeel beschut werk ervaring heeft en een belangrijke rol kan spelen bij de uitvoering van deze voorziening.

In de vergadering van het Dagelijks Bestuur van 28 januari 2016 is de opdrachtformulering nader ingevuld en zijn de onduidelikheden die hierover bestonden scherper geduid.

Samengevat is de opdrachtformulering om in lijn met het bezuinigingsplan en het bedrijfsplan 2016 een integraal overzicht te geven van de basisopdracht zoals geformuleerd door de (hiervoor genoemde) vergadering van wethouders sociale zaken, waarbij tevens aan de directie wordt gevraagd of er op het gebied van besparingen en op het gebied van omzetverhoging nog mogelijkheden en keuzes kunnen worden aangereikt voor de toekomst.

Op verzoek van het bestuur heeft de algemeen directeur in de vergadering van het Algemeen Bestuur van 28 april 2016 een presentatie gehouden over de uitwerking van deze opdrachtformulering. Afgesproken is om deze presentatie uit te werken in een notitie, zodat deze kan dienen als basisdiscussiestuk bij de deelnemende gemeenten.

Deze notitie zal de gedachten van de directie weergeven in drie hoofdlijnen:

- Uitvoering WSW in tijd, omvang en budget en gevolgen van krimp voor de bedrijfsvoering (hoofdstuk 3)
- Uitvoering nieuw beschut werken (hoofdstuk 4)
- Denkrichtingen voor de toekomst van WAVA (hoofdstuk 6)

De gebruikte informatiebronnen zijn:

- Bezuinigingsplan "Oploeven maar niet overstag"
- Bedrijfsplan 2016 en meerjarenraming t/m 2020
- Jaarrekening 2015
- Reactie directie op rapportage Iroko
- Benchmarkonderzoeken Cedris en Brabant
- Kennisdocumenten Beschut Werk

Na een opiniërende discussie in het dagelijks bestuur GR WAVA van 25 augustus 2016 heeft het DB in de vergadering van 22 september zijn keuzes gemaakt uit de aangereikte mogelijkheden. Deze keuzes zijn opgenomen in de samenvatting (Hoofdstuk 2)

## 2. Samenvatting en keuzes bestuur

Op verzoek van de wethouders sociale zaken van de Dongemondgemeenten heeft de directie van WAVA!/GO namens het bestuur een notitie gemaakt over de uitwerking van de basisopdracht: bestaande WSW-dienstbetrekkingen en het nieuw beschut werk. Tevens is gevraagd om keuzemogelijkheden aan te reiken op het gebied van besparingen en omzetverhoging.

De notitie is 25 augustus en 22 september opiniërend besproken in het Dagelijks bestuur en 5 oktober zijn de keuzes gemaakt. De keuzes en besluiten van het bestuur zijn verwerkt in deze samenvatting.

### Basisopdracht Uitvoering WSW (hoofdstuk 3)

In dit hoofdstuk worden de mogelijke ontwikkelingen en besparingsmogelijkheden beschreven, vanuit de onderdelen: subsidieresultaat, vaste lasten, overhead en exploitatieresultaat in de PMC's.

Geconstateerd wordt dat na de uitvoering van het bezuinigingsplan de rek er uit is. Er worden nog wel een drietal besparingsmogelijkheden aangegeven door de directie, maar gelijk wordt geconstateerd dat dit eigenlijk geen besparingen zijn, maar meer een verschuiving van kosten van WAVA naar de gemeenten.

In de notitie wordt het bestuur de keuze voorgelegd of één of meer van de onderstaande besparingsmogelijkheden nader moet worden uitgewerkt en zo ja, welke?

1. Vervoerskosten WSW onderbrengen bij gemeenten
2. Huisvesting in een aparte rechtsvorm onderbrengen en financieren
3. Lening door gemeenten laten overnemen

**Overweging en keuze bestuur:** *Het bestuur is het eens met de directie dat de aangegeven mogelijkheden geen echte besparing opleveren. Ook komen in de discussie geen nieuwe mogelijkheden naar boven.*

Hoofdstuk		besluit bestuur
H 3 Uitvoering WSW		<p><b>Het bestuur besluit</b> de genoemde besparingsmogelijkheden niet uit te werken.</p> <p>De directie krijgt de opdracht om doorlopend te blijven zoeken naar besparingsmogelijkheden</p>

#### Uitvoering Beschut werken (hoofdstuk 4)

In dit hoofdstuk wordt de uitvoering van beschut werk door WAVA!/GO beschreven. Daarbij worden in 4.1 t/m 4.5 de uitgangspunten beschreven voor uitvoering van: het voortraject, het dienstverband, de financiering, het werkproces en het verdienmodel. Vervolgens wordt aandacht besteed aan enkele overige aspecten, als beschut werk voor Wajongers en samenhang met de WMO en arbeidsmatige dagbesteding. Tevens wordt aangegeven dat voor een deel van de kosten geen specifieke middelen vanuit (landelijke) budgetten beschikbaar zijn.

Hoofdstuk		besluit bestuur
H 4 Uitvoering Beschut Werken	4.1 t/m 4.5	<p><b>Het bestuur besluit</b> in te stemmen met de uitgangspunten voor de uitvoering Beschut werken zoals beschreven in de paragrafen 4.1 t/m 4.5</p>
	4.6	<p><b>Het bestuur besluit</b> dat onderzoek gedaan kan worden naar inzet de samenhang en financiering vanuit de WMO</p>

Ten aanzien van het organisatorische en financiële kader zijn in de notitie door de directie drie benaderingen geschetst:

- 1 gemeenten beschouwen beschut werk als een individueel participatietraject, met maatwerk afspraak en financiële afrekening

- 2 gemeenten beschouwen beschut werk als een gezamenlijke opgave, met hetzelfde financiële kader bij de realisatie, waarbij gemeenten per geplaatste medewerker budget verstrekken en eventuele voor- en nadelen in de praktijk binnen de bedrijfsvoering van WAVA!/GO vallen en in totaliteit ten goede of ten laste komen van de gemeenten.
- 3 gemeenten beschouwen beschut werk als een gezamenlijke opgave en willen dit in solidariteit uitvoeren, waarbij op voorhand het door het rijk beschikbaar gestelde budget voor begeleiding uit het P-budget wordt verstrekt aan de gemeenschappelijke regeling. De realisatie vindt binnen het totale budget voor de Dongemondgemeenten plaats ongeacht de specifieke aantallen per gemeente. De specifieke loonkostensubsidies vinden wel per gemeente plaats.

Hoofdstuk		besluit bestuur
H 4 Uitvoering Beschut Werken	4.7	<b>Het bestuur besluit</b> dat optie 2 de meest realistische is om verder te gaan. Benadrukt wordt dat er solidariteit dient te zijn en er moeten goede afspraken gemaakt worden.

#### Uitvoering met alleen WSW en Beschut Werk (hoofdstuk 5)

In dit hoofdstuk wordt (summier) beschreven hoe de toekomst van WAVA!/GO eruit zal zien als alleen de huidige opdracht, uitvoeren van WSW en Beschut Werken, uitgevoerd mag worden.

Hierdoor worden de mogelijkheden tot dekking van de vaste lasten en de overhead steeds minder, wat zal leiden tot verdere inkrimping. Hierdoor ontstaan risico's t.a.v. de professionaliteit van de uitvoering en er zullen onvoldoende mensen zijn om het werk uit te voeren, met als gevolg een teruglopende kwaliteit van de dienstverlening.

Hoofdstuk	besluit bestuur
H 5 Alleen WSW en Beschut werk	<p><b>Het bestuur besluit de gemeenten te adviseren</b> om meer en beter gebruik te maken van de infrastructuur en expertise van WAVA/!GO. Het bestuur wil zoeken naar mogelijkheden om het bedrijf in te zetten bij uitvoering van de Participatiewet en publieke dienstverlening</p>

### Denkrichtingen voor de toekomst (hoofdstuk 6)

De kern in dit hoofdstuk is de vraag in hoeverre de gemeenten gezamenlijk en in solidariteit WAVA/!GO willen benutten voor uitvoering van taken in het sociaal domein en in de publieke dienstverlening. Verder komen mogelijke andere bronnen van inkomsten aan de orde. Door de directie zijn vijf denkrichtingen aangegeven.

1. Meerdere en bredere opdrachten uitvoeren voor gemeenten in het kader van de Participatiewet.
2. Publieke dienstverlening voor gemeenten niet alleen vanuit de WSW inhoud geven, maar ook vanuit de inhoudelijke dienstverlening zelf en in het kader van de Participatiewet. Hierbij wordt de dienstverlening naar gemeenten een van de uitgangspunten, gecombineerd met uitvoering binnen de P-wet. Hierdoor kunnen vacatures ontstaan voor doelgroepmedewerkers.
3. Nieuwe renderende activiteit(en) ontplooiën die niet persé gerelateerd zijn aan de (Wsw) doelgroep maar wel een positief resultaat kunnen opleveren voor WAVA/!GO en/of de gemeenten.
  - a. payrolling voor de eigen gemeente / regio
  - b. energiebedrijf opzetten met zonnepanelen
  - c. voor gemeenten delen van afvalstromen inzamelen
  - d. beheer milieustations uitbreiden
  - e. logistiek bedrijf en/of boodschappenservice opzetten
4. Schaalvergroting en mogelijke fusie in West-Brabant onderzoeken om tot kostenreductie te kunnen komen.



5. De werkgeversdienstverlening middels WerkLink duurzaam organiseren en uitvoeren voor alle partners.

**Overwegingen bestuur:**

- *Het bestuur geeft aan dat gezocht moet worden naar mogelijkheden om de P-wet zo goed mogelijk vorm te geven. Die lijn is leidend en moet gevolgd worden. Ook dient gezocht te worden naar maatwerkoplossingen met gemeenten en ev. aansluiting met de WMO, oftewel participatie in de brede zin.*
- *Iedere nieuwe activiteit die aansluiting heeft met de P-wet of publieke dienstverlening (afvalstromen inzamelen, milieustations beheren, boodschappenservice) is het onderzoeken waard. Het bestuur is terughoudend voor overige nieuwe activiteiten en wil geen onnodige financiële risico's nemen. Eerst zullen de huidige activiteiten binnen de P-wet geharmoniseerd dienen te worden.*
- *Het bestuur vindt de samenwerking met ATEA en WVS binnen de arbeidsregio een goede ontwikkeling. Er dient vooral gezocht te worden naar de voordelen. Een fusie is wat het bestuur betreft niet aan de orde. Er wordt voor gekozen om de sturing dichtbij te houden.*
- *De werkgeversbenadering via WerkLink is succesvol en wordt voortgezet. Het bestuur onderschrijft de gezamenlijke doelstelling om op de schaal van de Dongemond tot de best mogelijke matches te komen tussen bedrijfsleven en inwoners. Het bestuur wil meer betrokkenheid met WerkLink en de doelstellingen aan de voorkant. Centraal hierbij staat werken op 3 niveaus: samenwerken met gemeenten lokaal dichtbij, het organiseren op sub-regioschaalniveau en afstemmen met regio West-Brabant. Ook dient er een verdere professionaliseringslag gemaakt te worden. De inbreng van alle partijen moet transparanter (bijv. in de vorm van een convenant)*

Hoofdstuk	<u>besluit bestuur</u>	
H 6 Denkrichtingen voor de toekomst	6.1	<b>Het bestuur besluit</b> om de denkrichting 'meerdere en bredere opdrachten uitvoeren voor gemeenten in het kader van de Participatiewet' verder uit te werken
	6.2	<b>Het bestuur besluit</b> om de denkrichting 'publieke dienstverlening voor gemeenten, naast WSW, ook vanuit de inhoudelijke dienstverlening zelf en vanuit de P-wet invulling te geven' verder uit te werken
	6.3	<b>Het bestuur besluit</b> terughoudend te zijn en geen financiële risico's te nemen ten aanzien van nieuwe activiteiten. Alleen nieuwe activiteiten die aansluiting hebben bij de P-wet of bij publieke dienstverlening kunnen nader uitgewerkt worden en aan het bestuur worden voorgelegd
	6.4	<b>Het bestuur besluit</b> verder te gaan met de samenwerking in de arbeidsregio en daarbij te zoeken naar voordelen. Een fusie tussen de drie SW-bedrijven is niet aan de orde
	6.5	<b>Het bestuur besluit de gemeenten en overige partners te adviseren</b> om de werkgeversbenadering via WerkLink voort te zetten. Er zal bij WerkLink aan verdere professionalisering gewerkt moeten worden. Men zal transparanter moeten worden en het bestuur wil meer betrokken worden

Hoofdstuk	besluit bestuur
Concluderend	<p><b>Het bestuur besluit de gemeenten te adviseren</b> dat WAVA/!GO niet alleen WSW en Beschut werk gaat uitvoeren, maar ook ingezet kan worden om de Participatiewet uit te voeren. Ook zal gezocht worden naar een bredere en diepere inzet bij publieke dienstverlening.</p> <p>Het bestuur realiseert zich dat dit een ontwikkeling en omschakeling met zich meebrengt. Er zal een geleidelijke 'verpopping' van het bedrijf kunnen of moeten plaatsvinden. Dit zal in beeldvorming en uitstraling zichtbaar worden. In 2017 zal het bestuur hierover verder in gesprek gaan met de directie.</p>

### **3. Basisopdracht: Uitvoering WSW**

Het bedrijfsplan/begroting met betrekking tot de WSW bestaat uit 4 onderdelen:

1. Subsidieresultaat
2. Vaste lasten
3. Overhead
4. Exploitatieresultaat van de werkzaamheden in de PMC's (product-markt combinaties)

In dit hoofdstuk worden per onderdeel de mogelijke ontwikkelingen en eventuele besparingsmogelijkheden opnieuw beschreven en bekeken.

#### **3.1 Subsidieresultaat**

De basis voor de uitvoering van de WSW is het 'oude' WSW-budget dat onderdeel uitmaakt van het Participatiebudget. Dit budget krijgen de deelnemende gemeenten voor de uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening op basis van een landelijke verdeelsystematiek. Volgens de gemeenschappelijke regeling WAVA wordt dit budget door de gemeenten aan WAVA overgeheveld voor de uitvoering van deze taak. Uit dit budget wordt door WAVA betaald:

- Salarissen en sociale lasten van de Wsw-medewerkers
- Uitwisseling / verrekening subsidie met buitengemeenten
- Subsidie van dienstverbanden in kader "begeleid werken".
- Vervoer op maat in woon-werk verkeer voor wie daar recht op heeft.
- Diverse gerelateerde personeelskosten, zoals Arbo-dienstverlening.

De belangrijkste ontwikkelingen in het subsidieresultaat de komende jaren zijn:

- Het saldo over 2015 was - € 875.000. De verwachting voor 2016 is, op basis van het bedrijfsplan, een subsidieresultaat van - € 941.000. Voor de jaren 2017 en 2018 wordt volgens het

bedrijfsplan een subsidieresultaat in ongeveer dezelfde orde van grootte als in 2016 verwacht, waarna in de jaren erna een lichte verbetering gaat optreden. Op grond van de cijfers volgens de meicirculaire 2016 is de verwachting dat het subsidieresultaat in de komende jaren enkele tonnen nadeliger zal worden dan in het bedrijfsplan was voorzien. Dit heeft te maken met de landelijke budgetverdeling, waarop hierna wordt ingegaan. Overigens zal vanaf 2021 het subsidieresultaat zich weer positief gaan ontwikkelen.

- De systematiek in de landelijke budgetverdeling is volgens de P x Q-methode. Dit betekent dat het landelijke macrobudget is gefixeerd en dat het bedrag per medewerker (P) afhankelijk is van het (landelijke) aantal mensen dat werkzaam is op grond van deze regeling (Q). Het risico bestaat dat de daling van Q minder hard gaat, waardoor het bedrag per medewerker (P) nog sneller daalt dan waar in het meerjarenperspectief nu mee is gerekend. Uit de meicirculaire 2016 blijkt dat dit risico zich inmiddels manifesteert. De landelijke uitstroom is fors lager dan bij de bepaling van het macrobudget was voorzien en deze tendens is ook bij WAVA/!GO zichtbaar. Het gevolg is dat in de komende jaren een lager bedrag per arbeidsjaar (AJ) beschikbaar is dan op basis van de landelijke cijfers waarop het bedrijfsplan was gebaseerd. Het is nog niet bekend of voor deze ontwikkeling landelijk compensatie gaat plaatsvinden. Hiervoor is via de VNG wel een lobby gaande.
- Wettelijke ontwikkelingen ten aanzien van de transitievergoeding en LIV<sup>1</sup> (lage inkomensvoordeel) zullen financiële nadelen resp. voordelen gaan opleveren.
- Het Vervoer op maat van de doelgroep kost € 200.000 op jaarbasis.
- De landelijke Cao Wsw wordt door WAVA zuiver uitgevoerd met alle rechten en plichten die daarbij horen. De personeelslasten van

---

<sup>1</sup> LIV is een nieuwe regeling met premiekortingen, waardoor het voor een werkgever eenvoudiger wordt om medewerkers met een inkomen tot 120 % van het WML in dienst te nemen en te houden. Door deze financiële bijdragen blijven de loonkosten laag zonder dat de werknemer loon inlevert.

WAVA per medewerker zijn ongeveer € 2.000 lager dan landelijk gemiddeld. Verdere verlagingen zijn binnen de cao-afspraken niet mogelijk.

- Gemeenten krijgen vanuit het verleden in hun algemene uitkering ongeveer € 200 per WSW-er voor uitvoeringskosten.

Benchmarks laten zien dat 95% van alle SW-bedrijven gemeentelijke bijdragen nodig hebben. Uitzondering zijn slechts die bedrijven met veel alternatieve en/of gemeentelijke omzet.

#### Mogelijkheden ter beïnvloeding van het subsidieresultaat.

Uit het voorgaande blijkt dat het subsidieresultaat voornamelijk bestaat uit componenten die landelijk worden bepaald (hoogte van subsidie, loonkosten) of afhankelijk zijn van het niet beïnvloedbare verloop van het aantal Wsw-medewerkers. Voor wat betreft de vervoerskosten zijn er wellicht mogelijkheden tot bezuiniging, door dit anders te organiseren en financieren (zie ook paragraaf 2.5.)

### **3.2 Vaste lasten**

De vaste lasten komen grotendeels voort uit het verleden van WAVA en betreffen hoofdzakelijk de leegstand van het gebouw (dat te groot is voor de huidige activiteiten) en de leningen uit het verleden.

#### Gebouw van WAVA

Ten aanzien van het gebouw kan het volgende worden opgemerkt:

- Het gebouw is eigendom van WAVA en daarmee indirect van de zes gemeenten gezamenlijk.
- !GO betaalt voor het daadwerkelijk gebruik van de ruimte en dekt die kosten uit de exploitatie van haar werkzaamheden.
- Om de leegstand zoveel mogelijk te beperken wordt het deel van het gebouw dat niet voor eigen activiteiten nodig is zoveel mogelijk verhuurd. In het bedrijfsplan 2016 wordt momenteel rekening gehouden met een huuropbrengst aan derden van € 170.000.

Het huidige vastgestelde beleid is (gebaseerd op marktanalyses):  
Voorlopig blijven zitten in de huidige huisvesting, geen extra kosten maken, pand onderhouden, extra huurders vinden én jaarlijks, indien mogelijk, uit een mogelijke positieve cash-flow € 500.000 aflossen op de lening die ter financiering van de aankoop van het gebouw en de grond is aantrokken. Met deze werkwijze wordt langzaam maar zeker een structurele verbetering gerealiseerd in de vaste lasten op langere termijn.

Er zijn twee denkbare mogelijkheden om de kosten van het gebouw op korte termijn te beperken vanuit het perspectief van WAVA!/GO:

1. Het gebouw onderbrengen in een aparte rechtspersoon. Deze rechtspersoon verhuurt het pand aan WAVA!/GO. Hierdoor vervallen in de exploitatie van WAVA de met het gebouw samenhangende vaste lasten, waartegenover dan huurkosten komen te staan. Anderzijds zullen de gemeenten hoe dan ook financiële verantwoordelijkheid blijven dragen voor die op te richten rechtspersoon.
2. Verkopen aan een externe partij. Uit het onderzoek dat in 2010 is gedaan blijkt dat verkoop van het pand op dit moment ongeveer € 3,7 miljoen verlies met zich mee zal brengen. Een verkoop zal dit tot een jaarlijkse verlaging van kosten van zo'n € 200.000 leiden. Hiermee is de terugverdientijd ruim 18 jaar, waardoor deze optie nu niet aantrekkelijk is.

#### Lening uit het verleden

Uit het verleden resteert een lening (verliesfinanciering) van € 5 miljoen met een jaarlast van € 107.000 (rente en afschrijving op kosten afsluiten lening). De lening is in 2014 opnieuw afgesloten in stukken van € 1 miljoen voor 5 jaar vast (dakpanconstructie). In de komende jaren zal daardoor telkens een keuze kunnen worden gemaakt om over te gaan tot aflossen indien daar de financiële middelen voor zijn óf doorzetten en opnieuw oversluiten tegen het rentepercentage dat dan geldig is.

Er zijn twee denkbare mogelijkheden om de kosten van deze lening op korte termijn te beperken vanuit het perspectief van WAVA/!GO:

1. Afstoten en komen tot een aflossing ineens. De kosten hiervan bedragen ongeveer € 670.000 en het levert een jaarlijkse besparing € 100.000 op. De terugverdientijd is dan 7 jaar. Overigens dient er dan wel financiering te worden gevonden voor deze aflossing.
2. Overdragen aan de eigen gemeenten. Gemeenten nemen de lening in delen over naar rato van het hen toekomende deel. De kosten van splitsing bedragen ongeveer 6 x € 1500.

### **3.3 Overhead**

In uitvoering op het bezuinigingsplan "Oploeven maar niet overstag" is de overhead van WAVA/!GO in enkele jaren sterk teruggebracht. Onder de overhead wordt verstaan de indirecte personeelskosten en de algemene bedrijfskosten. Binnen de organisatie is dit een belangrijk item en ervaart men dat de grenzen wel bereikt zijn. Het is immers van groot belang de taken en opdrachten professioneel uit te blijven voeren.

De stand van zaken op dit moment en de ontwikkelingen zijn de volgende:

- Jaarrekening 2015: de huidige kosten van overhead zijn teruggebracht tot € 2,8 mln. In 2012 was dat nog € 3,5 mln. De omvang van de overhead is 12% van de totale kosten van de organisatie.
- Door het bezuinigingsplan zijn alle denkbare en voorgenomen besparingen doorgevoerd op indirect personeel en bedrijfskosten.
- Voor de komende jaren is in het bedrijfsplan nog een beperkte kostenreductie opgenomen uitgaande van verdere automatisering van de administratie.
- Geleidelijke samenwerking van de drie SW-bedrijven binnen de arbeidsmarktregio West-Brabant leidt niet echt tot directe



efficiencyverbetering, maar vermindert risico's in de bedrijfsvoering en mogelijke extra kosten in de toekomst.

Er zijn twee denkbare mogelijkheden om de kosten van de overhead verder te beperken vanuit het perspectief van WAVA!/GO:

1. Niet zozeer de totale kosten, maar wel de financiële dekking voor de bestaande overhead kan worden vergroot door minder krimp van het bedrijf als geheel. Dit zou kunnen door uitbreiding met andere activiteiten die door WAVA!/GO zouden kunnen worden uitgevoerd. (zie hiervoor hoofdstuk 4)
2. Onderzoeken of een mogelijke intensivering van de samenwerking tussen de drie SW-bedrijven kan leiden tot het mogelijk bundelen van de overheadfuncties en kan leiden tot een financiële besparing. In een dergelijk onderzoek kan eventueel een daadwerkelijke fusie van de drie SW-bedrijven onderzocht worden op voor- en nadelen.

### **3.4 Exploitatieresultaat van de PMC's**

Het bedrijfsplan 2016 en de meerjarenraming t/m 2020 geeft inzicht in de exploitatieverwachtingen voor de komende jaren. Ook in de komende jaren zal telkens de exploitatie gedetailleerd uitgewerkt worden in een bedrijfsplan.

De huidige stand van zaken en verwachting zijn de volgende:

- De jaarrekening 2015 liet een operationeel resultaat van + € 189.000 zien.
- Een gemiddelde loonwaarde van 41% leidt tot een gemiddelde omzet van € 12.400 per medewerker. Dat is in landelijke verhoudingen al hoog. Heel veel ruimte in verdere verbetering van de arbeidsproductiviteit zijn dan ook niet te verwachten.
- De komende jaren is slechts beperkte efficiencyverbetering mogelijk door de uitvoering van het werk als gevolg van een krimp

iets anders in te richten. De mogelijkheden daartoe zijn in meerjarenperspectief al opgenomen in het bedrijfsplan.

- Volgens het bedrijfsplan 2016 zal in de komende jaren sprake kunnen zijn van een sluitende exploitatie en financieel resultaat rondom € 0,-.
- Invoering van nieuw beschut kan geleidelijk een positief effect hebben vooral omdat doordat de krimp geleidelijker wordt, werkzaamheden langer kunnen worden uitgevoerd en de dekkingsgraad van de overhead beter blijft.

### **3.5 Aanbeveling voor mogelijke besparingen/verschuivingen**

Na de uitwerking van het eerder genoemd bezuinigingsplan zijn er voor de uitvoering van de Wsw geen grote besparingen meer denkbaar noch uitvoerbaar. Zoals in het hoofdstuk aangegeven zijn er nog kleinere financiële besparingen mogelijk in een geleidelijke krimp van de overhead en een geleidelijke daling van kosten en omzet in de exploitatie van de PMC's. Deze zijn in het meerjarenperspectief verwerkt zoals is aangegeven in het vastgestelde bedrijfsplan 2016.

Op het gebied van bezuinigen is de rek er uit. In het hoofdstuk zijn wel een aantal besparingsopties genoemd. Deze zijn vanuit een gezamenlijk perspectief eerder te beschouwen als een verschuiving van kosten van WAVA naar de gemeenten dan als een echte bezuiniging.

Het is aan het bestuur van WAVA en de gemeenten om te besluiten of een of meer van onderstaande mogelijkheden nader zou moeten worden uitgewerkt:

1. Vervoerskosten WSW onderbrengen bij gemeenten/WMO (€ 200.000)
2. Huisvesting in aparte rechtsvorm financieren (€ 170.000)
3. Lening door gemeenten over laten nemen (€ 100.000)

De gemeentelijke bijdragen zouden met deze maatregelen kunnen dalen van € 1,2 miljoen naar ongeveer € 750.000 op jaarbasis.

## 4. Uitvoering “Beschut Werken”

Met de invoering van de Participatiewet hebben de gemeenten de mogelijkheid gekregen om nieuwe dienstverbanden te creëren voor mensen die vallen onder het criterium “beschut werk”<sup>2</sup>. Deze mogelijkheid is bedoeld voor die inwoners die loonvormend kunnen werken maar die door hun beperkingen duurzaam zoveel begeleiding of aanpassingen nodig hebben dat ze niet bij reguliere werkgevers zullen kunnen werken. In de kern is hiermee een voorziening beschikbaar voor die inwoners die voorheen in de Wsw terecht zouden zijn gekomen en die niet in staat zouden zijn om (individueel) bij een reguliere werkgever te werken. Beschut werken kan in diverse werksoorten binnen en buiten de muren van een sociaal werkbedrijf. Beschut werken zegt formeel niets over de hoogte van de mogelijk te behalen loonwaarde, maar in de uitvoeringspraktijk wordt rekening gehouden met een gemiddelde loonwaarde van rondom de 30%. Iemand telt pas voor “beschut werk” als er een formeel advies “beschut werk” door het UWV is afgegeven. Gemeenten moeten dat advies aanvragen.

De uitvoering van de voorziening Beschut Werken is daarmee eigenlijk een verlengstuk van een deel van de werkzaamheden in het kader van de oude Wsw, maar wel met een andere financiering, een andere beloningsstructuur en een ander bureaucratisch werkproces. De gemeenten van WAVA!/GO hebben in principe besloten om Beschut Werken de komende vijf jaar bij WAVA!/GO onder te brengen. In het vastgestelde bedrijfsplan 2016 en het financieel meerjarenperspectief is rekening gehouden met de realisatie van “beschut werken”. Daarbij is in de basis gerekend met een potentieel aantal medewerkers waar de deelnemende gemeenten in beginsel financiering voor krijgen van het Rijk en hun mogelijke toegevoegde bijdrage in de exploitatie.

---

<sup>2</sup> Momenteel is een aanpassing in de wet in ontwikkeling, die ertoe zal leiden dat gemeenten verplicht worden om beschut werken uit te (laten) voeren. De voorgestelde wijze van uitvoering past binnen de mogelijkheden van de mogelijke wetsaanpassing.

Er zijn rondom de zomer 2016 enkele trajecten die kunnen leiden tot een dienstverband beschut werken opgestart in samenspraak tussen de gemeenten en WAVA!/GO. Op dit moment blijft de uitvoering van "beschut werken" ook landelijk nog achter bij de verwachtingen en wordt er gewerkt aan een wettelijke verplichting.

In dit hoofdstuk wordt de uitvoering van beschut werk door WAVA!/GO, in samenspraak en opdracht van de deelnemende gemeenten, beschreven. Daarbij wordt achtereenvolgens aandacht besteed aan: het voortraject, het dienstverband, de financiering, het werkproces en het verdienmodel. Vervolgens wordt nog aandacht besteed aan enkele overige aspecten in samenhang met beschut werk.

De gebruikte bronnen van informatie zijn:

1. Het kennisdocument Beschut Werk
2. Concept propositie Beschut Werk door gemeenten en SW bedrijven in West-Brabant
3. Arbeidsvoorwaardenpakket Entrada
4. Arbeidsovereenkomst Beschut Werk

#### **4.1 Voortraject**

Als het UWV het advies Beschut Werk afgeeft, heeft de gemeente de inspanningsverplichting om Beschut Werk te realiseren. Het is van belang, zowel voor gemeenten als voor WAVA!/GO, om aan de voorkant duidelijk te hebben of iemand in de praktijk in staat is om duurzaam te werken én in de praktijk zodanige aanpassingen en begeleiding nodig heeft dat Beschut Werk een passende voorziening is. De adviesaanvraag bij het UWV zelf duurt ongeveer 8 weken.

Voordat een dienstverband in het kader van Beschut Werk wordt aangeboden en/of een advies Beschut Werk wordt aangevraagd, vindt een

voortraject plaats. Dit houdt in: drie maanden leerwerken en een praktijkdiagnose met advies t.b.v. een gemotiveerde adviesaanvraag Beschut Werk bij het UWV. Optioneel volgt een loonwaardebepaling.

In bepaalde omstandigheden kan een leerwerktraject korter duren, bijv. als er tijdens de schoolperiode al een stageperiode heeft plaatsgevonden en het advies van het UWV eerder is verkregen. Indien de afstand tot werk groot is, kan een leerwerkperiode eventueel ook met drie maanden worden verlengd.

Het voortraject voor beschut werk kan ook voortkomen uit een plek vanuit de arbeidsmatige dagbesteding volgens de WMO. WAVA/!GO is een mogelijke uitvoeringspartner voor de Dongemondgemeenten om voor de gemeenten en haar inwoners deze trajecten uit te kunnen voeren. Binnen het sociaal domein werkt WAVA/!GO hierbij ook samen met andere maatschappelijke partners.

## **4.2 Dienstverband**

Voor de kaders voor de uitvoering van het dienstverband is gebruik gemaakt van de propositie Beschut Werk, een beleidsmatige leidraad die is opgesteld door een werkgroep vanuit het sectorplan SW. In deze werkgroep waren de gemeenten Breda, Oosterhout en Moerdijk en de sociale werkbedrijven WVS en WAVA/!GO vertegenwoordigd.

### Arbeidsvoorwaarden

De medewerkers voor Beschut Werk krijgen een dienstverband in Entrada Arbeidsintegratiediensten b.v. (onderdeel van !GO en bedoeld als personeels- B.V.). Medewerkers komen in dienst als algemeen medewerker op basis van het wettelijk minimum maandloon bij een 40-urige werkweek. Er is geen pensioenvoorziening. Boven 10 km wordt een bijdrage gegeven in de reiskosten voor woon-werkverkeer door WAVA/!GO op basis van het belastingvrije bedrag van 19 cent per kilometer.

### Arbeidsovereenkomst

Bij het aangaan van arbeidsovereenkomsten wordt maximaal gebruik gemaakt van de mogelijkheden die de Wet Werk en Zekerheid geeft t.b.v. flexibiliteit en er wordt sturing gegeven aan de deeltijdfactor in overleg met gemeenten.

### Contractduur

Er wordt standaard gebruik gemaakt van 3 tijdelijke dienstverbanden, respectievelijk met een duur van 7, 8 en 8 maanden. Voordat er vervolgens een contract voor onbepaalde tijd wordt aangegaan, zal met de gemeente worden overlegd. Indien er dan onzekerheid is over het duurzame karakter van de voorziening beschut werk, kan de gemeente dan besluiten om bijvoorbeeld eerst opnieuw een advies Beschut Werk aan te vragen bij het UWV.

### Contracturen

Samen met gemeenten zal per individuele medewerker worden gestuurd op de deeltijdfactor, ofwel het aantal contracturen. In de propositie is een maximale arbeidsduur van 32 uur genoemd en een minimale duur van 12 uur met een potentie van 20 uren per week. Bij de bepaling van de arbeidsduur zullen in de praktijk een aantal overwegingen een rol spelen, zoals de mogelijkheden van de medewerker, de uitkeringssituatie en het lage inkomensvoordeel (LIV). Gelet op de voorwaarden om voor de LIV in aanmerking te komen wordt gestreefd naar een minimale arbeidsduur van 24 uur.

## **4.3 Financiering**

Gemeenten kunnen voor de financiering van Beschut Werk structureel loonkostensubsidie inzetten vanuit het zogeheten I-deel. Bij de berekening van het macrobudget voor het Inkomensdeel (BUIG-budget) is hiermee structureel rekening gehouden, waarbij voor beschut werk is uitgegaan van een loonwaarde van 30% van het wettelijk minimumloon (Wml), inclusief vakantietoeslag. Op grond hiervan is er bij een voltijdbaan qua financiering voor de loonkostensubsidie 70% Wml,

inclusief vakantietoeslag, dat wil zeggen maximaal € 17.000 per werkplek beschikbaar. Zoals vermeld zijn de middelen voor de loonkostensubsidie structureel toegevoegd aan het I-deel van het zogeheten BUIG-budget.

Voor de begeleiding Beschut Werk zijn in het Participatie-budget middelen opgenomen, waarbij wordt gerekend met een bedrag van € 8.500 per werknemer per jaar.

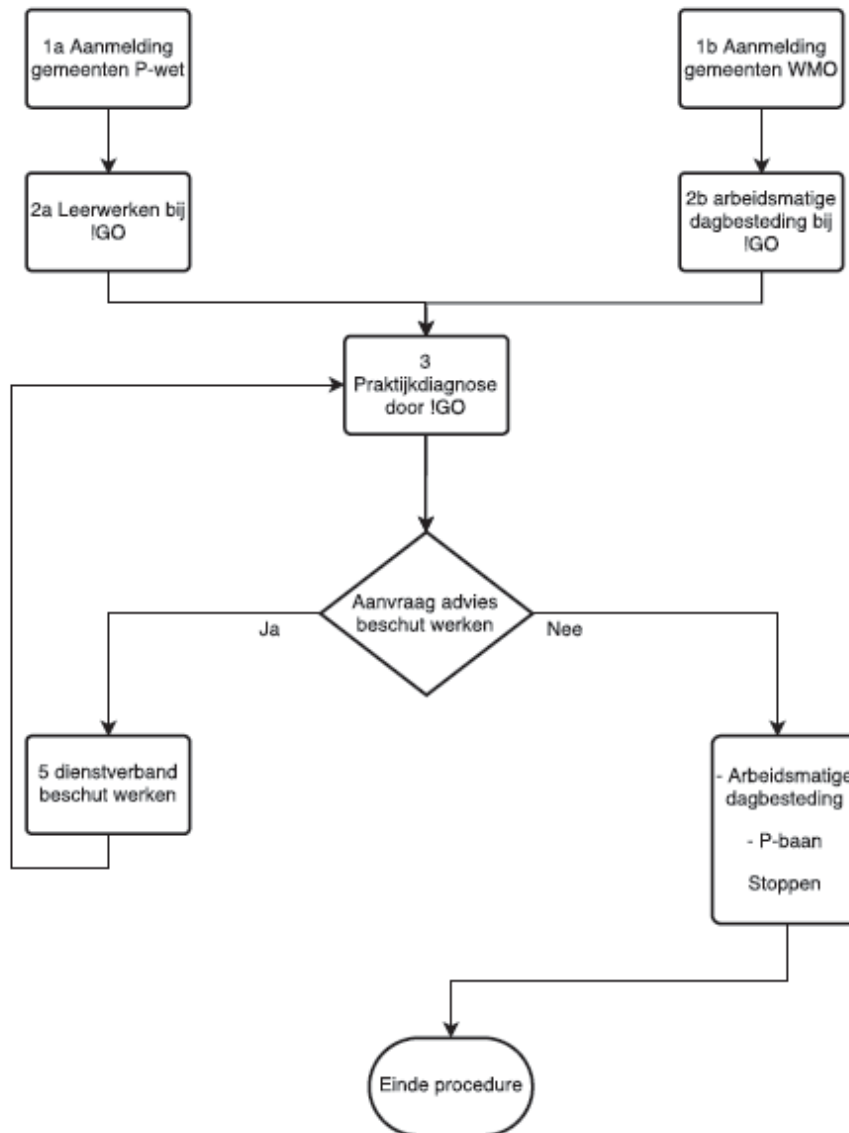
De daadwerkelijke loonkosten en de loonkostensubsidie worden vastgesteld per individuele medewerker. De factoren die daarbij een rol spelen zijn: het loonwaardepercentage, het normloon op basis van het wettelijk minimum loon, het aantal werkuren en een vergoeding van de werkgeverslasten gebaseerd op een door het Rijk vastgesteld percentage.

Kosten waarvoor geen specifiek (landelijk) budget beschikbaar is betreffen kosten voor specifieke werkplekaanpassingen, externe opleiding/training en vervoerskosten voor het woon-werkverkeer.



#### 4.4 Werkproces in beeld

Hieronder is schematisch het werkproces voor beschut werk weergegeven.



#### Toelichting op het werkproces

Het werkproces geeft aan langs welke wegen het voortraject tot stand kan komen. Op basis van de praktijkdiagnose en het advies vanuit WAVA!/GO wordt al dan niet een adviesaanvraag gedaan bij het UWV. Mocht geen dienstverband beschut werk tot stand kunnen komen, dan kan door de gemeente in samenspraak met WAVA!/GO gezien worden welke andere mogelijke werkvormen kunnen worden ingezet.

#### 4.5 Beschut werken is lonend

De vraag of de invoering van beschut werk lonend is, kan vanuit meerdere invalshoeken worden beschouwd. Naast de directe financiële betekenis, kan ook een maatschappelijke waarde aan beschut werk worden toegekend. De gedachte dat het hebben van betaald werk van belang is voor de sociaaleconomische zelfredzaamheid en het welzijn van mensen wordt niet alleen vanuit de theorie maar ook vanuit wetenschappelijke studies en de dagelijks praktijk onderschreven. Dat daarmee ook bespaard wordt op maatschappelijk en zorgkosten is een aanname die echter moeilijk kan worden gekwantificeerd.

In het financiële plaatje (verdienmodel) rond beschut werken spelen drie partijen een rol.

1. De kandidaat (medewerker).

Deze gaat loon ontvangen en eventueel een (bijstands-)uitkering verliezen. Dit kan, afhankelijk van de situatie, een inkomensvoortuitgang voor betrokkene met zich meebrengen. Verder kan het zo zijn dat de kandidaat doordat hij/zij een dienstbetrekking heeft minder beroep gaat doen op andere voorzieningen. De hiermee samenhangende (financiële en niet financiële) aspecten komen overigens niet direct in het verdienmodel naar voren, maar spelen bij de overwegingen voor beschut werk uiteraard wel een rol.

2. De gemeente.

Ter financiering van beschut werk ontvangt de gemeente van het Rijk de volgende middelen: maximaal € 17.000 per persoon voor loonkostensubsidie (via het BUIG-budget; dit bedrag is gebaseerd op een loonwaarde van 30%) en € 8.500 per beschut werken plaats voor begeleidingskosten (vanuit het participatiebudget). Als iemand uit de uitkering wordt geplaatst in beschut werken komen de uitkerings- en uitvoeringskosten geheel of gedeeltelijk te vervallen. Dit laatste is afhankelijk van de omvang van de dienstbetrekking van betrokkene.

### 3. WAVA!/GO, als uitvoeringsbedrijf.

De financiering van Beschut Werk is anders ingericht dan de financiering van de Wsw, waarbij een integraal bedrag per medewerker als subsidie wordt ontvangen.

Voor de financiering van beschut werk zijn de volgende middelen beschikbaar: door de gemeente (door)betaalde loonkostensubsidie (€ 17.000; o.b.v. 30% loonwaarde, bij fulltime dienstverband) en vergoeding begeleidingskosten (€ 8.500 per plek); de tijdelijke bonus beschut werken (€ 3.000 per plek, gedurende max. 5 jaar); het lage inkomensvoordeel (LIV) van gemiddeld € 1.000. Verder wordt er in het inkomensplaatje vanuit gegaan dat de medewerker zijn loonwaarde weet terug te verdienen. Bij een loonwaarde van 30% is dat, o.b.v. een fulltime dienstbetrekking, ca. € 7.000 per jaar.

Tegenover deze opbrengsten staan de loonkosten van de medewerker en de kosten voor begeleiding e.d.

In het algemeen kan worden gesteld dat op basis van genoemde opbrengsten en kosten het beschut werk naar verwachting rendabel is uit te voeren. De bonus beschut werk, die op basis van de huidige regelgeving nog tijdelijk is, is daarvoor wel nodig om het financieel rond te kunnen krijgen. Verder is het uiteraard van belang dat er voldoende werk is, zodat de medewerkers ook in de gelegenheid zijn om hun loonwaarde te kunnen waarmaken en de beoogde netto toegevoegde waarde daadwerkelijk te kunnen verdienen.

De feitelijke uitkomst van het financiële plaatje is sterk afhankelijk van het specifieke geval (omvang dienstbetrekking, uitkeringssituatie e.d.). In dit kader wordt overigens nog opgemerkt dat het van belang is om het financieel effect in totaliteit te bezien en niet afzonderlijk voor de gemeente of uitvoeringsorganisatie (WAVA!/GO). Het gaat uiteindelijk om het te bereiken (financiële) totaalresultaat.

## 4.6 Overige aspecten in samenhang met Beschut Werk

### Beschut Werk voor Wajongers

Beschut Werk kan voor mensen met een Wajong-uitkering ook worden ingezet in combinatie met loondispensatie verleend door het UWV. Inzet van loonkostensubsidie door de gemeente is dan dus niet nodig. Tevens kan het UWV de jobcoaching financieren voor deze groep. Daarnaast lijkt het nodig te zijn dat de gemeente de algemene kosten voor begeleiding en organisatie draagt.

In de uitvoering zal er dan sprake kunnen zijn van een gedeelde verantwoordelijkheid voor ondersteuning van een cliënt, met voorzieningen van zowel het UWV als de gemeente. Het UWV werkt momenteel aan een landelijk arrangement voor deze groep. Het spreekt voor zich dat dit zeer zorgvuldige afstemming tussen de gemeente en het UWV vereist en dat hiervoor landelijke kaders tussen UWV, VNG en kabinet gewenst zijn.

In de arbeidsmarktregio West-Brabant zijn er momenteel geen afspraken om Beschut Werk voor Wajongers bij WAVA!/GO in te zetten, maar de ontwikkelingen hieromtrent worden wel gevolgd.

### Samenhang met WMO en Arbeidsmatige dagbesteding

WAVA!/GO is voor de Dongemond gemeenten contractant voor arbeidsmatige dagbesteding. Juist voor kandidaten met ontwikkelpotentie (met name jongeren van de PRO/VSO scholen) waarvoor een voortraject Beschut Werk van drie tot zes maanden te kort zou kunnen zijn, kunnen gemeenten gelden vanuit de WMO inzetten in het kader van arbeidsmatige dagbesteding.

De financiering voor dagbesteding in het kader van de WMO is door de gemeenten als volgt vastgesteld (prijspeil 2016):

- Klasse licht, 0 tot en met 4 dagdelen collectieve ondersteuning per week (of 0 tot en met 4 uren individuele ondersteuning). € 337,38 euro per 4 weken.

- Klasse midden, 5 tot en met 10 dagdelen collectieve ondersteuning per week (of 5 tot en met 10 uren individuele ondersteuning).  
€1.012,15 euro per 4 weken.
- Klasse zwaar op basis van offerte, zeker niet van toepassing voor arbeidsmatige dagbesteding.

#### WMO en reiskosten

Om de toegang tot een voortraject en dienstverband Beschut Werk mogelijk te maken voor kandidaten die niet zelfstandig kunnen reizen, kunnen voorzieningen uit de WMO worden ingezet door gemeenten.

Financiering voor reiskosten in het kader van de WMO is door gemeenten als volgt vastgesteld (prijspeil 2016): Vervoer: € 5,- per dag;  
Rolstoelvervoer: €15,- per dag.

#### **4.7 Uitvoeringskader in relatie gemeenten en WAVA/!GO**

Sinds de vaststelling van het bedrijfsplan 2016 is er in het ambtelijk overleg tussen de gemeenten en WAVA/!GO aan de hand van enkele concrete casussen gewerkt aan de totstandkoming van hetgeen in dit hoofdstuk is beschreven.

Vanuit het beschreven werkproces is het duidelijk dat de individuele gemeente de regie voert over individuele casussen in de totstandkoming van een dienstverband beschut werk. De gemeente besluit over:

- Start, duur en aard van het voortraject
- Daadwerkelijke adviesaanvraag bij het UWV
- De hoogte van de loonkostensubsidie op basis van de vastgestelde loonwaarde in relatie tot de uitkeringsrechten.

Vanuit de uitvoering is WAVA/!GO voor de gemeenten verantwoordelijk voor:

- Inhoudelijk invulling van voortraject en training
- Organiseren van best passende werkplek
- Praktijkdiagnose en advies
- De loonwaardebepaling op basis van Talent6
- Aangaan van dienstverband met bepaling van omvang (binnen kaders gemeente)

Wel is het van belang om afspraken te maken over het organisatorische en financiële kader beschut werken door WAVA kan worden uitgevoerd.

Daarbij zijn er in beginsel drie benaderingen mogelijk:

1. De gemeenten beschouwen beschut werk als een individueel participatietraject waarbij er een maatwerk-afspraken wordt gemaakt inclusief een financiële afrekening. Hierbij wordt er niet in solidariteit tussen gemeenten gewerkt en is er sprake van hoge mate van bureaucratie en uitvoeringskosten.
2. De gemeenten beschouwen beschut werk als een gezamenlijke opgave waarbij hetzelfde financiële kader wordt gehanteerd bij de realisatie, maar waarbij gemeenten per geplaatste medewerker het budget verstrekken en de eventuele voor- en nadelen in de praktijk binnen de bedrijfsvoering van WAVA/!GO vallen en in totaliteit dan ten goede of ten laste komen van de gemeenten. Hierbij is er wel sprake van solidariteit en minder bureaucratie.
3. De gemeenten beschouwen beschut werk als een gezamenlijke opgave en willen dit in solidariteit uitvoeren waarbij op voorhand het door het rijk beschikbare budget voor begeleiding uit het P-budget wordt verstrekt aan de gemeenschappelijke regeling. De realisatie vindt binnen het totale budget voor de Dongemondgemeenten plaats ongeacht de specifieke aantallen per gemeente. De specifieke loonkostensubsidies vinden wel per gemeenten plaats. Hierbij kan de bureaucratische last verder verminderen en ontstaat er een individuele en gezamenlijke prikkel

om het aantal plekken daadwerkelijk in te vullen. Om deze benadering in te voeren zullen de gemeenten een algemeen bestuurlijk besluit dienen te nemen. Een aanpassing van de gemeenschappelijke regeling ligt dan ook in de rede.

Het voorbeeld van het verdienmodel geeft aan dat beschut werk kan lonen mits in individuele gevallen alle seinen op groen staan. Dat betekent dat voor de uitvoeringsorganisatie daadwerkelijk financiering beschikbaar is vanuit loonkostensubsidie, begeleidingsvergoeding, de LIV en de bonus beschut werk. Bovendien moet in de praktijk de medewerker daadwerkelijk de beoogde toegevoegde waarde kunnen leveren. Daarnaast zal er voor de gemeente sprake moeten zijn van een besparing op uitkeringslasten en uitvoeringskosten.

Indien de gemeenten kiezen voor een uitvoeringskader waarin per individueel geval een maatwerktraject inclusief afrekening plaats moet gaan vinden, dan zal dat leiden tot veel bureaucratie en uitvoeringskosten. WAVA!/GO zal per gemeente en per medewerker in beeld moeten gaan brengen wat het financiële rendement is of kan zijn. Bij een mogelijk negatief rendement of risico daarop zal een dergelijke benadering gaan leiden tot extra remmen op de daadwerkelijke realisatie van beschut werk.

Landelijk gezien blijft de realisatie van beschut werk fors achter bij de verwachtingen en de door het rijk beschikbaar gestelde budgetten aan de gemeenten. Inmiddels heeft het kabinet wetswijzigingen aangekondigd om de realisatie van beschut werk als verplichting te gaan opleggen. Wellicht dat gemeenten dan ook het risico lopen dat ze in de toekomst gekort gaan worden op dit soort budgetten. Daarmee zouden ze financiële middelen voor de doelgroep verliezen.

Anderzijds is het de vraag is of de gemeenten in de Dongemond vanuit de solidariteitsgedachte op dit moment zover zouden willen gaan om allemaal te besluiten tot een uitvoeringskader volgens variant 3, hoewel deze wel

het meeste zou aansluiten bij het realiseren van de inhoudelijke doelstelling en de gezamenlijke solidariteit die ingebakken zit in de samenwerking van de gemeenten binnen de gemeenschappelijke regeling WAVA. Op de korte termijn lijkt daarom variant 2 het meest voor de hand te liggen. Hierbij is sprake van enige solidariteit tussen de gemeenten en WAVA;!GO kan zich concentreren op het realiseren van beschut werk waarbij de voor- en nadelen in financiële zin van individuele gevallen zich naar verwachting zullen uitmiddelen.



## 5 Uitvoering met alleen WSW en Beschut werk

In hoofdstuk 3 en 4 zijn met de uitvoering van WSW en Beschut werk de huidige 'zekerheden' van WAVA!/GO in beeld gebracht. De gemeenten hebben allen uitgesproken deze taken ook in de toekomst door WAVA!/GO te willen laten uitvoeren. Wat zou het betekenen als de opdrachten voor WAVA!/GO zich beperken tot deze twee taakgebieden?

Vanwege de terugloop van WSW en de geringere instroom van beschut werk zou een scenario, waarin WAVA!/GO alleen WSW en Beschut werken gaat uitvoeren, betekenen dat het bedrijf de komende jaren zal krimpen. Het is moeilijk aan te geven in welk tempo dit zou gaan gebeuren, omdat de terugloop WSW en ook de instroom beschut werk niet geheel voorspelbaar zijn.

Tot nu toe zijn er al een aantal maatregelen getroffen om in te spelen op de ontwikkelingen waarmee WAVA!/GO te maken heeft. De belangrijkste stappen die zijn ondernomen zijn:

### **Verminderen kosten regulier personeel**

- Vacaturestop en tijdelijke dienstverbanden niet verlengd
- Minder overhead en medewerkers voor indirecte taken
- Anders werken door consultants
- Reguliere medewerkers detacheren bij bedrijven en gemeenten
- Anders werken bij de afdeling Groenvoorziening

Het aantal reguliere medewerkers is door deze maatregelen sinds 2013 met zo'n 10 % teruggelopen. Overigens zijn enkele sleutelvacatures nog wel ingevuld (bv. vertrek financieel directeur is opgevangen door een concern-controller)

### **Verminderen bedrijfskosten**

- ICT-systemen, licenties en accounts efficiënter benut
- Aanbesteding vervoer op maat

- Aanbesteding dienstverlening ziekteverzuim
- Besparingen op vervoermiddelen
- Kosten voor huisvesting teruggedrongen en anders ingericht

Al deze maatregelen hebben hun financiële vertaling gevonden in het bedrijfsplan 2016 en werken ook door in de meerjarenbegroting, waarin bijvoorbeeld een dalende tendens zichtbaar is in de kosten van overhead.

Hierna wordt op een aantal aspecten van de bedrijfsvoering en personeel nader ingegaan wat het scenario van een krimpende doelgroep zou kunnen betekenen voor WAVA!/GO in de toekomst.

#### Financieel beeld volgens begroting 2017

De begroting 2017 en meerjarenbegroting 2018 t/m 2020 zijn onlangs vastgesteld en vertonen samengevat het volgende beeld:

(bedragen * € 1.000)	2017	2018	2019	2020
Rijkssubsidie beschikbaar voor WAVA	12.025	11.043	10.322	9.599
Personeelslasten wsw, incl. vervoer	12.977-	12.005-	11.107-	10.276-
Subsidieresultaat	952-	962-	785-	677-
Vaste lasten	505-	505-	505-	505-
Overheadkosten	2.895-	2.855-	2.805-	2.755-
Doorbelasting overhead naar PMC's	2.895	2.855	2.805	2.755
	-	-	-	-
PMC's:				
Omzet	8.685	8.475	8.220	8.161
Kosten (kosten omzet, direct personeel e.d.)	8.685-	8.475-	8.230-	8.165-
Operationeel resultaat	-	-	10-	4-
Participatieactiviteiten: wordt geheel verrekend met gemeenten	-	-	-	-
Resultaat voor gemeentelijke bijdrage	1.457-	1.467-	1.300-	1.186-
Gemeentelijke bijdrage in:				
Subsidieresultaat	952	962	785	677
Vaste lasten	505	505	505	505
Totaal	1.457	1.467	1.290	1.182
Te bestemmen resultaat operationeel	-	-	10-	4-

Deze cijfers hebben betrekking op de uitvoering van de huidige taken: WSW en nieuw beschut werken. Uit de meicirculaire 2016 is gebleken dat landelijk de terugloop van het aantal wsw-medewerkers langzamer gaat dan was voorzien. Doordat het totale landelijke budget niet is gewijzigd betekent dit dat het bedrag per medewerker lager is geworden. Landelijk is met de VNG een lobby gaande om tot compensatie hiervan te komen. Of dit effect gaat resulteren is nog niet bekend.

Indien de lijn uit de meicirculaire wordt voortgezet dan leidt dit ertoe dat het subsidieresultaat in 2017 wellicht enkele tonnen ongunstiger wordt en dat dit in de jaren erna nog wat kan gaan toenemen. Vanaf 2021 wordt het weer beter. In het bedrijfsplan voor 2017, dat binnenkort wordt opgesteld, wordt uiteraard met deze effecten rekening gehouden en zal een geactualiseerd financieel beeld kunnen worden geschetst van de financiën in meerjarenperspectief en de effecten hiervan voor de gemeentelijke bijdrage.

#### Gevolgen van krimp van het bedrijf

Een krimpend bedrijf betekent dat op organisatorisch en financieel gebied een aantal effecten gaan optreden. Voor een deel zijn die effecten met maatregelen tegen te gaan. Het financiële effect is hierboven geschetst. De dekking van de kosten van overhead en vaste lasten neemt af. Doordat steeds minder mensen beschikbaar zijn zullen de opbrengsten dalen. Gevolg van deze ontwikkeling is dat de kosten geleidelijk oplopen, terwijl de dienstverlening voor inwoners en bedrijven geleidelijk vermindert. De organisatorische effecten zijn hieronder geduid.

#### Overhead

Door de krimp zal de dekking van de overheadkosten minder worden, met als gevolg dat de overhead ook zal moeten krimpen. Maar ook bij een krimpende overhead zullen taken uitgevoerd dienen te worden. Er is maar een beperkte krimp meer mogelijk. Stafmedewerkers zullen als gevolg steeds meer verschillende taken krijgen, waardoor het specialisme zal

vervagen. Dit zal ten koste gaan van de begeleiding, professionaliteit en efficiëntie die geboden kan worden.

### Gebouw

Het pand aan het Wilhelminakanaal is nu al te groot, waardoor er leegstand is ontstaan. Er wordt veel moeite gedaan om delen van het pand te verhuren, om hiermee de kosten van leegstand zoveel mogelijk te beperken. De verwachting is dat bij een krimpend bedrijf er schoksgewijs meer leegstand gaat ontstaan.

### Uitvoering (huidige) opdrachten in kader publieke dienstverlening

WAVA!/GO zal met een krimpend medewerkersbestand geleidelijk meer moeite krijgen om de huidige opdrachten bij de gemeenten uit te voeren. Momenteel worden al nieuwe opdrachten geweigerd vanwege de (te) geringe bezetting. Dit zal zich zodanig voortzetten dat de vraag zich voor gaat doen of huidige opdrachten en later wellicht zelfs gehele diensten afgestoten zullen moeten gaan worden.

### Medewerkers

De medewerkers van de WSW en beschut werk zullen de gevolgen als beschreven ook zien en voelen. De verscheidenheid aan werk zal naar verwachting beperkter worden. Gevolg daarvan is dat de mogelijkheden voor de medewerkers om zich in diverse werksoorten te ontwikkelen minder zullen worden. Ook het ontwikkelen en begeleiden van mensen zelf wordt in een krimpende setting als opgave steeds lastiger uit te voeren.

### Partners bij het bedrijfsleven

Het zal steeds moeilijker worden om snel en adequaat in te spelen op vragen en opdrachten van partners uit het bedrijfsleven. Er ontstaat druk op de kwantitatieve en kwalitatieve dienstverlening die WAVA!/GO kan blijven bieden.

### Conclusie

Een scenario waarin WAVA/!GO alleen WSW en Beschut werk blijft uitvoeren zal een krimpend bedrijf tot gevolg hebben. Vanuit die ontwikkeling van krimp zal er geleidelijk meer druk ontstaan op de kwantiteit en kwaliteit van de dienstverlening die geboden kan worden aan gemeenten, bedrijven en inwoners. De krimp zelf is een logisch gevolg van het inzette rijksbeleid, maar de mate waarin is voor gemeenten beïnvloedbaar.

Een scenario waarin alleen de uitvoering van de Wsw en beschut werken wordt uitgevoerd kan een politiek-bestuurlijke keuze zijn. Voor de organisatie en voor de omgeving waarin WAVA/!GO opereert is dit wel een weinig wenkend perspectief, waarin de kans bestaat dat de kennis en kunde die de afgelopen 60 jaar is opgebouwd ook deels verloren gaat en tegelijkertijd een instrumentarium verloren gaat dat voor gemeenten, inwoners en bedrijfsleven ook waardevol kan zijn in de nieuwe werkelijkheid en wetgeving.

Vanuit de centrale overheid komen steeds vaker adviezen om zoveel mogelijk bestaande capaciteit te benutten voor het uitvoeren van de P-wet. Het kabinet en de SER hebben rapporten geschreven, waarin gepleit wordt om de infrastructuur en expertise van de bestaande WSW-bedrijven te benutten.

WAVA/!GO is geschikt om in te zetten bij de uitvoering van de P-wet, vanwege de infrastructuur en expertise in het bedrijf. De kennis en kunde van de materie, de bedrijven en de doelgroepmedewerkers is erg groot. In het volgende hoofdstuk worden denkrichtingen aangereikt voor mogelijkheden voor gemeenten om WAVA/!GO te benutten voor de uitvoering van publieke dienstverlening en de P-wet.

## 6 Denkrichtingen voor de toekomst

De huidige visie en missie van WAVA/ !GO is gebaseerd op de politiek-bestuurlijke besluitvorming van 2007 en in 2009. Het begeleiden én ontwikkelen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar zo regulier mogelijk werk is leidend. Om dat te doen worden diensten aangeboden aan bedrijven en gemeenten en werk georganiseerd. Mensenwerk is daarmee de basis voor de uitvoering. WAVA/!GO doet dat al 60 jaar lang vanuit de Wsw en sinds 2009 geleidelijk aan ook voor andere doelgroepen die via gemeenten en UWV bij en via WAVA/!GO een plek kunnen krijgen.

Vanuit het bedrijfsplan 2016 en het financieel meerjarenperspectief valt op te maken dat er grosso modo een financieel stabiele toekomst mogelijk is voor de komende jaren in de uitvoering van de basisopdracht; Wsw-oud en beschut werk. In hoofdstuk 2 zijn nog enkele voorstellen aangereikt die het financiële perspectief voor WAVA/!GO nog kunnen verbeteren maar die in alle eerlijkheid wel een verschuiving van lasten betekent.

Met de invoering van de Participatiewet hoeft er aan de kern van de inhoudelijke opdracht niets te veranderen. De Participatiewet brengt echter wel andere vraagstukken met zich mee op het gebied van de financiering, de beloningsstructuur en de bureaucratische uitvoering. Belangrijk daarbij is vooral de vraag in hoeverre de gemeenten gezamenlijk en in solidariteit WAVA/!GO willen benutten voor de uitvoering niet alleen voor taken op het sociaal domein, maar ook voor taken op gebied van de publieke dienstverlening.

Om de vraag te beantwoorden of er los van de uitvoering Wsw en beschut werken nog andere mogelijkheden denkbaar zijn die voor gemeenten, bedrijven of inwoners tot mogelijke voordelen en/of besparingen kunnen leiden, wordt in dit hoofdstuk ingegaan op mogelijk andere bronnen van inkomsten. Hierbij zijn vijf mogelijke denkrichtingen aangegeven die

eventueel, in samenwerking met de gemeenten, nader onderzocht kunnen worden.

Deze vijf mogelijke denkrichtingen zijn:

- 1 Meerdere opdrachten uitvoeren voor gemeenten in kader van de Participatiewet.
- 2 Publieke dienstverlening voor gemeenten niet alleen vanuit de WSW inhoud geven, maar ook vanuit de inhoudelijke dienstverlening zelf en in het kader van de Participatiewet. Hierbij wordt de dienstverlening naar gemeenten een van de uitgangspunten, gecombineerd met uitvoering binnen de P-wet. Hierdoor kunnen vacatures ontstaan voor doelgroepmedewerkers.
- 3 Nieuwe renderende activiteit(en) ontplooiën die niet persé gerelateerd zijn aan de (Wsw) doelgroep maar wel een positief resultaat kunnen opleveren voor WAVA/!GO en/of de gemeenten.
- 4 Eventuele schaalvergroting en mogelijke fusie in West-Brabant onderzoeken om tot kostenreductie te kunnen komen.
- 5 De werkgeversdienstverlening middels WerkLink duurzaam organiseren en uitvoeren voor alle partners.

## **6.1 Meer participatieactiviteiten voor gemeenten uitvoeren**

In het vastgestelde bedrijfsplan 2016 en het financieel meerjarenperspectief is gerekend met het uitvoeren van participatieactiviteiten op een vergelijkbaar niveau als de afgelopen 3 jaren feitelijk is gerealiseerd. Dat is bewust gedaan omdat het aan de gemeenten is om te besluiten of men meer of minder participatieactiviteiten door WAVA/!GO wil laten uitvoeren.

Samen met onze gemeenten heeft WAVA/!GO de afgelopen jaren wel een scala aan mogelijke activiteiten op dit gebied ontwikkeld en gerealiseerd. De productcatalogus geeft inhoudelijk een breed palet aan mogelijkheden, variërend van trajecten in het kader van leerwerken,

trainingen, diagnose, jobcoaching tot en met het aangaan van diverse vormen van dienstverbanden en het sociaal detacheren van inwoners.

Met de invoering van de participatiewet ontstaan inhoudelijk meer mogelijkheden voor gemeenten om een aantal instrumenten in te zetten. De budgettaire ruimte voor gemeenten is in de eerste jaren van de Participatiewet wel beperkt, maar wellicht dat die geleidelijk wat ruimer wordt, mede omdat structurele inzet van loonkostensubsidie nu uit het I-deel en niet uit het P-deel kan worden gefinancierd.

Indien gemeenten meer opdrachten in de uitvoering van de Participatiewet bij WAVA/!GO onder zouden brengen, dan zal de dekking van de kosten van de organisatie en de overhead van WAVA/!GO verbeteren. Ook zal er hierdoor efficiënter gewerkt kunnen worden. In de huidige afspraken tussen WAVA/!GO en de gemeenten wordt het rendement per opdrachtgever afgerekend. In beginsel betekent dit dat er kostendekkend wordt gewerkt.

Zoals gezegd biedt de productcatalogus een breed scala aan mogelijke instrumenten en activiteiten. Deze kunnen individueel of groepsgewijs worden ingericht. Ook zijn er hier en daar in het land nieuwe initiatieven en werkvormen die inspiratie kunnen bieden. Ook zijn er koppelingen te maken met aanverwante werkvelden waar de gemeenten in het sociaal domein mee te maken hebben en WAVA/!GO ook steeds meer relaties aanknoopt met de diverse maatschappelijke instellingen op gebied van Welzijn en Zorg, alsmede de wijkteams van de gemeenten. Specifiek kan hierbij gedacht worden aan arbeidsmatige dagbesteding en activiteiten voor vluchtelingen/statushouders.

#### Arbeidsmatige dagbesteding

Arbeidsmatige dagbesteding vanuit de WMO is bedoeld om aan betrokkene structuur te geven en de mogelijkheden op werken te vergroten. WAVA/!GO heeft daarvoor de ruimte en de expertise.



Daarnaast is het type werk vaak passend voor deze vorm van dagbesteding.

#### Participatieactiviteiten voor vluchtelingen/ statushouders

WAVA!/GO wil graag met de gemeenten meedenken en zo mogelijk organiseren van participatieactiviteiten voor vluchtelingen en/of statushouders, passend binnen de huidige organisatievoering.

#### UWV als opdrachtgever

Het UWV is in het kader van de participatiewet en de herkeuring van de Wajong ook in toenemende mate een opdrachtgever aan het worden van SW-bedrijven.

### **6.2 Publieke dienstverlening aan gemeenten als opdracht**

Publieke dienstverlening aan gemeenten is een belangrijke werkvorm voor WAVA!/GO, de gemeenten en de medewerkers. Er zijn zo'n 300 medewerkers werkzaam bij de afdelingen die onder dienstverlening vallen. Momenteel zijn dat: groenvoorziening, postbezorging, beheer milieustation, beheer fietsenstalling, schoonmaak en catering.

Doordat WAVA!/GO voor de eigen gemeenten een groot deel van deze activiteiten kan uitvoeren, kan er gestuurd worden op een optimale inzet van de medewerkers, waarbij werken in de eigen woonomgeving zoveel mogelijk wordt nagestreefd. De medewerkers werken daardoor zichtbaar in en voor de eigen gemeenschap met behulp van de benodigde begeleiding. De gemeenten hebben een uitvoeringspartner waarover vanuit verlengd lokaal bestuur blijvend regievoering plaats kan vinden en er geen concessies hoeven te worden gedaan aan de kwaliteit. Omdat WAVA!/GO ook vanuit de inhoud partnerschappen heeft met private bedrijven om de door- en uitstroom van medewerkers mogelijk te maken is er richting de markt geen sprake van valse concurrentie, maar wordt in samenspraak invulling gegeven aan Social Return On Investment.

Deze vorm van werken met voortdurende aandacht voor het bewaken van de balans levert een optimaal rendement op, zowel in maatschappelijke zin als in financiële zin.

Tot nu toe wordt deze dienstverlening uitgevoerd ter ondersteuning van de sociale opdracht vanuit de Wsw om in werk te voorzien voor die medewerkers. Gezien het teruglopend WSW-bestand wordt het wel steeds moeilijker voor WAVA!/GO om bestaande opdrachten uit te voeren. In drukkere perioden worden extra opdrachten al geweigerd en de tijd dat ook in bestaande opdrachten gesneden moet gaan worden nadert. Mocht hiertoe besloten moeten gaan worden dan zal hierdoor de omzet dalen, waardoor de dekking van kosten minder zal worden. In het financiële meerjarenperspectief is hiermee ook gerekend.

#### Andere optie: Mensen in dienst nemen en daarbij selecteren

Er is ook een andere manier van denken en werken mogelijk. Indien gemeenten graag willen dat WAVA!/GO uitvoeringstaken in de publieke dienstverlening voor de gemeenten blijft uitvoeren en ook zoveel mogelijk inwoners vanuit de doelgroep hierin laat participeren, dan zou WAVA!/GO kunnen gaan redeneren dat er in de bedrijfsvoering vacatures voor doelgroepmedewerkers gaan ontstaan. Deze vacatures zouden dan via het stramien van WerkLink bij de gemeenten kunnen worden uitgezet. Dat betekent dat WAVA!/GO dan bereid is om in de bedrijfsvoering dienstverbanden in het kader van de Participatiewet aan te bieden. Dit zal dan wel gepaard gaan met een selectieprocedure.

#### Van mensontwikkelbedrijf naar sociale onderneming

Bovenstaande manier van denken en werken past binnen de huidige tijdsgeest, waarin vanuit de opdracht van de Participatiewet een meer inclusieve beweging op gang moet komen waarbij zowel het bedrijfsleven als de overheid meer invulling geven aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De Sociaal Economische Raad ziet hierbij ook een beweging ontstaan richting meer "sociale ondernemingen". Daarbij wordt een

belangrijke rol en positie toebedacht aan de SW-bedrijven die vanuit de publieke opdracht en eigenaarschap een maatschappelijk vraagstuk in een private omgeving kunnen invullen.

De publieke dienstverlening van WAVA!/GO kan zich verder ontwikkelen als verlengstuk van de gemeentelijke uitvoering. Daarbij zou zelfs gedacht kunnen worden aan een verbreding, verdieping en/of uitbreiding van taken.

Momenteel wordt veel tijd gestoken in opdrachten op maat, per gemeente. Soms wordt een compleet systeem uitgedacht en uitgevoerd. Een voorbeeld hiervan is de klachtafhandeling bij de gemeente Oosterhout. Hier worden de meldingen door WAVA!/GO Groen uit het meldingssysteem gehaald en afgewerkt binnen de gestelde kaders. Beide partijen zijn zeer tevreden over deze opzet.

Gebruikmakend van de kennis van het gebied en de wijken wil WAVA!/GO graag meedenken in activiteiten als integraal beheer van de wijken en activiteiten. Voorbeelden hiervan zijn het werken met wijkteams in Geertruidenberg en het complete beheer van het milieustation in Giessen. Vanuit het gegeven dat WAVA!/GO veel kennis heeft van het gehele gebied bij de zes gemeenten en een frequente aanwezigheid heeft is ook een uitbreiding van taken denkbaar voor alle taken waar (bijna) continu bezetting van matig niveau gevraagd wordt. Zo kan gedacht worden aan:

- Verwijderen graffiti, wildplak, kauwgom
- Verkeersborden wassen (nu soms als individuele opdracht)
- Ondersteuning bij GIS (geografisch informatiesysteem)

### **6.3 Nieuwe nevenactiviteiten met financieel rendement**

Sinds 2007 heeft WAVA!/GO er samen met de gemeenten voor gekozen om de kernopdracht te richten op de Wsw en zoveel mogelijk eigen productie af te stoten, zeker als hierbij grote bedrijfsvoeringsrisico's

bestonden en de activiteiten kapitaalintensief waren. Dit heeft tot een gezonde en financieel stabiele situatie geleid.

In het land zijn voorbeelden bekend van collega-bedrijven die in hun bedrijfsvoering activiteiten verrichten die niet specifiek Wsw-gerelateerd zijn, maar wel passen in de totale bedrijfsvoering en die inhoudelijk en financieel rendement opleveren. Vanuit die voorbeelden als inspiratiebron is er een denkrichting te benoemen aangaande nieuwe nevenactiviteiten.

Hierbij is vooral gedacht aan activiteiten die passen bij het werkveld van WAVA/!GO en waarbij, door gebruik te maken van het huidige pand en/of logistiek, met relatief weinig inzet of investeringen toch een verhoogde omzet gegenereerd kan worden. Voor alle genoemde mogelijkheden geldt dat er (nog) geen intensief onderzoek naar is gedaan. In een eventuele vervolgfase zal nader onderzoek uit moeten wijzen of een activiteit interessant genoeg is om daadwerkelijk uit te gaan voeren. Gedacht kan bijvoorbeeld worden aan de volgende ideeën.

#### Payrolling voor de eigen gemeente

De Diamant-groep Tilburg voert momenteel payroll activiteiten uit voor de deelnemende gemeenten. Zij behaalt hiermee erg goede resultaten. De payroll taken worden uitgevoerd door de medewerkers die deze werkzaamheden ook al doen voor de eigen medewerkers, waarbij gebruik gemaakt wordt van de systemen die al in gebruik zijn voor de eigen activiteiten. Hierdoor is het mogelijk om aan de deelnemende gemeenten payroll tegen een aantrekkelijk tarief aan te bieden, zodat een win-win situatie kan ontstaan. WAVA/!GO heeft goede contacten met de Diamant-groep en er zijn mogelijkheden om samen te werken en/of het gebruikskoncept over te nemen. Een dergelijke activiteit kan ook op het niveau van de regio West-Brabant georganiseerd worden.

### Gebruik maken van duurzame energie

Duurzame energie staat momenteel volop in de aandacht. Dit blijkt bijvoorbeeld ook uit het feit dat er steeds meer verenigingen, samenwerkingsverbanden van bewoners etc. komen die een eigen energiebedrijf oprichten. Ook WAVA!/GO zou, gebruikmakend van de enorme oppervlakte (+/- 12.000 m<sup>2</sup>) plat dak op de productieruimte, mogelijk een voordeel kunnen behalen met zonnepanelen. Dit vergt uiteraard wel een investering en financiering, maar hiermee zou een maatschappelijke en financiële doelstelling ingevuld kunnen worden.

### Voor gemeenten delen van afvalstromen inzamelen

WAVA!/GO beschikt over de logistiek en de mensen om dienstverlening in het kader van de afvalinzameling te doen. Met name op gebied van Recycling en Hergebruik zijn hier in toenemende mate maatschappelijke en financiële rendementen te behalen voor gemeenten, mits daar vanuit integraliteit naar gekeken wordt. WAVA!/GO heeft hier al eerder onderzoek naar laten doen en de mogelijkheden verkend.

### Beheer milieustations uitbreiden

Momenteel vindt voor enkele gemeenten al het beheer van hun milieustation plaats. Dit is een activiteit die ook voor andere gemeenten ingezet zou kunnen worden.

### Logistiek bedrijf en/of boodschappenservice opzetten

Een logistiek bedrijf houdt zich bezig met het organiseren, plannen, besturen en uitvoeren van een stroom goederen van de ene naar de andere plaats. Boodschappen verspreiden kan hier onderdeel van uitmaken. Onderzocht kan worden of er binnen de regio en/of de stad Oosterhout behoefte is aan een gebiedsgebonden logistiek bedrijf. Voor het centrum en/of de bedrijfsterreinen in de omgeving zou dit interessant kunnen zijn en voor WAVA!/Go zou dit een invulling kunnen zijn voor het

leegstaande magazijn. Net als bij postbezorging is samenwerking met een landelijke speler daarbij een optie.

#### **6.4 Schaalvergroting van de uitvoering binnen West-Brabant**

WAVA/!GO is samen met ATEA-groep (Breda) en WVS-groep (Roosendaal) ingedeeld in de arbeidsmarktregio West-Brabant. Vanuit het sectorplan SW West-Brabant zoeken de drie bedrijven elkaar sinds een paar jaar actief op om intensiever samen te werken. Er wordt onderzocht hoe efficiënter geopereerd kan worden door samen te werken op de thema's werkgeversdienstverlening, werknemersdienstverlening en bedrijfsvoering. Dit heeft o.a. geresulteerd in een gezamenlijke productcatalogus. Momenteel wordt gezocht naar mogelijkheden om door samenwerking elkaar verder te versterken.

Een eventuele echte inhoudelijke fusie tussen de drie bedrijven zou wellicht kunnen leiden tot efficiencyverbeteringen in organisatie. Een fusie zal echter een ingewikkeld proces zijn, dat zeer goed onderzocht zal moeten worden. Grote vraag zal zijn of de kosten opwegen tegen de te verwachten voordelen.

Een variant op een volledige fusie is om een gezamenlijk dienstencentrum voor overheadtaken in te richten. Deze mogelijkheid wordt voorzichtig onderzocht vanuit het sectorplan SW. De adviezen en conclusies uit dat onderzoek worden niet eerder dan eind 2016 verwacht.

#### **6.5 Werkgeversdienstverlening middels WerkLink**

Vanuit de deelnemende gemeenten is in opdracht van de wethouders sociale zaken een ambtelijk voorstel gemaakt betreffende WerkLink. Los van dit document, maar eerder in aanvulling daarop wil WAVA/!GO in het kader van dit implementatieplan een link leggen tussen de organisatie van WerkLink en de bijdrage die dit kan hebben voor de bedrijfsvoering van WAVA. De argumenten daarvoor zijn drieledig:

1. Vanuit de uitvoering van de Wsw heeft WAVA de opdracht om via werkgeversdienstverlening waar mogelijk medewerkers individueel te plaatsten bij werkgevers.
2. De huidige uitvoering van WerkLink is voor een groot deel inhoudelijk belegd via de organisatie van WAVA/!GO omdat het werkgeverschap van bijna alle accountmanagers én de coördinatie van activiteiten hier plaatsvindt.
3. Indien WAVA de werkgeversrol en coördinatierol ook in de toekomst kan invullen draagt dit niet alleen bij aan de inhoudelijke doelstelling vanuit de Wsw, maar ook aan de bedrijfsvoeringskosten van de organisatie als geheel.

In juni 2016 is in het Algemeen Bestuur van WAVA door de "stuurder" van WerkLink een presentatie gehouden over WerkLink. Hierbij was ook de projectleider aanwezig die het ambtelijk voorstel heeft opgesteld. Deze presentatie en de discussie die daarop volgde is de bron voor het vervolg in dit hoofdstuk. Tevens is de notitie van WAVA/!GO van eind 2015 over WerkLink 'Op weg naar een volgende fase' als bron gebruikt.

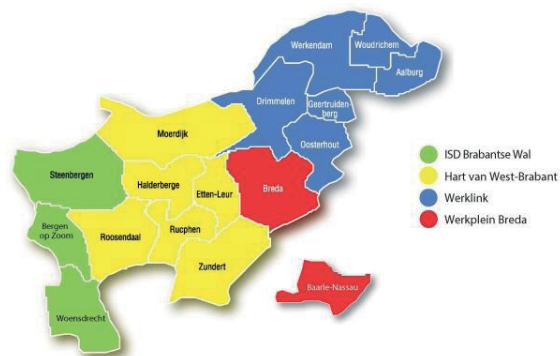
### Start WerkLink

WerkLink is gestart in 2010 als een gezamenlijke werkgeversbenadering door UWV Werkbedrijf, gemeenten en !GO. Vanaf de aanvang waren Oosterhout, Drimmelen en Geertruidenberg betrokken. Later zijn Aalburg en loket Altena (Werkendam en Woudrichem) aangesloten.

De doelstelling is om de werkgevers één loket/aanspreekpunt te bieden, waarin de betrokken organisaties vertegenwoordigd zijn. Speerpunten zijn:

- Eén contactpersoon voor het gehele plaatsingstraject
- Werkgevers ontzorgen
- Toegang tot het grootste bestand in de regio
- Geen winstoogmerk
- Bundelen van kennis, ervaring en accuratesse
- Streven naar duurzame plaatsingen uit de uitkering naar regulier werk

De betrokken partners leveren op dit moment allemaal op hun eigen manier een (financiële) bijdrage aan WerkLink en zijn georganiseerd in een stuurgroep. De daadwerkelijk uitvoering vindt plaats door medewerkers die werken onder de vlag van WerkLink, maar hun formele dienstverband hebben bij WAVVA!/GO. De dagelijkse leiding en sturing vindt tevens door WAVVA!/GO plaats.



### Stand van zaken WerkLink

WerkLink is een onderdeel ofwel subregio van het Werkgevers Servicepunt West-Brabant (WSP). Hiermee is in het gehele gebied een gezamenlijke werkgeversbenadering tot stand gebracht.

De werkgeversbenadering en dienstverlening krijgt vooral vorm door: marktwerking, relatiebeheer, deelname in regionale netwerken, organiseren van banenbeurzen, vacatures genereren en selecteren, vacatureprofielen opstellen en selecteren, adviseren bij plaatsing.

WerkLink heeft in de afgelopen jaren erg goede resultaten gehaald met het plaatsen van mensen uit de uitkering of een gesubsidieerde baan naar regulier werk. De samenwerking met de partnerorganisaties is in de loop van de jaren beter geworden, maar met de komst van de Participatiewet is een nieuwe fase ontstaan. Hierbij is discussie ontstaan over de vorm waarin de werkgeversbenadering in de toekomst het beste plaats kan vinden. Er zal opnieuw gekeken moeten worden naar de uitgangspunten en rolverdelingen om te komen tot een efficiënte uitvoering en samenwerking tussen de partners.



### Hoe nu verder met WerkLink?

Voor de Dongemondgemeenten is WerkLink de uitvoeringsinstantie voor de werkgeversdienstverlening. Het is belangrijk dat de duidelijkheid en uniformiteit gehandhaafd blijft. De stappen die gezet zouden kunnen worden om de volgende fase in te kunnen gaan zijn:

- Herijken van de uitgangspunten en eraan vasthouden
- Helderheid en eenduidigheid creëren
- Eén operationeel verantwoordelijke coach / stuurder
- Sub-regionaal organiseren en lokaal en regionaal verbinden
- Sub-regionale organisatie vorm en inhoud geven op het gebied van financiën, middelen, mensen en resultaten
- Afspraken duurzaam vastleggen tussen alle betrokken partijen bijvoorbeeld in een convenant.