

# Herstructureringsplan uitvoering Wsw – GR Atlant Groep

van de gemeenten Asten, Deurne, Geldrop-Mierlo,  
Gemert-Bakel, Helmond, Laarbeek en Someren

maart 2012

## **Inhoudsopgave**

|                                                                                                       | <b>Pagina</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Inleiding                                                                                          | 2             |
| 2. Noodzaak tot herstructurering uitvoering Wsw                                                       | 2             |
| 3. Ambities en doelen                                                                                 | 6             |
| 4. Maatregelen                                                                                        | 10            |
| 4.1 versterken en borgen van werkgeversconcepten                                                      | 10            |
| 4.2 organisatorische aanpassingen                                                                     | 12            |
| 4.3 kostenreductie                                                                                    | 14            |
| 5. Begroting herstructureringskosten                                                                  | 19            |
| 6. Risico's en beheersmaatregelen                                                                     | 21            |
| 7. Governance-structuur                                                                               | 22            |
| <br>Bijlage 1: Overzicht kwantitatieve indicatoren                                                    | <br>23        |
| Bijlage 2: Overzicht trekkingsrecht en co-financiering<br>gemeenten GR Atlant Groep en Geldrop-Mierlo | <br>24        |

## 1. Inleiding

De gemeenten Asten, Deurne, Gemert-Bakel, Helmond, Laarbeek en Someren maken deel uit van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Atlant Groep (AG). Naast deze gemeenten participeert ook de gemeente Geldrop-Mierlo in dit herstructureringsplan voor het deel van de taakstelling dat is ondergebracht bij de GR AG. Deze zeven gemeenten doen een gezamenlijke aanvraag van de herstructureringsfaciliteit voor het aantal arbeidsjaren (AJ) dat door de GR AG in 2012 (1.567,03) wordt gerealiseerd bij de AG. Daarnaast wordt ook de taakstelling (28,09 AJ) van de GR AG gemeenten aangevraagd, die bij andere uitvoeringsorganisaties Wsw wordt gerealiseerd, dan de AG. Het college van B&W van de gemeente Helmond treedt op als hoofdaanvrager. Ook de werknemers (20,31 AJ) uit andere gemeenten dan de GR AG gemeenten en Geldrop-Mierlo die werkzaam zijn bij de AG doen mee in het plan. De betreffende gemeenten zijn benaderd om deze medewerkers mee te nemen in hun aanvraag. In dit plan voor de herstructurering van de AG wordt daarom uitgegaan van 1.587,34 AJ (1.567,03 AJ + 20,31 AJ).

De invoering van de Wet werken naar vermogen (Wwnv) en de wetswijzigingen op het terrein van Awbz en Wmo en jeugdzorg noodzaakt de gemeenten tot een herziening van zijn visie en beleid. Deze beleidsterreinen dienen daarin in samenhang te worden gezien. Ook de daarbij gepaard gaande Rijksbezuinigingen dwingen tot het maken van keuzes. De hier betreffende gemeenten zijn nog volop bezig om tot visie en beleidsvorming te komen. Daarin wordt ook regionaal opgetrokken. De concrete gevolgen van deze ingrijpende en brede stelselwijzigingen en de plaats van de GR AG hierin zijn nog niet in zijn volle omvang bepaald. In dit plan kan daarom daar nog niet volledig op worden geanticipeerd. Met betrekking tot de uitvoering van de Wwnv is door de GR-gemeenten al wel gesteld dat de AG naast Wsw-oud en Wsw 'nieuw beschut' de uitvoerder wordt van de doelgroep 20%-100% loonwaarde met de inzet van loondispensatie.

De gemeenten en het UWV trekken gezamenlijk op in een Werkplein. Het Werkplein in Helmond behoort niet tot de zogenaamde 30+ vestigingen. Wel is het streven van de deelnemers om het huidige Werkplein te handhaven. Voor de samenwerking met werkgevers is het Werkgeversplein opgericht. De insteek is dat het Werkgeversplein van, voor en door werkgevers is. De AG heeft het Atlant Partnership als netwerkorganisatie van werkgevers, die zich expliciet verbinden aan de doelgroep van de AG. De bedoeling is dat in de toekomst het Werkgeversplein en het Atlant Partnership tot een verdergaande samenwerking komen. De gemeenten Gemert-Bakel en Someren maken, behalve voor de eerste uitkeringsaanvraag door het UWV, geen deel uit van het Werkplein, maar participeren wel in het Werkgeversplein.

De regels voor het herstructureringsplan uitvoering Wsw bepalen dat de maatregelen en kosten zich enkel mogen richten op de uitvoering van de Wsw. Echter, de gestelde ambities en maatregelen zullen zo veel als mogelijk in lijn worden gebracht met de opdracht voor de GR AG in de uitvoering van de Wwnv.

In het plan wordt eerst de noodzaak tot herstructurering uitvoering Wsw beschreven. Een oplopend tekort in de komende jaren noopt tot ingrijpen. In het hoofdstuk ambities en doelen wordt weergegeven wat de GR AG beoogt te realiseren en in het bijzonder met de herstructurering. In hoofdstuk 4 worden de maatregelen toegelicht en hoofdstuk 5 geeft aan wat de kosten zijn voor de herstructurering. Het plan sluit af met een beschrijving van de risico's en mogelijke beheersmaatregelen en de gewenste governance-structuur.

## 2. Noodzaak tot herstructurering uitvoering Wsw

De AG heeft in de afgelopen jaren een (financieel) succesvolle en innovatieve bedrijfsvoering gekend als de toeleider naar (aangepaste) arbeid voor de Peelland regio. In 2011 was circa 80% van de Wsw-medewerkers extern geplaatst via een (groeps)detachering of via Begeleid Werken. Daarnaast zijn in de afgelopen jaren onrendabele bedrijfsactiviteiten afgestoten of naar 'buiten' gebracht. Dit heeft geresulteerd in het overblijven van een relatief kleine beschutte afdeling (circa 4% van de Wsw-populatie) en het bedrijfsonderdeel Groen.

Het onderstaande schema 'Werkladder Wsw' geeft per trede van de werkladder aan hoe de verdeling de afgelopen jaren is geweest binnen de AG. Het overzicht maakt duidelijk dat de AG zich voornamelijk heeft gericht op groepsdetacheringen, maar ook het aantal plaatsingen Begeleid Werken is bovengemiddeld ten opzicht van de SW-sector.

**Tabel 1: Werkladder Wsw (in arbeidsjaren)**

|                                  | Realisatie<br>2002 | Realisatie<br>2007 | Realisatie<br>2011 | Begroting<br>2012 |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Begeleid Werken                  | 39                 | 153                | 185                | 206               |
| Individuele detachering          | 0                  | 211                | 206                | 214               |
| Groepsdetachering                | 150                | 631                | 900                | 855               |
| Werken op locatie                | 800                | 310                | 237                | 235               |
| Beschermd - intern geplaatst     | 397                | 124                | 50                 | 77                |
| Test, training, arbeidsinpassing | 14                 | 50                 | 0                  | 0                 |
|                                  | <b>1.400</b>       | <b>1.478</b>       | <b>1.578</b>       | <b>1.587</b>      |

|                                  | Realisatie<br>2002 | Realisatie<br>2007 | Realisatie<br>2011 | Begroting<br>2012 |
|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Begeleid Werken                  | 2,8%               | 10,3%              | 11,7%              | 13,0%             |
| Individuele detachering          | 0,0%               | 14,2%              | 13,1%              | 13,5%             |
| Groepsdetachering                | 10,7%              | 42,7%              | 57,0%              | 53,9%             |
| Werken op locatie                | 57,2%              | 20,9%              | 15,0%              | 14,8%             |
| Beschermd - intern geplaatst     | 28,3%              | 8,4%               | 3,2%               | 4,9%              |
| Test, training, arbeidsinpassing | 1,0%               | 3,4%               | 0,0%               | 0,0%              |
|                                  | <b>100,0%</b>      | <b>100,0%</b>      | <b>100,0%</b>      | <b>100,0%</b>     |

Naast de uitvoering van de Wsw is de AG actief op het terrein van re-integratie van diverse niet-Wsw doelgroepen. Voor re-integratie-opdrachten van niet GR AG gemeenten is een besloten vennootschap opgericht: Atlant Re-integratie B.V. De GR AG is daar 100% eigenaar van. Dat geldt ook voor de vennootschappen Atlant Catering B.V. en Atlant Direct Werk B.V. De GR AG participeert voor 19% in Dariuz B.V. De diverse ook niet-Wsw activiteiten kunnen vanzelfsprekend effect hebben op het resultaat van de AG. De gewenste focus op de Wsw uitvoering in dit plan geeft daarom niet het complete beeld van de bijdragen in het terugdringen van het toekomstig tekort op de gehele exploitatie van de AG.

In de aanpak van de AG worden alle doelgroepen in een gelijk primair proces van in-, door- en uitstroom begeleid en bemiddeld. In feite is dit de ontschotte aanpak, die ook de Wwnv voorstaat. De AG heeft stevig geïnvesteerd in de arbeidsontwikkeling van medewerkers met behulp van onder andere de Dariuz instrumenten (Diagnose, Assessment en Loonwaardemeting). Daarnaast wordt de innovatie ondersteund door de Atlant Leerstoel bij de universiteit van Maastricht. Het concept 'inclusieve organisaties' wordt daar wetenschappelijk onderzocht. Kern is het realiseren van een optimale en vergaande samenwerking met reguliere werkgevers, waarin door middel van werkgeversarrangementen een duidelijke win-win situatie wordt gecreëerd. Door het aanpassen van werkprocessen, jobcarving in te zetten en een beroep te doen op het maatschappelijk verantwoord ondernemen door de werkgevers wordt personeel met een lage kwalificatie een kans geboden van duidelijke toegevoegde waarde te zijn bij reguliere werkgevers. Hierdoor kan hoger opgeleid personeel zich meer focussen op de kwalitatieve aspecten.

Vanwege de positieve bedrijfsresultaten in de afgelopen jaren is er geen sprake geweest van een gemeentelijke bijdrage. Daarnaast heeft de GR AG met de positieve een weerstandsvermogen kunnen opbouwen en hebben er dividend uitkeringen aan de deelnemende gemeenten kunnen plaatsvinden.

De successen in de afgelopen jaren geven, als gevolg van de substantiële kortingen op de Wsw-subsidies, geen garanties voor de toekomst. Voor de AG is het noodzakelijk om zich aan te passen aan de nieuwe financiële kaders en de nieuwe wetgeving en opdracht. De meerjarenraming van de AG, behorend bij het ondernemingsplan 2012/2013, laat zien dat vanaf 2013 een negatief resultaat

voor bestemming ontstaat. Dit loopt naar verwachting op tot een negatief resultaat van circa 5,6 mln in 2015. In deze meerjarenraming zitten, naast de afbouw van de Wsw-subsidies, reeds enkele kostenreducties verdisconteerd en is een voorschot genomen op inkomsten uit de Wwnv uitvoering. Een aantal oorzaken liggen ten grondslag aan het tekort en de noodzaak tot herstructurering.

#### *1. De financiële korting van de Rijkssubsidie voor de zittende Wsw-doelgroep*

De structurele korting van circa € 5.000,- per arbeidsjaar zorgt voor een oplopend tekort in de komende jaren. Ook de bonus Begeleid Werken, in het geval van de GR AG ruim € 500.000,-, is komen te vervallen. Deze kortingen in combinatie met gegarandeerde CAO-voorwaarden voor de Wsw-doelgroep maken het noodzakelijk om veranderingen door te voeren in de bedrijfsvoering van de AG. Tabel 2 op de volgende bladzijde geeft per deelnemende gemeente het subsidietekort weer in de komende jaren, zonder extra maatregelen.

#### *2. De afbouw van het volume Wsw vanaf 2013*

Door de uitstroom van de zittende WSW-doelgroep zal het volume Wsw-medewerkers per saldo (compensatie instroom 1/3 'nieuw beschut') dalen van 1.587 arbeidsjaren naar circa 1.430 arbeidsjaren eind 2018. Het volume en de kwaliteit aan nieuwe instroom van cliënten is op termijn nog onzeker. Dit heeft zowel betrekking op het aantal 'nieuw-beschut' als de doelgroep Wwnv loondispensatie. De AG heeft diverse grote groepsdetacheringen. Voor deze groepsdetacheringen zijn langdurige contracten afgesloten om de continuïteit te waarborgen. Deze contracten komen onder druk te staan als er onvoldoende arbeidskracht kan worden geleverd met mogelijk negatieve (financiële) consequenties.

#### *3. Wet Werken naar Vermogen en Wsw*

De gemeenten hebben reeds bepaald dat ook de doelgroep onder 'nieuw-beschut' zal worden opgepakt door de AG. De volledige omvang van deze groep is nog niet precies te overzien, maar vooralsnog wordt uitgegaan dat 1/3 van de uitstroom Wsw-oud wordt vervangen met een medewerker 'nieuw-beschut'. Ook is nog onzeker welke arbeidsvoorwaarden gelden voor deze groep en de financiële impact daarvan. De groep 'nieuw beschut' vertegenwoordigt een lage loonwaarde en dit heeft gevolgen voor de aanpak en de activiteiten. Deze groep is al aanwezig in de zittende Wsw-doelgroep. Echter, veel opdrachten (groepsdetacheringen) zijn uitvoerbaar omdat de groep medewerkers met hogere loonwaarde de groep met lagere loonwaarde compenseert. Op termijn kan deze compensatie uit balans raken, omdat de nadruk komt te liggen op medewerkers met een lage loonwaarde. Met de sterke gerichtheid op extern werken door de AG is de vraag wat nodig is om ook deze groep optimaal te laten werken en renderen. De Wwnv geeft met het instrument loondispensatie een nieuwe systematiek om cliënten te plaatsen bij werkgevers. Ook heeft de Wwnv een ander verdienmodel dan de huidige Wsw met minder gegarandeerde inkomsten. Deze risico's zal de AG het hoofd moeten bieden.

In onderstaande tabel staan de subsidietekorten weergegeven die ontstaan door de kortingen op de Wsw-subsidie, omgerekend per gemeente naar verhouding van de eigen taakstelling binnen de GR AG. Hierbij is als uitgangspunt genomen de meerjarenraming 2012 - 2015 van de AG, behorend bij het ondernemingsplan 2012/2013, en geëxtrapoleerd naar 2018. Het betreft hier het operationeel resultaat Wsw, zonder de onttrekkingen uit de bestemmingsreserves. De effecten van de extra maatregelen zijn hierin ook niet verwerkt.

Tabel 2: Subsidietekort per gemeente deelnemend in de GR AG en Geldrop-Mierlo en realisatie voor derden gemeenten

| Gemeente            | Tekort in € |         |          |           |          |           |          |           |          |           |          |           |          |           | Totaal     |
|---------------------|-------------|---------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|------------|
|                     | 2012        |         | 2013     |           | 2014     |           | 2015     |           | 2016     |           | 2017     |           | 2018     |           |            |
|                     | taakst.     | 406     | taakst.  | 2325      | taakst.  | 3175      | taakst.  | 3872      | taakst.  | 3910      | taakst.  | 3910      | taakst.  | 3910      |            |
| Asten               | 87,09       | 35.333  | 86,19    | 200.423   | 84,44    | 268.072   | 82,82    | 320.634   | 81,31    | 317.947   | 79,81    | 312.075   | 78,48    | 306.887   | 1.761.951  |
| Deurne              | 206,00      | 83.576  | 203,87   | 474.075   | 199,74   | 634.089   | 195,89   | 758.417   | 192,33   | 752.061   | 188,78   | 738.172   | 185,64   | 725.901   | 4.167.664  |
| Gemert-Bakel        | 186,23      | 75.555  | 184,30   | 428.578   | 180,57   | 573.235   | 177,09   | 685.631   | 173,87   | 679.885   | 170,66   | 667.329   | 167,82   | 656.236   | 3.767.690  |
| Helmond             | 813,09      | 329.879 | 804,66   | 1.871.194 | 788,37   | 2.502.774 | 773,20   | 2.993.501 | 759,13   | 2.968.414 | 745,11   | 2.913.592 | 732,73   | 2.865.160 | 16.449.931 |
| Laarbeek            | 118,68      | 48.150  | 117,45   | 273.123   | 115,07   | 365.309   | 112,86   | 436.936   | 110,80   | 433.275   | 108,76   | 425.273   | 106,95   | 418.204   | 2.401.060  |
| Someren             | 86,94       | 35.272  | 86,04    | 200.078   | 84,30    | 267.610   | 82,67    | 320.081   | 81,17    | 317.399   | 79,67    | 311.537   | 78,35    | 306.359   | 1.758.916  |
| Totaal GR-gemntn    | 1.498,03    | 607.766 | 1.482,51 | 3.447.472 | 1.452,49 | 4.611.090 | 1.424,54 | 5.515.200 | 1.398,62 | 5.468.980 | 1.372,79 | 5.367.978 | 1.349,97 | 5.278.747 | 30.307.211 |
| Geldrop-Mierlo      | 69,00       | 27.994  | 68,28    | 158.792   | 66,90    | 212.389   | 65,62    | 254.033   | 64,42    | 251.904   | 63,23    | 247.252   | 62,18    | 243.142   | 1.395.965  |
| Derden gemeenten    | 20,31       | 8.240   | 20,10    | 46.740    | 19,69    | 62.516    | 19,31    | 74.774    | 18,96    | 74.147    | 18,61    | 72.778    | 18,30    | 71.568    | 410.899    |
| Totaal Atlant Groep | 1.587,34    | 644.000 | 1.570,89 | 3.653.004 | 1.539,08 | 4.885.995 | 1.509,47 | 5.844.007 | 1.482,00 | 5.795.032 | 1.454,63 | 5.688.007 | 1.430,45 | 5.593.457 | 31.703.176 |

### 3. Ambities en doelen

Op grond van de opdracht van de deelnemende gemeenten luidt de missie van de AG: Iedereen moet meedoen; de AG zorgt voor duurzame participatie in het arbeidsproces voor iedereen die dat niet zelf kan. Het latente werkvermogen wordt maximaal benut en duurzaam ingezet waardoor hun eigenwaarde en maatschappelijke emancipatie wordt verbeterd.

De bijhorende visie is: De AG krijgt door diagnose en assessment een goed zicht op de mogelijkheden en ontwikkelpotentieel van betrokkenen en we bepalen de loonwaarde in het economisch verkeer. We bereiden personen voor op duurzame participatie door het wegnemen, verminderen of hanteerbaar maken van belemmeringen op de gebieden wonen, werken en welzijn. Samen met werkgevers komen we tot een werkarrangement waarbij we zonodig werkprocessen en functies aanpassen en zorgdragen voor een adequate begeleiding op de werkplek.

Vanuit de ingezette koers bestaat de opvatting dat er een tweede, op duurzaamheid en maximaal rendement gerichte beweging nodig is die zich richt op het extern houden van de doelgroep 'Wsw-oud' en 'nieuw beschut'. De eerste beweging heeft bij de AG gezorgd voor de primaire beweging van 'binnen naar buiten' in de afgelopen tien jaar. Het herstructureringsplan draagt fundamenteel bij aan deze tweede beweging 'buiten zijn, buiten blijven' naar een nieuw leerwerk concept. Dit concept kent de volgende uitgangspunten:

- Door een unieke werkgeversbenadering wordt op de doelgroep gerichte arbeid georganiseerd (aanpassingen van werksoort, werkbegeleiding en werkomgeving).
- Overeenkomsten worden gemaakt met werkgever en opdrachtgever over productie output, kwaliteit en volume.
- Arbeid vindt plaats op locatie, bij de werkgever en opdrachtgever.
- Arbeid wordt georganiseerd voor medewerkers aan de onderkant van de arbeidsmarkt in een leerwerktraject dat kan bestaan uit een diagnosetraject, een leerprogramma en/of (duurzame) plaatsing.
- Een kwalitatieve diagnose zorgt voor een goede doorkijk op de haalbaarheid van het traject.

Het is de ambitie van dit plan om verder te investeren in deze missie en visie en conceptontwikkeling. Om tot een optimaal resultaat te komen is een verdere investering nodig op het nog beter richten en begeleiden van de ontwikkeling van de medewerkers. En niet in de laatste plaats zal de samenwerking met werkgevers worden uitgebreid en anders worden vormgegeven. Naast de samenwerking met werkgevers zal ook worden ingezet op verdere samenwerking en betere afstemming met de gemeenten in het ketenproces en de overige SW-bedrijven in Zuid-Oost Brabant. De ingezette koers van de AG kan verder worden ondersteund met de middelen uit de herstructureringsfaciliteit. Het biedt ook de ruimte om nieuwe wegen in te slaan. Deze vernieuwingskracht in de juiste richting maakt de AG toekomst- en Wwnv-bestendig. Naast deze ontwikkeling en innovatie zal ook ingezet worden op een inkomstenvermeerdering in combinatie met een kostenbesparing. De nieuwe financiële kaders dwingen om met minder middelen de bedrijfsvoering te organiseren. Het plan heeft dan ook de ambitie om stevig bij te dragen in het minimaal neutraal krijgen van het toekomstige exploitatieresultaat.

Het plan kent hiermee een andere invulling dan veelal bij andere SW-bedrijven zichtbaar is. Geen forse extra verplaatsing van medewerkers van een 'binnen' locatie naar een externe plaatsing. En daarmee ook niet een afbouw van interne bedrijfsactiviteiten en afstoten van huisvesting. Deze beweging is immers door de AG al in de afgelopen jaren vormgegeven. De nadruk ligt nu op het verdiepen en verduurzamen van de AG aanpak. Deze inzet vertaalt zich ook in een gewenste verbetering van het financieel resultaat en krijgt zijn weerslag in de gestelde doelen.

In het bepalen van de doelen en maatregelen zijn de volgende criteria gehanteerd:

1. is in harmonie met de bestuurlijk vastgestelde koers van de AG en levert, indien van toepassing en mogelijk, een bijdrage aan het optimaliseren van het ketenklantproces
2. draagt bij aan een hogere kwaliteit, effectiviteit en financiële gezondheid van de bedrijfsvoering Wsw en dit leidt tevens tot verbetering van het exploitatieresultaat op korte- en/of lange termijn (zie meerjarenraming) en/of
3. draagt bij aan een efficiënte en transparante bedrijfsvoering SW en/of

4. draagt substantieel bij in het terugdringen van het verwachte tekort op de exploitatiebegroting op korte- en/of lange termijn (zie meerjarenraming)

**De ambitie van het herstructureringsplan is vertaald in de volgende twee doelen:**

1. Het realiseren van extra Wsw omzet met totaal € 7.070.000 in de jaren 2012 t/m 2018 ten opzichte van 2011, exclusief de omzetontwikkeling opgenomen in de meerjarenraming 2012-2015. De totale Wsw-omzet was in 2011 € 17.231.000 (toegevoegde waarde en huuropbrengst).
2. Het realiseren van extra Wsw kostenreductie met € 8.000.000 in de jaren 2012 t/m 2018 ten opzichte van 2011, exclusief de kostenreductie opgenomen in de meerjarenraming 2012-2015. De totale kosten waren in 2011 € 57.607.000.

In onderstaande tabel wordt de gestelde doelen financieel vertaald over de looptijd van het herstructureringsplan.

*Tabel 3: begroot resultaat van de doelstellingen*

|   | Doelen               | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | Totaal       |
|---|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|   |                      | €<br>x 1.000 | €<br>x 1.000 | €<br>x 1.000 | €<br>x 1.000 | €<br>x 1.000 | €<br>x 1.000 | €<br>x 1.000 | €<br>x 1.000 |
| 1 | Extra omzet          | 245          | 590          | 835          | 1.080        | 1.375        | 1.440        | 1.505        | 7.070        |
| 2 | Extra kostenreductie | 300          | 600          | 1.000        | 1.300        | 1.600        | 1.600        | 1.600        | 8.000        |
|   | Totaal               | 545          | 1.190        | 1.835        | 2.380        | 2.975        | 3.040        | 3.105        | 15.070       |

De investeringen en opbrengsten in dit herstructureringsplan dragen bij aan het terugdringen van het verwachte exploitatietekort. Naast deze maatregelen zijn in de meerjarenraming 2012 - 2015 van de AG reeds de nodige maatregelen opgenomen. De tabel hieronder geven de bezuinigingen weer die zijn verdisconteerd in de meerjarenraming.

*Tabel 4: bezuinigingen reeds opgenomen in de AG meerjarenraming 2012 - 2015*

| Onderwerp                               | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             | 2018             |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Lonen Welzijn (staf en kader personeel) | 280.000          | 840.000          | 1.260.000        | 1.540.000        | 1.540.000        | 1.540.000        | 1.540.000        |
| Lonen Ambtelijk                         | 275.000          | 440.000          | 550.000          | 660.000          | 660.000          | 660.000          | 660.000          |
| Afschrijvingskosten                     | 105.000          | 105.000          | 105.000          | 105.000          | 105.000          | 105.000          | 105.000          |
| Aanstellingskosten                      | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 40.000           | 40.000           |
| Extern advies                           | 60.000           | 60.000           | 60.000           | 60.000           | 60.000           | 60.000           | 60.000           |
| Central ondersteuning                   | 54.000           | 54.000           | 54.000           | 54.000           | 54.000           | 54.000           | 54.000           |
| Projecten                               | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000          |
| Internal branding                       | 75.000           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Huur gebouwen                           | 195.000          | 195.000          | 195.000          | 195.000          | 195.000          | 195.000          | 195.000          |
| Energie                                 | 43.000           | 43.000           | 43.000           | 43.000           | 43.000           | 43.000           | 43.000           |
| Telecommunicatie                        | 90.000           | 90.000           | 90.000           | 90.000           | 90.000           | 90.000           | 90.000           |
| Marketing                               | 34.000           | 34.000           | 34.000           | 34.000           | 34.000           | 34.000           | 34.000           |
| Evenementen                             | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           |
| Catering bijdrage                       | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           | 50.000           |
| <b>Totaal</b>                           | <b>1.551.000</b> | <b>2.201.000</b> | <b>2.731.000</b> | <b>3.121.000</b> | <b>3.121.000</b> | <b>3.121.000</b> | <b>3.121.000</b> |

De verbetering van het resultaat komt ook tot uitdrukking in het onderstaande overzicht van de subsidiebehoefte per activiteit van de AG in 2011 en in 2018. De subsidiebehoefte brengt tot uitdrukking het verschil tussen de kosten voor en de opbrengsten van de Wsw-uitvoering, uitgedrukt in arbeidsjaren. Net zoals in tabel 2 is als uitgangspunt genomen de meerjarenraming 2012 - 2015 van de AG, behorend bij het ondernemingsplan 2012/2013, en geëxtrapoleerd naar 2018. Het betreft hier het operationeel resultaat Wsw, zonder de onttrekkingen uit de bestemmingsreserves. In de kolom 'zonder maatregelen' zijn de extra maatregelen niet verwerkt en in de kolom 'met maatregelen' dus wel.

Tabel 5: subsidiebehoefte per Wsw activiteit

| Werkkladder             | Activiteit                        | Uitgangssituatie             |                                     |                   | Zonder maatregelen           |                                     |                   | Met maatregelen              |                                     |                   |
|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------------|-------------------------------------|-------------------|
|                         |                                   | 2011 wsw arbeids-jaren (abj) | 2011 subsidie-behoefte per abj in € | 2011 bedrag in €  | 2018 wsw arbeids-jaren (abj) | 2018 subsidie-behoefte per abj in € | 2018 bedrag in €  | 2018 wsw arbeids-jaren (abj) | 2018 subsidie-behoefte per abj in € | 2018 bedrag in €  |
| Begeleid werken         | Begeleid werken                   | 185,1                        | 18.972                              | 3.511.875         | 167,8                        | 19.565                              | 3.282.019         | 167,8                        | 16.618                              | 2.787.664         |
| Individuele detachering | Individuele detachering Wsw       | 195,3                        | 24.839                              | 4.851.188         | 177,0                        | 25.615                              | 4.533.672         | 177,0                        | 21.757                              | 3.850.786         |
| Groeps-detacheringen    | IBN facilitair                    | 66,2                         | 20.775                              | 1.375.794         | 60,0                         | 21.424                              | 1.285.747         | 60,0                         | 18.197                              | 1.092.081         |
|                         | Milieustraten (2012)              | 20,0                         | 22.324                              | 445.854           | 18,1                         | 23.021                              | 416.672           | 18,1                         | 19.554                              | 353.911           |
|                         | IGO Post                          | 62,5                         | 25.101                              | 1.569.937         | 56,7                         | 25.885                              | 1.467.182         | 56,7                         | 21.986                              | 1.246.188         |
|                         | Dorel                             | 472,9                        | 24.817                              | 11.736.712        | 428,6                        | 25.593                              | 10.968.531        | 428,6                        | 21.738                              | 9.316.392         |
|                         | VDL Parree                        | 30,6                         | 24.756                              | 757.269           | 27,7                         | 25.530                              | 707.705           | 27,7                         | 21.684                              | 601.107           |
|                         | Kleine groepsdetacheringen        | 26,6                         | 27.471                              | 730.588           | 24,1                         | 28.330                              | 682.770           | 24,1                         | 24.063                              | 579.928           |
|                         | Mainetti (2012)                   | 32,6                         | 27.588                              | 899.000           | 29,5                         | 28.450                              | 840.159           | 29,5                         | 24.165                              | 713.610           |
|                         | Groepsdetacheringen i.o.          | 45,3                         | 34.436                              | 1.560.124         | 41,1                         | 35.512                              | 1.458.012         | 41,1                         | 30.163                              | 1.238.398         |
|                         | DPI                               | 58,0                         | 30.132                              | 1.748.368         | 52,6                         | 31.073                              | 1.633.935         | 52,6                         | 26.393                              | 1.387.823         |
|                         | Basisvoorz Helmond/arbeidspool    | 43,3                         | 33.434                              | 1.447.982         | 39,2                         | 34.479                              | 1.353.210         | 39,2                         | 29.286                              | 1.149.383         |
|                         | Basisvoorz Asten                  | 17,7                         | 40.124                              | 708.572           | 16,0                         | 41.378                              | 662.195           | 16,0                         | 35.145                              | 562.452           |
|                         | Basisvoorz Gemert Bakel           | 24,3                         | 40.285                              | 978.202           | 22,0                         | 41.544                              | 914.177           | 22,0                         | 35.286                              | 776.479           |
| Werken op locatie       | Groen                             | 236,6                        | 23.203                              | 5.490.189         | 214,4                        | 23.928                              | 5.130.850         | 214,4                        | 20.324                              | 4.358.014         |
| Beschermd-intern        | Beschermd werken                  | 50,0                         | 38.480                              | 1.924.000         | 45,3                         | 39.682                              | 1.798.072         | 45,3                         | 33.705                              | 1.527.237         |
|                         | <b>Subsidiebehoefte WSW</b>       | <b>1.567,0</b>               | <b>25.357</b>                       | <b>39.735.654</b> | <b>1.420,1</b>               | <b>26.149</b>                       | <b>37.134.908</b> | <b>1.420,1</b>               | <b>22.211</b>                       | <b>31.541.451</b> |
| Indiv. detachering      | WSW indirecten                    | 11,4                         |                                     |                   | 10,3                         |                                     |                   | 10,3                         |                                     |                   |
|                         | <b>Taakstelling en norm WSW</b>   | <b>1.578,5</b>               | <b>25.758</b>                       | <b>40.657.973</b> | <b>1.430,5</b>               | <b>22.050</b>                       | <b>31.541.451</b> | <b>1.430,5</b>               | <b>22.050</b>                       | <b>31.541.451</b> |
|                         | <b>Operationeel resultaat WSW</b> |                              | <b>voordeel</b>                     | <b>922.319</b>    |                              | <b>nadeel</b>                       | <b>-5.593.457</b> |                              | <b>voordeel</b>                     | <b>0</b>          |

Voor de situatie in 2018, met maatregelen, is uitgegaan van de bestaande activiteiten. De verwachting is dat hier mutaties in zullen plaatsvinden. Het is nog niet te overzien waar deze mutaties precies zullen plaatsvinden. Om te kunnen vergelijken zijn de opbrengsten van de maatregelen verdisconteerd in de huidige activiteiten.

## 4. Maatregelen

Voor het realiseren van de doelen zal een divers pakket aan maatregelen worden getroffen. Bij het bepalen van deze maatregelen is ook nadrukkelijk gekeken naar de gestelde toetscriteria en de brede ambities. In dit hoofdstuk worden de maatregelen beknopt toegelicht, inclusief toelichting op de kosten, aan de hand van de volgende rubricering:

1. versterken en borgen werkgeversconcepten
2. organisatie-aanpassing
3. kostenreductie

Aan het eind van de toelichting op iedere maatregel worden de investeringen en opbrengsten tot en met 2018 samengevat weergegeven. In tabel 10 zijn alle investeringen per jaar in een tabel gezet. Voor de opbrengsten geeft tabel 8 het totaaloverzicht.

### 4.1 versterken en borgen van de werkgeversconcepten

De werkgeversbenadering van de AG handelt vanuit werkgeversconcepten. Voor de Wsw-doelgroep past niet de klassieke matching van medewerkers op beschikbare vacatures. De vraag van de werkgever wordt ingevuld door het (latent) werkvermogen aan te spreken van de Wsw-medewerker die naar arbeid wordt geleid. Met de juiste begeleiding en instructie kunnen meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar reguliere arbeid worden geleid.

Het helpen van de werkgever bestaat ook uit samen anders kijken naar de organisatie van arbeid. Specifiek het concept 'inclusieve organisatie' leent zich in potentie voor dit doeleinde dat verder uitwerking behoeft. Het is onze overtuiging dat dit de win-win situatie oplevert voor zowel de werkgever als voor de medewerker die naar arbeid wordt geleid. Hierbij passen twee maatregelen:

1. Leerwerk concept
2. Arbeidsmakelaardij concept

#### 4.1.1 *Leerwerk concept*

Binnen de huidige manier van werken van de AG worden de Wsw-medewerkers ingezet binnen beschermd werken locaties en naast individuele detacheringen en Begeleid Werken voornamelijk in diverse kleine en grotere groepsdetacheringen bij de opdrachtgever. Door deze spreiding is het geven van specifieke begeleiding en het bieden van continuïteit relatief duur. Daarnaast is de verwachting dat een deel van de toekomstige instroom 'nieuw beschut' binnen een eigen infrastructuur geplaatst dient te worden. Tabel 5 laat zien dat een groot deel van de activiteiten van AG verliesgevend dreigen te worden op de Wsw-uitvoering, wanneer er geen extra maatregelen worden getroffen. Het is daarom van groot belang nieuwe werkgeversconcepten te ontwikkelen, die zowel methodisch als financieel toekomstbestendig zijn.

Het leerwerk concept is het beoogde toekomstbestendig nieuwe werkgelegenheidsconcept. Dit concept is in pilotvorm in 2011 onder de naam 'leerwerkfabriek' uitgevoerd bij een reguliere werkgever. Het concept behelst een zeer intensieve vorm van samenwerking met de werkgever, waarin de werkgever in de productie en personeelsvoorziening vergaand wordt ontzorgd. AG regelt deze ontzorging door de organisatie van de assemblage, de Value Added Logistic (verpakken, prijzen etc.), reductie van voorraden, de personeelsinvulling en aansturing voor zijn rekening te nemen. Dit wordt zo ingericht dat de Wsw-doelgroep optimaal tot zijn recht komt. Door de verdergaande samenwerking ontstaat er ook ruimte om de medewerkers met een lage productiviteit een plek te geven. Dit totaalconcept is goed toepasbaar in de maakindustrie. Deze sector is in de regio Helmond goed vertegenwoordigd.

Een haalbaarheidstudie heeft aangetoond dat voor een groepsdetachering van circa 40 medewerkers het resultaat met ten minste € 100.000 zal verbeteren. Om dit concept te realiseren wordt echter ook initieel een investering van de AG gevraagd. Denk daarbij aan het inrichten van werkplekken c.q. assemblagelijnen en opleiden van kaderpersoneel. Tevens start het concept met een kleinere groep en lagere toegevoegde waarde uit werk, welke geleidelijk groeit gerelateerd aan toename van het door de opdrachtgever te verwerven werkpakket. Bij opstart is hierdoor sprake van mismatch tussen het kosten- en opbrengstniveau. De ervaring van de AG leert dat implementatie van een dergelijk concept ongeveer drie jaar duurt bij deze omvang, wat resulteert in een totale investering voor de AG van € 300.000 per leerwerk concept. De intentie is dit concept in een geografische spreiding te kopiëren over de Peelgemeenten, waardoor een diagnose en leerwerkomgeving ontstaat nabij de GR

gemeenten. Dit heeft tevens gunstig effect op de woon-werkafstand en daarmee op reiskosten. Inschatting is dat er op deze wijze 4 concepten ontwikkeld kunnen worden. De totale kosten voor deze transitie bedragen € 1.225.000. Dit bedrag is opgebouwd uit viermaal de investering per concept à € 300.000 en de reeds gemaakte kosten in 2011 van € 25.000. Deze investering leidt, na een aanloop, tot een structurele resultaatverbetering vanaf 2016 van € 400.000 per jaar, namelijk viermaal € 100.000 per concept. Het concept is uiteraard ook goed te gebruiken voor andere doelgroepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt, dan de Wsw. De investeringsbehoefte en de opbrengsten vinden hun grondslag in de businesscase 'concept leerwerkfabriek DPI'.

Investering/ opbrengst samengevat:

- Investering: € 1.225.000
- Opbrengst: € 2.000.000

#### *4.1.2 doorontwikkelen concept arbeidsmakelaardij*

De aansluiting bij de gedachtegang van werkgevers is cruciaal voor het slagen van de transitie van Wsw-medewerkers naar een duurzame plaatsing zo dicht mogelijk bij regulier werk. De AG is er tot op heden in geslaagd om dit binnen de huidige condities vorm te geven. De toekomstige nieuwe condities dwingen AG om hierin een stap verder te zetten. Veelomvattende samenwerkingsverbanden met werkgevers vragen veel deskundigheid van de professionals van de AG. Er is geen specifieke opleiding voor deze aanpak en ontwikkeling. Binnen de AG is deze kwaliteit smal aanwezig bij slechts de directie en het management en onvoldoende geborgd voor de toekomst.

Een bedrijfskundige, een accountmanager, de academicus op het gebied van inclusieve organisatie hebben allen hun kracht in het benaderen van werkgevers of hebben kennis van deelterreinen op het gebied van arbeid en organisatie. De arbeidsmakelaar heeft een mix van dit alles en meer. Het doel is te komen tot de transitie, waarbij meer passende, duurzame en kosten-efficiëntere (aangepaste) arbeidsplaatsen bewerkstelligd worden. Op deze wijze, en in combinatie met het nieuwe leerwerk concept, verwacht de AG een potentiële terugval risico van 40% van de extern geplaatste medewerkers voor een belangrijk deel te kunnen pareren.

Hiervoor is het noodzakelijk fors in te zetten op arbeidsmakelaardij, zowel op de omvang als op de methode. De AG dient hiervoor tijdelijk vijf extra arbeidsmakelaars aan te stellen, die zorgen voor een fors impuls aan de transitie naar toekomstbestendige activiteiten in de komende jaren. Daarbij zal ook nadrukkelijk worden samengewerkt met het Werkgeversplein. Ook hier is nog een slag in mogelijk, zie paragraaf 3.1. De investering voor de uitbreiding van de arbeidsmakelaardij bedraagt € 1.250.000 bestaande uit loonkosten gedurende 4 jaar en € 300.000 aan ontwikkelingskosten van de methode en borging hiervan binnen huidige opleidingen en daarmee toegankelijk voor heel Nederland. Methoden en technieken/instrumenten die daarvoor ingezet zouden kunnen worden zijn jobcarving (functiecreatie) en innovatief herontwerp van organisatie (integrale bedrijfsanalyse – eventueel wijzigen van functiestructuren – aansluiting bij aanbod van (toekomstige) medewerkers ook met een afstand tot de arbeidsmarkt). Dit zijn onder andere de nieuwe instrumenten om te komen tot een inclusieve arbeidsmarkt. De AG is zeer actief op dit gebied als gevolg van de constatering dat er weinig tot geen integrale methode en technieken bestaan die een wetenschappelijke basis kennen om de Wsw-doelgroep duurzaam bij reguliere werkgevers te plaatsen.

Op 12 mei 2011 is de Atlant-leerstoel 'inclusieve (arbeids)organisatie' voor vijf jaar ingesteld, momenteel bekleed door prof. dr. Frans Nijhuis en ondergebracht bij de universiteit van Maastricht aan de Faculty of Psychology and Neuroscience. De leerstoel richt zich op onderzoek naar het bevorderen van toegankelijkheid tot de arbeidsmarkt van langdurig werklozen en arbeidsbeperkten. Dit onderzoek kent drie thema's, namelijk:

- 1) Het ontwikkelen van banen binnen reguliere bedrijven en instellingen voor mensen die niet passen binnen bestaande functies als gevolg van langdurig werkloosheid, psychologische stoornissen en cognitieve problemen.
- 2) Gedragsverandering bij werkgevers, collega's en de medewerkers met een beperking.
- 3) De ontwikkeling van onderzoek naar de wijze waarop de arbeidsmogelijkheden, en niet de beperkingen, van [potentiële] werknemers met beperkingen gemeten kunnen worden en naar de methoden om die mogelijkheden bij werknemers te ontwikkelen.

De spin-off van dergelijk onderzoek zijn concrete instrumenten en bewezen wetenschappelijke methoden, om te komen tot een effectieve, efficiënte en duurzame toeleiding tot (aangepaste) arbeid (denk aan jobcarving, innovatief herontwerp organisaties). De leerstoel vraagt om een investering die

binnen een termijn van vijf jaar moet leiden tot een kostenbesparende, meer doelmatige toeleidingsorganisatie. Het draagt indirect bij tot een verhoging van toegevoegde waarde. Het optimaliseert en legt een wetenschappelijke basis onder de door AG toegepaste methodiek. Wetenschappelijke bewijzen voor effectieve en efficiënte duurzame toeleiding tot (aangepaste) arbeid zijn er nagenoeg niet. Dit moet het fundament zijn voor elk volgend handelen. De investeringen hiervoor zijn reeds voorzien en worden niet ten laste gelegd in de herstructureringsfaciliteit. Het spreekt voor zich dat naast de AG de gehele Wsw-sector kan profiteren van de uitkomsten van dit onderzoek. Er zijn ook diverse gesprekken gaande met geïnteresseerde partijen.

Het hierboven omschreven concept vraagt ook om concrete ondersteuning van de werkgever. De werkgever die (aangepaste) arbeid biedt, dient op weg geholpen te worden in het omgaan met medewerkers met een arbeidsbeperking. Met name het gedragscomponent en in de communicatie dient hij/ zij op weg geholpen te worden. Dit past bij de fundamentele omslag in denken over en omgaan met mensen met een arbeidsbeperking. Daarbij moet bij uitstek oog zijn voor wat mensen wel kunnen en dit draagt bij aan een meer duurzame plaatsing. Dit vraagt om het trainen van de werkgevers, wat tot één van de 'instrumenten' gaat behoren van de arbeidsmakelaar. De investering in het trainen van de huidige werkgevers (groepsdetachering en individuele detachering Wsw) wordt begroot op € 75.000 per jaar bestaande uit het vrijmaken van anderhalf fte om de trainingen te ontwikkelen, te geven en de begeleiding te verzorgen voor werkgevers. Deze kosten worden in ieder geval tot en met 2018 opgevoerd.

Ook de deelnemende gemeenten voelen zich aangesproken om te opereren als 'inclusieve organisaties'. In de komende periode zal heel nadrukkelijk worden ingezet om ook als werkgever alle kansen te bieden voor de doelgroep aan de onderkant van de arbeidsmarkt en daar ook organisaties met een subsidie- of inkooprelatie toe te bewegen. Een uitgangspunt hierbij is: goed voorbeeld doet goed volgen.

De inzet van de arbeidsmakelaardij en de begeleiding van de werkgevers dragen bij in de opbrengst het Leerwerk concept en de bestendiging van de andere werkgeversconcepten van de AG.

Investering/ opbrengst samengevat:

- Investering: € 2.075.000
- Opbrengst: kwalitatief (zie ook opbrengst Leerwerk concept)

#### 4.2 Organisatorische aanpassingen

Om de transitie mogelijk te maken zullen er ook organisatorische aanpassingen noodzakelijk zijn.

Deze aanpassingen bevatten vier onderdelen:

1. Beschut werk
2. ADTC
3. Informatievoorziening
4. Project organisatie

##### *4.2.1 Beschut werk*

Als gevolg van de beweging 'van binnen naar buiten', waarbij 96% buiten de beschermde werkomgeving geplaatst is, is slechts een fractie overgebleven van de infrastructuur beschermde/beschutte werkomgeving. De AG zal, met de toenemende instroom van medewerkers die zijn aangewezen op beschut werk ('nieuw beschut' vanaf 2013) voorzieningen moeten treffen. Deze groep zal, ondanks het streven, ook in de nieuwe leerwerk concepten niet altijd zijn plek kunnen krijgen, omdat daar meer sprake is van prikkels en werkdruk. De gehele infrastructuur van het werkbedrijf intern is in de afgelopen jaren, passend bij de beweging 'van binnen naar buiten' afgebouwd en zal opnieuw vorm moeten krijgen. Concreet vraagt dit om een inrichting van werkomgeving, hierbij te denken aan het opnieuw inrichten van een locatie, logistiek processen, voorraadbeheersingssystemen, heftrucks, laadplatforms, stellingen en werk, passend bij de instroom. Hiervoor wordt voorzichtig ingeschat dat een investering van € 500.000 nodig is. Deze investering is gebaseerd op vergelijkbare inrichtingen die de AG in het verleden heeft moeten realiseren.

Investering/ opbrengst samengevat:

- Investering: € 500.000
- Opbrengst: kwalitatief

#### 4.2.2 ADTC

Een belangrijk instrument voor de ondersteuning van de transitie Wsw is het 'Atlant Diagnose en Training Centrum' (ADTC). Het is van groot belang om een helder beeld van de medewerker te verkrijgen bij de start van zijn dienstverband. Daarnaast komt het regelmatig voor dat medewerkers vastlopen op hun werkplek en het nodig is om opnieuw en zorgvuldig te bekijken welke werkplek wel passend is of welke aanpassingen nodig zijn. Het doel is om het (latent) werkvermogen snel en accuraat zichtbaar te maken, hetgeen de voorspelbaarheid van het traject, zowel inhoudelijk als financieel, vergroot. Dit instrument biedt verdiepend onderzoek door middel van onder andere praktijkobservatie ondersteund door diverse psychodiagnostische instrumenten in een daarvoor ingerichte omgeving. Dit is gewenst voor die medewerkers waar bestaande rapportages niet toereikend zijn of waar niet te duiden problematiek onderhavig is, die belemmerend is voor het traject.

Juist ter ondersteuning van de transitie Wsw is het van groot belang te weten wat de (geobjectiveerde) mogelijkheden en loonwaarde is van de Wsw-medewerker. De AG schat in voor de komende vier jaar het ADTC hard nodig te hebben om alle Wsw-medewerkers te herplaatsen en de instroom 'nieuwe beschut' effectief in te kunnen zetten. Door een relatief kleine investering aan de voorkant van het traject is de AG sneller en efficiënter in staat de Wsw-medewerker duurzaam te plaatsen in een voor hem passende werkomgeving. Daarnaast kan de AG gedurende deze periode gericht trainen/opleiden en daarmee de Wsw-medewerker het noodzakelijke gedrag te laten vertonen dat nodig is om bij een reguliere werkgever werkzaam te zijn. Deze opleiding vult de AG in door gebruik te maken van de bestaande opleiding- en trainingsstructuren (AKA/BBL nivo 1), die goed aansluiten bij de Wsw-doelgroep. Dit werkt motiverend voor de Wsw-medewerker en verhoogt zijn arbeidsmarktkansen. De inzet van het ADTC en de opleiding leidt naar verwachting tot een lager ziekteverzuim en minder uit- of terugval in plaatsingen. Belangrijk is te melden dat een positief effect wordt verwacht van structureel € 455.000 per jaar in de exploitatie vanaf 2018. Tot dit bedrag is gekomen door de navolgende rekensom: 50 Wsw-medewerkers x 1.300 productieve uren per jaar x € 1 (extra loonwaarde). Dit cumuleert in 2018 tot het bedrag van € 455.000. Op basis van de huidige informatie zal het ADTC significant afnemen vanaf 2017 of opgenomen dienen te worden in de exploitatie. Het grootste deel van de herplaatsing van de Wsw-medewerkers naar nieuwe rendabele werkplekken moet dan hebben plaatsgevonden.

Voor de inzet en het doorontwikkelen van de ADTC is € 1.400.000 gemoeid. Hiervoor is in 2011 reeds € 200.000 aan kosten gemaakt. Het betreft een investering in de psychodiagnostische systemen en methoden, implementatie en opleiding van de professionals voor de toepassing en uitvoering van de Weiss test, capaciteitentesten en diverse andere testen die gedrag en capaciteiten in beeld kunnen brengen. Daarnaast is een investering nodig in het inrichten van een gesimuleerde werkomgeving met worksamples. Hierbij moet gedacht worden aan werkzaamheden die per handeling getoetst kan worden aan de hand van vooraf gestelde normen. Deze werkzaamheden nemen in complexiteit toe en worden in verschillende (gesimuleerde) werkomgevingen toegepast om een zo realistische mogelijk beeld te krijgen. Om dit beeld te krijgen dienen wij een systematische wijze en methode van observatie te ontwikkelen om in een zo kort mogelijke tijd een kwalitatief hoogwaardig klantprofiel te produceren, waarvan de voorspelbare waarde zo realistisch mogelijk is. Parallel hieraan wordt gestart met opleiden (beïnvloeding van gedrag). Hiervoor dient lesmateriaal ontwikkeld te worden dat aansluit bij de opleidingsstructuur zoals deze gehanteerd wordt in Nederland. Dit zal een traject worden in samenwerking met het ROC. Aan het eind van de looptijd ligt er een bewezen methode van diagnostiek die op een efficiënte wijze in beeld kan brengen wat er geïnvesteerd dient te worden, op welke wijze dat moet gebeuren en in welke omgeving tegen welke kosten om een duurzame plaatsing te realiseren.

Investering/ opbrengst samengevat:

- Investering: € 1.400.000
- Opbrengst: € 1.820.000

#### 4.2.3 Informatievoorziening

Een goede informatievoorziening blijft, juist in turbulente tijden, van strategische belang en een cruciale randvoorwaarde bij de uitvoering Wsw. Zowel bij de relaties van de AG als intern ter sturing van de werkprocessen, is er een groeiende vraag naar informatie die zo volledig, juist en tijdig mogelijk moet zijn. Daarbij speelt het steeds meer digitaal uitwisselen van informatie met de ketenpartners een belangrijke rol. Het blijft inspanningen vragen van de AG om in te spelen op wijzigingen in een dynamische werkomgeving en verandering van de daaraan gekoppelde interne, maar ook steeds nadrukkelijker externe, werkprocessen en informatiebehoeften.

De meest cruciale informatie betreft die van het traject van de medewerker. Het goed kunnen volgen van het traject, informatie hierover te kunnen delen en te analyseren is van groot belang om trajecten bij te sturen en de uitvoering hierop aan te passen. Juist in de fase waarin de nodige Wsw-medewerkers worden herplaatst. Een cliënt volg systeem is daarvoor het instrument om het proces van toeleiding te ondersteunen. Met de huidige ondersteunende systemen is de AG beperkt in staat tot snelle en de nodige informatie te komen. Veelal blijft de informatievoorziening beperkt tot het meest noodzakelijke (wettelijk, verantwoording van uitvoering). Ook vragen de huidige ondersteunende systemen nog te veel handelingen en dubbele registratie.

De AG voert samen met de gemeente Helmond een onderzoek uit naar een doorrekening van een transparante kostprijs op basis werkelijke kosten voor de gemeentelijke opdrachtgevers. Naast de Wsw-subsidie ontvangt de AG ook een bedrag voor de geleverde diensten aan gemeenten. Op basis van een heldere kostprijsberekening willen de gemeenten samen met de AG bepalen wat een passende kostprijs is voor de diensten. Deze gewogen kostprijs is van belang in een tijd waarin de gemeenten kampen met diverse budgetverlagingen. Ook in het licht hiervan is een systeem dat beter dan nu is ingericht op deze verantwoording een must.

De AG is daartoe in 2011 gestart met het oriënteren op een integraal cliënt volg systeem. Door te kiezen voor een integrale oplossing wordt beoogd dat gegevens slechts eenmaal worden vastgelegd in plaats van meerdere malen op verschillende plekken. Dit levert een aanzienlijke tijdswinst op. Daarnaast verkleint het de kans op fouten met de invoer en zal het ontwikkelen en bouwen van rapportages efficiënter verlopen omdat alles in één database is opgeslagen. Deze investering leidt tot een besparing van twee fte formatie, die zich bezighouden met registratie en rapportage. Op jaarbasis is dat € 100.000 en verspreid over vijf jaar leidt het tot € 500.000 aan kostenreductie. Deze formatiebesparing is bovenop de kostenreductie staf- en kaderpersoneel in paragraaf 4.3.3 beschreven. Voor de pilot zijn reeds € 38.000 aan kosten gemaakt. Voor de aanschaf van een dergelijk systeem, de implementatiekosten (onder andere opleiding personeel, ICT beheer herorganiseren, projectorganisatie) en de ontwikkeling en bouw van interne- en externe rapportages is € 690.000 begroot. De gehele investering is gebaseerd op het 'projectplan Teamsoft'.

Investering/ opbrengst samengevat:

- Investering: € 690.000
- Opbrengst: € 500.000

#### *4.2.4 Projectorganisatie*

Het managen en aansturen van de verschillende maatregelen in het kader van de herstructureringsfaciliteit alsmede het rapporteren en verantwoorden vraagt om een gedegen projectorganisatie. Iedere maatregel vraagt om een goede voorbereiding, begeleiding van de uitvoering, nazorg en verantwoording. De AG zal de gemeenten input dienen te leveren ten behoeve van de jaarlijkse voortgangsrapportages om de middelen uit de vervolgtranches uitgekeerd te (kunnen) krijgen. Voor de AG voorzien wij hierin de kosten voor een projectmanager, een projectleider en (administratieve) ondersteuning ter grootte van € 200.000 per jaar gedurende een periode van vijf jaar. Ook de kosten voor externe inhuur voor de totstandkoming van de aanvraag herstructurering Wsw en de extra inzet van de gemeenten op de voortgangsrapportages naar de Commissie de komende jaren worden uit dit budget gefinancierd.

Investering/ opbrengst samengevat:

- Investering: € 1.000.000
- Opbrengst: kwalitatief

#### 4.3 Kostenreductie

Naast investeringen vragen krimpende budgetten ook om een kritische beoordeling en aanpassing van de huidige kostenstructuur. Naast de kostenreductie die al is opgenomen in de meerjarenraming 2012-2015, zie tabel 4, worden vanuit deze herstructurering nog extra kostenreducerende maatregelen getroffen:

1. Regionale samenwerking
2. Reductie ziekteverzuimpercentage Wsw
3. Afbouw kader personeel
4. Uitstroom niet doelgroep Wsw

#### 4.3.1 regionale samenwerking

In de keten van toeleiding naar (aangepaste) arbeid, vormt het Werkgeversplein een belangrijke brug naar arbeid. Hierbij is de AG (Partnership) het verlengstuk van het Werkgeversplein voor toeleiding naar aangepaste arbeid. Wil deze keten goed functioneren, dan is van belang dat iedere deelnemer in de keten vanuit zijn kracht een bijdrage levert aan het doel om ook Wsw-medewerkers toe te leiden naar (aangepaste) arbeid. Hierbij is het van belang dat er met één gezicht en op eenduidige wijze werkgeversbenadering plaatsvindt. Een efficiency slag is hier te maken door voor verdere samenwerking en mogelijk samengaan te kiezen.

Naast het Werkgeversplein zijn ook met de overige partners in de keten efficiency slagen te maken. Een voorbeeld is de diagnose. Iedere ketendeelnemer heeft namelijk een vorm van diagnose of methodiek diagnose om vervolgens een scholingstraject, zorgplan of trajectplan naar werk vorm te geven. De keten is tot op heden niet op deze wijze benaderd. Hoe kan een eenduidige en betrouwbare diagnosestelling bijdragen aan het goed richten en inrichten van een toeleidingstraject naar werk. Zeker ook voor de doelgroep 'nieuw beschut' is dit een relevante zaak.

In de keten zijn naast de gemeenten en het UWV diverse andere partners betrokken. Een goede samenwerking met zorgpartners is ook van belang, denk hierbij aan schuldhulpverlening, verslavingszorg, GGZ, maatschappelijk werk, woningbouwcorporaties etc. Een adequate parallelle aanpak in het zorgtraject geeft ook veel winst in het aan het werk krijgen en houden van medewerkers.

Onderzoek naar de haalbaarheid van efficiency slagen in de ketenaanpak vraagt een investering van € 60.000. Het is aannemelijk dat een verdergaande samenwerking en efficiency slag in de keten bijdraagt aan het reduceren van de kosten. Het onderzoek moet dit uitwijzen.

Ook de samenwerking op en samenvoeging van backoffice activiteiten biedt een kans om kosten te besparen. Dit kan binnen de keten van toeleiding naar werk, maar wellicht biedt de samenwerking met één of meer SW-bedrijven in de regio Zuid-Oost Brabant hiertoe nog meer kansen, gezien de grotere overlap in de aard van de activiteiten en organisatie.

Regionaal zijn er binnen de uitvoering van de Wsw taak ook verdere efficiëncy slagen te maken. De bandbreedte hiervoor is groot. Men kan kiezen voor kennisdelen, samenwerking, maar ook samenvoeging van activiteiten, of zelfs een fusie van twee of meer organisaties. De effecten van deze regionalisering zijn nog lastig te bepalen. Hiervoor zal uitgebreid onderzoek verricht dienen te worden, hetgeen geschat wordt op € 120.000 aan kosten.

Investering/ opbrengst samengevat:

- Investering: € 180.000
- Opbrengst: op termijn, afhankelijk van mogelijkheden en besluitvorming

#### 4.3.2 Reductie ziekteverzuimpercentage Wsw

De AG kent de afgelopen jaren een hoger verzuim in relatie tot de branchegenoten. Dit vroeg en vraagt nog steeds om een andere houding van de medewerker zelf en die van leidinggevenden.

Dat maakt dat het voorkomen en aanpakken van ziekteverzuim doelmatig en integraal aandacht nodig heeft en sterk moet worden verbeterd. Een fundamentele herziening is vereist. De rollen en verantwoordelijkheden die het primair proces mogelijk maken, dienen stevig neergezet te worden. Dit bepaalt de strategie op verzuimpreventie en –aanpak voor de komende jaren. Het verlagen van het verzuimpercentage is ook een financiële absolute noodzaak in het kader van de nieuwe financiële kaders.

Het verzuimpercentage Wsw was over 2011 gemiddeld 16,0%. Over december 2011 was het gemiddeld verzuimpercentage 14,7%. Ziekteverzuim gaat ten kosten van de toegevoegde waarde. Op de hele Wsw populatie kost 1% ziekteverzuim, € 130.000 per jaar.

Het gewenst resultaat is 5% ziekteverzuim reductie ten opzichte van het gemiddeld ziekteverzuimpercentage over 2011. Dit is een enorm ambitieuze doelstelling, aangezien dit slechts door enkelen in de Wsw-sector is bereikt. De doelstelling is de genoemde reductie binnen vijf jaar te bereiken. Met andere woorden: over 2016 dient een gemiddeld ziekteverzuimpercentage van maximaal 11% te zijn bereikt. 5% verzuim reductie levert in potentie € 650.000 aan toegevoegde waarde op per jaar.

Tabel 6: begrote realisatie reductie ziekteverzuim

|                            | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | Totaal      |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Gem.Ziekteverz. percentage | 15,0%     | 14,0%     | 13,0%     | 12,0%     | 11,0%     | 11,0%     | 11,0%     |             |
| Toegevoegde waarde         | € 130.000 | € 260.000 | € 390.000 | € 520.000 | € 650.000 | € 650.000 | € 650.000 | € 3.250.000 |

Om een verzuim reductie van deze omvang mogelijk te maken, is het noodzakelijk integrale interventies te kunnen plegen. Dit vraagt om passende middelen, wat wordt begroot op € 1.500.000 over 7 jaar, om het ziekteverzuim met 5% te doen dalen en het verzuimpercentage en de jaren volgend op 2016 structureel op maximaal 11% te houden. De investering is bestemd voor interventies als extra inzet van bedrijfsartsuren, trainingen, instrumentontwikkelingen etc. Overigens draagt ook het ADTC bij in het verlagen van het ziekteverzuim. Immers, het ADTC zorgt voor het goed in beeld brengen van de medewerker en naar zijn mogelijkheden plaatsen op de juiste werkplek. Dit zal ook een positief effect hebben op het ziekteverzuim.

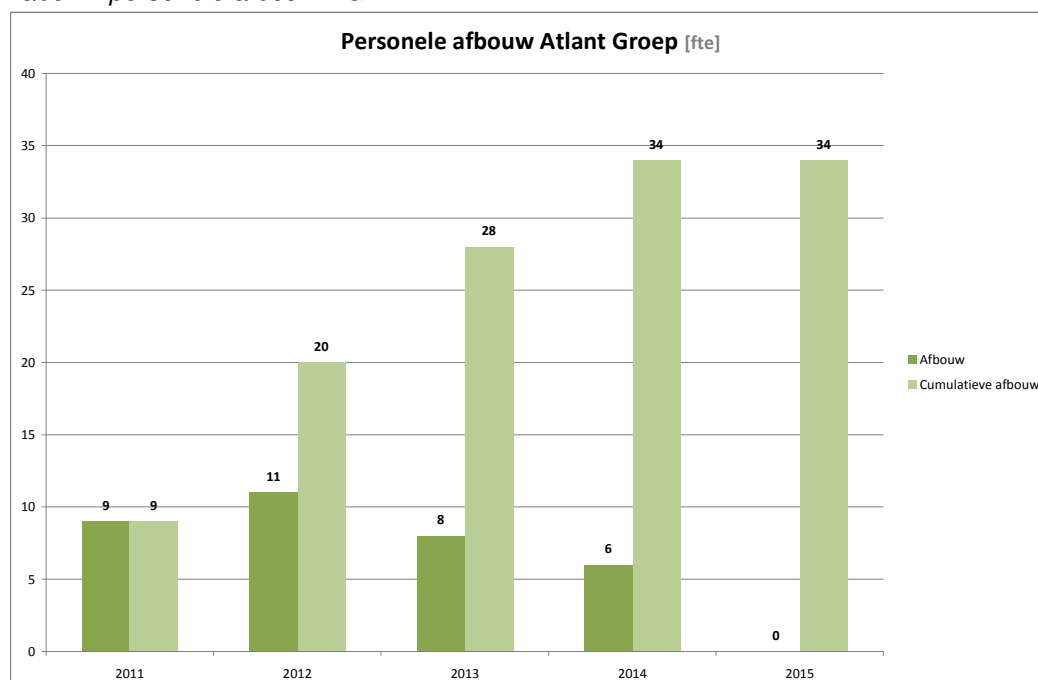
Investering/ opbrengst samengevat:

- Investering: € 1.500.000
- Opbrengst: € 3.250.000

#### 4.3.3 Kostenreductie van het staf- en kaderpersoneel

Begin 2011 waren 194 fte staf- en kaderpersoneel (niet doelgroep) werkzaam bij de AG. Tot eind 2014 zal 34 fte (17,5%) worden afgebouwd, zodat nog 160 fte overblijft. In 2011 zijn reeds 9 fte verdwenen, die voornamelijk indirecte functies uitvoerden, zoals beleidsmedewerkers, bedrijfsbureau-medewerkers en P&O-advisers. In de komende jaren kan nog 25 fte extra worden afgebouwd. Hoewel dit ingrijpend is voor zowel het personeel als de organisatie, is dit uit kostenoverwegingen onvermijdelijk, 80% van de kosten bestaan namelijk uit loonkosten. Door slimmer en efficiënter te werken, moet een deel van de afbouw kunnen worden opgevangen. Daarnaast is er ook sprake van een afbouw van gemiddeld 60 Wsw-medewerkers per jaar. Dit komt overeen met twee fte, hetgeen tot 2018 betekent dat wij 14 medewerkers kaderpersoneel afbouwen in lijn met de afbouw Wsw. Daarnaast bouwt AG nog 11 fte medewerkers kaderpersoneel af door efficiënter en effectiever te werken. Wij verwachten gemiddeld per traject aan frictiekosten een bedrag van € 100.000 bestaand uit capaciteit die dit uitvoert en afkoopsommen/wachtgeldverplichtingen. In totaal komt dit neer op een bedrag van € 2.500.000. De opbrengsten van de reductie zijn als taakstelling reeds opgenomen in de meerjarenraming 2012 -2015, zodat ze buiten de opbrengsten van het herstructureringsplan vallen. In tabel 4 staat deze reductie weergegeven onder de noemer 'lonen welzijn' en 'lonen ambtelijk'. Vanaf 2015 is dit een reductie van € 2,2 mln per jaar. In tabel 5 is deze reductie ook verwerkt in de kolom 'zonder maatregelen' in 2018.

Tabel 7: personele afbouw AG



De afbouw van 34 fte is op basis van de huidige maatregelen en prognoses. Het is uiteraard niet uitgesloten dat toekomstige besluiten en resultaten leiden tot een extra krimp van formatie.

Investerings/ opbrengst samengevat:

- Investering: € 2.500.000
- Opbrengst: € 12.445.000, zie tabel 4 (lonen welzijn en lonen ambtelijk), reeds in meerjarenraming 2012-2015 opgenomen en geëxtrapoleerd tot en met 2018. Daarom niet opgenomen als directe opbrengst van dit plan.

#### *4.3.4 Uitstroom niet doelgroep Wsw*

De AG heeft Wsw-medewerkers in dienst die mogelijk tot de ondergrens behoren, maar waarvan dit door het UWV (nog) niet formeel is vastgesteld. Tot op heden heeft de AG deze medewerkers gehandhaafd in de mix met medewerkers met voldoende loonwaarde. Deze mix is op grond van de verminderde budgetten echter niet meer in deze mate te handhaven waardoor de AG zich gedwongen ziet deze medewerkers uit te laten stromen. Een aansluiting met andere arrangementen, bijvoorbeeld een vorm van dagactiviteiten, zou tot een integrale oplossing kunnen behoren. Dit treft circa 150 medewerkers die, in tegenstelling tot de doelgroep 'nieuwe beschut', mogelijk behoren tot een vorm van zorg. In de loop der tijd is deze groep medewerkers door de norm gezakt, door bijvoorbeeld een progressief ziektebeeld of verder ontwikkelde beperkingen op grond waarvan ze aangewezen zijn op een vorm van zorg.

Het proces om tot uitstroom te komen van Wsw medewerkers die (vermoedelijk) tot de ondergrens behoren, is de afgelopen twee jaar voor de AG complex en tijdrovend gebleken. De complexiteit zit enerzijds in het overtuigen van de medewerker zelf, familie en betrokken externe begeleiders dat de medewerker beter af is bij een andere vorm van dagactiviteit en anderzijds met de te plegen onderzoeken en het verkrijgen van de benodigde adviezen ten behoeve van de aanvraag bij UWV. Bovendien staat tegen een dergelijk besluit nog de mogelijkheid van bezwaar en beroep open. Pas na het onherroepelijk worden van het besluit is ontslag mogelijk. Toch heeft dit in 2011 een resultaat opgeleverd van 15 medewerkers die zijn uitgestroomd naar een andere vorm van dagactiviteit met als herindicatie van UWV geen Wsw doelgroep (meer) c.q. 'ondergrens'. Voor ongeveer 150 medewerkers dient een dergelijk traject doorlopen te worden. Omdat dit over het algemeen medewerkers betreft met een hoog ziekteverzuim en nauwelijks tot geen toegevoegde waarde leveren, maakt dat ook uit kostenoverweging uitstroom naar een andere vorm van activiteiten de passende vervolgstap is. Per individu zal, met betrokkenheid van de betreffende gemeente, een zorgvuldige afweging plaatsvinden voor het inzetten van een ander arrangement.

Voor de uitstroom naar ondergrens te bewerkstelligen is een investering nodig van € 500.000 aan diagnose- en begeleidingskosten. Dit levert, na een aanloop, vanaf 2016 een structurele kostenreductie op van € 1.500.000 per jaar na volledige uitstroom.

Investerings/ opbrengst samengevat:

- Investering: € 500.000
- Opbrengst: € 7.500.000

Onderstaande tabel geeft een verder uitsplitsing van de omzet en kosten van het herstructureringsplan. Per maatregel, waar dat op van toepassing is, worden de effecten op de omzet en kostenreductie weergegeven. De kostenreductie in verlaging van staf- en kaderpersoneel is al opgenomen in de meerjarenraming 2012 - 2015 van de AG en valt dus buiten het plan.

Tabel 8: omzet en kostenreductie door de maatregelen in het herstructureringsplan

| nr. | cat. | Maatregel                                      | gebaseerd op totaal AG                        |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
|-----|------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
|     |      |                                                | EXTRA OMZET (OMZ) / BESPARINGEN KOSTEN (KOST) |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
|     |      |                                                | 2011                                          | 2012           | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             | 2018             | TOTAAL            | TOTAAL            |
|     |      |                                                |                                               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
| 1.1 | OMZ  | Leerwerk concept                               |                                               | 50.000         | 200.000          | 250.000          | 300.000          | 400.000          | 400.000          | 400.000          | 2.000.000         |                   |
|     |      |                                                |                                               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
|     |      | <b>subtotaal Werkgeversbenadering</b>          |                                               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   | <b>2.000.000</b>  |
|     |      |                                                |                                               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
| 2.2 | OMZ  | Doorontwikkeling ADTC                          |                                               | 65.000         | 130.000          | 195.000          | 260.000          | 325.000          | 390.000          | 455.000          | 1.820.000         |                   |
|     |      |                                                |                                               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
| 2.3 | KOST | Verbeteren informatievoorziening               |                                               |                |                  | 100.000          | 100.000          | 100.000          | 100.000          | 100.000          | 500.000           |                   |
|     |      | Uren implementatie informatievoorziening       |                                               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
|     |      |                                                |                                               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
|     |      | <b>subtotaal Organisatorische aanpassingen</b> |                                               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   | <b>2.320.000</b>  |
|     |      |                                                |                                               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
| 3.2 | OMZ  | Reductie ziekteverzuimpercentage Wsw           |                                               | 130.000        | 260.000          | 390.000          | 520.000          | 650.000          | 650.000          | 650.000          | 3.250.000         |                   |
|     |      |                                                |                                               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
| 3.4 | KOST | Uitstroom niet doelgroep Wsw                   |                                               | 300.000        | 600.000          | 900.000          | 1.200.000        | 1.500.000        | 1.500.000        | 1.500.000        | 7.500.000         |                   |
|     |      |                                                |                                               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
|     |      | <b>subtotaal Kostenreductie</b>                |                                               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   | <b>10.750.000</b> |
|     |      |                                                |                                               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
|     |      | <b>Totaal</b>                                  |                                               | <b>545.000</b> | <b>1.190.000</b> | <b>1.835.000</b> | <b>2.380.000</b> | <b>2.975.000</b> | <b>3.040.000</b> | <b>3.105.000</b> | <b>15.070.000</b> | <b>15.070.000</b> |
|     |      |                                                |                                               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |
|     | OMZ  | Waarvan Omzet gerelateerde doelen              |                                               | 245.000        | 590.000          | 835.000          | 1.080.000        | 1.375.000        | 1.440.000        | 1.505.000        | 7.070.000         |                   |
|     | KOST | Waarvan Kosten gerelateerde doelen             |                                               | 300.000        | 600.000          | 1.000.000        | 1.300.000        | 1.600.000        | 1.600.000        | 1.600.000        | 8.000.000         |                   |

## 5. Begroting herstructureringskosten

De kosten voor de uitvoering van de maatregelen, toegelicht in hoofdstuk 4, worden in dit hoofdstuk weergegeven.

De dekking van de herstructureringskosten komen grotendeels uit de herstructureringsfaciliteit. Deze is opgebouwd uit het trekkingsrecht en de co-financiering voor de medewerkers werkzaam in de AG.

Trekkingsrecht € 6.992.399

Co-financiering € 2.330.800

Totaal € 9.323.199

Hierbij is uitgegaan van het volume van 1.587,34 arbeidsjaren. Hierbij is ingegrepen de groep medewerkers die niet vallen onder de GR gemeenten en Geldrop-Mierlo (20,31 AJ). Tussen de Brabantse Wsw-uitvoerders/ gemeenten is afgesproken dat deze Wsw-medewerkers worden gestimuleerd om te verhuizen, dan wel regulier uit te stromen.

In bijlage 2 wordt een overzicht gegeven van de herstructureringsmiddelen per gemeente en per jaar over de periode 2012 tot en met 2018. De co-financiering wordt gefinancierd uit het resultaat van de AG uit 2011 en wordt na ontvangst door de gemeenten weer bestemd voor de co-financiering. Het resterende bedrag wordt betaald uit de bedrijfsreserves van de GR AG.

De totale kosten voor de herstructurering bedragen € 11.570.000. Naast het trekkingsrecht en de co-financiering is nog aanvullend € 2,25 mln nodig. Deze kosten worden in principe gefinancierd vanuit de reserves van de AG. Het is zeer wenselijk dat de transitiekosten deels worden gedekt door het extra landelijk budget van € 100 mln, dat mogelijk vrijkomt vanuit het Rijk na een tussenevaluatie in 2014.

De middelen uit de herstructureringsfaciliteit worden in jaartranches uitbetaald en de hoogte verschilt per jaar, zie bijlage 2. Deze jaartranches komen niet overeen met de benodigde investeringen per jaar, zie tabel 10. In onderstaande tabel staan deze verschillen weergegeven.

*Tabel 9: verschil tussen jaarlijkse trekkingsrecht/co-financiering en benodigde investeringen.*

| Bedragen in €                                       | 2011    | 2012       | 2013       | 2014      | 2015       | 2016      | 2017      | 2018      | totaal     |
|-----------------------------------------------------|---------|------------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Totaal trekkingsrecht + co-financiering (bijlage 2) |         | 233.080    | 1.398.480  | 2.796.960 | 1.398.480  | 1.165.400 | 1.165.400 | 1.165.400 | 9.323.200  |
| Totale investeringsbehoefte (tabel 10)              | 263.000 | 1.338.000  | 3.212.000  | 2.560.000 | 2.620.000  | 937.000   | 345.000   | 295.000   | 11.570.000 |
| Verschil                                            | -263.00 | -1.104.920 | -1.813.520 | 236.960   | -1.221.520 | 228.400   | 820.400   | 870.400   | -2.246.800 |

In de jaren 2011 t/m 2013 en 2015 is er sprake van een tekort in dekking. Het tekort wordt, zoals al eerder aangegeven, in principe gefinancierd vanuit de reserves van de AG.

Tabel 10: herstructureringskosten per jaar en in totaal

| nr. | Maatregel                                      | gebaseerd op totaal AG |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                   |                   |
|-----|------------------------------------------------|------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|
|     |                                                | INVESTERINGEN/KOSTEN   |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                   |                   |
|     |                                                | 2011                   | 2012             | 2013             | 2014             | 2015             | 2016           | 2017           | 2018           | subtotaal         | TOTAAL            |
| 1.1 | Leerwerk concept                               | 25.000                 | 58.000           | 175.000          | 350.000          | 350.000          | 267.000        |                |                | 1.225.000         |                   |
| 1.2 | Arbeidsmakelaardij:                            |                        |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                   |                   |
|     | 5 extra arbeidsmakelaars                       |                        | 100.000          | 350.000          | 350.000          | 350.000          | 100.000        |                |                | 1.250.000         |                   |
|     | Master opleiding                               |                        | 50.000           | 100.000          | 100.000          | 50.000           |                |                |                | 300.000           |                   |
|     | Trainen werkgevers in begeleiding doelgroep    |                        | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 75.000           | 75.000         | 75.000         | 75.000         | 525.000           |                   |
|     | <b>subtotaal Werkgeversbenadering</b>          |                        |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                   | <b>3.300.000</b>  |
|     |                                                |                        |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                   |                   |
| 2.1 | Inrichting beschut werken                      |                        |                  | 200.000          | 200.000          | 100.000          |                |                |                | 500.000           |                   |
| 2.2 | Doorontwikkeling ADTC                          | 200.000                | 300.000          | 300.000          | 300.000          | 300.000          |                |                |                | 1.400.000         |                   |
| 2.3 | Verbeteren informatievoorziening               | 38.000                 | 65.000           | 162.000          | 25.000           | 25.000           | 25.000         | 25.000         | 25.000         | 390.000           |                   |
|     | Uren implementatie informatievoorziening       |                        | 150.000          | 150.000          |                  |                  |                |                |                | 300.000           |                   |
| 2.4 | Project organisatie                            |                        | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000          | 200.000        |                |                | 1.000.000         |                   |
|     | <b>subtotaal Organisatorische aanpassingen</b> |                        |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                   | <b>3.590.000</b>  |
|     |                                                |                        |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                   |                   |
| 3.1 | Regionale samenwerking                         |                        |                  | 60.000           | 120.000          |                  |                |                |                | 180.000           |                   |
| 3.2 | Reductie ziekteverzuimpercentage Wsw           |                        | 240.000          | 240.000          | 240.000          | 195.000          | 195.000        | 195.000        | 195.000        | 1.500.000         |                   |
| 3.3 | Kosten afname kaderpersoneel                   |                        |                  | 1.100.000        | 500.000          | 900.000          |                |                |                | 2.500.000         |                   |
| 3.4 | Uitstroom niet doelgroep WSW                   |                        | 100.000          | 100.000          | 100.000          | 75.000           | 75.000         | 50.000         |                | 500.000           |                   |
|     | <b>subtotaal Kostenreductie</b>                |                        |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                   | <b>4.680.000</b>  |
|     |                                                |                        |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                   |                   |
|     | <b>Totaal</b>                                  | <b>263.000</b>         | <b>1.338.000</b> | <b>3.212.000</b> | <b>2.560.000</b> | <b>2.620.000</b> | <b>937.000</b> | <b>345.000</b> | <b>295.000</b> | <b>11.570.000</b> | <b>11.570.000</b> |

## 6. Risico's en beheersmaatregelen

Zowel de economische ontwikkelingen als de komende nieuwe wetgeving en beleidsontwikkelingen geven onzekerheden en risico's, die van invloed zijn op de Wsw-bedrijfsvoering door de GR AG. De belangrijkste risico's en de bijhorende beheersmaatregelen worden hieronder genoemd.

| Risico's                                                                                                                                                                                                           | Beheersmaatregelen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Economisch klimaat en prijzen onder druk                                                                                                                                                                           | De gewenste groei in toegevoegde waarde wordt bemoeilijkt door het huidige sombere economische klimaat. Hierdoor komen ook de prijzen onder druk te staan. Het is van belang om nog meer dan anders aan werkgevers helder te maken dat samenwerken leidt tot een win-win situatie. De doorontwikkeling van de werkgeversaanpak voorziet hierin. Ook de gemeenten als opdrachtgever zal kritisch sturen op kostprijsverlaging. De geplande kostenreductie voorziet hierin. Echter, de gemeenten zien tegelijkertijd de AG als belangrijke leverancier van diensten en staan garant voor een aanzienlijk deel van de omzet. |
| Afbouw van WSW-formatie leidt mogelijk tot leveringsproblemen aan opdrachtgevers. De contracten voor groepsdetacheringen scheppen verplichtingen.<br><br>Concurrentie van andere regelingen (Wwnv-loondispensatie) | De afbouw van de Wsw leidt mogelijk tot kwantitatieve en kwalitatieve leveringsproblemen. Dit kan mogelijk ondervangen worden door het inzetten van alternatieve doelgroepen (Wwnv).<br><br>Omdat Wsw-oud blijft bestaan met zijn detacheringsconstructie en eigen verdienmodel zal dit goed afgestemd moeten worden met de systematiek en verdienmodel van Wwnv loondispensatie. Voorkomen moet worden dat te grote financiële verschillen ontstaan tussen beide systematieken voor werkgevers.                                                                                                                          |
| Onzekerheid over invulling 'nieuw-beschut' en 'arbeidsmatige dagbesteding'. De keuzes hierin hebben gevolgen voor de Wsw-uitvoering.                                                                               | De gevolgen van de diverse wetswijzigingen op het terrein van Wsw, Wwnv en AWBZ zijn nog niet in zijn geheel te overzien. Met name met betrekking tot de invulling van het bedrijfsonderdeel 'beschut'. In het plan wordt er vanuitgegaan dat 1/3 van de uitstroom Wsw wordt vervangen met werknemers 'nieuw-beschut'. De inrichting van 'beschut' in dit plan is hierop gebaseerd. Aanpassing is nodig als blijkt dat 'beschut' een bredere of andere invulling krijgt.                                                                                                                                                  |
| Onzekerheid over het beleid van gemeenten en ketenpartners met betrekking tot samenwerking in de keten en de daarbij horende kostenbesparingen en opbrengsten.                                                     | Dergelijke processen zijn complex en veelal langdurend. Een complicerende factor daarbij is dat de gemeenten binnen de GR AG niet altijd gelijk optrekken. Bijv. Gemert-Bakel en Someren vallen voor de re-integratie buiten het Werkplein en kennen elk een eigen aanpak. De forse impact van de bezuinigingen bij de gemeenten en de AG maakt dat meer dan ooit de noodzaak wordt ervaren om, ondanks de verschillen, toch slagen te maken.                                                                                                                                                                             |
| Onzekerheid over de keuzes van de SW-bedrijven in de regio met hun gemeentelijke eigenaren met betrekking tot samenwerking.                                                                                        | Met enkele partijen is al verkennend gesproken en dat geeft de verwachting dat hier voldoende mogelijkheden zijn. De gemeenten zullen erop toezien dat vervolgstappen worden gezet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

| Risico's                                                               | Beheersmaatregelen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| cao ontwikkelingen                                                     | De 'zittende' Wsw-ers vallen onder een cao. Het is onduidelijk welke afspraken worden gemaakt over loonontwikkeling etc. Voor 'nieuw-beschut' is nog geen cao/ beloningskader afgesproken en dus is de impact onzeker. Als blijkt dat de kosten hoger uitvallen dan verwacht, dan zal hier in de bedrijfsvoering op moeten worden geanticipeerd.                                                                                  |
| Onzekerheid bestuurlijke besluitvorming over extra afbouw Wsw-formatie | De extra afbouw is politiek en maatschappelijk gevoelig, maar heeft tevens een grote financiële impact op de bedrijfsvoering van de AG. Het is nog niet duidelijk of de gemeenten hiervoor zullen kiezen. Bijv. het niet verlengen van tijdelijke dienstverbanden. In dat geval kan worden gezocht naar alternatieve instrumenten om deze groep aan het werk te houden. Hierbij wordt gedacht aan loondispensatie vanuit de Wwnv. |
| Ziekteverzuimreductie valt lager uit                                   | Het terugbrengen van het ziekteverzuim is een hardnekkig probleem gebleken bij de AG. Een forse investering op gedragsverandering en methodische begeleiding moet een gewenst effect opleveren. Hierin is ook nadrukkelijk gekeken naar andere SW-bedrijven die hier al bewezen succesvol in zijn geweest.                                                                                                                        |

## 7. Governance-structuur

De governance-structuur in het transitieproces is een belangrijk onderdeel in de te realiseren herstructurering. In de structuur zijn verschillende onderdelen te onderscheiden. Van belang wordt geacht dat de gemeenten nauw betrokken worden bij het transitieproces, dit in verband met de impact van het traject in relatie tot de bredere herziening van het (sociale) stelsel aan de onderkant van de arbeidsmarkt.

De governance structuur krijgt vorm waarbij de wethouders in het portefeuillehouderoverleg sociale zaken regio Helmond als bestuurlijke opdrachtgever in de herstructurering Wsw 2012-2018 opereren. Dit portefeuillehouderoverleg stuurt de herstructurering aan en de betrokken bestuurders leggen verantwoording af aan de college's en raden. Daarnaast is er het Strategische Beraad, bestaande uit ambtelijke vertegenwoordiging (management) van de deelnemende gemeenten en de directie AG, die de rol van adviseur van het genoemde portefeuillehouderoverleg vervult.

De AG zorgt voor de inrichting van een projectgroep, die zorgt voor de begeleiding van de uitvoering van het transitieproces binnen de AG. De projectgroep levert per kwartaal een voortgangsrapportage aan bij de bestuurlijke opdrachtgever (het portefeuillehouderoverleg) en het Strategisch Beraad, aansluitend op de reguliere kwartaalrapportages t.b.v. de GR AG / gemeenten. Deze voortgangsrapportage bevat in ieder geval: voortgang, resultaten (doelen), knelpunten en eventueel gewenste bijsturing.

De voortgang en resultaten in het transitieproces maken integraal onderdeel uit van de begroting- en jaarrekening van de GR Atlant Groep en worden via het reguliere proces ter besluitvorming voorgelegd. De gemeenten zijn verantwoordelijk voor de vereiste voortgangsrapportage aan het Rijk.

## Bijlage 1 : kwantitatieve indicatoren

(bedragen in €)

| Indicator                                                                      | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Ontwikkeling kosten per arbeidsjaar                                            | 34.624 | 36.044 | 34.770 | 33.467 | 32.764 | 32.795 | 32.768 | 32.738 |
| Ontwikkeling opbrengsten per arbeidsjaar                                       | 9.140  | 10.916 | 10.690 | 10.382 | 10.335 | 10.745 | 10.718 | 10.688 |
| Huidig exploitatieresultaat per arbeidsjaar                                    | 179    |        |        |        |        |        |        |        |
| Verwachte ontwikkeling exploitatieresultaat zonder maatregelen per arbeidsjaar |        | -406   | -2325  | -3175  | -3872  | -3910  | -3910  | -3910  |
| Doelstelling exploitatieresultaat (zonder externe dekking) per arbeidsjaar     |        | 630    | 662    | 82     | -379   | 0      | 0      | 0      |
| Bijdrage uit ontschot budget per arbeidsjaar *                                 | 25.663 | 25.758 | 24.742 | 23.167 | 22.050 | 22.050 | 22.050 | 22.050 |
| Gemeentelijke bijdrage per arbeidsjaar                                         | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |

\* Bijdragen ontschot budget 2011 en 2012 betreffen de Wsw-subsidie, vanaf 2013 vindt de uitkering plaats vanuit het ontschotte budget

(bedragen in €)

|                                                                                           |          |          |          |          |          |          |          |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Ontwikkeling van de gemiddelde loonkosten per arbeidsjaar                                 | 26.806   | 26.834   | 26.539   | 25.708   | 24.927   | 24.927   | 24.927   | 24.927   |
| Aan SW toe te rekenen loonkosten ongesubsidieerde professionals per arbeidsjaar, waarvan: | 6.534    | 7.174    | 6.858    | 6.669    | 6.444    | 6.404    | 6.370    | 6.330    |
| - Loonkosten directe professionals per arbeidsjaar (inclusief ingehuurd personeel)        | 4.155    | 4.562    | 4.361    | 4.241    | 4.098    | 4.072    | 4.050    | 4.025    |
| - Loonkosten indirecte professionals per arbeidsjaar (inclusief ingehuurd personeel)      | 2.379    | 2.612    | 2.497    | 2.429    | 2.347    | 2.332    | 2.319    | 2.305    |
| Aan SW toe te rekenen materiële kosten per arbeidsjaar                                    | 29.298   | 28.831   | 27.812   | 26.770   | 26.208   | 26.232   | 26.212   | 26.187   |
| Aantal arbeidsjaren                                                                       | 1.578,46 | 1.587,34 | 1.570,89 | 1.539,08 | 1.509,47 | 1.482,00 | 1.454,63 | 1.430,45 |

## Bijlage 2 : Overzicht trekkingsrecht en co-financiering gemeenten GR AG, Geldrop-Mierlo en overige niet GR gemeenten

|                            | Taakstelling<br>2012 | Trekkingsrecht   | Co-financiering  | Totaal<br>herstruc-<br>tureringskst. |
|----------------------------|----------------------|------------------|------------------|--------------------------------------|
| Asten                      | 87,09                | 383.641          | 127.880          | 511.521                              |
| Deurne                     | 206,00               | 907.452          | 302.484          | 1.209.935                            |
| Gemert-Bakel               | 186,23               | 820.363          | 273.454          | 1.093.817                            |
| Helmond                    | 813,09               | 3.581.747        | 1.193.916        | 4.775.662                            |
| Laarbeek                   | 118,68               | 522.798          | 174.266          | 697.064                              |
| Someren                    | 86,94                | 382.980          | 127.660          | 510.640                              |
| <b>Totaal GR</b>           | <b>1498,03</b>       | <b>6.598.979</b> | <b>2.199.660</b> | <b>8.798.639</b>                     |
| Geldrop-Mierlo             | 69,00                | 303.952          | 101.317          | 405.270                              |
| Niet GR Gemeenten          | 20,31                | 89.468           | 29.823           | 119.290                              |
| <b>Totaal Atlant Groep</b> | <b>1587,34</b>       | <b>6.992.399</b> | <b>2.330.800</b> | <b>9.323.199</b>                     |

Landelijke taakstelling 90803,74

Landelijke herstructureringsfaciliteit € 400.000.000

| Beschikbaarheidsstelling<br>trekkingsrecht | 2012           | 2013             | 2014             | 2015             | 2016             | 2017             | 2018             | Totaal           |
|--------------------------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Asten                                      | 9.591          | 57.546           | 115.092          | 57.546           | 47.955           | 47.955           | 47.955           | 383.641          |
| Deurne                                     | 22.686         | 136.118          | 272.235          | 136.118          | 113.431          | 113.431          | 113.431          | 907.452          |
| Gemert-Bakel                               | 20.509         | 123.054          | 246.109          | 123.054          | 102.545          | 102.545          | 102.545          | 820.363          |
| Helmond                                    | 89.544         | 537.262          | 1.074.524        | 537.262          | 447.718          | 447.718          | 447.718          | 3.581.747        |
| Laarbeek                                   | 13.070         | 78.420           | 156.839          | 78.420           | 65.350           | 65.350           | 65.350           | 522.798          |
| Someren                                    | 9.574          | 57.447           | 114.894          | 57.447           | 47.872           | 47.872           | 47.872           | 382.980          |
| <b>Totaal GR</b>                           | <b>164.974</b> | <b>989.847</b>   | <b>1.979.694</b> | <b>989.847</b>   | <b>824.872</b>   | <b>824.872</b>   | <b>824.872</b>   | <b>6.598.979</b> |
| Geldrop-Mierlo                             | 7.599          | 45.593           | 91.186           | 45.593           | 37.994           | 37.994           | 37.994           | 303.952          |
| Niet GR Gemeenten                          | 2.237          | 13.420           | 26.840           | 13.420           | 11.183           | 11.183           | 11.183           | 89.468           |
| <b>Totaal AG</b>                           | <b>174.810</b> | <b>1.048.860</b> | <b>2.097.720</b> | <b>1.048.860</b> | <b>874.050</b>   | <b>874.050</b>   | <b>874.050</b>   | <b>6.992.399</b> |
| Co-financiering                            | 58.270         | 349.620          | 699.240          | 349.620          | 291.350          | 291.350          | 291.350          | 2.330.800        |
| <b>Totaal Atlant Groep</b>                 | <b>233.080</b> | <b>1.398.480</b> | <b>2.796.960</b> | <b>1.398.480</b> | <b>1.165.400</b> | <b>1.165.400</b> | <b>1.165.400</b> | <b>9.323.199</b> |

