

Bestuursdienst



Postadres
Postbus 1125
9701 BC Groningen

Afdeling **Beleid**
Steller **W.A. Ravenshorst**
Onderwerp **Aanvraag herstructureringsfaciliteit Wsw**

e-mail:
szw@groningen.nl

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 57 07 Bijlage(n)

Ons kenmerk SZ 12.3046040

Datum **20 APR 2012** Uw brief van -

Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

Op 1 januari 2013 wordt de Wet werken naar vermogen ingevoerd. Deze wet leidt onder andere tot een afbouw van de sociale werkvoorziening. Doel is dat meer mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere bedrijven aan het werk gaan. Voor de ondersteuning en loonkosten van deze groep stelt het Rijk minder geld voor gemeenten beschikbaar. Een herstructurering van iederz, als onderdeel van een totale hervorming van de uitvoering op grond van deze nieuwe wet, is daarom noodzakelijk.

In de visie "Zicht op uitvoering werken naar vermogen" hebben we al aangegeven volgens welke uitgangspunten we dat willen doen. Deze uitgangspunten hebben we verwerkt in het bijgevoegde herstructureringsplan.

In dit herstructureringsplan geven we aan welke maatregelen we gaan nemen om meer Wsw-ers te detacheren, om toekomstige Wsw-ers een beschutte werkplek te bieden en om iederz te laten krimpen en daarmee op een goedkopere manier uitvoering te geven aan de Wsw. Het gaat dan onder andere om:

- de ontwikkeling van een werkgeversaangepak en een servicepunt social return.
- het afstoten van (een deel van de huidige) activiteiten.
- het creëren van plekken waar mensen tijdelijk (tussen detacheringen in) aan het werk kunnen.

Het Rijk biedt de mogelijkheid om eenmalig een beroep te doen op een herstructureringsfonds. Wanneer de gemeente vóór 30 april 2012 een aanvraag indient, kunnen we een beroep doen op een bijdrage van € 5,7 miljoen. Voorwaarde is wel dat we zelf zorgen voor een eigen financiering van € 1,9 miljoen. Deze middelen komen uit reguliere begrotingsposten.

Omdat we als gemeente ook aan 200 personen uit andere gemeenten Wsw-dienstbetrekkingen bieden, kunnen we ook gebruik maken van middelen die andere gemeenten voor deze groep kunnen ontvangen. Het gaat daarbij om een bedrag van maximaal € 800.000.

De aanvraag heeft betrekking op de periode van 2012-2018. Uiteraard kunnen we niet tot in detail vaststellen wat de kosten en consequenties van de verschillende maatregelen zijn. De aanvraag moet daarom in eerste instantie worden beschouwd als een "toegangsbewijs" voor de beschikbare middelen. Jaarlijks wordt van ons gevraagd om de voortgang van de maatregelen aan de commissie herstructurering te rapporteren. Daarbij is het mogelijk om wijzigingen in maatregelen en kostentoe wijzigingen aan te brengen.

Tenslotte willen we uw raad nog melding maken van het feit dat de uitgangspunten van het meerjarenbeeld zoals dat in de begroting 2012 en de nota Actief in Goede banen is gepresenteerd, niet meer actueel zijn. Door afnemende aantallen SW-werknemers en een daling van de netto toegevoegde waarde neemt het dienstresultaat van iederz (zonder maatregelen) de komende jaren af. Hier houden we rekening mee in het nulscenario van het transitieplan. De maatregelen uit het transitieplan leiden op termijn tot een positief dienstresultaat. Het verschil in resultaat tussen het huidige en het nieuwe meerjarenbeeld (met effect van maatregelen uit transitieplan) staat in de onderste rij van deze tabel.

dienstresultaat	2012	2013	2014	2015	2016
Meerjarenbeeld	€ 0	+ € 1,3	+ € 1,8	+ € 1,8	-
Nulscenario (zonder maatregelen)	- € 1,75	- € 2,75	- € 3,31	- € 3,62	- € 3,5
Transitieplan (met maatregelen)	- € 1,75	- € 1,58	- € 0,51	+ € 0,74	+ € 2,7
<i>Vershil nieuw MJB tov oorspronkelijk MJB</i>	<i>- € 1,75</i>	<i>- € 2,88</i>	<i>- € 2,31</i>	<i>- € 1,06</i>	

Onder dienstresultaat verstaan we in de aanvraag het financiële resultaat van iederz exclusief het subsidietekort. Het subsidietekort is het niet beïnvloedbare verschil tussen loonkosten van Wsw-ers en de Rijkssubsidie. Het subsidietekort ziet er overigens de komende jaren licht gunstiger uit dan in het meerjarenbeeld is opgenomen:


subsidietekort	2012	2013	2014	2015	2016
Meerjarenbeeld	- € 7,5	- € 9,0	- € 10,5	- € 12	-
Nulscenario (zonder maatregelen)	- € 6,5	- € 7,5	- € 9,0	- € 9,9	- € 9,5
Transitieplan (met maatregelen)	- € 6,5	- € 7,5	- € 9,0	- € 9,9	- € 9,5
<i>Vershil nieuwe MJB tov oorspronkelijk MJB</i>	<i>+ € 1,0</i>	<i>+ € 1,5</i>	<i>+ € 1,5</i>	<i>+ € 2,1</i>	

De totale afwijking ten opzichte van het oorspronkelijke meerjarenbeeld, dus met het nadeel op het dienstresultaat en het voordeel op het subsidiesaldo, ziet er dan als volgt uit:

Totaal resultaat	2012	2013	2014	2015	2016
Meerjarenbeeld	- € 7,5	- € 7,7	- € 8,7	- € 10,2	-
Nulscenario (zonder maatregelen)	- € 8,3	- € 10,2	- € 12,3	- € 13,5	- € 13,1
Transitieplan (met maatregelen)	- € 8,3	- € 9,0	- € 9,5	- € 9,2	- € 6,8
<i>Vershil nieuwe MJB tov oorspronkelijk MJB</i>	<i>- € 0,8</i>	<i>- € 1,3</i>	<i>- € 0,8</i>	<i>+ € 1,0</i>	

Dit betekent ten opzichte van het meerjarenbeeld een verslechtering van het resultaat van € 2,9 in de huidige collegeperiode (tot en met 2014).

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,


de burgemeester,
dr. J.P. (Peter) Rehwinkel


de secretaris,
drs. M.A. (Maarten) Ruys

Herstructurering iederz

Herstructurering van het SW-bedrijf iederz in de gemeente Groningen

11 april 2012

Inhoud

Achtergrond	3
1. De noodzaak tot herstructurering	4
2. Beschrijving van het SW-bedrijf iederz	6
3. Waar willen we naar toe?	8
4. Welke maatregelen gaan we nemen?	11
1. Aanvalsplan detacheringen.....	11
2. Het herstructureren van de infrastructuur	13
3. Organisatorische consequenties herstructurering	15
4. Planvorming en implementatie	16
5. Effecten van de maatregelen	18
6. Begroting herstructureringskosten	20
7. Governance	21
Bijlagen.....	23

Achtergrond

Op 1 januari 2013 treedt de Wet werken naar vermogen (Wwnv) in werking. Doel van de wet is om meer mensen (met een beperking) deel te laten nemen aan de reguliere arbeidsmarkt en om verschillen tussen regelingen voor vergelijkbare groepen werkzoekenden terug te dringen. Daarbij is het uitgangspunt dat we vooral kijken naar de mogelijkheden die mensen hebben om hun arbeidsvermogen te benutten en minder te kijken naar de beperkingen die men heeft. Deze veranderingen gaan gepaard met grote veranderingen in de sociale werkvoorziening, die wordt beperkt tot een regeling voor beschermd werk .

Deze veranderingen hebben consequenties voor de manier waarop wij nu de uitvoering van de WSW hebben vormgegeven. In de afgelopen periode is binnen de gemeente Groningen de rol en positie van iederz besproken en in samenhang hiermee ook de rol en de positie van de dienst SOZawe. Beide diensten hebben een belangrijke verantwoordelijkheid in het activeren en aan het werk krijgen van een groep van ruim 10.000 mensen.

We willen toewerken naar een uitvoeringsorganisatie die ervoor zorgt dat mensen zoveel mogelijk naar de reguliere arbeidsmarkt worden geleid en tegelijkertijd willen we het arbeidsvermogen van Wsw-ers en mensen vanuit de Wwnv maximaal benutten binnen een heringerichte infrastructuur. Onze ideeën hierover hebben we vastgelegd in een visienota 'Werken naar vermogen' waarop deze aanvraag is gebaseerd en die bij de verdere uitwerking als uitgangspunt zal dienen.

Voor de uitvoering van de Wsw betekent dit een krimp van de organisatie tot ongeveer een derde van het huidige volume. Deze krimp zal zich in belangrijke mate de komende jaren gaan voltrekken en heeft consequenties voor de manier waarop we de uitvoering nu hebben vormgegeven. Voor de kosten die aan deze organisatorische consequenties kleven vragen wij een bijdrage uit het herstructureringsfonds Wsw. Deze aanvraag heeft alleen betrekking op de WSW en is daarmee onderdeel van de totale ombouw die als gevolg van de Wwnv noodzakelijk is.

1. De noodzaak tot herstructurering

Het moet anders. Met de invoering van de Wet werken naar vermogen (Wwnv) staan we voor de opgave om een aantal problemen waar we mee worden geconfronteerd op te lossen.

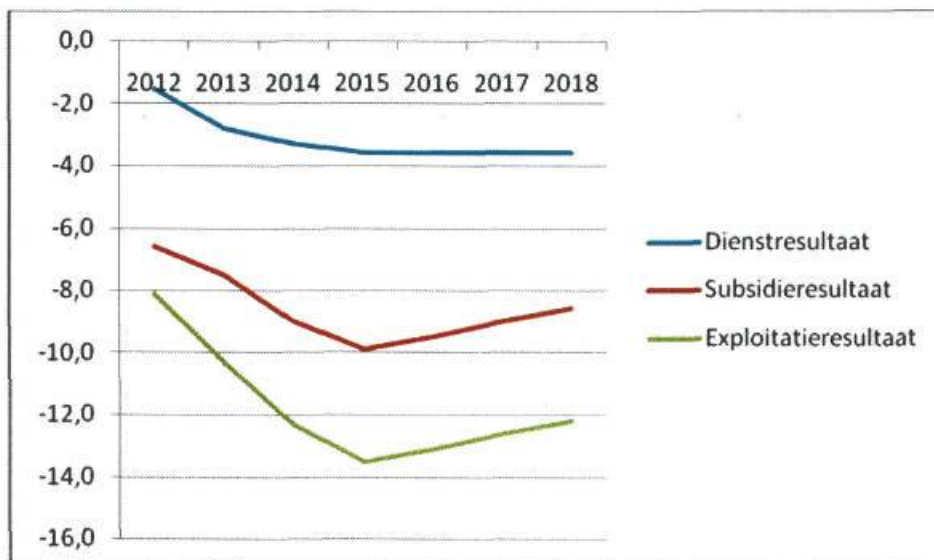
Bezuinigingen op reïntegratie- en Wsw-middelen

Allereerst is daar de grote financiële opgave om de bezuinigingen op de middelen voor reïntegratie en sociale werkvoorziening op te vangen. Bij ongewijzigd beleid leidt dit tot tekorten op de middelen die we nu beschikbaar hebben voor de uitvoering van de reïntegratieopgave. Zonder ingrijpen kunnen we niet meer iedereen ondersteunen die we willen ondersteunen, omdat het overgrote deel van het participatiebudget zal worden opgeslokt door de kosten van de Wsw.

De uitvoering van de sociale werkvoorziening leidt in onze gemeente nu al tot forse tekorten. In 2012 dragen we naast de Rijkssubsidie € 8,3 miljoen bij uit algemene middelen. Dat bedrag komt overeen met het verschil tussen werkelijke loonkosten van Wsw-ers en het subsidiebedrag dat we van het Rijk ontvangen (het subsidietekort). Dat subsidietekort loopt de komende jaren door verder dalende subsidie nog verder op. De loonkosten van WSW-medewerkers zijn niet beïnvloedbaar. Wel kunnen we (deels) de opbrengsten (beter benutten arbeidsvermogen) of overige kosten (personeel, huisvesting en machines) beïnvloeden. Hiermee verhogen we ons dienstresultaat (het financiële resultaat exclusief het subsidieresultaat) en daarmee wordt het tekort op het subsidieresultaat kleiner. Wanneer we geen maatregelen nemen ontwikkelen het dienstresultaat bestaande uit het subsidieresultaat en het exploitatieresultaat (het totale financiële resultaat voor de gemeentelijke bijdragen) zich de komende jaren als volgt¹:

Grafiek: Ontwikkeling dienstresultaat, subsidieresultaat en exploitatieresultaat 2012-2015 zonder maatregelen(nulscenario)

¹ Iederz meerjarenbeeld. De gepresenteerde bedragen zijn zonder de structurele gemeentelijke bijdrage en de extra beleidsmiddelen uit de najaarsnota.



Het dienstresultaat zal tot 2015 verder verslechteren als gevolg van een omzetsdaling en een te langzame daling van de ambtelijke kosten. In combinatie met het oplopende subsidietekort zal het exploitatietekort tot 2015 oplopen tot 13,5 miljoen euro, waarna een lichte verbetering optreedt. Deze verbetering is vooral een gevolg van de verbetering op het subsidieresultaat. Het dienstresultaat zal zonder maatregelen een structureel tekort van 3,6 miljoen euro laten zien.

Veranderende doelgroepen

De herstructurering is verder nodig omdat de arbeidsproductiviteit van de doelgroep verandert. De veranderende arbeidsproductiviteit heeft consequenties voor de activiteiten die nu binnen de bedrijven van iederz worden uitgevoerd en de gemiddelde opbrengsten die hiermee gegenereerd kunnen worden. Niet alle activiteiten die we nu uitvoeren zullen in de toekomst door de dan beschikbare Wsw-werknemers uitgevoerd kunnen worden en deze activiteiten zullen we moeten gaan afstoten of herstructureren.

Meer mensen laten werken bij reguliere bedrijven

In de onlangs door het college vastgestelde visie 'Zicht op uitvoering werken naar vermogen' hebben we de ambitie uitgesproken om het detacheringpotentieel binnen iederz maximaal te benutten. Concreet betekent dit dat we in de komende jaren 300-400 extra detacheringen willen realiseren. Hiervoor zal een forse inspanning van iederz worden gevraagd.

Efficiënte en effectieve uitvoering

Onze Wsw-doelgroep zal als gevolg van de dalende taakstelling en de verhoogde uitstroom naar reguliere werkgevers gaan krimpen. In combinatie met de relatief hoge uitvoeringskosten van de huidige Wsw-uitvoering betekent dit dat we onze uitvoeringsorganisatie zo efficiënt en effectief moeten inrichten om onze sociale, financiële en re-integratiedoelstellingen te realiseren.

2. Beschrijving van het SW-bedrijf iederz

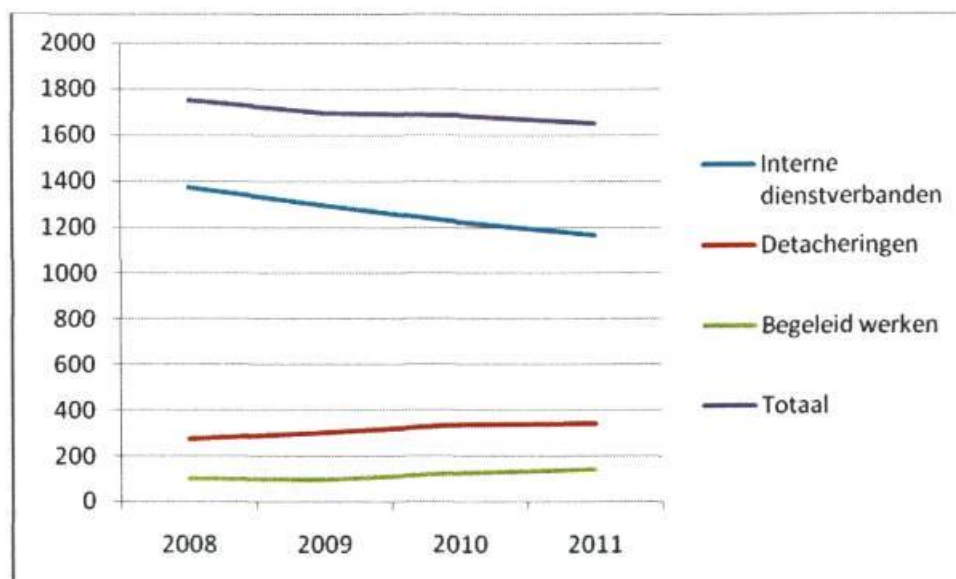
Iederz is een dienst van de gemeente Groningen, waar 1652 mensen werken met een Wsw-indicatie. Het grootste deel komt uit de stad Groningen (1451 personen). Daarnaast werken er 201 mensen uit andere gemeenten in de regio. Het werknemersbestand van iederz bestaat voor het grootste deel (68%) uit mensen die werken in interne dienstverbanden. Ruim dertig procent van het werknemersbestand werkt bij reguliere werkgevers in de vorm van detacheringen of begeleid werken.

Tabel: Werknemersbestand februari 2012 (fte)

Werkvorm	Aantal fte	Percentage
Interne dienstverbanden	982	68
Detacheringen en begeleid werken	461	32
Totaal	1443	100

De afgelopen jaren heeft iederz een beweging in gang gezet waarbij het zich van een productiebedrijf heeft getransformeerd naar een arbeidsontwikkelbedrijf. Als gevolg hiervan is het aantal personen dat intern op beschutte werkplekken werkt kleiner geworden. Het aantal mensen dat bij reguliere werkgevers werkt via detacheringen of begeleid werken is gegroeid.

Grafiek: Personele verschuivingen binnen de werksoorten 2008-2011

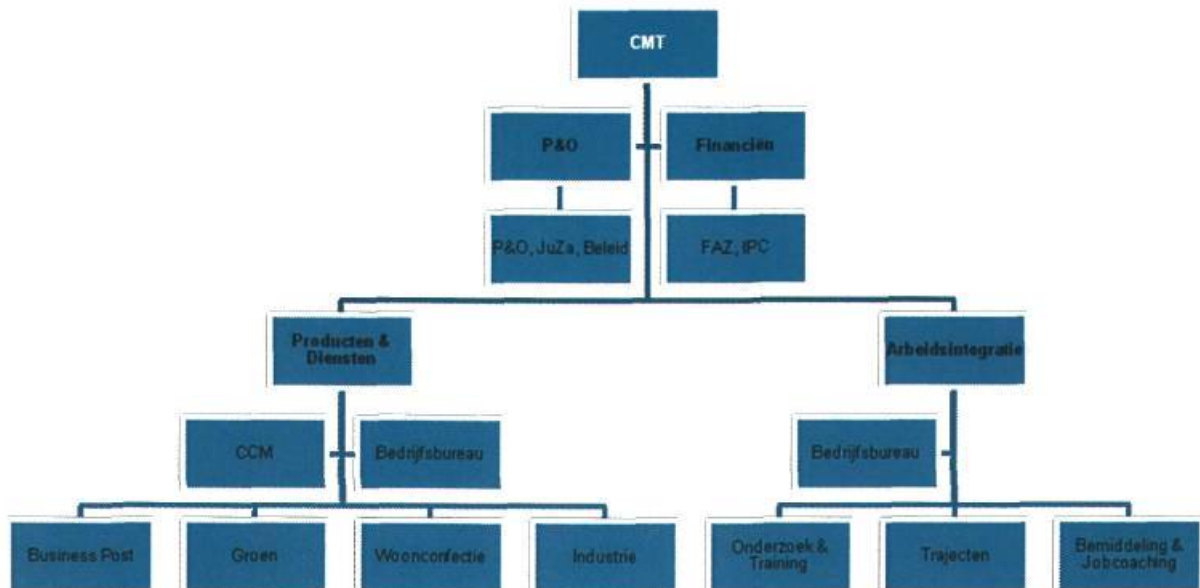


Binnen de werkbedrijven van iederz vinden momenteel nog de volgende werkzaamheden plaats:

- Groen;
- Woonconfectie;

- Business Post;
- Industrie.

In de huidige organisatiestructuur is deze ontwikkeling terug te zien in de beide pijlers van het bedrijf: arbeidsintegratie en producten & diensten.



De hoofdvestiging van iederz bevindt zich aan de Peizerweg in Groningen. Daarnaast waren er tot voor kort nog een tweetal nevenvestigingen: aan de Koldingweg (woonconfectie) en aan de Duinkerkenstraat (Groen). De laatste vestiging is inmiddels opgeheven.

3. Waar willen we naar toe?

Onze beleidsvoornemens voor de toekomst van de Wsw zijn onlangs vastgelegd in een visie voor de uitvoering van de Wet werken naar vermogen (Wwlv) en de Wsw. Met het uitwerken van de visie zijn de beleidscontouren voor de uitvoering van de Wwlv en de Wsw geschetst. Dit heeft consequenties voor de wijze waarop we onze dienstverlening naar burgers en werkgevers hebben ingericht. We hebben een nieuw dienstverleningsconcept geformuleerd dat er op termijn als volgt uit moet zien:

1) *Betere dienstverlening aan en relatie met werkgevers*

We willen bedrijven meer betrekken bij het bieden van werk aan de doelgroep Wsw-ers. Er komt een team dat dienstverlening biedt aan bedrijven. Zij interesseren bedrijven om deze groep in dienst te nemen, onderhouden contacten, ondersteunen bij de begeleiding en het inwerken, en fungeren als contactpersoon. Op basis van een goede relatie met werkgevers proberen we complete bedrijfsonderdelen over te laten nemen en daar waar mogelijk grote groepen Wsw-ers gedetacheerd te krijgen of mensen op individuele basis te detacheren.

2) *Dienstverlening Wsw-ers meer richten op werken bij reguliere bedrijven*

Wsw-ers bieden we extra ondersteuning, die erop is gericht het arbeidsvermogen te benutten. In sommige gevallen is men nog niet in staat om het arbeidsvermogen optimaal te benutten. Die ondersteuning wordt ondergebracht in een nieuwe uitvoeringsorganisatie werken naar vermogen. Hier worden (tijdelijke) werkplekken georganiseerd voor mensen die zich voorbereiden op werk. Daarnaast worden er mensen aan de slag gezet binnen de gemeentelijke infrastructuur omdat er geen direct perspectief op werk is.

Voor mensen die zijn uitgevallen in detacheringen of begeleid werken gebruiken we de tijdelijke en flexibele werkplekken om het opgedane arbeidsritme vast te houden en te voorkomen dat ze in de leegloop komen te zitten.

3) *Een andere infrastructuur*

De infrastructuur wordt opnieuw ingericht. Het huidige Sw-bedrijf wordt kleiner als gevolg van hogere aantallen detacheringen en afnemend Sw-personeel. Daarnaast bouwen we een (nieuwe) infrastructuur voor beschut werken voor die mensen die niet bij een reguliere werkgever aan de slag kunnen. We doen dat in combinatie met activiteiten voor arbeidsmatige dagbesteding en andere vormen van maatschappelijke activiteiten. Een deel van de infrastructuur wordt buiten het Sw-bedrijf geplaatst. We starten in het kader van de drie decentralisaties met een pilot "maatschappelijke activering". Hiermee wordt geëxperimenteerd met bundeling van activiteiten, huisvesting en begeleiding van groepen uit de WWB, WSW (beschermd werk) en AWBZ (arbeidsmatige dagbesteding). Het experiment bestaat uit het bieden van ondersteuning aan organisaties die activiteiten rond maatschappelijke activering organiseren. Het gaat hierbij onder andere om participatiebanen in de Wwlv,

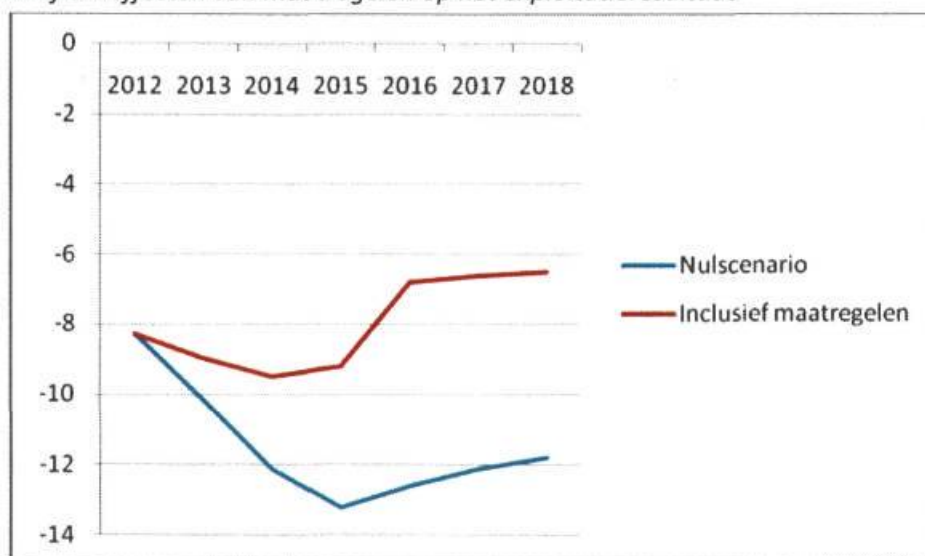
beschermde werk binnen de WSW en vormen van arbeidsmatige dagbesteding in de AWBZ.

DOELEN EN AMBITIES

De doelen die we met de herstructurering van de Wsw willen behalen zijn:

- We willen door een extra inzet te plegen *het detacheringvolume de komende jaren verhogen*. Deze extra inzet is gericht op de groep werknemers die nu nog op bij de eigen bedrijven van iederz werkzaam is en die in vergelijking met al gedetacheerde medewerkers hiertoe in staat zouden moeten zijn. Het detacheringpotentieel binnen deze groep willen we maximaal benutten door zoveel mogelijk mensen bij reguliere werkgevers te plaatsen. Waar mogelijk plaatsen we, naast groeps- en individuele detacheringen, groepen mensen uit door complete bedrijfsonderdelen over te laten nemen door reguliere werkgevers. Hiermee wordt het volume aan beschutte werkplekken versneld teruggedrongen tot de minimale omvang die noodzakelijk is.
- We willen zorgen voor *voldoende beschut werk plekken*, binnen en buiten het huidige Sw-bedrijf. Het volume aan beschut werk plekken zal de komende jaren afnemen als gevolg van de inzet op detacheringen en de afnemende taakstelling. De aard en de omvang van de beschutte werkomgeving zal op deze volumeontwikkelingen en de veranderende samenstelling van de doelgroep moeten worden aangepast.
- We willen *het exploitatietekort terugdringen* door de krimp van activiteiten en het terugbrengen van de kosten voor (ambtelijk) personeel en huisvesting. Hiermee dempen we de effecten van de bezuinigingen op de Rijksbijdrage Wsw, maar we verwachten niet dat het exploitatietekort de komende jaren kan worden opgelost. Daarvoor loopt het tekort op het subsidieresultaat als gevolg van de dalende subsidies teveel op. Onze doelstelling is om in 2018 en de jaren daarna uit te komen op een exploitatietekort van maximaal 6,5 miljoen euro (exclusief gemeentelijke bijdragen). Dat is 5,7 miljoen euro beter dan wanneer we de maatregelen in dit herstructureringsplan niet zouden nemen (het nulscenario).

Grafiek: effecten van maatregelen op het exploitatieresultaat



Samengevat zijn onze doelstellingen voor de totale herstructureringsperiode als volgt:

Tabel: Doelstellingen 2012-2018

Doel	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Detacheringen en begeleid werken (fte)	493	674	803	794	785	749	715
Beschut werken (fte)	950	726	552	518	486	482	477
Exploitatieresultaat (in miljoen euro)	-8,3	-9,0	-9,5	-9,2	-6,8	-6,6	-6,5

4. Welke maatregelen gaan we nemen?

Wij willen een aantal maatregelen nemen om iederz voor te bereiden op de toekomst:

1. We willen het nog aanwezige detacheringpotentieel uitplaatsen bij reguliere werkgevers;
2. We willen de huidige infrastructuur hervormen;
3. We willen organisatorische aanpassingen binnen iederz doorvoeren als gevolg van de herstructurering.

1. Aanvalsplan detacheringen

Naar verwachting zit er in het huidige bestand van iederz een extra detacheringpotentieel van zo'n 310 mensen. Deze groep leiden we in drie jaar tijd naar een detacheringplek. Door deze maatregel bouwen we het Beschut werken versneld af en wordt de verhouding tussen Beschut werken en detacheringen de komende jaren volledig gekanteld.

Tabel: Ontwikkeling detacheringvolume

Detacheringen	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Aantal fte's	493	674	803	794	785	749	715
Percentage van totaal	34	48	59	61	62	61	60

Voor iederz is het beslist geen sinecure om deze omslag te maken en dit zal een forse inspanning van elke betrokkene vragen. We zullen daar actief op moeten investeren door:

- *een actieve werkgeversbenadering, waarbij we hen ondersteunen en stimuleren bij het bieden van werk aan deze doelgroep;*

Om te komen tot een nieuwe Sw-uitvoering waarbij een groot deel van de werknemers aan het werk is bij reguliere bedrijven, moeten we bedrijven in onze regio op een andere manier aan ons binden. Samen met bedrijven ontwikkelen we een werkwijze waarmee zij worden gestimuleerd om mensen met een arbeidsbeperking naar vermogen bij hen te laten werken. We onderzoeken tevens welke ondersteunende instrumenten nodig zijn om dit mogelijk te maken.

Voor de uitvoering van de werkgeversbenadering formeren we met betrekking tot de uitplaatsing van Wsw-ers een team, bestaande uit een projectleider en twee extra accountmanagers. De projectleider is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de aanpak en de afstemming met de gemeentebrede werkgeversbenadering. De accountmanagers beschikken over de kennis van en relaties binnen het bedrijfsleven en maken afspraken met werkgevers over de verkoop van bedrijfsonderdelen en voor groepswijze en individuele detacheringen van SW-medewerkers. Daarnaast stellen we een algemene facilitator aan die de relatie onderhoudt met "de Stadspartners" (een lokaal werkgeversnetwerk) en gezamenlijke personeels-

problemen aanpakt.

- *actieve begeleiding van werknemers bij het zoeken naar en vinden van een detachingsplek.*

We willen werknemers stimuleren, prikkelen en ondersteunen om bij een reguliere werkgever aan de slag te gaan. Drie consultants verzorgen een intensief toeleidingsprogramma van twee maanden, waarin de SW-werknemers worden gescreend op competenties en mogelijkheden tot detacheren. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van nieuwe diagnose-instrumenten "screening" en "assessment", waarvoor opleiding, certificering en training nodig is.

Kandidaten voor detacheringen bereiden we door middel van een specifiek programma voor op de detachering door middel van motivatie en presentatietrainingen, alsmede eigen initiatieven voor sollicitaties. Gedurende zes maanden worden deze kandidaten voor detacheringen begeleid op een wekelijkse terugkommiddag. Ter aanvulling wordt het instrument e-portfolio ingezet, waarin de SW-medewerker zijn eigen C.V. met werkervaring en competenties bijhoudt, ter vereenvoudiging van de matching met vacatures bij werkgevers.

Voor de aanvullende begeleiding van de gedetacheerde SW-werknemers kunnen de werkgever en de werknemer en beroep doen op de assistent-on-the-job: een nieuw ontwikkelde functie specifiek voor het bestendigen van de detacheringen. De betrokken medewerkers worden via coaching en training voorbereid op deze taken. We starten met interne en externe promotieactiviteiten voor detacheringen. Intern om SW-werknemers ook intrinsiek te motiveren voor een uitplaatsing en extern om het detacheren van SW-medewerkers meer onder de aandacht van de werkgevers te brengen. Hiervoor worden netwerkbijeenkomsten georganiseerd.

We verhogen de inzet voor het verder ontwikkelen van het arbeidsvermogen van de huidige WSW-ers (m.u.v. beschut werk) die nog niet geschikt zijn voor een detachering. Zodat ook zij in de periode tot 2018 voldoende competenties krijgen voor een uitplaatsing. Dit vraagt training van productieleiders voor het maken van de omslag. Daarnaast zetten we voor 100 SW-medewerkers een AKA-opleiding in, zodat de aansluiting met de arbeidsmarkt wordt verbeterd.

Iederz zal in de toekomst ook gaan bijdragen aan de ontwikkeling van het arbeidsvermogen van andere doelgroepen door de inzet van infrastructuur en professionals, in het kader van de Wet werken naar vermogen. De hieraan verbonden kosten hebben we niet meegenomen in deze aanvraag.

De kosten van de personele inzet worden gedurende drie jaar doorberekend. We zien dit als incidentele en uitzonderlijke frictiekosten in de transitie van het SW-bedrijf. Na drie jaar zal de ontwikkelde werkwijze een plek krijgen in de reguliere werkprocessen.

Tabel: Kosten benutten detacheringpotentieel

Activiteit	Kosten (€)
Extra medewerkers werkgeversbenadering (3 jaar)	683.500
Toeleidingsprogramma kandidaten (3 jaar)	694.600
Begeleiding gedetacheerden/werkgevers en (her-)plaatsing (3 jaar)	270.000
Opleiding & Training medewerkers	97.500
Communicatie en netwerkbijeenkomsten	50.000
Ontwikkelen arbeidsvermogen	200.000
TOTAAL	1.994.600

2. Het herstructureren van de infrastructuur

We bouwen een nieuwe toekomstbestendige infrastructuur die bestaat uit werkzaamheden voor mensen die zijn aangewezen op beschut werk en die zodanig flexibel is dat werk geboden kan worden aan mensen die even geen detachingsplek hebben. Hiervoor bieden we een scala aan eenvoudiger werkzaamheden, onder andere gebaseerd op de huidige activiteiten binnen industrie en confectie. Langs twee lijnen bouwen we de nieuwe infrastructuur op:

1. *Herziening van de huidige infrastructuur rond beschut werken*

We willen zoveel mogelijk SW-medewerkers detacheren bij reguliere werkgevers. Voor de werknemers die niet in staat zijn tot een (duurzame) detachering blijft iederz een beschutte werkomgeving bieden. We verwachten dat ongeveer eenderde van de huidige werknemers is aangewezen op een dergelijke werkplek.

Dit betekent dat de bedrijfsactiviteiten van iederz worden herzien. Activiteiten, waarvan we denken dat die niet meer passen bij deze (toekomstige) doelgroep worden buiten het bedrijf geplaatst. Het tempo waarin dit gebeurt is afhankelijk van de snelheid en mate waarin we er in slagen om mensen via detacheringen uit te plaatsen. Hierop zetten we fors in, wat inhoudt dat we de komende drie jaar ook onze beschutte werkomgeving gaan ombouwen. Welke activiteiten worden aangepakt is afhankelijk van waar de personele teruggang als gevolg van detacheringen gaat plaatsvinden.

Op dit moment heeft de directie Producten & Diensten vier werkleerbedrijven met SW-werknemers; industrie, woonconfectie, groenvoorziening en Business post. In de eindsituatie na herstructurering wordt het beschut werk georganiseerd in één bedrijf met verschillende soorten van werkzaamheden. Naar schatting gaat het dan om rond de 400 beschutte werkplekken, zowel binnen als buiten de muren van iederz. De transitie van de werkleerbedrijven is een gecontroleerde krimp via natuurlijk verloop, aflopende contracten met opdrachtgevers en keuzes in het afstoten van werkzaamheden, tot een omslagmoment waarop de afzonderlijke werkleerbedrijven overgaan in één afdeling.

Het afbouwen van activiteiten en het hiermee samenhangende machinepark brengt kosten met zich mee, evenals het optimaliseren van de huisvesting. Het onderbrengen van de beschut werken-activiteiten in één locatie vraagt verhuizingen en aanpassingen van het huidige pand van iederz aan de Peizerweg. Dit pand zal door alle veranderingen op termijn te groot zijn. Daardoor zijn de huisvestingskosten relatief te hoog tot het moment van een verhuizing naar een andere locatie. Deze kosten voor de werkleerbedrijven van de directie Producten & Diensten rekenen we door aan de hand van de huidige m2-prijs. De huisvesting van de directie Arbeidsintegratie wordt niet opgenomen, omdat deze ruimte een alternatieve invulling krijgt onder de Wwv. De totale herstructureringskosten voor deze maatregelen worden geschat op 1,7 miljoen euro.

Tabel: Kosten ombouw beschutte werkomgeving

Activiteit	Kosten
Afbouw activiteiten en machinepark	195.000
Aanpassen huisvesting, verhuizingen en overcapaciteit huisvesting	1.700.000
TOTAAL	1.895.000²

2. *Opbouwen van een aanvullende tijdelijke en flexibele infrastructuur*

We creëren werkplekken om het arbeidsvermogen van mensen te ontwikkelen en te benutten. Het gaat hierbij om (tijdelijke) werkplekken voor mensen die zich voorbereiden op werk of die we (vanwege het gebrek aan direct perspectief op werk) aan de slag zetten binnen onze gemeentelijke infrastructuur. Een zo groot mogelijk deel van deze mensen moet uiteindelijk bij reguliere bedrijven aan de slag gaan.

Daarnaast worden deze werkplekken ingezet voor de SW-werknemers waarvan de detachering afloopt en die zo snel mogelijk weer naar een nieuwe detachingsplek geleid moeten worden. Uit ervaring blijkt dat een deel (zo'n 10%) van deze doelgroep na verloop van tijd hun baan bij een reguliere werkgever (via detachering of begeleid werken) verliest. Op de tijdelijke werkplek bij iederz blijven zij in het arbeidsritme en geven we invulling aan onze visie dat iedereen deelneemt en bijdraagt aan de maatschappij.

De aanvullende infrastructuur moet aan de volgende voorwaarden voldoen:

- Op de werkplekken moeten we zoveel mogelijk het arbeidsvermogen van mensen kunnen benutten (opbrengst) en ontwikkelen (vergroten arbeidskansen);
- Het werk moet kunnen worden uitgevoerd door gedifferentieerde groepen werknemers met een hoge doorloopsnelheid;
- Mogelijkheid bieden om flexibel in te spelen op vragen van de markt;
- De uitvoering moet zo goedkoop mogelijk zijn (lage overheadkosten).

² In 2011 is hiervan voor 300.000 euro aan kosten gemaakt. Deze kosten worden als cofinanciering ingezet.

We verwachten zo'n 100 aanvullende werkplekken nodig te hebben waarop mensen zich kunnen (her-)oriënteren op en schakelen naar werk buiten iederz. Voor de bemensing van deze infrastructuur zijn tijdelijk in totaal 4 begeleiders/coaches nodig, die verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen van het arbeidsvermogen van de Wsw-ers die vanuit een tijdelijke werkplek in doorgeplaatst moeten worden naar een plek op de reguliere arbeidsmarkt.

Tabel: Kosten opbouw aanvullende infrastructuur

Activiteit	Kosten (€)
4 medewerkers voor training, coaching en begeleiding (3 jaar)	630.000
TOTAAL	630.000

3. Organisatorische consequenties herstructurering

We willen een efficiëntere uitvoeringsorganisatie opzetten en stellen onszelf als doel om de ambtelijke overhead in drie jaar tot de helft terug te brengen. We hebben inmiddels een organisatieontwikkeling ingezet, waarin verschillende gemeentebrede functies worden gecentraliseerd. De kosten van deze ontwikkeling zijn niet opgenomen in deze aanvraag, maar worden binnen de eigen exploitatie opgevangen.

De vormgeving van de uitvoeringsorganisatie moet synchroon lopen met de krimp van het aantal Sw-medewerkers door natuurlijk verloop, de beperkte instroom in beschut werk en de tijdelijk verhoogde inzet op detacheringen. Deze krimp van het aantal beschut werken plekken betekent dat we het aantal (ambtelijke) medewerkers moeten terugdringen. Dat willen we zorgvuldig vormgeven. Deze medewerkers zijn niet direct van de loonlijst afgevoerd én de gemeente Groningen kent een sociale leidraad waarin is vastgelegd dat iederz hen ondersteunt om elders werk te vinden. De frictiekosten die hiermee verbonden zijn berekenen we door op basis van tweemaal het jaarsalaris van de betrokken medewerker.

Het organisatieonderdeel Arbeidsintegratie bouwen we deels af en integreren we in een nieuwe uitvoeringsstructuur voor de Wwnv. Dit vanwege het feit dat de groep die in de toekomst in beschut werken overblijft niet meer richting de reguliere arbeidsmarkt geleid kan worden.

Een honderdtal Sw-werknemers is werkzaam op een staf of leidinggevende functie in een sleutelpositie voor de organisatie. Indien deze medewerker elders wordt gedetacheerd, ontstaat soms een probleem dat (tijdelijk) opgelost moet worden door de inzet van (tijdelijk) nieuw personeel. Dit speelt met name bij het organisatieonderdeel Producten & Diensten.

Tabel: Kosten organisatorische consequenties voor de drie organisatieonderdelen van iederz

Organisatieonderdeel	Kosten (€)
Arbeidsintegratie (afbouw met ca. 16 fte)	2.190.000
Producten & Diensten (afbouw met ca. 18 fte)	2.873.000
Bedrijfsvoering (afbouw met ca. 15 fte)	<i>Eigen exploitatie</i>
TOTAAL	5.063.000

4. Planvorming en implementatie

We willen komen tot een nieuwe uitvoeringsorganisatie Werken naar vermogen en een nieuwe uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening. Hiervoor moeten we (nieuwe) doelen stellen, uitgangspunten formuleren en nieuwe werkwijzen en vormen van dienstverlening ontwikkelen. Daarvoor zetten we de volgende stappen.

1. Opstellen van een visie en een herstructureringsplan

We leggen onze visie over de uitvoering van de Wet werken naar vermogen en de Wsw vast en vertalen deze in een herstructureringsplan. We vormen hiervoor een werkgroep met drie vertegenwoordigers van de betrokken diensten onder begeleiding van een extern adviseur. Voor de werkgroepleden gaan we in de voorbereiding uit van een tijdsinvestering van 125 uur per persoon. Deze werkgroep stelt het plan op en rapporteert hierover aan een stuurgroep, die in de voorbereiding 50 uur per persoon investeert.

2. Implementatie

De veranderde opgave en de plannen die we maken rondom de uitvoering daarvan, leiden tot de inrichting van een nieuwe uitvoeringsorganisatie. Het gaat daarbij om een veranderopgave waarvoor een programmamanager wordt aangesteld. Gedurende de periode van 1 april 2012 tot 1 januari 2014 draagt deze zorg voor de bouw van een nieuwe organisatie die uitvoering geeft aan de nieuwe Wsw (in samenhang met de Wet werken naar vermogen). De kosten daarvan bedragen € 304.560. De programmamanager rapporteert over de voortgang aan de stuurgroep. Hij kan verder een beroep doen op de werkgroep die gedurende de implementatieperiode 50 uur per persoon investeert.

De totale kosten voor planvorming en implementatie bedragen € 492.100,- en zijn als volgt opgebouwd³:

³ De kosten voor de interne ureninzet vanuit de gemeente worden opgevoerd als cofinanciering (in totaal: € 437.100,-).

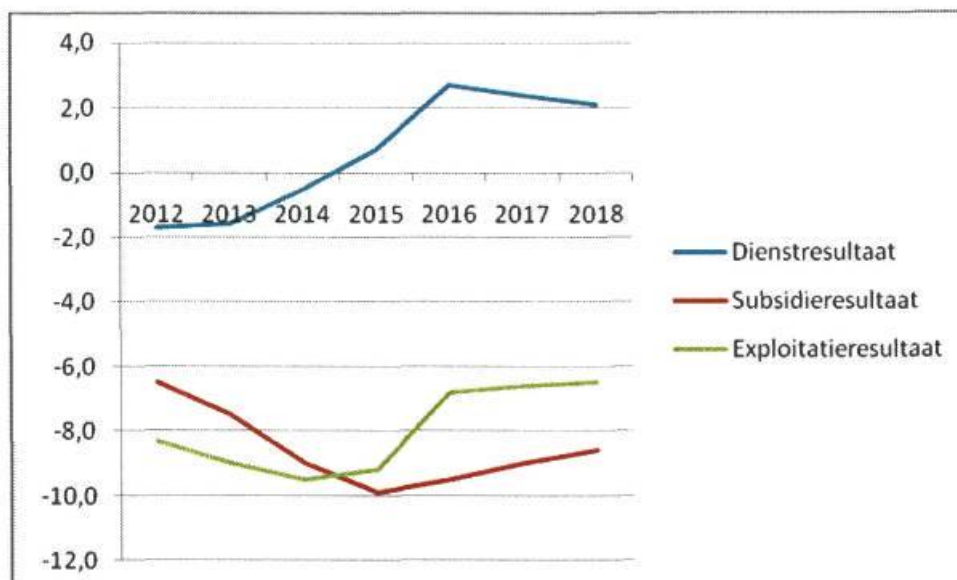
Tabel: Kosten planvorming en implementatie

Activiteit	Kosten (€)
Werkgroep voorbereiding	40.700
Stuurgroep voorbereiding	40.000
Kosten extern adviseur	55.000
Programmamanager	304.560
Vervolg stuurgroep	40.000
Vervolg werkgroep	11.850
TOTAAL	492.100

5. Effecten van de maatregelen

De in deze aanvraag uitgewerkte maatregelen moeten leiden tot een aanmerkelijke verbetering van het resultaat van iederz. Het dienstresultaat zal met de genomen maatregelen verbeteren doordat de uitvoeringskosten sterk worden teruggedrongen. Met ingang van 2015 verwachten we dat het dienstresultaat een positief beeld laat zien en structureel 5,7 miljoen euro zal verbeteren ten opzichte van het nulscenario (zonder maatregelen). Ondanks het verbeterde dienstresultaat zal het exploitatieresultaat tot 2018 een negatief beeld laten zien en uitkomen op een tekort van 6,5 miljoen euro. Dit is een verbetering van 5,7 miljoen euro ten opzichte van het nulscenario. Dat er nog steeds sprake is van een tekort wordt veroorzaakt door het subsidieresultaat, dat de komende jaren oploopt om met ingang van 2015 licht te verbeteren.

Grafiek: Ontwikkeling van het dienstresultaat, subsidieresultaat en exploitatieresultaat 2012-2018, met maatregelen



Een belangrijke motor voor de kostenbesparingen (en daarmee ook een kritische succesfactor) is de beweging van Wsw-werknemers vanuit beschut werken naar detacheringen bij reguliere werkgevers. Zij resulteert uiteindelijk in kostenbesparingen op personeel en huisvesting.

Tabel: Verschuivingen in personeel en huisvesting

	2012	2018
<i>Personeel</i>		
Medewerkers binnen (fte)	982	392
Medewerkers buiten (fte)	461	782
Ambtelijk personeel (fte)	120	69

<i>Huisvesting</i>		
Uitvoeringslocaties Wsw	3	1

6. Begroting herstructureringskosten

De totale kosten voor de herstructurering van iederz zien er op hoofdlijnen als volgt uit:

Tabel: Kosten per maatregel

Maatregel	Kosten (€)
1. Benutten van detachingspotentieel	1.994.600
2. Ombouw beschutte werkomgeving	1.895.000
3. Opbouw aanvullende infrastructuur	630.000
4. Organisatorische consequenties herstructurering	5.063.000
5. Planvorming en implementatie	492.100
TOTAAL	10.074.700

De termijn waarover de herstructurering zich uitstrekt is echter lang en gedurende die periode zijn er nog veel variabelen die het herstructureringsproject positief en negatief kunnen beïnvloeden. Het gat tussen de totale herstructureringskosten en het maximale budget op basis van het trekkingsrecht uit de herstructureringsfaciliteit vangen binnen de totale looptijd van het project taakstellend op.

De totale beschikbare herstructureringsfaciliteit bedraagt 5,8 miljoen euro voor de gemeente Groningen en 0,8 miljoen euro voor de buitengemeenten. Het totale trekkingsrecht voor iederz uit het fonds bedraagt derhalve 6,6 miljoen euro. De cofinanciering die hier tegenover staat is ruim 2,5 miljoen euro. De hier genoemde bedragen zijn een onderbouwde inschatting op basis van wat we nu weten.

Tabel: Trekkingsrecht en cofinanciering

	Groningen	Buitengemeenten	Totaal
Trekkingsrecht (€)	5.775.296	810.185	6.585.481
Cofinanciering (€)	1.925.099	270.062	2.195.160
TOTAAL BUDGET (€)	7.700.395	1.080.246	8.780.641

De cofinanciering voor de herstructureringsoperatie is als volgt opgebouwd:

Tabel: Cofinanciering

Inzet	Kosten (€)
Planvorming en implementatie	437.100
Investeringskosten huisvesting (vanaf 2011)	1.380.000
Overcapaciteit huisvesting	350.000
Bijdrage buitengemeenten	300.000
Totaal	2.467.100

Met de omvang van de cofinanciering voldoen we aan de eis van 25% cofinanciering.

7. Governance

Om grip te houden op de herstructurering van iederz is het zaak om de governance controlemechanismen (toezicht, controle, verantwoording en beheersing) rond het project goed in te richten. Deze elementen worden in een uitvoeringsplan vastgelegd aan de hand van de onderstaande centrale vragen.

Tabel: Centrale vragen bij invulling governance-structuur

Element	Centrale vraag
Sturen	Waar letten we op en wat geven we voorrang? Bij het invullen van het aspect sturing leggen we de kaders vast waarmee en waarbinnen de diensten aan de slag moeten gaan met de inrichting (beheersing) en de verantwoording.
Beheersen	Hoe krijgen we het voor elkaar en beter? Het aspect beheersen bestaat uit de maatregelen en procedures die we nemen om het herstructureringstraject in de juiste banen te leiden en ervoor te zorgen dat de beoogde resultaten en doelstellingen worden gerealiseerd.
Verantwoorden	Hoe staat het programma ervoor? Gaan we het halen? Voor het herstructureringstraject zijn kaders meegegeven door de gemeenteraad en het College van B&W. Zo moet het traject binnen het gestelde budget en planning en prestaties binnen een zekere marge worden uitgevoerd. Een marge betreft de risico's die worden gelopen. Om inzicht te geven aan college, raad en ministerie wordt informatie verschaft door middel van periodieke rapportages.
Toezicht	Wordt gedaan wat is afgesproken en is het in control? Voor alle partijen is het van belang dat er continu een adequaat inzicht bestaat in de stand van zaken van het herstructureringstraject. Programma's kennen namelijk een zekere mate van dynamiek. Hiervoor is nodig een up-to-date inzicht in de ontwikkeling van het traject te hebben alsmede antwoord op de vragen: Wordt het traject gerealiseerd binnen de gestelde kaders, is het relevant om acties uit te kunnen zetten en beslissingen te nemen? Wie zijn er betrokken bij het toezicht op het programma?

Op basis van een heldere opdracht voor de vorming van de nieuwe organisatie en een heldere omschrijving van de te behalen doelen, wordt governance-structuur ingericht. De voortgang van het herstructureringsproces wordt opgenomen in de reguliere planning en control-cyclus van de dienst iederz.

Over de voortgang van het herstructureringsproces wordt door een aan te stellen programmamanager verantwoording afgelegd aan de stuurgroep, het college en de raad.

Risico's

Het herstructureringsproces kent een aantal risico's. Hieronder is weergegeven om welke risico's het gaat, wat de impact daarvan is en welke beheersmaatregelen we nemen.

Tabel: Risico's herstructureringsproces

Risico's	Impact	Maatregelen
We slagen er niet in om voldoende mensen te detacheren	Groot	Regelmatige en strakke rapportages, medewerkers en werkgevers maximaal ondersteunen
Maatregelen leveren niet het gewenste financiële effect op	Groot	Regelmatige en strakke rapportages
Participatiebudget valt lager uit	Groot	Informatie volgen
Aanvullende bezuinigingen en amendementen	Groot	Informatie volgen
Inkomsten per AJ vallen tegen	Middel	Regelmatige en strakke rapportages
Draagkracht van de organisatie	Middel	Management houdt vinger aan de pols
Vertrouwen opdrachtgevers en samenwerkingspartners neemt af	Middel	Helder en regelmatig communiceren, eventueel bijsturing
Te weinig draagvlak bij stakeholders	Middel	Goed en regelmatig overleg met de ondernemingsraad en andere partners

Bijlagen

UITGANGSPUNTEN BEREKENINGEN

1. Het uitgangspunt voor de berekeningen is het meerjarenbeeld van iederz;
2. De effecten van de maatregelen zijn afgezet tegen een nulscenario, dat is gebaseerd op een geactualiseerd meerjarenbeeld uit de nota 'Actief in goede banen';
3. Er wordt geen rekening gehouden met overrealisatie. De instroom in Beschut werken bedraagt een derde van de uitstroom;
4. Bij de berekeningen van het exploitatieresultaat is de gemeentelijke concernbijdrage niet meegenomen;
5. De Rijksbijdrage Wsw wordt na 2015 op € 20.050,- gefixeerd. De kosten voor de nieuwe instroom bedragen € 24.000,-;
6. De lonen voor het Wsw-personeel dalen vanaf 2014 met 0,4% vanwege de uitstroom van meer en duurdere uitstromende Wsw-werknemers en de instroom van goedkopere mensen vanaf de wachtlijst;
7. De CAO Wsw blijft ongewijzigd.

INDICATOREN VOOR HET HERSTRUCTURERINGSPLAN

Overzicht indicatoren voor herstructureringsplan	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ontwikkeling kosten per arbeidsjaar	43,4	42,9	40,4	37,3	36,1	34,6	34,7	34,7
Ontwikkeling opbrengsten per arbeidsjaar	38,5	37,3	34,0	30,4	29,2	29,4	29,4	29,3
Huidig exploitatieresultaat per arbeidsjaar	-4,9							
Verwachte ontwikkeling exploitatieresultaat zonder maatregelen per arbeidsjaar		-5,7	-7,2	-9,0	-10,2	-10,1	-10,1	-10,1
Doelstelling exploitatieresultaat (zonder externe dekking) per arbeidsjaar		-5,7	-6,4	-6,9	-6,9	-5,2	-5,3	-5,4
Bijdragen uit ontschot budget per SE	25,8	26,3	25,7	23,8	26,7	27,3	27,4	27,4
Gemeentelijke bijdrage per arbeidsjaar	4,9	5,1	5,4	6,3	2,3	-	-	-
Ontwikkeling van de gemiddelde loonkosten per arbeidsjaar	30,6	30,6	30,6	30,5	30,4	30,3	30,1	30,0
Aan SW toe te rekenen loonkosten ongesubsidieerde professionals per arbeidsjaar, waarvan	6,9	6,8	6,0	4,9	4,2	4,0	4,0	4,1
Loonkosten directe professionals per arbeidsjaar (inclusief ingehuurd personeel)	4,4	4,5	4,1	3,8	3,7	3,3	3,4	3,5
Loonkosten indirecte professionals per arbeidsjaar (inclusief ingehuurd personeel)	2,4	2,3	1,8	1,1	0,4	0,7	0,6	0,6
Aan SW toe te rekenen materiële kosten per arbeidsjaar	6,6	5,9	4,9	3,4	3,1	2,9	3,0	3,0
Aantal arbeidsjaren	1.496	1.464	1.420	1.375	1.331	1.290	1.249	1.209
Aantal personen met advies begeleid werken	<i>Ontleend aan POR</i>							
Aantal personen dat begeleid werkt								
Aantal personen dat beschut werkt								
Aantal personen dat op detachingsbasis werkt								

De belangrijkste punten uit de aanvraag op een rij

Aanleiding

De komende jaren wordt er fors gesneden in de budgetten voor de uitvoering van de Wsw. Zonder maatregelen zullen de exploitatietekorten van iederz oplopen van 8,3 miljoen in 2012 tot 12,2 miljoen in 2018. Een belangrijk deel van dit exploitatietekort wordt veroorzaakt door het oplopende subsidietekort (het verschil tussen de werkelijke loonkosten Wsw en het subsidiebedrag dat we vanuit het Rijk ontvangen).

Doel

We willen de uitvoering van de Wsw efficiënter en effectiever inrichten om de bezuinigingen op de Wsw op te vangen. Dit betekent dat we een aantal maatregelen gaan nemen met als doel meer mensen bij reguliere werkgevers te laten werken, de uitvoeringskosten terug te dringen en hiermee het exploitatieresultaat te verbeteren.

Maatregelen

We nemen de volgende maatregelen om onze doelen te realiseren:

- We investeren in een actieve benadering van werkgevers om zoveel mogelijk mensen bij reguliere werkgevers geplaatst te krijgen. Vanuit goede relaties met het bedrijfsleven zetten we in op de verkoop van bedrijfsonderdelen, het groepsgewijs detacheren van mensen en het detacheren van mensen op individuele basis. Het aandeel mensen dat buiten de muren van iederz werkt willen we hiermee verhogen van eenderde van de werknemerspopulatie nu, naar bijna tweederde in 2015;
- De verhoogde uitstroom naar reguliere werkgevers is een kritische succesfactor voor het afbouwen van het aantal beschutte werkplekken van zo'n 1000 nu naar uiteindelijk zo'n 400 werkplekken in 2018. Dit is nodig om forse besparingen op personeel en in huisvesting te kunnen realiseren en daarmee ons bedrijfsresultaat fors te verbeteren;
- We bouwen een kleine en flexibele aanvullende infrastructuur op voor die mensen die uitvallen in detacheringen of mensen die voorbereid moeten worden op een werkplek buiten iederz. Met deze tijdelijke werkplekken voorkomen we dat het arbeidsritme van mensen gebroken wordt en dat de arbeidsproductiviteit van mensen die tijdelijk niet bij een reguliere werkgever aan de slag zijn niet benut wordt;
- De komende drie jaar halveren we de ambtelijke overhead. Concreet betekent dit dat de ambtelijke formatie met 51 fte krimpt.

In totaal investeren we zo'n 10 miljoen euro in de herstructureringsmaatregelen. Dit leidt tot een structurele verbetering van het exploitatieresultaat van 5,7 miljoen euro per jaar ten opzichte van de situatie dat we geen maatregelen zouden nemen.

Effecten

De effecten van de maatregelen zijn een sterk gereduceerde uitvoeringsorganisatie voor de Wsw, die betere financiële prestaties laat zien. In het onderstaande overzicht worden de effecten van de maatregelen kort samengevat.

	2012	2018 (met maatregelen)	2018 (zonder maatregelen)
<i>Personeel</i>			
Medewerkers binnen (fte)	982	477	834
Medewerkers buiten (fte)	461	715	358
Ambtelijk personeel (fte)	120	69	120
<i>Huisvesting</i>			
Uitvoeringslocaties Wsw	3	1	2
<i>Financieel</i>			
Subsidieresultaat (* € 1.000,-)	-6.550	-8.616	-8.615
Bedrijfsresultaat (* € 1.000,-)	-1.750	2.536	-3.583
Exploitatieresultaat(* € 1.000,-)	-8.300	-6.493	-12.198