

Onderwerp Sturing en bedrijfsvoering SW

Steller J. den Hoedt

De leden van de raad van de gemeente Groningen  
te  
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 41 57 Bijlage(n) 0

Ons kenmerk 6168312

Datum 02-03-2017 Uw brief van

Uw kenmerk

Geachte heer, mevrouw,

Werknemers met een arbeidsbeperking hebben vaak begeleiding en aanpassingen nodig om te kunnen participeren op de arbeidsmarkt. Zij zijn aangewezen op een beschutte (beschermde) werkomgeving. Ook is er een grote groep medewerkers gedetacheerd op basis van de Wet Sociale Werkvoorziening (hierna: WSW). Binnen onze gemeente maakt iederz het werken in een beschutte omgeving mogelijk.

In de afgelopen jaren heeft iederz te maken gehad met veranderende omstandigheden, zoals de invoering van de Participatiewet<sup>1</sup> (hierna: P-wet) en de vorming van het Shared Service Center<sup>2</sup> (hierna: SSC). Als gevolg hiervan is de organisatiestructuur van iederz aangepast en zijn de taken verdeeld over verschillende gemeentelijke directies.

Inmiddels hebben we ruim twee jaar ervaring met deze nieuwe situatie. Externe onderzoekers hebben de effecten van de veranderingen in kaart gebracht. Hierbij is gekeken naar de effecten op de sturing, organisatiestructuur en de bedrijfsvoering. Een belangrijke aanleiding voor het onderzoek is dat we willen bezien of er mogelijkheden zijn om het subsidietekort op de WSW terug te dringen.

Er zijn verbeteringen mogelijk, zo blijkt uit de analyse. Het potentiële financieel resultaat hiervan is 1,1 miljoen euro in 2020<sup>3</sup>. De analyse is vertaald in een verbeterplan dat bestaat uit twee fasen. In fase I staat het versterken van de sturing en de organisatiestructuur centraal. In fase II het optimaliseren van de bedrijfsvoering.

---

<sup>1</sup> Zie het raadsvoorstel 'Invoering Participatiewet in de gemeente Groningen', dd. 28-10-'14 (nr. 4655175).

<sup>2</sup> In het SSC (*Shared Service Center*) is de gemeentelijke juridische en adviserende ondersteuningsstructuur geclusterd.

<sup>3</sup> We hopen met dit verbetertraject op langere termijn een financieel voordeel bij iederz te kunnen behalen. De realisatie daarvan is echter afhankelijk van veel factoren, die niet allemaal binnen de invloedssfeer van de gemeente liggen. Daarom spreken we in deze brief over een potentieel financieel resultaat.

Middels deze brief informeren wij u over het onderzoek en over de concrete zaken waarmee we in het verbetertraject aan de slag gaan. De brief is als volgt opgebouwd:

- Aanleiding onderzoek
- Analyse
- Verbetertraject
- Vervolg

### **Aanleiding onderzoek**

Zoals eerder aangegeven heeft iederz te maken met veranderende omstandigheden. In 2014 zijn de taken van de toenmalige dienst iederz overgeheveld naar drie nieuwe directies: Werk, Inkomen en Maatschappelijke Participatie (hierna: WIMP). WIMP is gebaseerd op resultaatgebieden om de ondersteuning aan één doelgroep zo strak mogelijk te organiseren. De één-doelgroep-gedachte was het uitgangspunt van de Wet Werken naar Vermogen. Deze wet is nooit ingevoerd, waardoor er nooit één doelgroep kwam.

Wel is in 2015 de P-wet ingevoerd, die erop is gericht om zoveel mogelijk mensen aan betaald werk te helpen<sup>4</sup>. Hierdoor kreeg werk een belangrijke prioriteit binnen WIMP. De focus op werk heeft veel positieve effecten gehad, zoals de realisatie van afspraakbanen en de detachering van een groot aantal medewerkers bij reguliere bedrijven. We zien echter ook dat de vorming van WIMP versnipperend werkt bij de uitvoering van de WSW.

Een goede uitvoering van de WSW en het beschutte bedrijf vinden we belangrijk. We staan voor de opgave om goede en betaalbare ondersteuning te blijven organiseren voor zowel de oude als de nieuwe doelgroep. Hierbij zijn de beschikbare middelen beperkt, mede als gevolg van rijks-bezuinigingen. De komende periode gaan we daarom aan de slag om de sturing op de WSW en het beschutte bedrijf te optimaliseren. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is het terugdringen van het financiële tekort in de WSW.

### **Analyse**

We hebben eerst laten analyseren hoe iederz ervoor staat in verhouding tot vergelijkbare bedrijven in het land. Uit de analyse blijkt dat iederz goede inhoudelijke resultaten boekt. De afgelopen jaren heeft de beweging van binnen naar buiten veel aandacht gehad. Het aantal personen in begeleid werken en individuele detacheringen ligt dan ook hoger dan het landelijk gemiddelde: 31% tegenover 21%. Ook werken in Groningen in vergelijking met de rest van het land al relatief veel mensen in een nieuw beschut baan.

De analyse gaat ook in op de sturing en de organisatiestructuur van iederz. Bij SW-bedrijven wordt doorgaans gestuurd op basis van een integrale afweging tussen inhoudelijke en financiële doelen. Bij iederz is het maken van een dergelijke afweging op dit moment ingewikkeld, omdat de bedrijfsonderdelen onder verschillende directies binnen WIMP vallen.

---

<sup>4</sup> Hierbij gaat het om reguliere banen, afspraakbanen en de organisatie van nieuw beschut werk.

Daarnaast blijkt op het gebied van de bedrijfsvoering, dat de kosten bij de uitvoering van de WSW relatief hoog zijn. Dit komt deels door factoren die beperkt beïnvloedbaar zijn, zoals de betrekkelijk hoge loonkosten van medewerkers. Andere factoren zijn wel beïnvloedbaar, zoals de detacheringstarieven, huisvestingskosten en de financiering van medewerkers uit buitengemeenten.

Op basis van de analyse is - samen met de betrokken medewerkers en directies - geïnventariseerd welke verbeteringen mogelijk zijn. Hieruit komt naar voren dat een integrale aansturing van iederz een randvoorwaarde is voor verbetering. Er is inzicht in, en grip op het totaal nodig. Daarbij zijn er beïnvloedbare factoren aanwezig die kunnen leiden tot verbeteringen in de bedrijfsvoering. We hebben de bevindingen vertaald in een verbetertraject.

### **Verbetertraject**

Het verbetertraject bestaat uit twee fasen. In fase I hebben we ons gericht op de realisatie van randvoorwaarden in de sturing en in de organisatiestructuur<sup>5</sup>. Er is één directie verantwoordelijk gemaakt voor de sturing op de inhoudelijke en financiële resultaten van iederz. Om dit te realiseren zijn er binnen WIMP enkele afdelingen verplaatst. De directeur Maatschappelijke Participatie is nu verantwoordelijk voor de aansturing van het totale bedrijf, inclusief personeelszaken en financiën. De directeur heeft hierbij beschikking gekregen over extra projectleiders- en financiële adviescapaciteit.

In fase II gaan we ons richten op het verbeterpotentieel in de bedrijfsvoering. Hierbij gaat het om maatregelen die nader onderzoek en voorbereiding vragen. Deze maatregelen grijpen op elkaar in en worden daarom in onderlinge samenhang uitgewerkt. Fase II start in het tweede kwartaal van 2017. We zullen verschillende onderwerpen tegenkomen die om besluitvorming vragen. Bij essentiële onderwerpen zullen we uw raad hierbij tijdig betrekken. De onderwerpen die we in fase II gaan onderzoeken komen hieronder aan bod.

#### *Reële detacheringstarieven*

iederz detacheert medewerkers in de eigen gemeente, bij maatschappelijke en bij commerciële organisaties. Deze organisaties betalen in ruil hiervoor een detachingsvergoeding aan iederz.

Op dit moment wordt er een groot aantal medewerkers binnen de gemeentelijke organisatie gedetacheerd zonder dat hiervoor een reële vergoeding wordt betaald. Ook worden medewerkers tegen goedkope tarieven geplaatst bij maatschappelijke instellingen waarmee we een subsidierelatie hebben. De kosten van deze medewerkers drukken hierdoor onevenredig zwaar op de begroting van iederz.

We vinden het voor onze medewerkers belangrijk dat er reële prijs wordt betaald voor hun diensten. Onze medewerkers leveren een bepaalde loonwaarde en hier moet een eerlijke vergoeding tegenover staan. Ook vinden we het van belang dat het financieel resultaat van iederz niet wordt vertekend door onrealistische tarieven. We willen daarom in een zorgvuldig proces toewerken naar meer realistische tarieven.

---

<sup>5</sup> Fase I is in het eerste kwartaal van 2017 gerealiseerd.

We beseffen dat het aanpassen van tarieven naar de loonwaarde van medewerkers gevolgen heeft voor onze afnemers. We gaan de gevolgen voor een tariefsverhoging daarom eerst onderzoeken voordat we hiertoe overgaan. Hierbij horen ook de gevolgen voor de interne organisatie, inclusief de hoogte van subsidies. We beginnen wel alvast met het stapsgewijs aanpassen van de detacheringstarieven voor commerciële bedrijven.

#### *Financiering door buitengemeenten*

Bij iederz werken niet alleen medewerkers die woonachtig zijn in onze eigen stad, er zijn ruim 180 medewerkers uit andere gemeenten (buitengemeenten) in dienst. De buitengemeenten betalen hiervoor een financiële vergoeding aan de gemeente Groningen.

De financiële vergoeding bestaat vaak uit de subsidie die gemeenten vanuit het rijk ontvangen voor de doelgroep. De meerprijs van de werknemers neemt de gemeente Groningen voor haar rekening. We vinden het redelijk als de buitengemeenten ook een bijdrage leveren in deze meerkosten. Hierover gaan we met de buitengemeenten in gesprek.

#### *Normaliseren arbeidsvoorwaarden*

We vinden het van belang dat er binnen iederz - net als binnen andere bedrijven - op een zo regulier mogelijke manier wordt gewerkt. Daarom kijken we in fase II ook naar de arbeidsvoorwaarden van medewerkers. Mogelijke thema's hierbij zijn het ziekteverzuim, demotie<sup>6</sup>, rusttijden en vrije dagen. Daarbij onderzoeken we hoe de situatie in Groningen zich verhoudt tot de CAO en de rest van Nederland. De uitwerking van een mogelijk vervolg kan niet zonder bestuurlijk draagvlak en draagvlak in de organisatie. We komen hierover terug bij uw raad voor we overgaan tot een definitief besluit.

#### *Huisvesting*

Op dit moment werken medewerkers van iederz op verschillende locaties: bij bedrijven in de regio en intern op twee locaties van iederz. Het terugbrengen van twee interne locaties naar één interne locatie, leidt mogelijk tot een besparing ten opzichte van de huidige situatie. Dit gaan we verder onderzoeken, waarbij we het werken op locatie in stand willen houden.

#### *Bedrijfsvoering overig*

De opbrengsten uit intern werk kunnen op termijn worden vergroot als de maatregelen uit fase II zijn gerealiseerd. Ook de kosten van het regulier personeel worden mogelijk verlaagd als de bedrijfsvoering is geoptimaliseerd. Hierover maken we een aanvullende analyse.

### **Vervolg**

Met het verbetertraject werken we toe naar een meer integrale sturing op iederz. Dit resulteert in een heldere organisatiestructuur met één directeur. Met het optimaliseren van de bedrijfsvoering dragen we bij aan een goede en betaalbare uitvoering van de WSW en de P-wet.

---

<sup>6</sup> Demotie betekent teruggaan uit een hogere functie naar een lagere.

De realisatie van het verbetertraject kan gevolgen hebben voor de positie en inrichting van iederz in de toekomst. De bevoegdheden en benodigde ondersteuning waarover de directeur beschikt, kunnen hierdoor wijzigen. We willen dit bezien in samenhang met de opgave waar iederz de komende jaren voor staat, zoals de organisatie van ondersteuning aan nieuwe doelgroepen<sup>7</sup>. We nemen uw raad mee in het vervolg.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,  
burgemeester en wethouders van Groningen,



de burgemeester,  
Peter den Oudsten



de secretaris,  
Peter Teesink

---

<sup>7</sup> Zie de collegebrief 'Meedoen', dd. 02-03-'17 (nr. 6188387).