

# Eindrapport Dwarskijker Iederz



Dwarskijker

## Inhoudsopgave

1.	Landelijke ontwikkelingen.....	4
1.1.	Doelgroepen.....	4
1.2.	Financiering.....	4
1.3.	Veranderende organisatiemodellen.....	5
1.4.	Gevolgen voor Groningen.....	5
1.5.	Samenvatting en vraagstukken.....	6
2.	Analyse.....	7
2.1.	Resultaten uitvoering WSW.....	7
2.2.	Beïnvloedbaarheid weliswaar beperkt maar te weinig benut.....	8
2.3.	Een sturingsmodel voor de WSW ontbreekt.....	9
2.4.	Samengevat.....	9
3.	Een verbeteragenda voor 2020.....	10
3.1.	De mogelijke verbetermaatregelen.....	10
3.2.	Randvoorwaarden voor realiseren van de verbetermaatregelen.....	11
3.3.	Vertaling van de maatregelen naar de P&C-cyclus.....	11
4.	Benodigde aanpassingen in de organisatiestructuur.....	12
4.1.	Intern werk op afstand plaatsen.....	12
4.2.	Detacheren vooralsnog niet op afstand.....	13
4.3.	Wat betekent 'uitvoering op afstand'?.....	14
5.	Aanscherpen van de integrale aansturing WSW.....	16
5.1.	Subsidieresultaat en financiën.....	16
5.2.	P&O-beleid voor de doelgroep.....	17
5.3.	Acquisitie van intern werk.....	17
	Bijlage. Toelichting op de verbetermaatregelen.....	18

## Voorwoord

### De opdracht

In de afgelopen paar jaar hebben zich ontwikkelingen voorgedaan die van invloed zijn op de financiële situatie van (het voormalige) lederz. Het gaat daarbij allereerst om ontwikkelingen in de wetgeving (invoering Participatiewet en WMO) en daarmee samenhangend ontwikkelingen in de doelgroepen. Het gaat ook om de organisatorische ontwikkelingen rondom ontvlechting en samenvoeging (afdeling Sociale Zaken en Werk, afdeling Shared Service Center). Nu de organisatie 2 tot 3 jaar ervaring heeft opgedaan met de nieuwe situatie, kan voortschrijdend inzicht leiden tot bijsturing. Tenslotte hebben zich ontwikkelingen voorgedaan binnen de bedrijfsvoering: veranderingen in de orderportefeuille, in het aantal detacheringen, het personeelsbestand en de huisvesting. De gemeente Groningen wil graag weten wat de effecten van deze ontwikkelingen zijn en hoe de organisatie er nu voor staat bij de uitvoering van de WSW.

In het voorjaar van 2016 is door twee externe onderzoekers (R. Capel, W. Ravenshorst) onderzocht wat het effect is van deze ontwikkelingen op het financiële resultaat van het (voormalige) lederz. Bij deze analyse is als referentie gekeken hoe lederz/ Groningen zich verhoudt tot andere SW-bedrijven/ gemeenten.

Op basis van deze analyse is vervolgens geïnventariseerd en met betrokken medewerkers en managers doorgesproken welke verbeteringen met name in de bedrijfsvoering mogelijk zijn die kunnen leiden tot een beter (financieel) resultaat. Hierbij is onder meer gekeken naar de verschillende werksoorten en de kosten en baten in de bedrijfsvoering.

Tenslotte is bekeken welke aanpassingen in structuur of sturing al dan niet noodzakelijk zijn om de beoogde verbetermaatregelen te kunnen realiseren.

### Het proces

Na een analyse van het beschikbare cijfermateriaal en relevante documenten zijn in de eerste fase met een expertgroep van stafmedewerkers en middenmanagement verschillende thema's doorgesproken. Daarna is met het hogere management en directie gesproken over de haalbaarheid van de voorgestelde verbetermaatregelen en de randvoorwaarden die moeten worden ingevuld om deze te kunnen realiseren. Met het GMT is tenslotte gesproken met name over de beoogde wijzigingen in organisatiestructuur en aansturing. De verantwoordelijk portefeuillehouder is enkele keren geïnformeerd over de voortgang van het proces.

### Reikwijdte van voorliggende analyse

Voorliggende analyse heeft primair betrekking op de uitvoering van de WSW. Recente organisatieveranderingen in WIMP en het ingezette beleid zijn juist gericht op een integrale aanpak van de WSW en Participatiewet.

Op dit moment is meerwaarde van deze integraliteit niet of beperkt zichtbaar. Zo vindt bijvoorbeeld de dienstverlening van nieuwe doelgroepen plaats los van SW-uitvoering (afdeling LKS) of komt pas langzaam op gang (beschut werk).

In het rechtstreeks toepassen van de in deze notitie besproken verbetermaatregelen past dus enige terughoudendheid: ze zijn geredeneerd vanuit het belang van een optimale uitvoering van de WSW. Er kunnen ook andere generieke belangen spelen waardoor uiteindelijk organisatie-breed andere afwegingen moeten worden gemaakt.

## **Vervolg**

Het voorliggende eindrapport is opgesteld door de twee externe onderzoekers, en besproken met de direct verantwoordelijke directeuren (WIMP), de concerndirectie (GMT) en is aangeboden aan de portefeuillehouder. Directie en bestuur zullen zich een oordeel vormen welke van de voorgestelde maatregelen onderdeel moeten maken van een verbeteragenda en in hoeverre de voorstellen tot aanpassingen in organisatiestructuur en sturing worden overgenomen.

Dit eindrapport dient primair voor het eigen management en het informeren van de portefeuillehouder om een objectieve spiegel te hebben bij het maken van de bedrijfsvoeringskeuzes. Desgewenst kunnen de conclusies op een later tijdstip met andere betrokkenen (College en/of Raad) worden gedeeld.

## **Opzet van het eindrapport**

We beginnen dit rapport met een schets van de ontwikkelingen in wet- en regelgeving en de gevolgen daarvan voor de uitvoering van de wet sociale werkvoorziening (op korte en langere termijn). Vervolgens gaan we in hoofdstuk 2 in op de stand van zaken in Groningen. We geven daarbij een beeld van de resultaten van de uitvoering van de WSW, de beperkte beïnvloedbaarheid en de mogelijkheden tot sturing.

In hoofdstuk 3 bespreken we een aantal maatregelen die gezamenlijk een verbeteragenda kunnen vormen voor de komende jaren. In de bijlage zijn deze maatregelen en de bijbehorende randvoorwaarden toegelicht.

Vervolgens zoomen we in hoofdstuk 4 in op de benodigde aanpassingen in de organisatiestructuur. Met name voor intern werk houden we een pleidooi dit meer op afstand te plaatsen zodat dit dienstonderdeel met grotere ruimte kan opereren.

Tenslotte gaan we in hoofdstuk 5 in op verschillende integrale thema's m.b.t. de uitvoering van de WSW. Met name bij de financiële ontwikkeling van het subsidieresultaat (loonkosten minus Rijkssubsidie) en het personeelsbeleid is ongeacht de precieze taakverdeling van de afdelingen werk en Intern Werk/ MO behoefte aan een integrale sturing.

De hoofdstukken 2 tot en met 5 sluiten af met een aantal ingekaderde aanbevelingen.

Robert Capel

Wim Ravenshorst

12 september 2016

## 1. Landelijke ontwikkelingen

Op 1 januari 2015 is de Participatiewet ingegaan. Daarmee hebben zich vooral veranderingen voorgedaan in de ondersteuning van mensen met een arbeidsbeperking. Wanneer mensen kunnen werken, moet dat zoveel mogelijk gebeuren bij “reguliere” bedrijven. Werkgevers hebben toegezegd 125.000 mensen uit deze doelgroep aan een (afpraak-)baan te helpen. Zij ontvangen daarvoor van de overheid ondersteuning en financiële compensatie. Voor twee groepen wordt een specifieke regeling overeind gehouden: (1) personen die duurzaam en volledig arbeidsongeschikt zijn (en dus niet kunnen werken) houden recht op Wajong en (2) personen die aangewezen zijn op een beschutte werkplek kunnen een beroep doen op beschutte banen. Tot nu toe kunnen gemeenten zelf keuzes maken over de inzet van beschermt werk. Er ligt echter inmiddels een wetsvoorstel waarin gemeenten hiertoe worden verplicht. Mensen die kunnen werken, vallen onder de Participatiewet en kunnen voor ondersteuning een beroep doen op hun gemeente. Mensen die (eind 2014) een Wsw-dienstverband hadden<sup>1</sup> behouden hun rechten en plichten. De gemeente blijft dus verantwoordelijk voor de ondersteuning van deze groep bij het bieden van werk onder aangepaste omstandigheden.

### 1.1. Doelgroepen

De komende jaren zal dus het aantal Wsw-ers en Wajongers langzaam afnemen en het aantal personen in de Participatiewet (met een arbeidsbeperking) toenemen. Bij die laatste groep gaat het naar verwachting om een groei van 8.000 – 10.000 per jaar. Het is met name deze groep die door gemeenten moet worden bemiddeld in het kader van de 125.000 afspraakbanen. En het is een deel van deze groep die is aangewezen op beschermt werk. Op dit moment zijn er landelijk 3.500 personen uit deze gemeentelijke doelgroep in afspraakbanen aan het werk. Beschermt werk blijft nog sterk achter bij landelijke streefcijfers (115 in plaats van de gewenste 3200).

### 1.2. Financiering

De invoering van de Participatiewet gaat gepaard met bezuinigingen op en verschuivingen binnen de verschillende budgetten. Het gaat daarbij om:

#### *Efficiencykorting op de Wsw*

Er vindt een bezuiniging plaats op de Rijkssubsidie voor de Wsw. Gemiddeld gaat het bedrag per Wsw-er de komende jaren omlaag van € 26.000 in 2015 tot € 23.000 in 2020. Daarbij is de wijze van financiering aangepast. In plaats van een vast bedrag per Wsw-er krijgt de gemeente een totaalbedrag dat is gebaseerd op het werkelijke aantal Wsw-ers in het jaar ervoor en de verwachte afname van dat aantal in het komende jaar. Daarmee neemt de onzekerheid over de feitelijke subsidie voor gemeenten toe.

#### *Korting op de ondersteuning van bijstandsgerechtigden*

Er vindt een bezuiniging plaats op de middelen voor re-integratie van de “oude” groep bijstandsgerechtigden. Ten opzichte van 2015 neemt het budget (tot 2018) met ongeveer 15% af.

#### *Extra middelen voor nieuwe doelgroepen (mensen met een arbeidsbeperking)*

De budgetten voor Wsw en Wajong gaan (deels) over naar de gemeenten ten behoeve van de ondersteuning van mensen met een arbeidsbeperking. Globaal gaat het daarbij om de volgende budgetten:

---

<sup>1</sup> Dat kan een arbeidsovereenkomst zijn met iederz (SW-dienstverband) of een arbeidsovereenkomst met een reguliere werkgever en een loonkostensubsidie (“begeleid werken”).

- € 10.000 voor loonkostensubsidies van mensen die vanuit de Participatiewet op een afspraakbaan gaan werken. Dit bedrag is onderdeel van het BUIG-budget en wordt op dezelfde manier over gemeenten verdeeld als de middelen voor de bijstand<sup>2</sup>.
- € 14.000 voor loonkostensubsidies van mensen die vanuit de Participatiewet op een beschutte werkplek gaan werken. Dit bedrag is onderdeel van het BUIG-budget en wordt op dezelfde manier over gemeenten verdeeld als de middelen voor de bijstand.
- € 4.000 voor de begeleiding van mensen die vanuit de Participatiewet op een afspraakbaan gaan werken. Dit bedrag is onderdeel van het Participatiebudget (en daarmee van het sociaal deelfonds) en wordt verdeeld op basis van instroom in de Wajong en de Wsw in eerdere jaren<sup>3</sup>.
- € 8.500 voor de begeleiding van mensen die vanuit de Participatiewet op een beschutte werkplek gaan werken. Dit bedrag is onderdeel van het Participatiebudget (en daarmee van het sociaal deelfonds) en wordt verdeeld op basis van instroom in de Wajong en de Wsw in eerdere jaren.
- € 800 voor de re-integratie van mensen die anders een beroep op arbeidsondersteuning in de Wajong hadden gedaan (overdracht re-integratiebudget van het UWV).

Gemeenten krijgen dus (extra) geld voor nieuwe doelgroepen. De middelen worden opgenomen in bestaande budgetten.

### **1.3. Veranderende organisatiemodellen**

Alle gemeenten zijn op zoek naar (nieuwe) manieren om de Participatiewet uit te voeren. Daarbij is er niet één oplossing te onderscheiden, maar is de oplossing afhankelijk van de beginsituatie, de (economische) omgeving en politieke wensen. De belangrijkste vraagstukken zijn:

- (1) lokaal of regionaal
- (2) Publiek of privaat
- (3) Samenhang met decentralisaties
- (4) Al dan niet op afstand

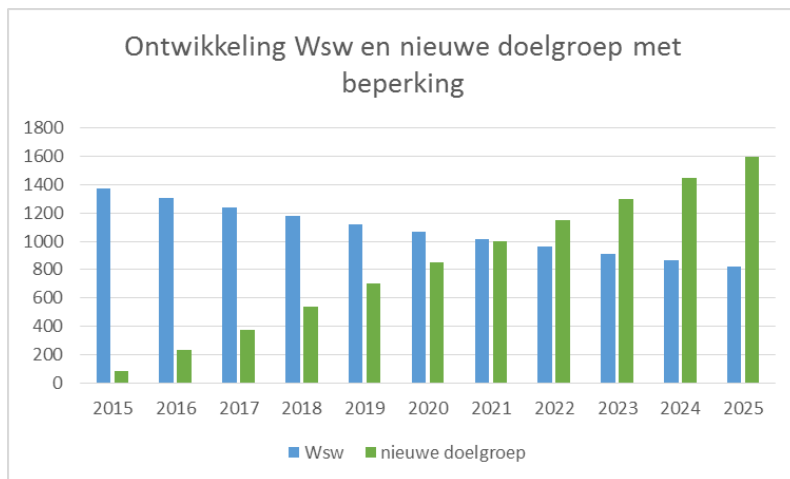
### **1.4. Gevolgen voor Groningen**

De gemeente Groningen heeft op dit moment 1377 Wsw-ers. Dat aantal neemt de komende jaren met ongeveer 5% per jaar af. Tegelijkertijd neemt het aantal personen met een beperking de komende jaren naar verwachting toe met ongeveer 160 personen per jaar. Dat aantal bestaat uit mensen die daarvoor een beroep zouden hebben gedaan op de Wsw en de Wajong.

---

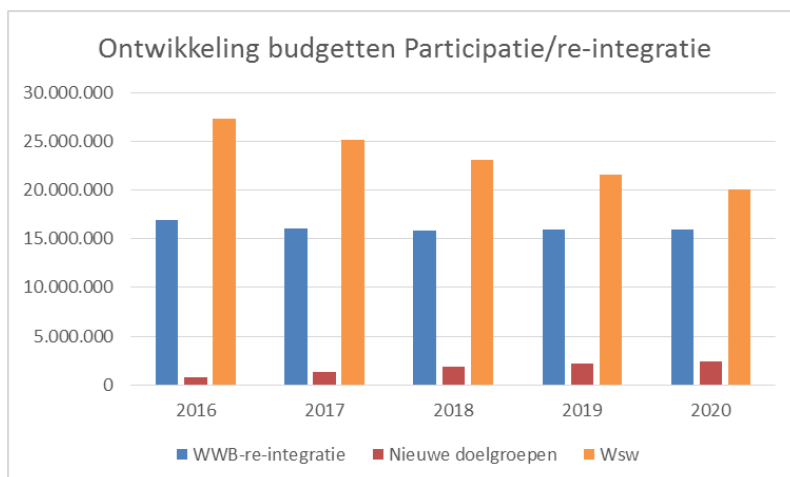
<sup>2</sup> Het macrobudget wordt vastgesteld op basis van werkelijk verstrekte uitkeringen en loonkostensubsidies in het vorige jaar, gecorrigeerd voor verwachte ontwikkelingen in conjunctuur en beleid. De middelen worden vervolgens op basis van een objectief model verdeeld over gemeenten. Bij de vraag of de gemeente over voldoende middelen voor loonkostensubsidies beschikt, geldt dezelfde onzekerheid als bij de vraag of dit het geval is bij het bijstandsbudget.

<sup>3</sup> Deze budgetten zijn onderdeel van het Participatiebudget en ontvangen gemeenten los van het feitelijk aantal gerealiseerde (afspraak- en beschut werk plekken).



In Groningen zijn inmiddels 30 personen<sup>4</sup> uit de nieuwe doelgroep aan het werk op een afspraakbaan. In het kader van beschut werk zijn dat er 11<sup>5</sup>. Naar verwachting zal zich in beide categorieën de komende periode een groei voordoen. Groningen is nu al verantwoordelijk voor een groot deel (ruim 30%) van het totale aantal in de arbeidsmarktregio.

Met de ontwikkelingen in de omvang veranderen ook de budgetten. Voor de komende jaren ziet dat er naar verwachting als volgt uit:



## 1.5. Samenvatting en vraagstukken

De invoering van de Participatiewet zorgt voor verschuivingen in doelgroepen en regelingen. Daarbij staat de gemeente voor de vraag om de huidige Wsw goed en betaalbaar te blijven uitvoeren en ondersteuning voor nieuwe doelgroepen te organiseren. Daarbij zijn de beschikbare middelen (als gevolg van bezuinigingen) beperkt. Tevens moeten gemeenten wennen aan de nieuwe financieringsystematiek, voor zowel de Wsw als voor voorzieningen van nieuwe doelgroepen (loonkostensubsidies en begeleidingsmiddelen). Tenslotte staat de gemeente voor een organisatorische opgave.

<sup>4</sup> Stand eind april 2016

<sup>5</sup> Stand 1 juli 2016, streven is 40 aan het eind van het jaar (wat ten opzichte van het landelijke beeld zeer goed zou zijn)

## 2. Analyse

In dit onderzoek richten we ons voornamelijk op de uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening. We hebben gekeken in hoeverre deze afwijkt van het landelijke beeld en wat aan eventuele afwijkingen ten grondslag ligt. Vervolgens kijken we naar de verbetermogelijkheden.

### 2.1. Resultaten uitvoering WSW

Voor de uitvoering van de Wsw zijn twee typen resultaten van belang. In de eerste plaats gaat het om het aantal mensen dat bij reguliere bedrijven aan de slag is (via detacheringen en begeleid werken). Doel van de Wsw is (net als die van de Participatiewet) om mensen in een zo regulier mogelijke omgeving te laten werken. In de tweede plaats gaat het om het financiële resultaat: wat kost de uitvoering van de Wsw.

#### Detacheringen en begeleid werken

Bij iederz heeft de beweging van binnen naar buiten in de afgelopen jaren veel aandacht gehad. Het aantal personen in begeleid werken en individuele detacheringen is hoger dan het landelijk gemiddelde (31% om 21%).

#### Financieel resultaat

Het financiële resultaat bij iederz is slechter dan bij een gemiddeld SW-bedrijf. Vanwege de dubbele reorganisatie is het niet mogelijk om het financiële resultaat van de uitvoering exact vast te stellen. Globaal gaat het om een bedrag van circa € 8 miljoen. Belangrijke elementen van dat tekort, zijn:

##### 1. *Hoge loonkosten van de Wsw-medewerkers.*

Er wordt ongeveer € 4 miljoen meer aan loonkosten betaald dan bij een gemiddeld SW-bedrijf van dezelfde omvang. Medewerkers van iederz zijn hoger ingeschaald dan hun collega's bij andere SW-bedrijven. Dat komt voort uit een voor medewerkers gunstiger toepassing van de arbeidsvoorwaarden en niet uit hogere productiviteit. De hogere lonen leiden niet tot hogere opbrengsten.

##### 2. *Lagere opbrengsten*

De opbrengsten uit groepsdetacheringen en opdrachten liggen € 3,5 miljoen lager dan bij een gemiddeld SW-bedrijf van dezelfde omvang. Dit wordt voor een deel verklaard doordat een groot aantal medewerkers binnen gemeentelijke afdelingen aan het werk is zonder dat daarvoor een vergoeding wordt betaald. Een deel van dit bedrag (naar schatting € 1 miljoen) komt dus ten goede aan andere gemeentelijke organisatieonderdelen. Wanneer wel een detacheringsvergoeding wordt betaald, ligt deze lager dan bij andere SW-bedrijven. De angst om inleners kwijt te raken en de wijze waarop organisaties verbonden zijn met de gemeente (via subsidierelatie) lijken een rol te spelen bij de terughoudendheid op dit terrein.

##### 3. *Hogere kosten?*

Zoals we in hoofdstuk 1 hebben geschreven, heeft de nieuwe inrichting van de organisatie ertoe geleid dat de totale kosten van de Wsw niet meer separaat inzichtelijk zijn. Dat heeft te maken met de keuze om de kosten voor PIOFACH-taken centraal te beleggen en de kosten niet toe te rekenen aan specifieke afdelingen of doelgroepen. In het verleden waren de kosten van de uitvoering relatief hoog vanwege de hoge loonkosten van het ambtelijk personeel en de toerekening van gemeentelijke overheadkosten. Inzoomend op het aantal fte's zien we voor de direct leiding gevende functies dat deze in lijn liggen met landelijke kengetallen/ span of control.



#### 4. Medewerkers uit buitengemeenten

De gemeente Groningen heeft een groot aantal medewerkers uit andere gemeenten in dienst (180 personen). De afspraken die landelijk over de financiering van deze groep zijn gemaakt, hebben alleen betrekking op het doorsluizen van de Rijkssubsidie. Het bedrag dat de medewerkers meer kosten dan de Rijkssubsidie neemt de gemeente Groningen dus voor haar rekening<sup>6</sup>. De kosten daarvan bedragen ruim € 1 miljoen.

### 2.2. Beïnvloedbaarheid weliswaar beperkt maar te weinig benut

De financiële resultaten van de uitvoering van de Wsw zijn slechter dan bij andere Sw-bedrijven in Nederland het geval is. Naar ons idee zijn er mogelijkheden om deze resultaten te verbeteren, maar constateren we ook dat de beïnvloedingsmogelijkheden beperkt zijn. De beperkingen worden veroorzaakt door:

#### *Arbeidsvoorwaarden WSW en ambtelijk*

De loonkosten van werknemers kunnen uiteraard niet meer naar het landelijk gemiddelde worden gebracht. Het gaat immers om opgebouwde rechten van werknemers.

#### *Langjarige contracten met opdrachtgevers*

Bij zowel de groepsdetacheringen als de opdrachten van het eigen bedrijf, is er sprake van langjarige contracten met opdrachtgevers. Dat biedt enerzijds stabiliteit en zekerheid over inkomsten, maar zorgt er ook voor dat de tarieven voor de komende periode op een laag niveau liggen. Omdat de contractpartners van de groepsdetacheringen vaak verbonden zijn met gemeentelijke opdrachten, leiden aanpassingen van de tarieven daarnaast vaak tot verschuiving van de kosten binnen de gemeentelijke organisatie.

#### *Verantwoordelijkheid voor kosten die (deels) elders ligt.*

Vrijwel alle SW-bedrijven kunnen hun eigen bedrijfsmatige afwegingen maken, waarbij zij kosten en inkomsten tegen elkaar kunnen afwegen. In Groningen is dat minder het geval vanwege de afhankelijkheid die binnen de afdelingen die de Wsw uitvoeren bestaat van het SSC (financiën en vastgoed).

Naast het feit dat de beïnvloedingsmogelijkheden beperkt zijn, constateren we ook dat de mogelijkheden die er wel zijn, te weinig worden benut. Oorzaken daarvan liggen naar ons idee in:

#### *Beperkt inzicht in en sturing op kosten en baten*

Er is beperkt inzicht in de werkelijke kosten en baten van de uitvoering van de Wsw. Dat is onder andere het gevolg van de gescheiden verantwoordelijkheden op dat terrein. Ook het opknippen van de kennis bij verschillende gemeentelijke afdelingen lijkt hier een rol te spelen. Het gebrek aan inzicht leidt er ook toe dat er niet optimaal wordt gestuurd op kosten en baten. Tenslotte constateren we dat het “eigenaarschap” beperkt is: er wordt vaak op gewezen dat andere afdelingen verantwoordelijk zijn of er wordt gerefereerd aan in het verleden gemaakte keuzes (door anderen) in plaats van actie te ondernemen. Dit staat het behalen van financieel betere resultaten in de weg.

#### *Gebrek aan integraliteit in de uitvoering van de Wsw*

Er is sprake van een organisatorisch onderscheid tussen de detacheringen, begeleid werken en beschut bedrijf. De keuzes die worden gemaakt hebben betrekking op (kosten, baten en resultaten van) de afzonderlijke onderdelen en afdelingen en niet op het totale uitvoering van de Wsw.

---

<sup>6</sup> Met uitzondering van 50 Wsw-plaatsen waarover in het verleden wel “garantieafspraken” over een aanvullende bijdrage zijn gemaakt.

Er zijn dus wel mogelijkheden om verbeteringen te realiseren. Daarvoor is het echter noodzakelijk om aanpassingen in structuur en/of sturing aan te brengen.

### **2.3. Een sturingsmodel voor de WSW ontbreekt**

Bij de meeste SW-bedrijven wordt gestuurd op inhoudelijke resultaten (aantallen personen aan het werk via detachering, begeleid werk en/of beschutte werkplekken) en op financiële resultaten (kosten en inkomsten). Daarbij bestaat er over het algemeen een redelijk beeld over gebruikelijke kengetallen (kosten en opbrengsten per afdeling en per Wsw-er), zodat kan worden gestuurd op basis van een integrale afweging tussen inhoudelijke doelen en financiële doelen.

In Groningen zijn voor de verschillende doelgroepen en werksoorten binnen de Wsw geen doelstellingen in volumes en financiën geformuleerd. Daarnaast geldt dat de wijze van doorbelasting (of het ontbreken daarvan) en het al dan niet toerekenen van kosten tussen WIMP-onderdelen het zicht op de financiële resultaten vertroebelt.

Er is met name bij het interne werk een noodzaak tot meer bedrijfsmatig denken en handelen in kosten en baten. Dit is niet geëffectueerd in de sturings- en begrotingscyclus. Vooral voor de bedrijfsmanagers is het van belang om te kunnen sturen op andere financiële kengetallen dan het afdelingsbudget.

### **2.4. Samengevat**

De uitvoering van de Wsw kost de gemeente Groningen meer dan bij andere gemeenten in Nederland. Dat kent een aantal oorzaken: keuzes uit het verleden (arbeidsvoorwaarden, het in dienst nemen van mensen uit buitengemeenten, contracten voor groepsdetacheringen en het om niet detacheren van personeel binnen de gemeentelijke organisatie) en een beperkt zicht op kosten en baten (vanwege organisatorische vormgeving en een beperkte focus op resultaat). Er zijn op onderdelen verbeteringen te realiseren, maar deze worden beperkt door de eerder gemaakte keuzes en door de sturingslijn en organisatiestructuur.

#### **Aanbevelingen:**

- Ofschoon de uitvoering van de WSW geïntegreerd is in de gemeentelijke organisatie van Groningen en dit een directe financiële vergelijking met anderen compliceert, is het gezien de omvang van de doelgroep en de grote financiële belangen wenselijk om ook in de toekomst periodiek te monitoren hoe de bedrijfsresultaten zich verhouden tot andere uitvoeringsorganisaties (en dus vast te kunnen stellen wat de uitvoering van de WSW kost en daarover verantwoording af te kunnen leggen).
- Zorg voor vergroting van de integraliteit door inzichtelijk te maken wat de kosten van verschillende activiteiten (intern, groepsdetachering, individuele detachering) zijn, zodat bij eventuele mobiliteit een integrale afweging tussen doelen en kosten en baten kan worden gemaakt.
- Er worden veel activiteiten ontplooid om nieuwe doelgroepen te ondersteunen en te begeleiden. Benut de energie en de oplossingen die dat opleveren ook bij de ondersteuning van bestaande (gedetacheerde) WSW-ers (waar nu sprake lijkt van een sterhuis).

### 3. Een verbeteragenda voor 2020

In dit hoofdstuk zetten we op een rij welke onderwerpen onderdeel uit kunnen maken van een verbeteragenda waarmee op termijn het financiële resultaat van de uitvoering van de WSW kan worden verbeterd. We maken daarbij een schatting van de opbrengsten die op langere termijn realiseerbaar zouden moeten zijn, geven aan welke randvoorwaarden hierbij ingevuld moeten worden en wat een wenselijke vertaling is naar de gemeentelijke P&C-cyclus.

#### 3.1. De mogelijke verbetermaatregelen

In onderstaande tabel hebben we een zevental maatregelen weergegeven. Voor een belangrijk deel hebben deze maatregelen betrekking op het verbeteren van het bedrijfsresultaat. Zoals in de vorige paragraaf is aangegeven zijn de loonkosten in de WSW beperkt tot niet beïnvloedbaar. Voor de bedrijfsvoering geldt dat dit wel beïnvloedbaar is, zij het op de langere termijn. In de rechterkolom is een inschatting gegeven van een mogelijke verbetering van het financieel resultaat in 2020. In bijlage 1 zijn deze maatregelen verder uitgewerkt.

	Financieel resultaat in 2020
<b>1. Tarieven individuele detacheringen en groepsdetacheringen</b>	0,4 a 0,6 mln
Tarieven aanpassen aan het niveau van de loonwaarde van de medewerker (P-wet proof maken) onder meer door een strakker jaarlijks tariefbeleid, toepassing ervan en sturing erop. Daarnaast stoppen met ongunstige contracten op korte dan wel langere termijn.	
<b>2. Opbrengsten intern werk</b>	0,1 a 0,3 mln
Opbrengsten kunnen op termijn vergroot worden, onder andere door het aantal productieve uren te verhogen (zowel inzet/ tijden als logistiek), onrendabele klanten uit te faseren, tarieven te heronderhandelen en/of tariefsystematiek te verbeteren en minimaal acceptabele tarieven vast te stellen (evt in regionaal verband).	
<b>3. Kosten regulier personeel</b>	0,4 a 0,6 mln
Kosten van regulier personeel kunnen worden teruggebracht door het aantal leidinggevend en consulenten te verlagen (op basis van span of control en caseload), concentreren van expertise bedrijfsbureau, magazijn en logistiek en het stroomlijnen van administratieve processen (digitalisering).	
<b>4. Maatregelen ziekteverzuim</b>	0,2 a 0,3 mln
Een set aan maatregelen is geformuleerd en wordt ingevoerd zoals trainingen in verzuimcoaching en WVP-procedures. Daarnaast zal er gerichte sturing plaatsvinden op verzuim met formulering van streefcijfers.	
<b>5. Aanscherpen personeelsbeleid</b>	0,0 a 0,2 mln
Pausetijden, reis- en rusttijden worden zoveel als mogelijk in lijn gebracht met het streven om zo regulier mogelijk te werken. Daarnaast is actieve sturing op demotie van belang: dit kan op vrijwillige basis, aantoonbare beperking of indien van toepassing vanwege disfunctioneren.	
<b>6. Financiering door buitengemeenten</b>	0,3 a 0,5 mln
In deze historische gegroeide situatie betaalt de gemeente Groningen voor tekorten van de medewerkers van de buitengemeenten. Van belang is om toekomstbestendige redelijke afspraken te gaan maken met de regiogemeenten over een passende financiering of mogelijke herplaatsing van medewerkers.	
<b>7. Maatregelen huisvesting</b>	p.m.
Eén huisvesting leidt ten opzichte van de huidige situatie tot een besparing van de huisvestingskosten maar ook tot een verbetering van de bedrijfsexploitatie (verbetering logistiek en NTW, besparing ambtelijke kosten).	
<b>Totaal</b>	<b>1,2 a 2,5 mln</b>

Op de lange termijn zijn de hoge loonkosten (in 2016 4 mln hoger dan landelijk gemiddeld; zie hoofdstuk 2) onvermijdelijk. Met de hierboven genoemde maatregelen kan vooral het bedrijfsvoeringsresultaat meer in de richting van het landelijk niveau worden gebracht. In hoofdstuk 2 hebben we geconstateerd dat de lage opbrengsten voor een deel veroorzaakt worden door lage tarieven bij gemeentelijke opdrachten (groen, post). Aanpassing van deze tarieven zou alleen een verschuiving binnen de gemeentelijke begroting betekenen.

### **3.2. Randvoorwaarden voor realiseren van de verbetermaatregelen**

Bij de verschillende verbetermaatregelen zijn de randvoorwaarden in beeld gebracht die ingevuld moeten worden om de maatregelen te kunnen realiseren. Belangrijkste zijn:

- toereikende financiële deskundigheid in niveau en capaciteit
- administraties op orde
- stroomlijnen processen
- één huisvesting voor intern werk
- adequate ondersteuning P&O
- bestuurlijke dekking

Enkele van deze verbetermaatregelen (verbeteren detacheringstarieven, afspraken met buitengemeenten) kunnen binnen de huidige organisatiestructuur en de afdelingen MP en Werk worden opgepakt. Andere maatregelen kunnen alleen goed gerealiseerd worden binnen een aangepaste organisatiestructuur en/of vragen om een andere (integrale) sturing op kosten en baten waarin ruimte bestaat voor ondernemen, en kunnen gemakkelijker gerealiseerd worden bij één huisvesting. Voor het realiseren van de WSW-brede taken (4. Ziekteverzuim en 5. Personeelsbeleid) zijn duidelijke afspraken nodig in de sturingslijn en waarborgen van integraliteit over de verschillende afdelingen. In de volgende hoofdstukken gaan we nader in op de gewenste aanpassingen in structuur en sturing.

### **3.3 Vertaling van de maatregelen naar de P&C-cyclus**

Zonder aanpassingen in structuur en/of sturing is de slagingskans van deze maatregelen beperkt en is het prematuur om deze verbetermaatregelen nu al in de meerjarenbegroting te verwerken.

Het is daarom van belang om een verbeteragenda op te stellen waarin het realiseren van de noodzakelijke randvoorwaarden en de concretisering en planning van de verschillende maatregelen worden geformuleerd. Op basis daarvan kunnen dan de concrete financiële effecten worden vastgesteld.

#### **Aanbevelingen:**

- Uit de analyse vloeit een aantal verbetermaatregelen voort. Stel een verbeteragenda op en benoem de te behalen ambities. Laat deze agenda onderdeel zijn van de reguliere plancyclus (directieplan, periodieke monitoring)
- Daarbij stellen we voor om bij de implementatie geen gezamenlijke verantwoordelijkheid te creëren (zoals in bestaande directiestructuur) maar per opdracht één opdrachtnemer aan te stellen, waarbij deze over voldoende mandaat beschikt om dit te kunnen realiseren.

## 4. Benodigde aanpassingen in de organisatiestructuur

In de analyse zijn allerlei knelpunten t.a.v. de huidige structuur aan de orde gekomen. Kernwoorden hierbij zijn:

- ondoorzichtig (vb-en: fte's, processen en taken administratie Werk, geen zicht op contracten bij detacheringen)
- weerbarstig (verhogen NTW/ verlagen kosten intern versus afhankelijkheden van derden)
- onsamenhangend (op meerdere SW-brede onderwerpen geen integraliteit)

Alleen aanpassingen in een organisatiestructuur zullen nooit een oplossing bieden voor deze knelpunten, het is altijd een combinatie van mensen, processen, cultuur en sturing. Toch moet er iets gebeuren in de huidige structuur om tot een gewenste verandering te komen. In dit hoofdstuk geven wij een aanzet tot een aanpassing in de organisatiestructuur.

### 4.1. Intern werk op afstand plaatsen

Kijkend naar de verschillende organisatiekeuzes in het land is de splitsing van de uitvoering WSW naar drie afdelingen in Groningen op zichzelf uitzonderlijk. Gebruikelijker zijn vormen als:

- geïntegreerd ISD + SW (maar dan aparte kolommen)
- werkbedrijf (SW + casemanagement Werk)
- zelfstandig werkbedrijf (OG-er ON-er relatie met gemeente)
- vooralsnog continueren (stand alone, sterfhuis)

Een voordeel van de gekozen organisatiestructuur is dat de continuïteit van de ondersteuning van doelgroepen en van de organisatie geen enkel issue is. Daarbij heeft de gemeente voorkomen dat (zoals bij veel andere gemeenten) langdurige discussies zijn gevoerd over sterfhuisconstructies met alle onzekerheden van personeel en Wsw-medewerkers van dien. Oude en nieuwe doelgroepen worden in deze structuur bediend. In andere gemeenten zijn er juist complexe afbakeningsvraagstukken welke uitvoeringsorganisatie welke taken krijgt voor bestaande en/of nieuwe doelgroep en leidt dit tot dure opbouw en afbouw van faciliteiten.

Een belangrijk nadeel is dat de bedrijfsmatige activiteiten (het "interne werk") volledig zijn opgenomen in deze structuur. Uit de Cedris-benchmarks uit de afgelopen jaren komt naar voren dat bedrijven met een goede financiële performance juist een relatief grote afstand hebben van de gemeentelijke organisatie. Daarbij blijkt de juridische vorm (Stichting, NV, GR) minder relevant. Een té grote afstand blijkt overigens ook niet wenselijk. Het gaat immers om een organisatie die voor de gemeente relevante maatschappelijke doelen moet realiseren en waarvan de inkomsten voor een groot deel bestaan uit publiek geld (75% is subsidie). Monitoring en publieke verantwoording zijn dan niet meer dan vanzelfsprekend.

In de landelijke scenario's voor de uitvoering van de Participatiewet zien we dat gemeenten principieel verschillend kijken naar het vraagstuk van 'op afstand plaatsen'. De visies kunnen als volgt worden gekenschetst :

- I. De WSW is een uitstervende/ krimpende publieke voorziening. Bedrijfsmatige activiteiten vinden plaats in de markt. Eventuele overige activiteiten in het publieke domein worden in volume beperkt en gebudgetteerd. De Participatiewet wordt vormgegeven in en door de markt.

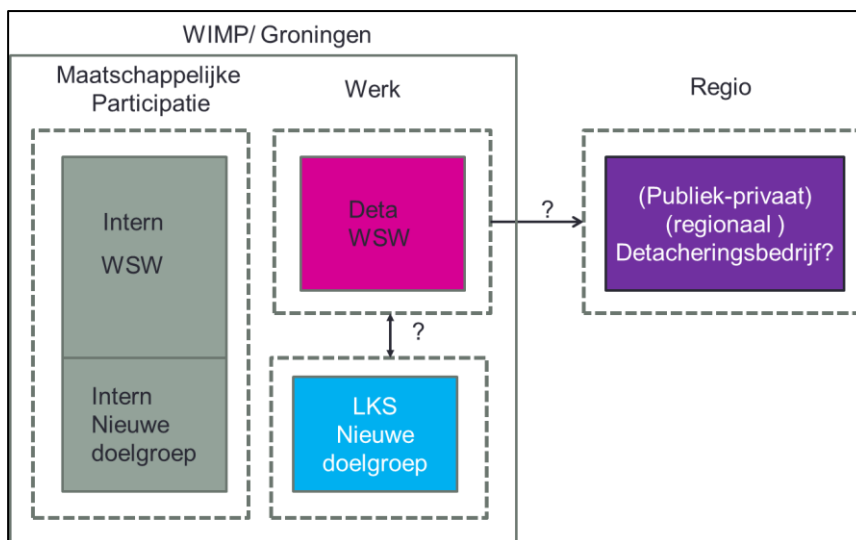
- II. De uitvoering van de WSW en de P-wet vraagt in het publieke domein om bedrijfsmatig handelen op het grensvlak van publiek-privaat. Efficiency wordt gerealiseerd door een evenwichtige kosten-baten afweging.

Op lange termijn moet Groningen er rekening mee houden dat voor honderden personen met een lage productiviteit werk georganiseerd moet blijven worden. Zeker gezien de beleidslijn dat beschermt werk voor de nieuwe doelgroep wordt uitgevoerd en dat daarvoor ook middelen beschikbaar moeten worden gesteld. Private partijen gaan de verliesgevendende exploitatie van deze activiteiten niet oppakken (behalve met een voortdurende subsidierelatie, en forse overname- en frictiekosten voor gemeente). Voor de Groningse situatie kan dus gesteld worden dat voor de interne werkzaamheden een bedrijfsmatige omgeving voor de nabije en verre toekomst gewenst is. En kan gesteld worden dat de omvang daarvan zodanig is dat een verandering in de structuur ook voor de toekomst zinvol is. Het plaatsen van de uitvoering 'op afstand' kan daarmee ook op langere termijn tot lagere kosten voor de gemeente leiden.

#### 4.2. Detacheren vooralsnog niet op afstand

In de vorige paragraaf is ingezoomd op de interne werkzaamheden. Een bedrijfsmatige omgeving is daarbij gewenst. Voor de werksoort individueel detacheren gelden andere afwegingen. Voor de uitvoering van deze taak is een efficiënte procesinrichting van belang (diagnose, bemiddelen en plaatsen) en een zakelijke en professionele houding van de detacheringsconsulenten. In principe kunnen detacheringstaken prima in een gemeentelijke afdeling worden georganiseerd. Anderzijds zien we dat detacheringen voor de nieuwe doelgroep arbeidsrechtelijke en commerciële risico's met zich mee brengen. Voor een aantal gemeenten is dit reden om detacheringactiviteiten buiten de gemeentelijke organisatie te willen plaatsen, al dan niet in samenwerking met private partijen.

De Groningse situatie kan schematisch als volgt worden weergegeven:



In de gemeente Groningen en de arbeidsmarktregio is het detacheringsvraagstuk nog niet uitgekristalliseerd. Het is denkbaar dat op termijn in regionaal verband een publiek-private detacheringfaciliteit wordt ontwikkeld waarmee de doelgroep van de Participatiewet bij werkgevers kan worden geplaatst. Wanneer dat aan de orde is kan overwogen worden om een dergelijke (regionale) faciliteit ook te gebruiken voor de detachering van de (in omvang dalende) WSW-doelgroep. In sommige gemeenten wordt juist gekozen voor integratie van werkprocessen voor het verstrekken van loonkostensubsidie aan de nieuwe doelgroep (garantiebanen) en het detacheren,

uitgaande van de redenering dat de werkprocessen een grote overlap kennen (diagnose, bemiddelen, plaatsen). Een principieel verschil tussen beiden is het al dan niet uitvoeren van het werkgeverschap.

Vooruitlopend op deze (regionale) discussie ligt het niet voor de hand om nu de huidige afdeling detacheringen anders te positioneren. Daarbij bleek uit de analyse dat een verbeterslag nodig is in tarieven, contractbeheer, processen en bezetting. Beter is om dit eerst op orde te brengen alvorens een eventuele andere organisatorische positionering plaats te laten vinden.

Voor groepsdetacheringen gelden vergelijkbare afwegingen en de positionering daarvan is afhankelijk van het niveau en karakter van de detacheringen, de toekomst van de contracten (sterfhuis of ombouw naar contracten waar ook andere doelgroepen bij worden betrokken), al dan niet eigen dienstbetrekkingen in de gemeente en de ontwikkeling van de regionale detacheringsfaciliteit. De positie van deze activiteit kan het beste expliciet worden opgenomen in het verbeterplan.

### **4.3. Wat betekent 'uitvoering op afstand'?**

In het voorgaande hebben we gesproken over 'op afstand plaatsen' en afwegingen geschetst in hoeverre dit voor intern werk en/of detacheren zinvol kan zijn. Een vervolgvraag is wat we eigenlijk precies verstaan onder 'op afstand'.

In Groningen is bij sommige diensten op afstand sprake van 'werkmaatschappijen'. Deze zijn in vorm en structuur echter dusdanig verschillend dat dit niet een blauwdruk biedt. Bij het op afstand plaatsen van intern werk al dan niet via een werkmaatschappij is een eigen afweging en vormgeving gewenst.

In ons perspectief betekent 'op afstand' dat de uitvoeringsorganisatie een beperkt aantal kaders kent, eigen faciliteiten heeft en de mogelijkheid dat de desbetreffende organisatie keuzes kan maken in bijvoorbeeld:

- inzet personeel (bijv: extra begeleiding voor hogere NTW of logistieke deskundigheid)
- optimale inzet bedrijfsruimte (locatie en gebruik ruimte)
- ondersteunende systemen (logistiek, ICT)
- (beperkte) investeringen (in logistieke processen e.d.)
- wijze van acquisitie
- pilots/ projecten (bijv tbv nieuwe opdrachtgevers)

In hoeverre door de uitvoeringsorganisatie op deze onderdelen een eigen ondersteuning wordt geregeld of ingekocht, of dat vanuit de centrale staf maatwerk wordt geleverd vergt een nadere uitwerking.

Tenslotte is in de analyse aan de orde gekomen dat er ook op administratief vlak (P&O, detacheren) de nodige knelpunten zijn. Dit roept de vraag op in hoeverre de huidige positionering van administratieve taken bij de afdeling Inkomen gewenst is. Het ligt wat ons betreft voor de hand dat (net als bij veel andere uitvoeringsorganisaties) deze administratieve taken dicht bij het primaire processen en de professionals worden gepositioneerd. Dus administratieve taken van detachering dicht bij de detacheringsconsulenten en administratieve P&O-taken dicht bij de personeelsconsulenten en aangestuurd door de voor het primair proces verantwoordelijk manager.

**Aanbeveling:**

De organisatie van intern werk is voor een bedrijfsmatig functioneren gebaat bij 'het plaatsen op afstand'. Het is mogelijk en wenselijk om binnen de gemeentelijke organisatie dit dienstonderdeel ruimere en andere bevoegdheden te geven. De precieze vormgeving in een werkmaatschappij is maatwerk en moet voor de verschillende ondersteunende taken nader worden ingevuld.



## 5. Aanscherpen van de integrale aansturing WSW

In het vorige hoofdstuk is stilgestaan bij mogelijke aanpassingen in de organisatiestructuur. Bij een nieuw organisatiemodel voor intern werk ontstaat er meer helderheid/ mandaat in onder andere huisvesting/ ICT/ facilitair, helderheid over de wijze waarop lijnverantwoordelijkheid kan worden ingevuld, en kan de organisatie op afstand bedrijfsmatiger werken.

Daarnaast is het door de spreiding van WSW-medewerkers over meerdere gemeentelijke afdelingen (Werk, MP, Inkomen) gewenst om duidelijke afspraken te maken over het bewaken van de integraliteit op verschillende thema's: het gaat hierbij om één aansturing van financiën en P&O, de daarbij benodigde ambtelijke ondersteuning en afspraken te maken over de samenhang in acquisitie.

### 5.1. Subsidiresultaat en financiën

De ontwikkeling van de loonkosten en de Rijkssubsidie maken samen rond de 75% uit de van totale kosten en baten van de WSW. Kleine mutaties in bijvoorbeeld de cao-afspraken en loonontwikkeling van 1 of 2% zorgen al voor grote budgettaire schommelingen in de gemeentelijke begroting.

Eerder is al geconstateerd dat de mogelijkheden tot beïnvloeding van de loonsom beperkt zijn. Het gaat hierbij om onder andere om promotie (beperkt houden), demotie (in individuele gevallen) en de omvang van Begeleid werken (voorkomen terugval). Het is wenselijk dat de gemeente Groningen voor de WSW-medewerkers daarin een zelfde lijn hanteert en bewaakt, ongeacht de afdeling waarin de desbetreffende medewerker werkzaam is.

Bij dit thema is vooral de publieke verantwoording van de middelen van belang gezien de grote impact op de begroting. Technisch betekent dat dat relevante ontwikkelingen in loongebouw en subsidieverstrekking goed in beeld moeten zijn en dat directie en bestuur niet voor financiële verrassingen komen te staan. Het gaat hierbij onder andere:

- ontwikkeling cao-loon, sectorpremies, pensioenpremies
- ontwikkeling Rijkssubsidie (o.a. prijs en hoeveelheid en verdeling)
- ontwikkeling fiscale faciliteiten (nu Laag-Inkomens-Voordeel)
- ontwikkeling subsidies (bonus beschut werk, begeleid werken)

Op dit moment is in de gemeentelijke organisatie te weinig zicht op deze bewegingen. Kennis hierover is beperkt en ten dele bij verschillende functionarissen te vinden (financiën en personeel). Onzekerheden en schommelingen in de Rijksfinanciën zullen de komende jaren aan de orde blijven. Ongeacht de verdeling van de SW-ers in de organisatie is een gemeentelijk belang om duidelijk zicht te hebben op de ontwikkeling van het bedrijfs- en subsidiresultaat. Onze aanbeveling is om één directeur hiervoor verantwoordelijk te maken met de benodigde ambtelijke ondersteuning om deze verantwoordelijkheid waar te kunnen maken.

## 5.2. P&O-beleid voor de doelgroep

Allerlei issues rond personeelsbeleid voor de doelgroep spelen over de gemeentelijke afdelingen heen. Voorbeelden hiervan zijn:

- maatregelen ter beperking van ziekteverzuim
- Wia, Wet verbetering Poortwachter
- al dan niet actief sturen op de ondergrens
- beloningsbeleid en toepassen cao
- promotie en demotie
- ondersteuning lijnmanagement bijvoorbeeld bij disciplinaire maatregelen
- nieuwe doelgroep; nieuwe arbeidscontracten voor dienstbetrekkingen binnen de gemeente

Ook voor langere termijn moeten voor een grote populatie van (kwetsbare) medewerkers uit de doelgroep de rechten en plichten goed worden geborgd ongeacht de verschillende gemeentelijke afdelingen. Gezien de doelgroep, het specifieke karakter van de cao en de gewenste ondersteuning van het middenmanagement op de werkvloer en van de detachingsconsulenten, vraagt dit om een ander soort P&O-ondersteuning dan bij regulier ambtelijk personeel. Dit geldt evenzeer voor nieuwe dienstbetrekkingen in het kader van de P-wet. Onze aanbeveling is om één directeur hiervoor verantwoordelijk te maken met de benodigde ambtelijke ondersteuning om deze verantwoordelijkheid waar te kunnen maken.

## 5.3. Acquisitie van intern werk

Acquisitie van intern werk is niet vergelijkbaar met het acquireren van vacatures en banen. Als het organisatieonderdeel Intern werk op afstand is geplaatst, vraagt resultaatverantwoordelijkheid om een directe sturing op het verwerven van opdrachten en het maken van prijsafspraken. Nader uit te werken vraag hierbij is in hoeverre het wenselijk is om voor deze wezenlijk andere vorm van werkgeversdienstverlening aan werkgevers/ ondernemers ook een andere profilering te hebben.

Ondanks deze verschillen in benadering van acquisitie blijft een nauwe afstemming belangrijk bij de invulling van social return en het werkgeversteam (cross-selling). Onze aanbeveling is dat de directeur van Intern werk verantwoordelijk is voor de eigen acquisitie en deze met de benodigde ambtelijke ondersteuning waar kan maken. Met afdeling Werk/ werkgeversteam worden afspraken gemaakt hoe de verschillende acquisitie-inspanningen elkaar kunnen versterken.

### Aanbeveling:

Voor de integrale onderwerpen die betrekking hebben op de uitvoering van de WSW(subsidieresultaat en personeelsbeleid) afspraken maken dat één directeur integraal verantwoordelijk is met de benodigde ondersteuning. De acquisitie voor intern werk en vacatures wordt separaat maar in nauwe afstemming georganiseerd.

## Bijlage. Toelichting op de verbetermaatregelen

### 1. De verbetermaatregelen: tarieven deta

<b>Analyse</b>	Gemiddeld lage tarieven (individuele deta: € 10.000 t.o.v. € 12.000; groepsdeta € 5.800 t.o.v. € 9.000). Niet verklaarbaar vanuit regio of niveau doelgroep Jaarlijkse tariefsverhogingen zijn niet vanzelfsprekend Sommige inleners zijn afhankelijk van gemeentelijke subsidie Basisinformatie t.a.v. volumina en opbrengsten niet op orde.
<b>Verbetermaatregelen</b>	Tarieven aanpassen aan niveau van loonwaarde (P-wet proof maken) Strakker jaarlijks tariefbeleid, toepassing ervan en sturing erop Stoppen met ongunstige contracten op korte dan wel langere termijn. Uitgaande van het verhogen van het tarief naar een landelijk gemiddelde met name bij de individuele detacheringen en de groepsdetacheringen bij private partijen resulteert een opbrengst van circa 0,6 mln. Voor een deel is er ook sprake van contracten (bijvoorbeeld bij aan de door de gemeente gesubsidieerde stichtingen) waardoor per saldo de opbrengst voor de gemeente wat lager uit zal komen (0,4 a 0,6 mln).
<b>Randvoorwaarden</b>	Zicht op lopende en aflopende contracten Een adequate administratieve afhandeling (urenbriefjes, facturering) Een gestroomlijnd debiteurenproces Durf bij medewerkers en management. Sommige tariefsverhogingen kunnen leiden tot het stopzetten van de overeenkomst Bestuurlijke dekking bij stopzetten contracten (m.n. bij gesubsidieerde instellingen).

### 2. De verbetermaatregelen: tarieven intern

<b>Analyse</b>	Opbrengsten/ NTW liggen op gemiddeld niveau rond de € 5.000 Een redelijke uitgangspositie met portfolio met grotere klanten en Werken op Locatie Inzet uren van doelgroep-medewerkers kan hoger Productieve inzet uren kan hoger (verbetering logistieke processen) Doorberekenen van kosten aan klant niet vanzelfsprekend
<b>Verbetermaatregelen</b>	Productieve uren omhoog (zowel inzet/ tijden als logistiek) Onrendabele klanten uitfaseren Tarieven heronderhandelen en/of verbeteren tariefsystematiek Vaststellen minimaal acceptabele tarieven (evt in regionaal verband) Verschillende van de genoemde maatregelen (volume, tarief, uitfasering) kunnen ieder voor zich tot een opbrengststijging leiden in de orde van 5% waarmee een totale opbrengstverbetering in de orde van 0,3 mln (15%) mogelijk lijkt. Anderzijds geldt ook een actuele weerbarstigheid waarin omzetvolume en tarieven juist extra onder druk staan. Gegeven deze onzekerheden wordt uitgegaan van een bandbreedte van 0,1 a 0,3 mln.
<b>Randvoorwaarden</b>	Ruimte tot optimaliseren processen (kleinschalige automatisering) Verbeteringen aanbrengen in logistiek (huisvesting, ICT, magazijn) Acquisitie van nieuwe klanten (beschikbaarheid van alternatieven) Bestuurlijke dekking bij stopzetten klanten/ risico op leegstand

### 3. De verbetermaatregelen: kosten personeel

<b>Analyse</b>	<p>Bij gestroomlijnde processen en adequate ondersteuning is intern een span of control van 1 : 20/ 1 : 25 mogelijk. Nu is er sprake van ongeveer 13 f.t.e. regulier en circa 10 SW-kader op ongeveer 356 f.t.e. doelgroep). Verwachte uitstroom van SW-kader lijkt daarmee binnen het reguliere kader op te vangen</p> <p>De f.t.e.'s die betrekking op het bedrijfsbureau en magazijn zijn versnipperd georganiseerd. Bij bundeling in één huisvesting is een efficiëncyslag mogelijk</p> <p>O.b.v. een gebruikelijke caseload bij individuele detacheringen (circa 1 : 50 f.t.e.) is een efficiëncyslag van enkele f.t.e. mogelijk (nu ongeveer 8 f.t.e. op 270 fte).</p> <p>Tenslotte is er sprake van een relatief groot aantal f.t.e. in administratieve functies (met name 7 f.t.e. werk). De meerwaarde van deze administratieve capaciteit met name t.b.v. het detachingsproces is onduidelijk.</p>
<b>Verbetermaatregelen</b>	<p>Aantal leidinggevenden en consultants op basis van s.o.c. en caseload</p> <p>Concentreren expertise bedrijfsbureau, magazijn en logistiek</p> <p>Stroomlijnen administratieve processen (digitalisering) en administratie.</p> <p>Op basis van de hierboven beschreven analyse gaan wij er van uit dat een besparing in het aantal f.t.e.'s mogelijk is in de orde van 7 tot 10 f.t.e. Dit zou op termijn kunnen resulteren in een besparing van 0,4 a 0,6 mln.</p>
<b>Randvoorwaarden</b>	<p>Met één huisvesting is optimalisatieslag intern beter uitvoerbaar</p> <p>Toekomstvisie op benodigd leidinggevend kader intern</p> <p>Sturen op lean aanpak van processen binnen WIMP</p>

### 4. De verbetermaatregelen: huisvesting

<b>Analyse</b>	<p>Recent forse besparing op huisvesting door halveren Peizerweg</p> <p>Resterende hoge afschrijvingen drukken op calculaties beschut werk (€ 4.000 per persoon i.p.v. normaliter € 1.000 a € 1.500)</p> <p>Inefficiënties door twee deellocales van der Hoop en Peizerweg</p> <p>Inefficiënties door stroperigheid bij gewenste aanpassingen in bedrijfsruimte (staf stuurt i.p.v. lijn)</p>
<b>Verbetermaatregelen</b>	<p>Naar één bedrijfspand</p> <p>Onderhoud/ aanpassingen in eigen regie</p>
<b>Randvoorwaarden</b>	<p>Werkgroep Huisvesting onderzoekt varianten. Vanuit bedrijfsmatig perspectief adviseren wij: ongedacht precieze invulling van locatie, afschrijvingskosten e.d. geeft één huisvesting een forse besparing in de exploitatie (verbetering logistiek en NTW, besparing ambtelijke kosten).</p> <p>Met andere woorden: niet òf, maar hoe, waar en wanneer.</p>

### 5. De verbetermaatregelen: ziekteverzuim

<b>Analyse</b>	<p>Het ziekteverzuimpercentage is 16,2%. Dit percentage ligt 3% hoger dan het landelijk gemiddelde Het verschil wordt vooral veroorzaakt door langdurig verzuim</p> <p>Aandacht en sturing op dit thema is onvoldoende geweest, mede vanwege de perikelen rond de reorganisatie.</p>
----------------	--

<b>Verbetermaatregelen</b>	<p>De gemeente Groningen heeft zelf dit thema nader geanalyseerd en hierover gerapporteerd. Aanbevelingen zijn geformuleerd en worden ingevoerd zoals trainingen in verzuimcoaching en WVP-procedures. Daarnaast zal er een gerichte sturing plaatsvinden op verzuim met formulering van streefcijfers.</p> <p>Uitgaande van het op termijn terugbrengen van het % naar een landelijk gemiddelde (er is geen structurele reden waarom dit in Groningen hoger zou moeten zijn) dan is er sprake van een fors extra volume (namelijk 3% extra) dat redelijkerwijs voor een groot deel in extra opbrengsten moet kunnen worden vertaald (3% van 11 mln). Voor een deel van de contracten kan deze extra productieve tijd niet worden vertaald in extra opbrengsten. Daarmee verwachten we een extra opbrengst op termijn van 0,2 a 0,3 mln.</p>
<b>Randvoorwaarden</b>	Adequate ondersteuning P&O

## 6. De verbetermaatregelen: P-beleid

<b>Analyse</b>	<p>Hoge loonkosten (keuzes uit verleden, niet gebaseerd op hogere verdien capaciteit).</p> <p>Ook zijn er uitzonderlijke en actuele casussen waarin gestreefd wordt naar substantiële loonsverhogingen.</p> <p>Gunstige arbeidsvoorwaarden (beleid en toepassing) zijn zichtbaar in o.a. arbeidstijd (reis-, werk- en rusttijden) en rechten bij 'terugval'.</p> <p>Beeld komt op dat de OR vooral gericht is op behoud en verbetering arbeidsvoorwaarden SW-personeel en geen gesprekspartner voor directie in beheersen van de totale kosten.</p>
<b>Verbetermaatregelen</b>	<p>Pauzetijden (reis- en rusttijden). Streven is zo regulier mogelijk werken. Bij tien minuten meer productieve tijd leidt dit al tot een extra opbrengst van 0,2 mln.</p> <p>Daarnaast is actieve sturing op demotie van belang: dit kan op vrijwillige basis, aantoonbare beperking of desnoods disfunctioneren, maar daarvoor is een goede dossieropbouw vereist.</p> <p>Voor het actief sturen op demotie worden geen extra opbrengsten worden geraamd. Deels omdat het individuele gevallen betreft, maar deels ook dat in gevallen van demotie er sprake van een derving in productiviteit en een daling van de loonkosten nodig is om dit budgettair neutraal op te vangen</p>
<b>Randvoorwaarden</b>	<p>Een integrale lijn in P-beleid</p> <p>Bestuurlijke dekking bij casuïstiek</p>

## 7. De verbetermaatregelen: buitengemeenten

<b>Analyse</b>	<p>184 personen uit buitengemeenten zijn werkzaam in Groningen. In slechts 10 gevallen andersom</p> <p>Gemeenten betalen hiervoor alleen de Rijkssubsidie. Met uitzondering van een groep op basis van oude afspraken: € 0,2 mln</p> <p>Het exploitatietekort dat wordt bijgesteld door de gemeente Groningen is in totaal € 1,4 miljoen. Rekening houden met de beperkte bijdrage is het verschil € 1,2 miljoen.</p>
<b>Verbetermaatregelen</b>	Deze situatie is een gegroeide historische werkelijkheid, onder andere ontstaan door het destijds overnemen van het provinciale

	<p>werkvoorzieningschap. Het financiële vraagstuk was de afgelopen jaren minder prominent bij de ruimere Rijkssubsidies. Bij de in gang gezette daling aan Rijkssubsidies wordt het verschil dat gemeente Groningen moet bijleggen alleen maar groter.</p> <p>Mede daarom is het van belang om toekomstbestendige redelijke afspraken te gaan maken met de regiogemeenten. Tegelijkertijd heeft de gemeente Groningen ook een arbeidsrechtelijke verplichting; is er sprake van een dienstverband.</p> <p>Als een oplossing gevonden wordt voor 50% van de problematiek betekent dit een financieel verschil van 0,6 mln.</p> <p>Ook denkbaar is dat gemeenten voor de eigen medewerkers een bijdrage gaan betalen die (minimaal) conform de bijdrage is aan hun "eigen" SW-bedrijf (gemiddeld in de orde van € 2.500) . Alternatief is dat in bepaalde omstandigheden het wenselijk kan zijn dat de gemeenten de desbetreffende medewerkers in of bij de eigen gemeente herplaatsen.</p>
<b>Randvoorwaarden</b>	<p>Bereidheid bij andere gemeenten (alleen afdwingbaar met gezag)</p> <p>Bestuurlijke dekking, evt combinatie met andere regionale dossiers</p>