

# HERSTRUCTURERING

## EMCO GROEP



HERSTRUCTURERINGSPLAN SW VAN DE GEMEENTEN EMMEN, COEVORDEN  
EN (DEELS) BORGER-ODOORN

April 2012

**INHOUD**

<b>ACHTERGROND .....</b>	<b>3</b>
<b>1. NOODZAAK TOT HERSTRUCTURERING .....</b>	<b>3</b>
<b>2. BESCHRIJVING VAN HET SW-BEDRIJF.....</b>	<b>5</b>
<b>3. WAAR WILLEN WE NAAR TOE? .....</b>	<b>6</b>
<b>4. WELKE MAATREGELEN GAAN WE NEMEN?.....</b>	<b>8</b>
<b>5. BEGROTING HERSTRUCTURERINGSKOSTEN .....</b>	<b>14</b>
<b>6. GOVERNANCE .....</b>	<b>14</b>
<b>7. COFINANCIERING .....</b>	<b>15</b>
<b>BIJLAGE 1: FINANCIËEL OVERZICHT.....</b>	<b>16</b>

## ACHTERGROND

Op 1 januari 2013 treedt de wet werken naar vermogen in werking. Dat leidt tot forse veranderingen in de sociale zekerheid. Een belangrijk onderdeel van die nieuwe wet is de afbouw van de sociale werkvoorziening. In de komende decennia moet het aantal mensen dat gebruik maakt van de Wsw terug van 90.000 naar 30.000. Dat gebeurt door natuurlijk verloop van huidige Wsw-ers en door een beperkte instroom van nieuwe Wsw-ers. De Wsw staat straks alleen nog open voor mensen die zijn aangewezen op arbeid in een beschutte omgeving. Het kabinet streeft ernaar om zoveel mogelijk mensen (dus ook die met een beperking) bij reguliere werkgevers aan de slag te krijgen.

Deze veranderingen hebben uiteraard gevolgen voor de huidige Sw-bedrijven en dus ook voor de Emco groep. In de afgelopen periode hebben de gemeenten Emmen, Coevorden en Borger-Odoorn samen met de Emco- groep de rol en positie van het Sw-bedrijf in de toekomst besproken. In dit plan geven we aan hoe we het huidige Wsw-bedrijf willen omvormen tot een bedrijf dat op een effectieve en efficiënte manier uitvoering kan geven aan de vernieuwde opdracht van de Wsw en tegelijkertijd een bijdrage levert aan een effectieve en efficiënte uitvoering van de Wet werken naar vermogen. Daarbij willen we tegelijkertijd ambitieus en realistisch zijn. Ambitieus in de zin dat we zoveel mogelijk mensen op de reguliere arbeidsmarkt willen plaatsen: het aantal detacheringen gaat omhoog. Realistisch in de zin dat we weten dat de arbeidsmarkt in onze omgeving zijn beperkingen kent. We hebben te maken met een groot aantal werkzoekenden en een beperkt aantal vacatures. Uit onderzoek blijkt dat er op het laaggeschoolde segment ook in de komende jaren nog sprake is van een ruime arbeidsmarkt. Een effectieve en efficiënte uitvoering heeft dus niet alleen te maken met het uitplaatsen van mensen naar de reguliere arbeidsmarkt, maar vooralsnog ook met het optimaal benutten van het arbeidsvermogen van mensen binnen een daartoe ingerichte infrastructuur.

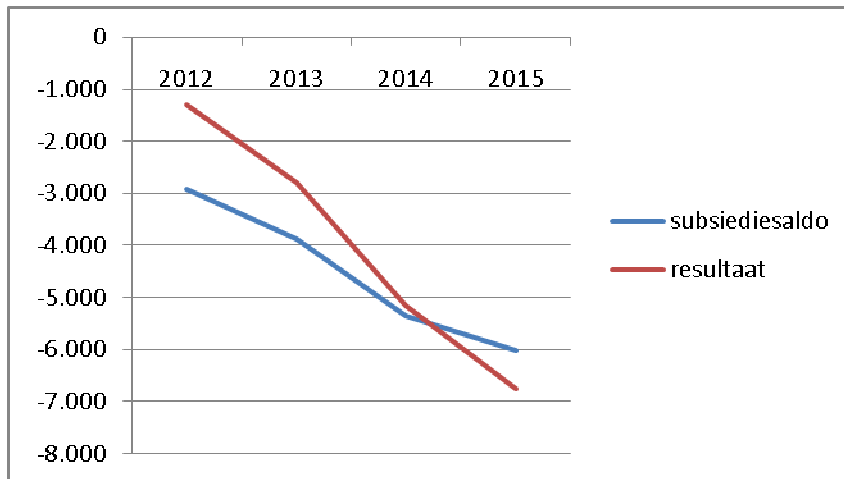
## 1. NOODZAAK TOT HERSTRUCTURERING

Dat we maatregelen moeten nemen is wel helder. Wanneer we niet ingrijpen, lopen de tekorten van het Sw-bedrijf in de komende jaren op tot € 7 miljoen. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door het oplopende tekort in het subsidiesaldo<sup>1</sup>. Voor een kleiner deel wordt het tekort veroorzaakt door de veranderende doelgroep (minder opbrengst per werknemer). Zonder ingrepen ziet het verwachte resultaat er als volgt uit:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Feitelijke loonkosten minus rijkssubsidie

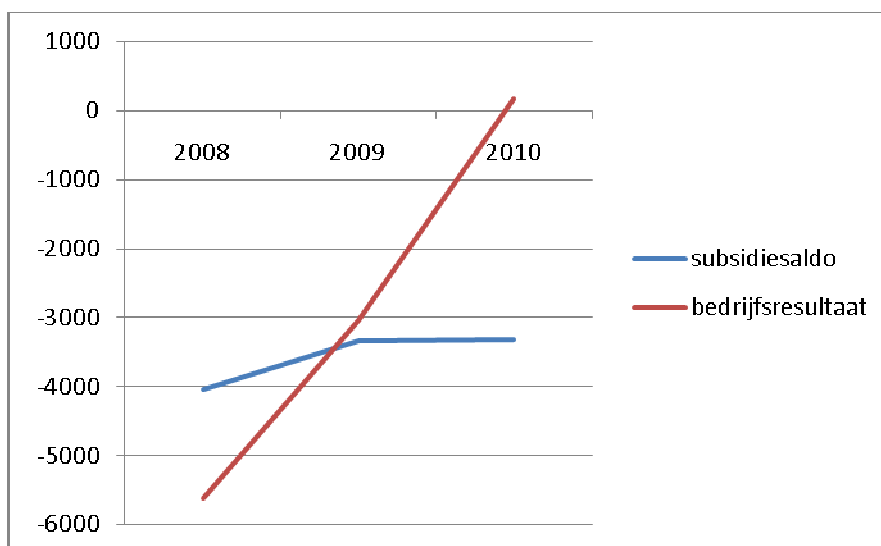
<sup>2</sup> Deze tekorten zijn overigens inmiddels in de aangepaste meerjarenbegroting gewijzigd, vooruitlopend op maatregelen die in de herstructureringsplannen staan.



Daarnaast is herstructurering nodig omdat het aantal Wsw-ers in de komende jaren afneemt en de aard van de doelgroep verandert. Dat betekent dat het huidige bedrijf te groot is voor toekomstige groepen Wsw-ers en dat de gemiddelde opbrengsten per Wsw-er teruglopen.

Tenslotte is herstructurering nodig omdat een zeer groot deel van de huidige Wsw-ers werkzaam is binnen het Sw-bedrijf. Er zijn extra inspanningen nodig om ervoor te zorgen dat een groter deel van de werknemers "buiten" wordt geplaatst en er een nieuwe werkwijze wordt ingevoerd die leidt tot een grotere gerichtheid op detachering en (in mindere mate) begeleid werken.

Overigens is er bij de Emco in de afgelopen jaren al flink gereorganiseerd. Door kostenreductie en door verbetering in de acquisitie is het bedrijfsresultaat in de afgelopen jaren flink verbeterd. In 2010 had Emco voor het eerst sinds lange tijd geen exploitatietekort.



Het bedrijfsresultaat is in het jaar erna opnieuw verbeterd. Dat heeft zich echter niet vertaald in een beter exploitatieresultaat. De oorzaak hiervan is een bezuiniging op de subsidie. Zonder bezuinigingen zou Emco in 2011 een positief resultaat van € 1,2 miljoen hebben gerealiseerd. Ook zijn er stappen gezet in een gezamenlijke uitvoering van (onderdelen van) re-integratieactiviteiten voor Wwb-ers uit de gemeenten Emmen en Borger-Odoorn. In het afgelopen jaar zijn voor het eerst ervaringen opgedaan met de vormgeving van de "Poort". Deze activiteiten zijn tot nog toe beperkt gebleven tot personen met een Wwb-uitkering.

Deze werkwijze is naar ons idee erg geschikt om in te zetten op de groep Wsw-ers. Wel is het van belang om deze activiteiten te koppelen aan een stevige werkgeversaanpak.

Het aantal Wsw-ers dat via detachering of begeleid werken aan de slag is bij reguliere werkgevers is 15%. We willen dat percentage verhogen. Dat betekent dat we in de komende periode meer aandacht moeten besteden aan de beweging van "binnen naar buiten". Voor ons Sw-bedrijf betekent dat de omslag naar een passende uitvoeringsstructuur die is gericht op arbeidsontwikkeling en uitplaatsing van Wsw-medewerkers. Een belangrijke voorwaarde om deze slag te kunnen maken is om te zorgen voor een duidelijke focus. We volgen hierbij de aanbevelingen van de commissie Westerlaken door een onderscheid te maken tussen een organisatie(onderdeel) voor beschut werken en een passende uitvoeringsstructuur voor arbeidsontwikkeling.

## 2. BESCHRIJVING VAN HET SW-BEDRIJF

Emco is een gemeenschappelijke regeling van drie gemeenten: Emmen, Coevorden en Borger-Odoorn. Er werken circa 1650 mensen met een Wsw-indicatie. Het grootste deel daarvan is afkomstig uit Emmen (ruim 80%). Bijna 15% van de mensen komt uit Coevorden en bijna 5% uit Borger-Odoorn (dat het grootste deel van haar Wsw-ers heeft ondergebracht bij Wedeka).

Emco heeft een aantal vestigingen waarin de volgende werkzaamheden worden verricht:

- Metaal
- Montage
- Groenvoorziening
- Tuinbouw
- Businesspost
- In- en ompak
- Digitalisering

Tot enige jaren geleden was Emco een sterk verliesgevend bedrijf. Jaarlijks namen de tekorten toe. In 2008 heeft het bestuur ingegrepen en een nieuwe directie aangesteld. Deze heeft de forse maatregelen genomen om de kosten te verlagen en de opbrengsten te verhogen. Dat heeft geleid tot een situatie waarin de overheadkosten per Wsw-er laag zijn (€ 7.000) en de opbrengsten relatief hoog (€ 9.000). Emco heeft in 2010 daarom voor het eerst een positief exploitatieresultaat behaald.

De bezuinigingen van het Rijk in 2011 hebben weer gezorgd voor een (beperkt) tekort. Emco beschikt niet over een eigen weerstandsvermogen.

Emco is in toenemende mate een partner voor de gemeenten (zij het in verschillende mate per gemeente) als het gaat om het uitvoeren van werkzaamheden en om het gezamenlijk uitvoeren van re-integratiewerkzaamheden. Zo zijn de gemeente Emmen en Emco vorig jaar gestart met de vorming van een Trainings- en diagnosecentrum (TDC) dat de poort vormt waarbinnen bijstandsgerechtigden worden geactiveerd en in beeld gebracht. Nu de bedrijfsvoering op orde is, kan ook aandacht worden geschonken aan de arbeidsontwikkeling van medewerkers. Tot nu toe is het aantal medewerkers dat "buiten" werkt, lager dan landelijk het geval is. Dit wordt deels veroorzaakt doordat hiervoor weinig

aandacht is geweest, maar deels ook door de (beperkte) mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

**Tabel 1: aandeel detacheringen**

Totaal dienstbetrekking	Intern	Detachering/Begeleid werken
<b>1615</b>	1380	235
<b>100%</b>	85%	15%

### 3. WAAR WILLEN WE NAAR TOE?

Met de komst van de Wet werken naar vermogen krijgen we de opdracht om zoveel mogelijk mensen met een beperking te plaatsen op de reguliere arbeidsmarkt. Tegelijkertijd moeten we een groep mensen (op termijn circa 550) werk blijven bieden binnen een beschermde omgeving. Tenslotte willen we het arbeidsvermogen van degenen die (nog) niet op de reguliere arbeidsmarkt aan de slag kunnen, optimaal benutten. Daarbij willen we de tekorten op de exploitatie zo laag mogelijk houden.

Dat betekent dat we toe willen naar een passende uitvoeringsstructuur waarin:

**1) HET ARBEIDSVERMOGEN VAN HUIDIGE WSW-ERS (VERDER) WORDT ONTWIKKELD EN IN STERKERE MATE BENUT WORDT OP DE REGULIERE ARBEIDSMARKT**

We vormen een passende uitvoeringsstructuur waarin het arbeidsvermogen van de huidige groep Wsw-ers (met uitzondering van degenen die zijn aangewezen op beschermd werk) wordt ontwikkeld. Doel hiervan is in de eerste plaats om meer Wsw-ers bij reguliere bedrijven te plaatsen en waar dat (nog) niet kan het arbeidsvermogen te benutten en te ontwikkelen. Hiervoor is nodig dat we de mogelijkheden van Wsw-ers in kaart kunnen brengen en zo goed mogelijk kunnen ontwikkelen. De werkzaamheden en (bege-)leiding zijn hier voortdurend op gericht.

**2) HET ARBEIDSVERMOGEN VAN ANDERE DOELGROEPEN WORDT ONTWIKKELD EN EEN BIJDRAGE WORDT GELEVERD AAN DE BENUTTING VAN DAT VERMOGEN OP DE REGULIERE ARBEIDSMARKT**

De infrastructuur en de bedrijfsmatige omgeving van het huidige Emco biedt ruime mogelijkheden om het arbeidsvermogen van andere groepen werkzoekenden te benutten en te ontwikkelen. Tevens kunnen we hier de mogelijkheden van werkzoekenden in kaart brengen en hen activeren om zo snel mogelijk de stap naar de reguliere arbeidsmarkt te maken. We maken hierbij gebruik van de sterke kanten van het Sw-bedrijf (organiseren van werk) en de sterke kant van de afdelingen Werk en Participatie van de gemeente Emmen (plaatsen van mensen op de arbeidsmarkt). Voor de gemeente Emmen geldt dat zij effectiviteits- en efficiencywinst willen halen uit het in elkaar schuiven van (een deel van de) de afdelingen Werk en Participatie en dit onderdeel van het Sw-bedrijf. Voor Coevorden geldt dat zij die winst wil halen uit de samenwerking met partners die op basis van een inkoopprocedure zijn geselecteerd. Borger-Odoorn maakt op basis van een overeenkomst voor een deel van haar Wwnv-ers gebruik van deze uitvoeringsstructuur.

### 3) WERK WORDT GEBODEN AAN MENSEN DIE ZIJN AANGEWENZEN OP BESCHERMD WERK

We vormen een organisatie (onderdeel) waar mensen die zijn aangewezen op werk in een beschermde omgeving aan de slag kunnen. De werkzaamheden sluiten aan bij wat deze groep medewerkers met een beperkte productiecapaciteit aankan.

Omdat er overeenkomsten zijn tussen beschermd werk en arbeidsmatige dagbesteding willen we deze infrastructuur op termijn verbinden met die van de (huidige) Awbz-instellingen. Daarbij maken we gebruik van de sterke kant van het Sw-bedrijf (organiseren van werk, benutten van arbeidsvermogen) en de sterke kant van de huidige Awbz-instellingen (het bieden van begeleiding aan mensen met een beperking). De manier waarop we dat doen, gaan we onderzoeken. De uitkomsten kunnen voor de verschillende gemeenten verschillend zijn.

### 4) WORDT GEZORGD VOOR ZO HOOG MOGELIJKE OPBRENGSTEN EN ZO LAAG MOGELIJKE KOSTEN

Uiteraard willen we een passende uitvoeringsstructuur die zo goed en goedkoop mogelijk werkt. Dat betekent dat opbrengsten worden gemaximaliseerd en kosten worden geminimaliseerd. Een uitvoering zonder exploitatietekort zit er voorlopig niet in. Daarvoor is het (negatieve) subsidiesaldo te hoog en de opnamecapaciteit van de arbeidsmarkt te gering. We streven naar een zo laag mogelijk exploitatietekort. Op basis van de nu genomen maatregelen komen we daarbij op een maximaal tekort in 2015 van € 4,4 miljoen. Dat is circa € 2 miljoen beter dan wanneer we de maatregelen uit dit plan niet zouden nemen. Dit exploitatieresultaat geldt voor de huidige Sw-organisatie (dus voor het onderdeel beschermd werk en het onderdeel arbeidsontwikkeling).

De belangrijkste kwantitatieve doelen bestaan uit het realiseren van een zo hoog mogelijk aantal detacheringen en een zo laag mogelijk tekort. We streven ernaar om in de komende jaren (2013 -2015) jaarlijks 30 mensen extra via detachering of begeleid werken aan de slag te krijgen. In 2014 zorgen we voor een extra impuls van 40 plaatsingen detachering/begeleid werken (zodat in 2014 in totaal 70 mensen extra worden gedetacheerd). De concrete cijfers staan hieronder op een rij.

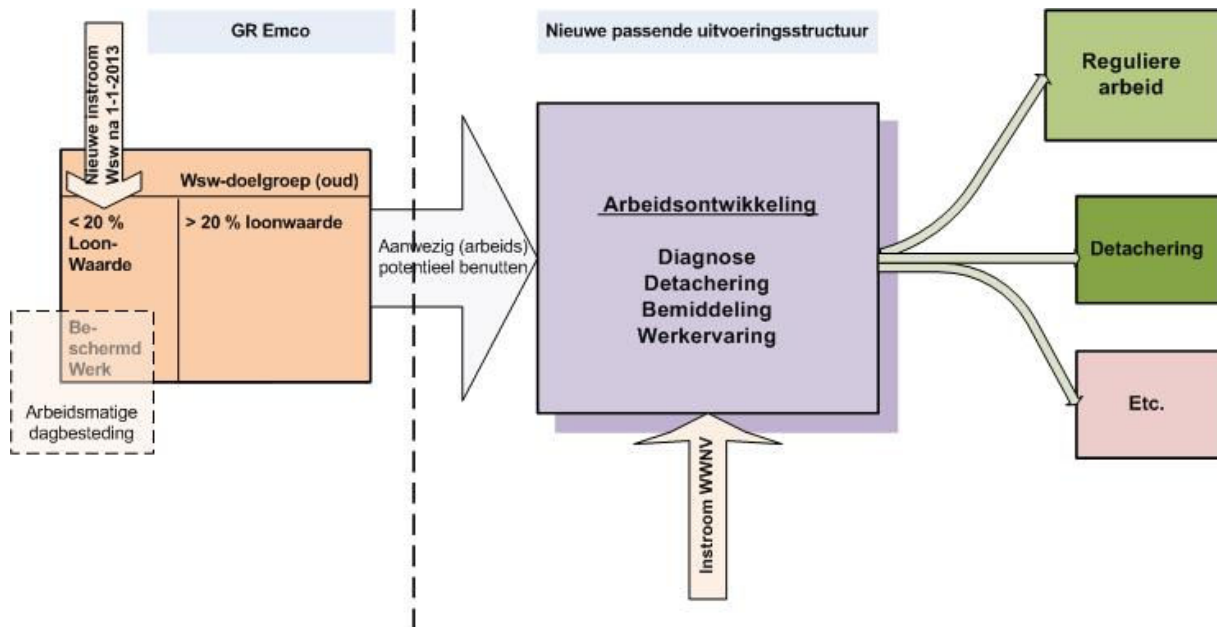
**Tabel 2: doelstellingen**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>detacheringen<sup>3</sup></b>	235	265	335	365	365	365	365
<b>Exploitatietekort (x € 1.000)</b>	1.499	2.928	3.937	4.447	4.211	3.976	3.741

Hieronder geven we schematisch weer uit welke activiteiten de nieuwe uitvoeringsstructuur zal bestaan. Het blok beschermd werk is de huidige gemeenschappelijke regeling. Het blok arbeidsontwikkeling is een nieuw op te richten uitvoeringsstructuur met onderdelen van het huidige Emco en de afdelingen Participatie en Werk van de gemeente Emmen. De maatregelen om de genoemde doelen en de gewenste uitvoeringsstructuur te realiseren, beschrijven we hieronder. Het

<sup>3</sup> Inclusief begeleid werken

re-integratiedeel van Coevorden beschrijven we hier niet, omdat deze geen betrekking heeft op de doelgroep Wsw-ers. De blokken hieronder geven overigens geen beeld van de nieuwe organisatie. De vormgeving daarvan wordt de komende periode bepaald.



#### 4. WELKE MAATREGELEN GAAN WE NEMEN?

Om te komen tot een passende uitvoeringsstructuur die beter is toegerust voor de taak om het arbeidsvermogen van Sw-ers (en anderen) optimaal te benutten en dus tot extra detacheringen/begeleid werken te komen en om de kosten te beperken, nemen we de volgende maatregelen.

##### 1. SPLITSING AANBRENGEN TUSSEN BESCHERMD WERK EN ARBEIDSONTWIKKELING

Er komt een splitsing tussen het onderdeel van het huidige Emco dat bijdraagt aan arbeidsontwikkeling en het onderdeel dat uitvoering geeft aan beschermd werken. In het onderdeel arbeidsontwikkeling worden werkzaamheden uitgevoerd door mensen met een loonwaarde van boven de 20%. De werkzaamheden dragen bij aan het optimaliseren van het arbeidsvermogen van de medewerkers. Dat betekent dat het maximale resultaat uit mensen wordt gehaald: bij voorkeur in een regulier bedrijf, maar het kan ook binnen de uitvoeringsstructuur zijn. In het onderdeel beschermd werk worden werkzaamheden uitgevoerd door mensen met een loonwaarde van 20% of lager dan 20% en in de toekomst mogelijk ook door mensen die zijn aangewezen op dagbesteding. De basis voor het beschermd werk bedrijf wordt gevormd door de huidige Gemeenschappelijke Regeling van de drie betrokken gemeenten. De GR neemt langzamerhand in omvang af doordat een toenemend aantal medewerkers uitstroomt of wordt gedetacheerd naar werkgevers of het ondergebracht in de uitvoeringsstructuur. De GR blijft nog wel werkgever van de huidige groep Wsw-ers. Het onderdeel arbeidsontwikkeling maakt onderdeel uit van een passende uitvoeringstructuur die (op een nader te bepalen manier) wordt aangestuurd door de gemeente Emmen. De gemeente Emmen zorgt er mede voor dat er voldoende werk



beschikbaar is om het arbeidsvermogen van de betrokken medewerkers daadwerkelijk te benutten. Binnen de gemeenten Coevorden en Borger-Odoorn zal hier nog nader onderzoek naar gedaan worden. Hoe deze uitvoeringsstructuur er exact uit komt te zien, wordt op een later moment bepaald.

Deze maatregel draagt bij aan een duidelijker focus. Dat vergroot de kansen dat er doorstroming plaatsvindt naar reguliere werkgevers. Dit draagt dus mede bij aan het doel van 130 extra detacheringen.

De manier waarop de twee onderdelen van het huidige Sw-bedrijf worden gesplitst gaan we de komende periode onderzoeken. Dat onderzoek en de uitkomsten daarvan brengen kosten met zich mee. We verwachten dat het gaat om een bedrag van circa € 350.000.

## **2. VORMING VAN EEN TASK FORCE DETACHEREN**

We geven een impuls aan de uitplaatsing van onze Sw-medewerkers op de reguliere arbeidsmarkt. We brengen eerst hun mogelijkheden en capaciteiten in beeld om te bepalen of en waar men gedetacheerd kan worden. Vervolgens plaatsen we 130 van hen bij reguliere bedrijven in de vorm van een detachering of begeleid werken.

Om die detacheringen te kunnen realiseren moeten we alle zeilen bijzetten. Gezien de situatie op onze arbeidsmarkt, moeten we vooral zorgen voor goede en duurzame relaties met het bedrijfsleven in onze regio. Daarnaast moeten we op creatievere manieren kijken naar het creëren van werkplekken. Om dit te kunnen doen ontwikkelen we dus in de eerste plaats een **WERKGEVERSAANPAK**. Een groep accountmanagers met kennis van en relaties binnen het bedrijfsleven maken afspraken met (groepen) werkgevers over de individuele plaatsing van onze Sw-medewerkers en maken afspraken over (langduriger) detachering van groepen Sw-medewerkers. Zij leggen in een periode van drie jaar duurzame verbindingen met bedrijven in de regio. Bedrijven worden daarbij gestimuleerd om mensen met een beperking een plek te bieden en worden tegelijkertijd ondersteund bij hun vraag naar (toekomstig) personeel. Ook willen we de vraag van werkgevers “ombuigen” door hen te adviseren over vormen van jobcarving en jobcreation. Om deze omslag te kunnen maken worden verschillende instrumenten ingezet die werkgevers kunnen ontzorgen en maken we afspraken in het kader van social return on investment. Deze werkwijze zetten we overigens neer voor alle groepen werkzoekenden in de Wwnv. In dit plan beperken we ons echter tot de doelgroep van de Wsw. De maatregelen die we voor hen nemen, zijn:

### **A. IN BEELD BRENGEN VAN MOGELIJKHEDEN TOT DETACHERING EN OPTIMAAL BENUTTEN VAN HET ARBEIDSVERMOGEN**

In de komende drie jaar brengen we de hele groep Sw-medewerkers die potentieel mogelijkheden heeft om het arbeidsvermogen te verhogen en/of te worden gedetacheerd, in beeld. We beginnen met de medewerkers die nu nog werkzaam zijn binnen de vestigingen die worden gesloten. We richten hiervoor een trainings- en diagnosecentrum in waar vooral praktijkgericht (en via directe observatie) de mogelijkheden in kaart worden gebracht en een plan van aanpak wordt opgesteld. Tevens wordt een inschatting gemaakt van de verwachte loonwaarde.

De kosten van deze diagnose en loonwaarde bedragen circa € 1500 per persoon. We beoordelen de komende drie jaar jaarlijks 200 personen op deze manier. Dat betekent dat het gaat om een totaalbedrag van € 900.000.

Om mensen in staat te stellen om deelnemers op deze manier te beoordelen en te begeleiden, zorgen we dat mensen hiertoe worden opgeleid. De kosten van de opleiding bedragen € 50.000.

## **B. UITVOEREN VAN EEN WERKGEVERSAANPAK**

Een deel van de mensen die we in beeld hebben gebracht, verwachten we te kunnen plaatsen bij reguliere werkgevers. Het gaat daarbij in totaal om een groep van 130 medewerkers. Om dat te kunnen doen, is het nodig om te investeren in:

- Kennis van het regionale bedrijfsleven, de vraag van werkgevers en goed relatiebeheer
- Uitvoeren en monitoren van afspraken met regionale werkgevers in het kader van social return on investment voor groepen Sw-medewerkers
- Begeleiding en bemiddeling van Sw-medewerkers (individueel en in groepen)

We hebben daarvoor vooral personeel nodig dat deze taken kan uitvoeren. We starten een team dat bestaat uit personen met specifieke deskundigheden die zorgen voor de voorwaarden waarbinnen bemiddeling plaats kan vinden. Gezien de opnamecapaciteit van de regionale arbeidsmarkt en de geringe ervaringen die het bedrijfsleven op dit moment heeft met de doelgroep van mensen met een beperking, vraagt dit om een forse investering. We gaan ervan uit dat we de komende jaren daarom in totaal zes medewerkers<sup>4</sup> nodig hebben die hiermee aan de slag gaan. Daarnaast ondernemen we activiteiten om het bedrijfsleven in verbinding te brengen met onze doelgroep en onze organisatie. We doen dat door promotiecampagnes en netwerkbijeenkomsten.

De kosten van de medewerkers bedragen € 80.000 per jaar. Voor 6 personen gedurende 3 jaar gaat het dus om een totaalbedrag van € 1,44 miljoen. De kosten voor promotie en netwerken begroten we op € 100.000 voor de periode van 3 jaar.

De effecten op de begroting zijn afhankelijk per doelgroep:

- Voor 60 personen geldt dat zij vanuit beschut binnen naar detacheringen gaan. Dit levert extra inkomsten op van € 4.000 per jaar. Voor 20 personen geldt dit voordeel vanaf 2013, voor 20 vanaf 2014 en voor 20 vanaf 2015.
- Voor de overige personen die we gaan detacheren geldt dat de opbrengst naar verwachting gelijk blijft. De effecten op de begroting bestaan uit de krimp van personeel en de afbouw van de infrastructuur.

## **C. BEGELEIDING BIJ HER- EN UITPLAATSING**

Om Sw-medewerkers bij reguliere werkgevers te plaatsen, moeten we anders gaan werken. Het gaat immers niet alleen om de bemiddeling. Alle activiteiten binnen het bedrijf zijn gericht op de ontwikkeling van arbeidsvermogen. Dat betekent ook een andere rol voor degenen binnen het bedrijf die leiding geven. Zij moeten in staat zijn om mensen te stimuleren de beweging naar buiten te maken en om medewerkers van het inlenende bedrijf te ondersteunen bij het aansturen en begeleiden van de medewerker. Dat betekent dat we moeten investeren in een andere werkwijze. We doen dat door de onze werkleiders in de komende drie jaar te trainen en te coachen.

---

<sup>4</sup> Moet nog nader worden vastgesteld

De kosten hiervoor bedragen naar verwachting € 90.000 per jaar voor de periode 2012-2015. In totaal gaat het dus om een bedrag van € 270.000.

Deze taskforce detachering is één van de belangrijkste onderdelen van ons herstructureringsplan. We kunnen alleen de omvorming maken tot een uitvoeringsstructuur voor arbeidsontwikkeling als we hier goed sturing aan geven. Om dat te doen zetten we voor de periode van de taskforce een projectleider in die als taak heeft om het proces van binnen naar buiten vorm te geven en om de resultaten op het gebied van detachering te realiseren. De kosten voor deze projectleider bedragen € 525.000 voor de periode van drie jaar.

### **3. VORMGEVING VAN EEN INFRASTRUCTUUR DIE BIJDRAAGT AAN HET BIEDEN VAN WERK VOOR MENSEN DIE ZIJN AANGEWZEN OP BESCHUT WERK**

Mensen die een arbeidsvermogen hebben van minder dan 20% bieden we eenvoudige werkzaamheden. De infrastructuur is hier nu al grotendeels op ingericht. Wel gaan we de komende periode onderzoeken hoe we door bundeling van activiteiten, huisvesting en begeleiding rondom Wsw en (arbeidsmatige) dagbesteding voordelen kunnen halen. We verwachten dit vooral te realiseren door verbindingen te leggen met werkzaamheden die in de wijk worden uitgevoerd. We verwachten kosten te maken vanwege investeringen in de wijkactiviteiten en/of afbouw van activiteiten binnen het Sw-bedrijf. Voor het onderzoek nemen we een bedrag op van € 50.000. Voor investeringen en afbouw een bedrag van € 200.000.

### **4. HERZIENING VAN HET PORTFOLIO**

Om efficiënt te kunnen werken en om mensen te stimuleren om op andere plekken aan de slag te gaan, herzien we ons portfolio. We maken daarbij de afweging tussen het type werk dat nodig is om het arbeidsvermogen van toekomstige doelgroepen te benutten (beschermde werk) en te ontwikkelen (deel huidige Wsw-ers en Wwnv-ers) en de mate waarin de activiteiten rendabel zijn. We nemen dus afscheid van werksoorten waar relatief hogere kwalificaties en een langere inwerktijd voor nodig zijn. Bij het bepalen van het portfolio van het onderdeel arbeidsontwikkeling kijken we naar mogelijkheden om mensen arbeidsvaardigheden aan te leren én naar mogelijkheden om hun arbeidsvermogen optimaal te benutten (en dus een zo hoog mogelijke opbrengst te genereren). We kijken daarbij vooral naar activiteiten die duurzaam rendabel zijn. Vanuit deze overwegingen nemen we de volgende maatregelen:

#### **A. SLUITING VAN DE AFDELING BOUW**

Bij deze afdeling worden door 44 FTE relatief gespecialiseerde Wsw-medewerkers nieuwbouw- en verbouwwerkzaamheden verricht. Deze activiteiten passen niet meer goed bij een bedrijf waarin het aandeel gekwalificeerde medewerkers gaat afnemen. De bouwactiviteiten stoten we af. De Sw-medewerkers worden bemiddeld naar een detachingsplek bij een regulier bouwbedrijf. Deze sluiting levert de volgende voordelen op:

- Hoger aantal detacheringen
- Lagere kosten huisvesting, onderhoud en afschrijving
- Lagere kosten (ambtelijk) personeel

#### **Effect op exploitatie en kosten maatregelen**

We verwachten dat de te realiseren detachingsvergoeding gelijk ligt aan de huidige netto toegevoegde waarde: € 12.500 per persoon. De lagere kosten voor huisvesting, onderhoud en ambtelijk personeel leveren in totaal een besparing op van € 272.000 per jaar. Deze besparingen zijn opgenomen in tabel 3.

Sluiting van de afdeling leidt tot een afname van personeel. Voor de kosten van het sociaal plan reserveren we een bedrag van € 1 miljoen.

We verwachten dat de verkoop van het gebouw (boekwaarde € 150.000) leidt tot een boekverlies van € 50.000. Voor machines geldt dat de boekwaarde € 50.000 is en we een boekverlies lijden van € 25.000. Totaal leidt dit dus tot een bedrag aan herstructureringskosten van € 75.000.

## **B. AANPASSINGEN TUINBOUWACTIVITEITEN**

Bij deze afdeling werken momenteel 100 FTE's aan Sw-medewerkers. De gemiddelde opbrengst van deze medewerkers is relatief laag (€ 4.850 per persoon) en de kosten van de huisvesting zijn hoog. Dat wordt vooral veroorzaakt door het feit dat we slechts een deel van de gebouwen (kassen) zelf gebruiken en een deel verhuren, waarbij de inkomsten vanuit huur onzeker zijn. De vaste lasten zijn echter wel hoog (energiekosten). We willen echter de werksoort niet afstoten. De relatief eenvoudige werkzaamheden zijn bijzonder geschikt voor de doelgroep beschut werk en nodig om (tijdelijk) extra werk te genereren voor andere groepen. Dat betekent dat we de komende periode maatregelen willen nemen om de kosten te verlagen. In eerste instantie streven we ernaar om de kassen te verkopen en alternatieve ruimte te kopen (of huren, eventueel van een deel van het verkochte complex).

### **Effect op exploitatie en kosten maatregelen**

Op dit moment kunnen we geen inschatting maken van de financiële gevolgen van deze maatregelen voor de exploitatie en geen inschatting maken van de kosten van de maatregelen. Wel nemen we maatregelen om een deel van de medewerkers bij reguliere werkgevers onder te brengen. Deze maatregel valt onder maatregel 2 (task force detacheringen).

## **C. UITBREIDING GROENACTIVITEITEN**

Daarnaast willen we ons nadrukkelijker concentreren op werkzaamheden die mogelijkheden bieden voor bredere groepen Wsw-ers waarbij er een hogere mate van werkzekerheid bestaat. Die werkzaamheden hebben met name betrekking op de groenvoorziening. Om de activiteiten op dit terrein uit te kunnen breiden, verwachten we de komende periode een aantal investeringen te moeten doen in personeel en machines. Hiervoor nemen we vooralsnog geen kosten op.

### **Effect op exploitatie en kosten maatregelen**

De effecten op de exploitatie zien we terug in tabel 3 (door extra omzet gemeente Emmen).

## **D. AFVLOEIING DOOR KRIMP**

In de komende jaren neemt het aantal Sw-medewerkers af. Naast de gevolgen voor medewerkers in de voorgaande maatregelen leidt dat in de periode 2016-2018 tot de afvloeiing van gemiddeld 4 ambtelijke medewerkers per jaar.

## Effect op exploitatie en kosten maatregelen

Voor deze 12 medewerkers bedragen de afvloeiingskosten gemiddeld € 250.000 per persoon. Voor 12 personen gaat het dus om een bedrag van € 3.000.000.

De gevolgen voor de exploitatie zijn een afname van de uitgaven van € 110.000 per jaar met ingang van 2016.

## 5. PLANVORMING EN IMPLEMENTATIE

Als gemeenten en Emco hebben we in de afgelopen periode tijd gestoken in de ontwikkeling van deze herstructurering. Hierbij maken we en hebben we gebruik gemaakt van interne en externe deskundigheid. Het gaat daarbij om een programmamanager, een programma-adviseur, een projectleider transitie en een programmasecretaris (programmameden). Daarnaast is er een werkgroep gestart die mede vorm geeft aan het ontwikkelen van plannen. De kosten hiervan bedragen € 392.500 voor de programmameden tot april 2013<sup>5</sup>. Voor de periode erna gaan we uit van 0,5 FTE programmamanager (€ 60.000) met ondersteuning (€ 30.000). Het gaat dan om een bedrag van 5,5 x € 90.000 = € 495.000. Voor de werkgroepleden gaan we uit van een inzet van 75 uur per persoon voor de opstelling van het herstructureringsplan en een inzet van 50 uur per jaar voor de uitvoering en monitoring. Het gaat hierbij om 3 personen van de gemeente Emmen en één persoon van Borger-Odoorn en Coevorden. Per persoon betreft het een investering van 7 x 50 uur en 1 x 75 uur = 425 uur x €75 = € 31.875. Voor 5 personen is dat € 159.375. Omdat de kosten van de beleidsvorming van Coevorden hier niet in zijn opgenomen, wordt hiervoor een extra bedrag van € 127.260 opgenomen. Daarnaast verwachten we de komende periode kosten te maken voor onderzoek naar de (juridische) vormgeving van het nieuwe bedrijf en eventuele splitsingskosten. Deze hebben we opgenomen onder 1.

Hieronder laten we zien hoe de maatregelen die we in hoofdstuk vier beschrijven doorwerken in de exploitatiebegroting.

**Tabel 3: effect maatregelen op begroting**

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Primitieve begroting (A)</b>	-	<b>-2.800</b>	<b>-5.161</b>	<b>-6.751</b>	<b>-6.515</b>
	<b>1.291</b>				
Aanpassing ivm hogere loonkosten	-208	-208	-208	-208	-208
	-	-3.008	-5.369	-6.959	-6.723
	<b>1.499</b>				
Voordeel door extra omzet gemeente Emmen			1.000	2.000	2.000
Detacheringen		80	160	240	240
Detacheringen bouw (neutraal)		0	0	0	0
Detacheringen/begeleid werken (neutraal)		0	0	0	0
Sluiting bouw			272	272	272
Sluiting overige bedrijfsonderdelen			PM	PM	PM
<b>Nieuwe begroting (B)</b>	-	<b>-2.928</b>	<b>-3.937</b>	<b>-4.447</b>	<b>-4.211</b>
	<b>1.499</b>				

<sup>5</sup> Begroting programmateam Werken naar vermogen

<b>Ontwikkeling resultaat (B-A)</b>	<b>-208</b>	<b>-128</b>	<b>1.224</b>	<b>2.304</b>	<b>2.304</b>
-------------------------------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------

## 5. BEGROTING HERSTRUCTURERINGSKOSTEN

De kosten voor de herstructurering zien samengevat er als volgt uit:

<b>Maatregel</b>	<b>Kosten</b>	
<b>Onderzoek splitsing</b>	€ 350.000	
<b>Task force detacheringen</b>	€ 3.285.000	
- <i>diagnose en training</i>		€ 900.000
- <i>werkgeversimpuls</i>		€ 1.540.000
- <i>scholing</i>		€ 320.000
- <i>projectleiding</i>		€ 525.000
<b>Ontslag/outplacement personeel</b>	€ 4.000.000	
- <i>bouw</i>		€ 1.000.000
- <i>overige (krimp 2016-18)</i>		€ 3.000.000
<b>Maatregelen beschermd werk</b>	€ 250.000	
<b>Afbouw bouw</b>	€ 75.000	
<b>Maatregelen tuinbouw</b>	PM	
<b>Sluiting overig</b>	PM	
<b>Planvorming en implementatie</b>	€ 1.172.260	
<b>Totaal</b>	<b>€ 9.132.260</b>	

## 6. GOVERNANCE

Het bestuur van de GR Emco groep is verantwoordelijk voor de uitvoering en monitoring van het herstructureringsplan. Voor de vormgeving van een passende uitvoeringsstructuur voor arbeidsontwikkeling wordt een aparte opdracht verstrekt. De opdrachtnemer daarvan wordt nader bepaald. Dat kan leiden tot aanpassingen in de governance. Het bestuur legt verantwoording af over de voortgang conform de reguliere verantwoordingsmethododes. Dus via compacte kwartaalrapportages en de jaarrekening. Het bestuur van Emco zorgt voor het opstellen van de voortgangsrapportages, waarmee gemeenten zich kunnen verantwoorden naar het Ministerie. Namens de drie colleges treedt de programmamanager op als contactpersoon. Deze heeft periodiek overleg met de directie van Emco over de voortgang. Afwijkingen en bijstellingen worden tijdig gesignaleerd en voorgesteld.

### RISICO'S

Het proces kent een aantal risico's. Hieronder geven we schematisch weer om welke risico's het gaat, wat de gevolgen hiervan zijn en welke beheersmaatregelen we nemen.

risico	gevolgen	beheersmaatregelen
<b>Maatregelen leveren niet de gewenste besparing op</b>	groot	Strakke rapportagelijnen vasthouden (governancestructuur)
<b>Inkomsten per AJA vallen tegen</b>	middel	Idem
<b>Middelen (participatiebudget) vallen lager uit</b>	groot	Informatie volgen, lobby
<b>Verschillende inzichten binnen GR</b>	groot	Periodiek overleg tussen bestuurders
<b>Veel veranderingen in korte tijd (organisatorische problemen)</b>	middel	Management houdt vinger aan de pols
<b>Vertrouwen van opdrachtgevers neemt af</b>	middel	Heldere lijn communiceren, eventueel bijsturen bij werkelijk minder opdrachten

## 7. COFINANCIERING

De cofinanciering bestaat uit bijdragen van de gemeente(n) aan:

- Planvorming. Het gaat hierbij om de kosten van medewerkers die we inzetten om te komen tot het opstellen van het herstructureringsplan, de implementatie van de maatregelen en het volgen en bijsturen van de plannen. Het gaat dan om kosten van de programmamanager werken naar vermogen, een externe adviseur en beleidsmedewerkers van de betrokken gemeenten. Zie voor onderbouwing 4.5.
- De task force detacheringen. De gemeente Coevorden zet hiervoor een parttime accountmanager in. De gemeente Borger-Odoorn zet een parttime jobcoach in. De kosten hebben betrekking op een periode van 3 jaar. Voor de gemeente Emmen geldt dat nog wordt vastgesteld of een bijdrage aan de task force detacheringen wordt geleverd in de vorm van personeel.
- De bovengenoemde inzet leidt er bij de gemeente Coevorden toe dat er geen extra middelen meer beschikbaar hoeven worden gesteld. Voor de gemeente Borger-Odoorn geldt een aanvullende bijdrage uit algemene middelen van € 10.000. Voor de gemeente Emmen is nog een aanvullend bedrag van € 875.000 uit algemene middelen nodig.

	Emmen	Coevorden	Borger-Odoorn
<b>Planvorming</b>	€ 392.000 € 495.000 € 95.625	€ 31.875 € 127.260	€ 31.875
<b>Uitvoerend personeel</b>	ntb	€ 159.552	€ 63.000
<b>Algemene middelen</b>	€ 875.000	€ 0	€ 10.000
<b>Totaal cofinanciering</b>	<b>€ 1.858.125</b>	<b>€ 318.687</b>	<b>€ 104.875</b>
<b>Nodig voor dekking plan*</b>	€ 1.857.481	€ 310.823	€ 104.254

\* het gaat hier om de cofinanciering die nodig is voor de dekking van de kosten. Dit is dus 25% van de totale herstructureringskosten.

## BIJLAGE 1: FINANCIËEL OVERZICHT

Bij de onderstaande berekeningen hebben we de volgende uitgangspunten gehanteerd:

1. Het uitgangspunt is de meerjarenbegroting die is opgenomen in de begroting 2012 van Emco. De begrotingswijziging (aanpassing in verband met extra pensioenkosten) is in de meerjarenbegroting verwerkt.
2. In de meerjarenraming is geen rekening gehouden met overrealisatie. Deze kan zich voordoen als afwijkingen in het natuurlijk verloop (ten opzichte van de landelijke voorspellingen) onvoldoende in omvang of verdeling worden gecompenseerd in het participatiebudget. In dat geval leidt dit tot extra kosten. Met het besluit om tijdelijke dienstverbanden die bij verlenging leiden tot een contract voor onbepaalde tijd, te beëindigen, hebben we dit risico overigens sterk verminderd.
3. De loonkosten van de Wsw-ers die uitstromen bedragen gemiddeld € 27.500. Bij de nieuwe instroom gaan we uit van lagere loonkosten, maar wel van loonkosten die hoger liggen dan het minimumloon (€ 24.000) . Dit in verband met pensioenverplichtingen voor betreffende medewerkers.
4. De gemeenten blijven de SE's financieren volgens dezelfde methodiek die het Rijk de afgelopen jaren heeft gehanteerd, tegen de bedragen die het Rijk heeft opgenomen in de meerjarenbegroting (dus afnemend tot € 22.050 in 2015).
5. We hebben geen voordelen ingeboekt die betrekking hebben op integratie van werkzaamheden van beschermd werk en dagbesteding en op integratie van werkzaamheden van de afdelingen Werk en Participatie van de gemeente Emmen en sw-bedrijf. Voordelen daarvan gaan we in de komende periode in kaart brengen.

### RISICO'S

Verschillende aannames leiden vooral wanneer een plan een looptijd heeft van 6 jaar, tot de nodige risico's. Die risico's hebben bijvoorbeeld betrekking op:

- 1) de ontwikkeling van de loonkosten. We kunnen natuurlijk niet voorspellen hoe de loonkosten zich gaan ontwikkelen. Nog onlangs hebben we ervaren wat een financiële crisis betekent voor de kosten voor pensioenen. Ook weten we niet welke CAO-afspraken de komende periode worden gemaakt. Afwijkingen in loonkosten hebben een grote impact voor de exploitatie van Emco.



- 2) Het feitelijk natuurlijk verloop en de wijze waarop het participatiebudget tot stand komt. We houden rekening met inkomsten, terwijl de hoogte en verdeling van het participatiebudget nog onduidelijk is. Pas in de komende maanden komt het Rijk met een verdeelmodel. Vooral de verdeling van middelen met betrekking tot zittende Wsw-ers is voor onze gemeente van groot belang, gezien het feit dat we te maken hebben met een forse oververtegenwoordiging van Sw-medewerkers en een (naar het zich laat aanzien) tragere afname van het aantal Sw-ers dan landelijk wordt voorspeld.
- 3) De ontwikkelingen op de markt. We kunnen niet voorspellen hoe de markt zich de komende jaren gaat ontwikkelen. Op verschillende manieren is dat van invloed op de exploitatie. In de eerste plaats gaat het om de hoogte van de te realiseren detacheringsvergoeding. Deze fluctueert over het algemeen met de mate waarin er sprake is van krapte op de arbeidsmarkt. Het uitblijven van economische groei, vertraging in de vergrijzing of het betreden van de arbeidsmarkt door grote groepen mensen met een arbeidsbeperking kan leiden tot schommelingen in de hoogte van de vergoeding. Daarnaast zijn de ontwikkelingen op de markt bepalend voor de mate waarin we erin slagen om werkzaamheden te acquireren en voor de financiële resultaten die we daarmee kunnen behalen.
- 4) Financiering: de toekenning van de middelen uit de faciliteit vindt volgens een specifieke verhouding jaarlijks plaats, waarbij jaarlijks wordt vastgesteld in hoeverre er recht bestaat op het geld in de volgende tranche. Omdat de feitelijke herstructureringskosten niet noodzakelijkerwijs gelijk oplopen met de bijdragen uit het fonds, kan het betekenen dat we als gemeenten bedragen moeten voorschieten. Dat brengt kosten en risico's met zich mee. De kosten kunnen we meenemen in de aanvraag, de risico's niet.