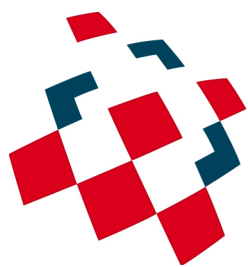


## Lokaal transformatieplan Wsw

Gemeente IJsselstein



*Gemeente*  
***IJsselstein***

Juni 2017

## Inhoud

### **Lokaal Transformatieplan Wsw gemeente IJsselstein**

1. Aanleiding	1
2. Opbouw van het voorstel	2
3. Huidige uitvoering en aanleiding voor vernieuwing	2
4. Gemeentelijke visie op samenwerking en uitvoering in het sociaal domein	2
5. Uitvoering Participatiewet: bundeling van expertise in WIL	3
6. Bedrijfsmatige activiteiten op afstand	4
7. De kern van de nieuwe uitvoeringsorganisatie	5
8. Groen en Schoonmaak	6
9. Beschut werk	7
10. Personele consequenties	8
11. Financiële consequenties	9
12. Inbreng van partijen en verkende alternatieven	12
13. Risico en beheersmaatregelen	12
14. Implementatie en vervolg	12

### **BIJLAGEN**

Bijlage 1 – Huidige uitvoering Wsw en aanleiding voor vernieuwing	14
Bijlage 2 – Lokale visie op samenwerking en uitvoering	18
Bijlage 3 – Uitvoeringsorganisatie in WIL	21
Bijlage 4 – Beschut vangnet	24
Bijlage 5 – Wsw-werknemers	33
Bijlage 6 – NRG-personeel	39
Bijlage 7 – Exploitatie en kosten	45
Bijlage 8 – Verkende alternatieven	55
Bijlage 9 – Risico en beheersmaatregelen	65

# Lokaal transformatieplan Wsw

Gemeente IJsselstein

## 1. Aanleiding

In november 2016 hebben de zes gemeenten die deelnemen in de Gemeenschappelijke Regeling PAUW Bedrijven (GR PAUW) een voorgenomen besluit genomen over de toekomstige uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw). De gemeenten hebben gezamenlijk geconcludeerd dat het voortzetten van de huidige GR met zes gemeenten niet toekomstbestendig is. Aan die conclusie ging een lang traject van visievorming en onderzoek vooraf. Dit voorgenomen besluit is echter slechts het beginpunt. De opgave die nu in de deelnemende gemeenten voorligt, is om een nieuwe, toekomstgerichte invulling te geven aan de uitvoering van de Wsw en het (arbeidsmarkt)beleid voor mensen met een beperking in de gemeente, in samenhang met andere elementen uit de Participatiewet én het lokale beleid en de uitvoering in het sociaal domein. Pas als duidelijkheid bestaat over de nieuwe uitvoering kan een definitief besluit over de transformatie vanuit de oude situatie worden genomen.

De gemeenteraad in IJsselstein heeft tijdens de vergadering van het cluster Samenleving in februari 2017 nogmaals aangegeven dat het voor een afgewogen besluit over de opheffing van de GR PAUW Bedrijven noodzakelijk is om te beschikken over een uitgewerkt beeld van de nieuwe situatie en de manier waarop deze wordt gerealiseerd. Ook heeft de raad erop aangedrongen dat hierbij alternatieven, zoals onder meer geschetst in het second opinion-onderzoek dat in opdracht van de ondernemingsraad van PAUW Bedrijven is uitgevoerd, zorgvuldig worden gewogen en op haalbaarheid worden onderzocht. Het uitgangspunt daarbij is om het goede zoveel mogelijk te behouden en versnippering in de uitvoering te voorkomen. Het college van de gemeente IJsselstein heeft aangegeven om in een transformatieplan een voorstel uit te werken hoe de uitvoering van de Wsw zal worden georganiseerd en opgenomen in de brede ondersteuning aan inwoners bij betaald en onbetaald werk, zodat de raad op basis van het transformatieplan een definitief besluit kan nemen over de toekomstige uitvoering van de Wsw.

Met het nu voorliggende transformatieplan wordt die uitwerking aan de raad voorgelegd. Na besluitvorming hierover door de gemeenteraden zullen de colleges het voorstel de komende anderhalf jaar implementeren en alle stappen zetten om de GR PAUW te ontbinden per 1 januari 2019.


## 2. Opbouw van het voorstel

Dit eerste deel van het lokale transformatieplan beschrijft alle elementen van het voorstel voor een nieuwe uitvoeringsstructuur van de Wsw, in samenhang met de andere taken in het sociaal domein binnen de gemeente IJsselstein. De uitwerking van het hier beknopt beschreven voorstel, is vervolgens opgenomen in verschillende *bijlagen*. Over elk van de in het voorstel opgenomen onderdelen wordt in deze bijlagen meer gedetailleerde informatie verstrekt over afwegingen, varianten en overwegingen die hebben geleid tot het voorliggende voorstel.

## 3. Huidige uitvoering en aanleiding voor vernieuwing

Binnen de GR PAUW werken 518 Wsw-werknemers. Daarvan zijn er 100 afkomstig uit de gemeente IJsselstein. De GR PAUW wordt in dit voorstel per 1 januari 2019 ontbonden. Op dat moment zullen de gemeenten een andere invulling hebben gegeven aan de uitvoering van de Wsw voor deze werknemers.

De belangrijkste opgave is om de dienstverlening en werkgelegenheid voor de Wsw-werknemers toekomstbestendig te organiseren. Het Wsw-werknemersbestand neemt de komende jaren steeds verder af. Zolang voor de dienstverlening en werkgelegenheid van deze groep werknemers een apart, zelfstandig functionerend bedrijf in stand wordt gehouden, zal het steeds verder krimpende werknemersbestand leiden tot een continue reorganisatie door schaalverkleining en tot bovenmatige kostenstijgingen per werknemer. De nieuwe situatie zal hierop een antwoord moeten bieden.

 Meer over de huidige uitvoering en aanleiding voor vernieuwing is beschreven in **bijlage 1**.


## 4. Gemeentelijke visie op samenwerking en uitvoering in het sociaal domein

De gemeente IJsselstein werkt voor de uitvoering van de taken in het sociaal domein samen in Lekstroomverband, vanuit het uitgangspunt *lokaal waar mogelijk, regionaal waar nodig*. De Wsw vormt hierop nu nog een uitzondering. De Lekstroomgemeenten kiezen ervoor om ook voor de uitvoering van de Wsw in Lekstroomverband samen te werken. Daarmee wordt de verbinding gelegd tussen de toekomstige uitvoering van de Wsw en visie van de Lekstroomgemeenten die is vervat in *Lekstroom werkt*.

Op basis van deze gezamenlijke visie heeft de gemeente IJsselstein met het oog op de transformatie van de Wsw een aantal uitgangspunten geformuleerd waaraan de nieuwe uitvoeringsstructuur moet voldoen. Voor onze gemeente vormen deze uitgangspunten de basis voor de uitwerking van het transformatieplan.

De toekomstige uitvoering krijgt vorm op basis van de volgende uitgangspunten, in lijn met de visie *Lekstroom werkt*:

- Aangepast werk is zo regulier mogelijk
- Dienstverlening aan de brede doelgroep is integraal en wordt gebundeld
- De uitvoering vindt zoveel mogelijk lokaal plaats
- Ruimte voor lokale werkgevers en initiatieven
- Een beschut vangnet blijft beschikbaar voor wie daarop is aangewezen

 De uitgangspunten voor de uitvoering worden in **bijlage 2**. toegelicht en uitgewerkt.

## 5. Uitvoering Participatiewet: bundeling van expertise in WIL

De gemeentelijke opdracht in het kader van de Participatiewet is om cliënten die vallen binnen de doelgroep te matchen, te plaatsen en te begeleiden op passende (aangepaste) werkplekken bij geschikte werkgevers. De inzet die nodig is om dat te realiseren – gericht op cliënten en werkgevers – wordt gebundeld belegd bij WIL (in de lokale werkteams, ondersteund door een centrale unit voor werkgeverstaken). We noemen dit de *kernorganisatie* van de Participatiewet.

De uitvoering van de Wsw, nu door PAUW, wordt gebundeld met de uitvoering van de Participatiewet in WIL. Het personeel dat deze taken nu vanuit PAUW Bedrijven uitvoert, komt in dienst van WIL. Daarmee komt expertise over naar WIL die ook inzetbaar is voor de brede doelgroep van de Participatiewet, bij voorbeeld ten aanzien van de inzet van nieuw beschut. Zo wordt de basis gelegd voor een integrale dienstverlening aan de brede doelgroep van de Participatiewet, inclusief de Wsw.

### **Dienstverlening in lokale werkteams**

De integrale dienstverlening aan Wsw-werknemers zal vanuit WIL georganiseerd worden in lokale werkteams. Het gaat dan om het integrale proces van matching, bemiddeling en plaatsing en begeleiding van de werknemers. Ook de werkgeversbenadering wordt integraal vanuit de lokale werkteams uitgevoerd. De werkteams worden lokaal ingezet, maar werken vanuit één organisatie (WIL) en kunnen zo onderling samenwerken en expertise gebundeld houden. De lokale werkteams gaan hun dienstverlening stapsgewijs ook voor de nieuwe doelgroep uitvoeren.

De taak van de lokale werkteams is om voor alle cliënten uit de doelgroep een passende plek te realiseren, waarbij van het brede pallet van plaatsingsmogelijkheden (waaronder begeleid werken, detachering, groen en schoonmaak, beschut werk) gebruik wordt gemaakt op basis van de individuele wensen en mogelijkheden van de cliënt.

Deze werkwijze geldt voor de vier Lekstroomgemeenten. Stichtse Vecht en De Ronde Venen organiseren de dienstverlening op hun eigen manier.

### **Administratieve- en werkgeverstaken**

Alle administratieve (werkgevers-)taken die horen bij de uitvoering van de Wsw, worden eveneens belegd bij WIL in een centrale werkgevers-unit. Hierbij horen alle *werkgeverstaken* voor de Wsw-doelgroep (salarisadministratie, personeelsadviseurs, arbo etc.). De Wsw'ers zijn formeel in dienst van de gemeenten, maar hebben WIL als materieel werkgever. Het niet-regeling gebonden personeel van PAUW dat deze taken op dit moment uitvoert, gaat eveneens naar WIL en blijft vandaaruit deze taken uitvoeren. De expertise die daarmee vanuit PAUW binnenkomt bij WIL zal ook gebruikt worden voor de brede doelgroep en nieuwe instroom (w.o. nieuw beschut). De inzet en capaciteit van WIL voor deze taak wordt daarmee versterkt.


De werkgeversunit verricht daarnaast ook alle administratieve taken die aan de uitplaatsing van Wsw-werknemers bij reguliere werkgevers zijn verbonden (detacheringscontracten, facturatie etc.). De administratieve werkgeversunit (administratie en HR-taken) en de lokale werkteams (dienstverlening aan cliënt en werkgever) werken nauw samen.

#### **Samenvattend:**

Ten aanzien van *dienstverlening* en *administratieve- en HR-taken* blijft expertise en personele inzet van PAUW zoveel mogelijk gebundeld behouden. Een deel daarvan wordt lokaal ingezet in lokale werkteams.

De overkomende personele inzet voor Wsw-werknemers wordt stapsgewijs uitgebreid naar de brede doelgroep van de Participatiewet en wordt daarmee integraal inzetbaar.

Door de dienstverlening voor de Wsw en de brede doelgroep te integreren, wordt de continuïteit van de dienstverlening voor het steeds verder afnemende Wsw-werknemersbestand gewaarborgd. Hiermee ontstaat een integrale en toekomstbestendige dienstverlening.

 In **bijlage 3**, wordt het voorstel voor de uitvoeringsorganisatie in WIL uitgewerkt.

## **6. Bedrijfsmatige activiteiten op afstand**

Naast de bovenbeschreven taken die in de kernorganisatie worden belegd, heeft PAUW nu ook een rol als ondernemer en aanbieder van werkgelegenheid. PAUW Bedrijven onderneemt eigen bedrijfsmatige activiteiten op het terrein van groen en schoonmaak en in de vorm van beschut werk. Het *exploiteren* van deze bedrijfsmatige activiteiten is echter geen kerntaak van de Participatiewet. Deze bedrijfsmatige activiteiten zullen daarom *buiten* WIL als kernorganisatie voor de Participatiewet worden georganiseerd. Dit geldt zowel voor groen en schoonmaak als voor beschut werk. De *werkgelegenheid* voor de doelgroep zal hierbij worden behouden.

Door de bedrijfsmatige activiteiten buiten de kernorganisatie te beleggen, is er geen sprake meer van vermenging van de taak om cliënten te *plaatsen* op passende werkgelegenheid en het bedrijfsmatig *aanbieden* van werkgelegenheid. Voor de lokale werkteams ontstaat zo een palet van gelijkwaardige plaatsingsmogelijkheden bij diverse werkgevers (begeleid werken, detachering, beschut). Op basis van maatwerk en de individuele mogelijkheden van de cliënt wordt vanuit het werkteam de voor hem/haar best passende plek gezocht.

**Samenvattend:**

De bedrijfsmatige activiteiten worden op afstand van de kernorganisatie van de Participatiewet geplaatst.

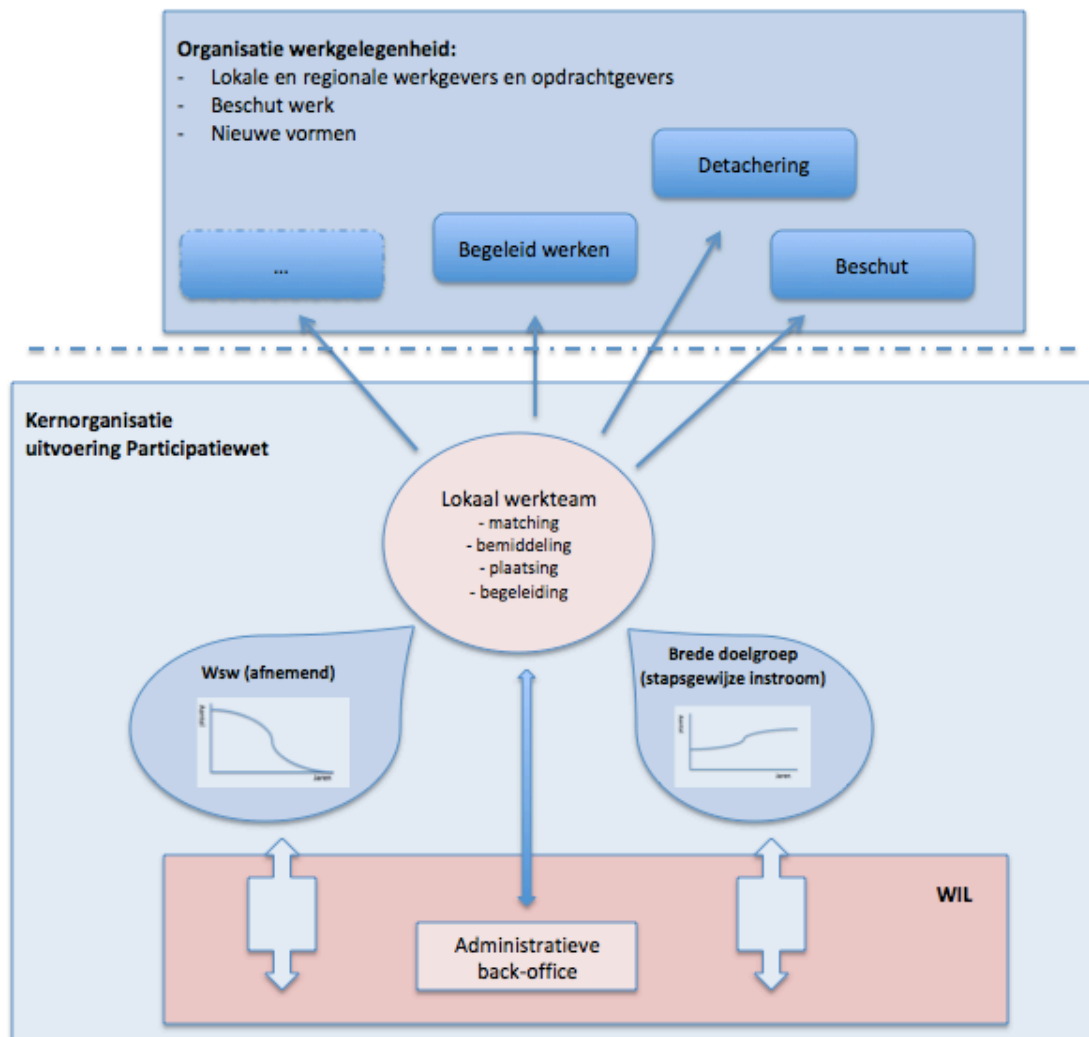
Beschut werk, evenals werk in groen en schoonmaak, blijft beschikbaar als plaatsingsmogelijkheid.

De lokale werkteams zijn verantwoordelijk voor de toeleiding naar de best passende plaats. Niet voor de exploitatie van bedrijfsactiviteiten.

## 7. De kern van de nieuwe uitvoeringsorganisatie

Schematisch is onderstaand de kern van de voorgestelde uitvoeringsorganisatie weergegeven:

- In WIL is de dienstverlening voor Wsw en de brede doelgroep Participatiewet gebundeld.
- De dienstverlening aan Wsw-werknemers en de werkgeversaanpak is belegd in lokale werkteams. De administratieve taken worden vanuit de administratieve werkgeversunit in WIL verricht. De werkteams en de werkgeversunit werken nauw samen.
- De inzet voor de Wsw neemt af door uitstroom. Deze wordt opgevangen door toenemende inzet voor de brede doelgroep.
- De werkteams zorgen voor plaatsing van cliënten op passende werkgelegenheid; bij reguliere werkgevers of in andere vormen. In alle gevallen is de werkgelegenheid op afstand georganiseerd van de kernorganisatie.



## 8. Groen en Schoonmaak

Het overgrote deel van het groen- en schoonmaakwerk dat op dit moment door de Wsw-werknemers van PAUW wordt uitgevoerd, komt van opdrachten van de zes deelnemende gemeenten (85 tot 95 procent). Het gaat dan om het gemeentelijk groen, schoonmaak van stadhuizen en ander gemeentelijk vastgoed. De gemeenten zullen de opdracht voor dit werk bij een andere partij dan PAUW gaan beleggen, met behoud van de werkgelegenheid voor de Wsw-werknemers die hiervoor nu worden ingezet. Daarvoor bestaan ruwweg drie varianten:

- Het groen en schoonmaakwerk in eigen beheer uitvoeren binnen de gemeente, waarbij de werknemers in gemeentelijke dienst treden,
- De opdracht voor het gemeentelijk groen- en schoonmaakwerk inclusief het werkgeverschap van de Wsw-werknemers overdragen aan een derde partij (regulier of social firm),
- aan de aanbesteding van gemeentelijk groen- en schoonmaakwerk de (SROI)verplichting koppelen om Wsw-werknemers in detachering in te zetten bij de werkzaamheden.



De gemeenten gaan met deze drie varianten als uitgangspunt, de komende tijd aan de slag om de groen- en schoonmaakwerkzaamheden inclusief de bijbehorende werkgelegenheid elders onder te brengen. Daarvoor wordt niet tot 1 januari 2019 gewacht. Het uitgangspunt is dat op 1 januari 2019 zoveel mogelijk activiteiten op een goede manier elders zijn ondergebracht. In het eventuele geval dat activiteiten op 1 januari 2019 nog vanuit eigen beheer door PAUW worden uitgevoerd omdat uitplaatsing nog niet gerealiseerd is, zullen de activiteiten (tijdelijk) worden ondergebracht in de nieuwe beschutte werkomgeving.

## 9. Beschut werk

Het beschut werk wordt ondergebracht in een Stichting Beschut Werk. Het stichtingsbestuur wordt gevormd door bestuurders of aangewezen ambtenaren van de deelnemende gemeenten. De vier gemeenten in de Lekstroom zullen op deze wijze participeren in de stichting. Afhankelijk van de haalbaarheid van andere opties om beschut werk te organiseren in of nabij Breukelen, zullen Stichtse Vecht en De Ronde Venen ook in de stichting participeren. De stichting krijgt als opdracht om beschut werkplekken te bieden aan Wsw-werknemers die daarvoor door de deelnemende gemeenten worden aangedragen. Gemeenten kunnen ook voor het realiseren van plaatsingen in het kader van 'nieuw beschut' plaatsen inkopen bij de Stichting Beschut Werk. Desondanks zal de omvang van het aantal plaatsingen in beschut werk de komende jaren kunnen afnemen door de inzet van gemeenten om voor werknemers andere plaatsingsvormen te zoeken.


De stichting wordt zo ingericht dat een wijziging in de vraag organisatorisch en in de exploitatie gemakkelijk kan worden opgevangen. De stichting heeft geen eigen personeel in dienst. Het PAUW-personeel dat nu actief is in de beschut werkactiviteiten komt in dienst van WIL en wordt gedetacheerd naar de stichting.

De locatie waar beschut werk wordt aangeboden, zal door de stichting worden gehuurd en is geen eigen bezit. Op dit moment biedt PAUW Bedrijven beschut werk vanuit twee locaties aan: IJsselstein en Breukelen. Het uitgangspunt voor de nieuwe situatie is dat beschut werk aangeboden blijft op de locatie IJsselstein. Deze locatie zal door de gemeente IJsselstein worden verworven en verhuurd aan de Stichting Beschut Werk.

Het college stelt voor om de PAUW-locatie IJsselstein aan te kopen en in verhuur beschikbaar te stellen om de beschut werkactiviteiten op deze locatie te kunnen voortzetten. Hiervoor zal een separaat raadsvoorstel aan de raad worden voorbereid na besluitvorming over de transformatie van de GR PAUW.

Een afname van het aantal door de deelnemende gemeenten ingekochte beschut werkplekken op termijn, kan door de stichting worden opgevangen door een lagere afname van personeel in detachering en het afstoten van een deel van de gehuurde huisvesting.

Op de locatie IJsselstein ontstaat daarmee ruimte voor aanpalende activiteiten. Deze activiteiten vallen echter buiten de opdracht van de Stichting.


 In **bijlage 4**. wordt de voorgestelde opzet voor het beschutte vangnet uitgewerkt.

## 10. Personele consequenties

De nieuwe organisatiestructuur die in plaats komt van de GR PAUW heeft voor zowel de Wsw-werknemers als het nu bij PAUW werkzame niet-regelingsgebonden (NRG) personeel gevolgen. Met het voorliggende voorstel zijn de veranderingen echter zo veel mogelijk beperkt.

### **Wsw-werknemers**

1. De Wsw-werknemers behouden het recht op een werkplek, hun arbeidsovereenkomst en dezelfde arbeidsvoorwaarden.
2. Formeel gaat het werkgeverschap over van de GR PAUW naar de gemeente.
3. De dienstverlening en personele taken voor de Wsw-werknemers gaan, voor de Lekstroom, over naar WIL en worden van daaruit uitgevoerd door het personeel dat nu in dienst is van PAUW.
4. Contracten voor begeleid werken en detachering worden overgenomen door WIL en blijven doorlopen. Voor Wsw-medewerkers op die plekken verandert er niets aan hun werkplek.
5. Beschut werk blijft bestaan. De locatie IJsselstein blijft behouden. Werknemers in beschut houden hun plek en dezelfde begeleiding. Op individueel niveau en op basis van maatwerk zal vanuit de werkteams gekeken worden of andere plaatsingsmogelijkheden passend zijn.
6. Het werk in groen en schoonmaak wordt overgedragen aan een andere (bestaande of te creëren) werkgever. Werknemers die nu in groen en schoonmaak werken behouden dit werk.

 In **bijlage 5**. is achtergrondinformatie opgenomen over de Wsw-werknemers van de gemeente IJsselstein en worden de gevolgen van de transformatie voor de Wsw-werknemers verder toegelicht.

### **NRG-personeel PAUW**

1. Als onderdeel van het voorliggende voorstel geven de zes deelnemende gemeenten een werkgarantie af voor het NRG-personeel van PAUW in vaste dienst. Dit betekent dat er geen gedwongen ontslagen zullen vallen bij de transformatie van de GR PAUW. De zes deelnemende gemeenten zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een passende plaatsing.
2. De Lekstroomgemeenten nemen een deel van het PAUW-personeel over in dienst van WIL.
3. Vanuit WIL worden deze medewerkers ingezet in lokale werkteams, werkgeversunit of in detachering bij de Stichting Beschut Werk.
4. NRG-personeel dat als begeleider in groen- en schoonmaak werkt, wordt betrokken bij de overdracht van deze werkzaamheden en bij een andere werkgever geplaatst.

**i** In **bijlage 6** zijn de afspraken over het NRG-personeel en de personele gevolgen van de transformatie uitgewerkt.

## 11. Financiële consequenties

### Exploitatie Wsw in nieuwe situatie

De overdracht van taken van PAUW naar de deelnemende gemeenten zorgt ervoor dat de kosten en baten voor de Wsw direct in de gemeentelijke begroting terechtkomen.

De exploitatierekening van de nieuwe uitvoering van de Wsw-taken in IJsselstein ziet er de komende jaren als volgt uit:

**Tabel: exploitatie Wsw nieuwe situatie IJsselstein**

€ x 1.000	2017	2018	2019	2020	2021
Kosten dienstverlening lokaal werkteam			-219	-210	-201
Kosten werkgeversunit			-165	-159	-152
Kosten beschut werk			-157	-188	-180
<b>Totaal uitvoeringskosten</b>			<b>-541</b>	<b>-556</b>	<b>-533</b>
Netto opbrengsten detachering			146	140	134
Netto opbrengsten groen			98	94	90
Netto opbrengsten schoonmaak			152	146	140
<b>Totale opbrengst uit inzet Wsw-medewerkers</b>			<b>396</b>	<b>379</b>	<b>363</b>
<b>Totaal bedrijfsresultaat</b>			<b>-145</b>	<b>-177</b>	<b>-169</b>
<b>Personeelskosten Wsw</b>			<b>-2.488</b>	<b>-2.382</b>	<b>-2.282</b>
<b>Totaal netto kosten Wsw</b>			<b>-2.633</b>	<b>-2.558</b>	<b>-2.451</b>
<b>NETTO KOSTEN HUIDIGE SITUATIE</b>	<b>-2.783</b>	<b>-2.665</b>	<b>-2.611</b>	<b>-2.547</b>	<b>-2.478</b>
<b>VERSCHIL</b>			<b>-22</b>	<b>-11</b>	<b>26</b>


Met nadruk wordt erop gewezen dat bovenstaande cijfers indicatief zijn. Bij de berekeningen is namelijk uitgegaan van de gemiddelde kosten en opbrengsten, zoals die momenteel binnen PAUW worden gerealiseerd. Verder is op verschillende punten behoedzaam begroot. Op grond van de doorrekeningen kan geconcludeerd worden dat de exploitatiekosten voor de uitvoering van de Wsw voor de gemeente IJsselstein, hoewel dit geen doel op zich was, vergelijkbaar zijn en vanaf 2021 iets gunstiger uitpakken dan in de huidige situatie.

**i** Een uitgebreide onderbouwing van de gemaakte calculaties is te vinden in **bijlage 7**.

## **Frichtiekosten**

Met de transformatie van de GR PAUW naar de nieuwe situatie zijn frichtiekosten gemoeid. Deze worden gecijferd op circa 2,4 miljoen euro. De frichtiekosten bestaan vooral uit de kosten voor het sociaal plan, kosten in verband met het vastgoed, de boete voor het vervroegd aflossen van langlopende leningen, de inhuur van transitie/projectmanagers en specialistische adviezen.

Het eigen vermogen van PAUW Bedrijven bedraagt circa 2,3 miljoen euro. Dit betekent dat de transitiekosten bijna geheel kunnen worden voldaan uit het eigen vermogen. Het resterende bedrag (geraamd op € 100.000) moet door de aan de GR deelnemende gemeenten worden voldaan. Volgens de huidige verdeling in de GR PAUW Bedrijven moet IJsselstein hiervan circa 20.000 euro voor rekening nemen. De begroting van de transitiekosten is gebaseerd op stelposten. In de loop van het traject kan blijken dat kosten lager of hoger uitvallen.

 Voor meer informatie wordt verwezen naar de bijlage **Transitieplan PAUW Bedrijven, hoofdstuk 6**

## **Implementatiekosten gemeenten en WIL**

Aan de ontvangende kant, bij de gemeente IJsselstein zelf en bij WIL, moeten veel inspanningen worden verricht om de transitie en transformatie te implementeren. In het transitieplan PAUW Bedrijven wordt ingegaan op de organisatie en opzet van het transitie- en transformatieproces in de periode tot 1 januari 2019.

Bij de gemeente moeten onder andere de volgende zaken worden gerealiseerd:

- Opstellen implementatieplan IJsselstein;
- Regelen formeel werkgeverschap voor de Wsw-medewerkers;
- De samenwerking (afspraken en inregelen) tussen de gemeente en de backoffice bij WIL bij de werkgeverstaken;
- Het inrichten en de overgang van het schoonmaak- en groenteam in eigen beheer;
- Het mede richting geven aan de oprichting en inrichting van de stichting voor beschut werk;
- Het inregelen van de sturing op het lokale werkteam en de samenwerking van het lokale werkteam met de overige uitvoering.

In onderstaande tabel wordt weergegeven welke kosten hiermee naar verwachting zijn gemoeid. Voor projectleiding is gerekend met gemiddeld ongeveer 3 dagen per week inzet vanuit IJsselstein voor de regionale en lokale implementatie. Voor deze inzet is een bedrag van € 100.000 opgenomen in onderstaande tabel voor de periode oktober 2017-december 2018. Uitgangspunt is dat de benodigde Inzet op HRM, juridische vraagstukken en financiën kan uit de staande organisatie worden geleverd. Een mogelijke uitzondering wordt gevormd door specialistische adviezen die specifiek voor de gemeente IJsselstein ingewonnen zouden moeten worden indien zich daarvoor een aanleiding voordoet. Hiervoor is een bedrag van € 10.000 opgenomen.

De directie van WIL staat positief tegenover de voorstellen en de uitwerking zoals geschetst in de lokale transformatieplannen van de Lekstroomgemeenten. Deze sluiten volledig aan op de lijn die binnen WIL 2.0 wordt beoogd.

Bij WIL moeten de lokale werkteams worden ingericht en operationeel gemaakt.

Tevens moet werkgeversunit voor de werkgeverstaken worden ingericht en doorontwikkeld. WIL wil graag de ruimte nemen om samen met een externe adviseur en de Lekstroomgemeenten de uitwerking en implementatie van de voornemens concreet te maken. De kosten die hiervoor in 2017 worden gemaakt, worden in de jaarrekening WIL meegenomen.

Voor het jaar 2018 wordt voor de kosten van de implementatie bij WIL uitgegaan van een bedrag van € 100.000, te dragen door de gezamenlijke Lekstroomgemeenten. De bijdrage van de gemeente IJsselstein is 37.000 euro.

Taak / activiteit	Periode	Geraamde kosten
<b>Gemeente:</b>		
Lokale projectleiding implementatie uitvoering Wsw	Oktober 2017 – december 2018	100.000
Inzet HRM, juridische en financiële expertise	Oktober 2017 – december 2018	Uit staande organisatie
Inwinnen specialistische externe adviezen, gemeentespecifiek	Oktober 2017 – december 2018	10.000
<b>WIL:</b>		
Managementcapaciteit voor ontvangen backoffice/werkgeverstaken en inregelen lokale werkteams	Oktober 2017 – december 2017 Januari – December 2018	Via jaarrekening WIL 37.000
<b>Totaal lokale implementatie</b>		<b>147.000</b>

#### Samenvattend

- De jaarlijkse exploitatie van alleen de Wsw in de nieuwe situatie is vergelijkbaar met die in de huidige situatie.
- IJsselstein heeft een aandeel van 20.000 euro in de geraamde frictiekosten voor de opheffing van de GR PAUW Bedrijven
- De implementatiekosten bij de gemeente bedragen circa 147.000 euro in de periode tot 1 januari 2019
- Ook met de verwerving van de PAUW-locatie IJsselstein door de gemeente zijn kosten gemoeid. Hiervoor zal een separaat voorstel aan de raad worden voorgelegd.


## 12. Inbreng van partijen en verkende alternatieven

Bij de totstandkoming van het transformatieplan is de inbreng van diverse partijen betrokken. Veel informatie die de basis heeft gevormd van het voorstel, is verkregen van PAUW Bedrijven die aan het beantwoorden van alle praktische en gedetailleerde vragen zeer constructief heeft meegewerkt. Op basis van de informatie die hieruit is verkregen is het voorstel steeds bijgesteld en aangescherpt. Met de OR van PAUW hebben diverse informatie gesprekken plaatsgevonden.

Binnen de gemeente IJsselstein heeft overleg plaatsgehad met de lokale uitvoering en het PSIJ, waarbij de richting van het voorstel is getoetst. Hetzelfde geldt voor de opdrachtgevers van PAUW. Met WIL en de gemeente Houten is de inhoud van het voorstel meer concreet afgestemd, gezien de rol die voor WIL in het voorstel is weggelegd.


Bij de totstandkoming van het voorstel zijn op elk onderdeel van de uitwerking alternatieve scenario's op haalbaarheid en mogelijk draagvlak door de gemeenten onderzocht. De scenario's in het second-opinion onderzoek dat in opdracht van de OR PAUW is opgesteld zijn meegenomen in de afweging welke keuze, gezien de inhoudelijke opgave per onderdeel, het meest passend zou zijn.

De conclusie is dat het voorliggende voorstel inhoudelijk op veel onderdelen overeenkomt met de suggesties die in de scenario's van het second-opinion onderzoek zijn geschetst.

 In **bijlage 8**. wordt ingegaan op de alternatieve scenario's en de afwegingen die bij het opstellen van het voorstel gemaakt zijn.

## 13. Risico en beheersmaatregelen

Rond het Transformatieplan is een aantal risico's te benoemen. In de tabel in bijlage 9. zijn de belangrijkste risico's weergegeven aan de hand van de aard van het risico. Gedurende het implementatietraject zullen de risico's voortdurend gemonitord worden en zullen passende maatregelen worden getroffen indien de risico's zich voordoen.

 In **bijlage 9**. zijn de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen opgenomen

## 14. Implementatie en vervolg

Gedurende de afgelopen maanden hebben de zes PAUW-gemeenten gezamenlijk een voorstel ontwikkeld om de GR PAUW te transformeren tot een nieuwe uitvoeringssituatie waarin elke gemeente, op onderdelen in samenwerking, op een toekomstbestendige manier uitvoering kunnen blijven geven aan de Wsw. Het voorstel wordt door elke gemeente in de vorm van een eigen lokaal transformatieplan

thans voorgelegd aan de zes gemeenteraden. Na positieve besluitvorming door de raden start een intensief transitietraject dat afgerond zal zijn op 1 januari 2019. De vervolgstappen en de aanpak van dit transitietraject is uitgewerkt in een gezamenlijk transitieplan. Dit transitieplan is als separate bijlage bij dit voorstel gevoegd.

## Bijlage 1 – Huidige uitvoering Wsw en aanleiding voor vernieuwing

### 1. Uitvoering Wsw

De Wsw is een wettelijke voorziening op grond waarvan gemeenten verantwoordelijk zijn om aan personen met een, door het UWV afgegeven, Wsw-indicatie een beschermde arbeidsplaats (Wsw-plaats) te bieden. Een Wsw-indicatie kon (tot 2015) worden verstrekt aan personen die willen werken, maar op grond van een lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking duurzaam niet in staat zijn om een reguliere arbeidsplaats te vervullen. Op grond van de Wsw ontvangen Wsw-werknemers een vaste arbeidscontract onder de cao Wsw. De manier waarop de arbeidsplaatsen worden gecreëerd, is aan de uitvoerende gemeenten.

De gemeente IJsselstein heeft de uitvoering van de Wsw met vijf andere gemeenten (De Ronde Venen, Nieuwegein, Lopik, Stichtse Vecht en Vianen) ondergebracht in de GR PAUW Bedrijven. PAUW Bedrijven organiseert alle Wsw-plekken voor inwoners met een Wsw-indicatie.

Bij PAUW Bedrijven worden, per april 2017, 437 Wsw-plekken (fte) ingevuld. Daarnaast zijn 89 fte Wsw-werknemers afkomstig uit PAUW gemeenten werkzaam bij een ander SW-bedrijf.

Voor IJsselstein gaat het om 88 Wsw-plekken (fte) bij PAUW en 5,5 fte bij andere SW-bedrijven. Van de Wsw-plekken bij PAUW wordt het overgrote deel (76 fte) vanuit PAUW zelf uitgevoerd. Daarnaast is circa 1 fte in dienst van een reguliere werkgever (Begeleid werken) en werkt circa 11 fte in detachering bij een andere werkgever.

PAUW Bedrijven maakt kosten voor huisvesting (locaties in Breukelen en IJsselstein), bedrijfsvoering, loonkosten, loonkostensubsidies, etc. Hiernaast genereert PAUW inkomsten vanuit detacheringen en bedrijfsactiviteiten. Het verschil tussen inkomsten en uitgaven wordt vergoed door de gemeenten die deelnemen in de GR PAUW. De bijdrage van de deelnemende gemeenten aan PAUW Bedrijven is ongeveer 28.000 euro per Wsw-plek per jaar. Tot 2015 ontvingen de gemeenten een Rijksbijdrage Wsw ter hoogte van ongeveer 26.000 euro per Wsw-plek per jaar. Deze Rijksbijdrage loopt af naar circa 23.000 euro per jaar in 2020. Het verschil per Wsw-plek wordt uit eigen middelen bijgelegd.

### 2. Aanleiding voor vernieuwing

#### Beëindiging Wsw-instroom per 1 januari 2015

Met de komst van de Participatiewet in 2015 is de Wsw in feite afgeschaft. Sinds dat moment is er geen nieuwe instroom in de Wsw meer mogelijk. Wsw-werknemers die voor 1 januari 2015 in de Wsw zijn ingestroomd, behouden tot hun pensioen het recht op een Wsw-plaats of een garantiebanaan. De bestaande Wsw-plaatsen vervallen echter indien deze door natuurlijk verloop (pensioen of overlijden) vrijvallen. Voor de vervallen Wsw-plekken worden geen Wsw-middelen meer beschikbaar gesteld door



het rijk. De vrijgevallen Wsw-plaatsen kunnen derhalve niet door een nieuwe Wsw'er worden ingevuld. De afname van het aantal Wsw-plaatsen door natuurlijk verloop bedraagt gemiddeld (landelijk) 6 procent per jaar. In de Lekstroomregio is het uitstroompercentage de komende jaren op grond van leeftijdsopbouw iets lager (circa 5 procent). Voor zover en zolang Wsw-plaatsen ingevuld zijn, blijft het Rijk middelen per Wsw-plaats beschikbaar stellen. Deze middelen per Wsw-plaats nemen echter wel af. De resterende Rijksbijdrage is toegevoegd aan de integratie-uitkering sociaal domein en is dus niet langer een geormerkt budget.

#### Uitvoeringsstructuur Participatiewet

Vooruitlopend op de komst van de Participatiewet hebben de gemeenten in de Lekstroom (dus inclusief Houten) de uitvoering van het domein Werk en Inkomen gezamenlijk georganiseerd in de GR Werk en Inkomen Lekstroom (WIL). Alle taken, met uitzondering van de Wsw, zijn door de Lekstroomgemeenten in WIL-verband belegd. Daaronder is ook de dienstverlening begrepen voor de doelgroep van mensen met een arbeidsbeperking die voorheen, tot 1 januari 2015, onder de Wsw zouden vallen. WIL ontwikkelt voor deze doelgroep dienstverlening, zoals beschut werk, die vergelijkbaar is met de dienstverlening aan Wsw-werknemers, zij het dat de onder de Wsw geldende arbeidsvoorwaarden hierbij niet van toepassing zijn. Het aflopende karakter van de Wsw en de in ontwikkeling zijnde dienstverlening voor mensen met een arbeidsbeperking onder de Participatiewet nopen gezamenlijk tot een heroverweging van de manier waarop het arbeidsmarktbeleid voor mensen met een arbeidsbeperking in samenhang het beste kan worden georganiseerd.

#### Decentralisaties in het sociaal domein

Op 1 januari 2015 is niet alleen de Participatiewet in werking getreden. Met de Jeugdwet en de nieuwe Wmo zijn taken op het terrein van Jeugdzorg en de (voormalige) Awbz naar gemeenten gedecentraliseerd. Met als uitgangspunt "lokaal waar mogelijk, regionaal waar nodig" hebben de gemeenten in de Lekstroom een deel van de uitvoering van deze taken gezamenlijk georganiseerd. De komst van een lokaal sociaal team heeft de uitvoering van zorg voor inwoners van IJsselstein tegelijkertijd een sterk lokaal karakter gegeven. Een belangrijke ambitie daarbij was, en is, het versterken van de integraliteit van de zorg en ondersteuning (één huishouden, één plan, één regisseur). Juist op het terrein van werk en inkomen wordt de integraliteit op dit moment steeds verder versterkt. Er wordt ervaring opgedaan met het inzetten van generalisten van WIL binnen het sociaal team/breed sociaal loket. Een deel van de regionaal vormgegeven dienstverlening wordt daarmee lokaal ingezet. De komende jaren zal de integraliteit van de dienstverlening binnen het sociaal domein verder worden versterkt.

Bovenstaande ontwikkelingen vormen op hoofdlijnen de aanleiding om de huidige uitvoering van de Wsw, én de uitvoering van het arbeidsmarktbeleid voor mensen met een arbeidsbeperking in den brede, te heroverwegen.

### **3. Het traject van visievorming**

Het stoppen van de instroom in de Wsw leidde enkele jaren geleden al tot de conclusie dat gemeenten keuzes moeten maken over de toekomstige Wsw-uitvoering en de positie van PAUW. Hierin zijn door de PAUW-gemeenten de volgende stappen gezet:

#### *Verkenning Berenschot*

In opdracht van de gezamenlijke PAUW-gemeenten is in 2014 een eerste verkenning uitgevoerd door Berenschot. Deze verkenning leidde al tot het inzicht dat de huidige samenstelling van in de GR PAUW participerende gemeenten gezien de huidige context niet langer de meest voor de hand liggende is: “De historisch gegroeide samenwerkingsstructuur rond de GR PAUW Bedrijven, inclusief de keuzes voor infrastructuur en uitvoeringslocaties, passen niet meer goed in de samenwerking op het gebied van sociale diensten en werkgeversdienstverlening die in de regio is ontstaan. IJsselstein, Vianen, Nieuwegein en Lopik werken voor sociale dienst en werkgeversdienstverlening samen met Houten in de regionale uitvoeringsorganisatie ‘Werk en Inkomen Lekstroom’ (WIL). Stichtse Vecht zoekt samenwerking op het gehele sociale domein met Wijdmeren en Weesp en richt zich met de werkgeversdienstverlening op de arbeidsmarktregio Midden-Utrecht. De Ronde Venen verkent voor haar sociale dienst de mogelijkheden tot samenwerken met Diemen, Uithoorn en Ouder-Amstel en richt zich voor de werkgeversdienstverlening op de zogenaamde ‘satelliet Amstel-Venen van Werkgeversservicepunt Groot Amsterdam. De verschillen in de toekomstvisie van de zes gemeenten worden voor een belangrijk deel bepaald door hun regionale ligging en de relaties met andere gemeenten. De vier Lekstroomgemeenten hebben een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie (samen met de gemeente Houten) en zij hebben een gezamenlijk visiedocument opgesteld. Daarmee is er voor deze vier gemeenten voor een deel sprake van gezamenlijke voorkeuren ten aanzien van de toekomstige Wsw-uitvoering. De Ronde Venen en Stichtse Vecht hebben, redenerend vanuit hun regionale ligging en positie, hun eigen voorkeuren voor toekomstige samenwerking en uitbesteding van taken.”

Een nieuwe ontwikkeling sinds de verkenning van Berenschot is de voorgenomen fusie van Vianen met Zederik en Leerdam en de daarmee nieuw te vormen gemeente Vijfheerenlanden.

Een tweede conclusie uit de verkenning van Berenschot was dat aansluiting van de Wsw-uitvoering op andere terreinen in het sociaal domein synergievoordelen kan opleveren. Inwoners en werkgevers kunnen dan beter worden ondersteund en middelen kunnen effectiever worden aangewend.

#### *Onderzoek Wsw*

Samen met de colleges van de andere PAUW gemeenten is begin 2016 opdracht gegeven voor het uitvoeren van een onderzoek naar de toekomstige uitvoering van de Wsw. In dit onderzoek zijn verschillende uitvoeringsmodellen in beeld gebracht en op haalbaarheid getoetst. Mede op grond van het onderzoek hebben de colleges van de deelnemende gemeenten een voorgenomen besluit genomen om de GR PAUW op te heffen en de uitvoering van de Wsw lokaal en in samenhang met andere taken in het

sociaal domein vorm te geven. De samenwerking met andere gemeenten zal daarbij zoveel mogelijk worden gezocht.

Naar aanleiding van het onderzoek en het voorgenomen besluit heeft de ondernemingsraad van PAUW bedrijven een second opinion laten uitvoeren, waarbij scenario's voor een behoud van de GR PAUW worden verkend. De gemeenteraad van IJsselstein heeft aangegeven dat deze scenario's betrokken moeten worden bij de verdere uitwerking van het voorstel voor toekomstige uitvoering van de Wsw. In bijlage 8 wordt hierop uitgebreid ingegaan.

## Bijlage 2 – Lokale visie op samenwerking en uitvoering

De gemeente IJsselstein staat voor de keuze hoe de uitvoering van de Wsw vanaf 2019 vorm te geven. De eerste vraag hierbij is met wie de gemeente daarvoor samen wil werken.

IJsselstein kiest voor samenwerking in Lekstroomverband, om de uitvoering van de Wsw te laten aansluiten op de andere keuzes die in al in het kader van de Participatiewet, de Jeugdwet en de Wmo zijn gemaakt en om inhoudelijke expertise gebundeld te kunnen inzetten.

De langetermijnvisie van IJsselstein op de ondersteuning van inwoners en werkgevers bij betaald en onbetaald werk is in Lekstroomverband op hoofdlijnen vastgelegd in de nota 'Lekstroom Werkt'.

In de onderstaande paragrafen wordt deze visie verder toegespitst op de dienstverlening voor mensen met een arbeidsbeperking en de manier waarop deze wat de gemeente IJsselstein betreft lokaal en regionaal vorm zal moeten krijgen. Voor onze gemeente is die visie het uitgangspunt voor de uitwerking van het transformatieplan.

### **Uitgangspunten bij de transformatie Wsw**

In Lekstroom Werkt hebben de Lekstroomgemeenten een schetsontwerp gegeven voor de toekomstige ondersteuning aan inwoners die (betaald of onbetaald) willen werken. Een nadere uitwerking van het schetsontwerp gericht op de doelgroep van mensen met een arbeidsbeperking leidt tot de volgende uitgangspunten.

#### **1. Zo regulier én zo passend mogelijk**

Het bieden van aangepaste werkgelegenheid is een kostbaar instrument. Voor de betrokkenen die hierop zijn aangewezen, is de mogelijkheid om met passende begeleiding en aanpassingen een arbeidsplaats te vervullen zeer waardevol. Het hebben van werk biedt een zinvolle daginvulling, versterkt het gevoel van eigenwaarde en stelt betrokkenen op een natuurlijke manier in staat om sociale contacten te onderhouden met collega's, klanten, opdrachtgevers. Werk stelt mensen in staat om zich te ontwikkelen en het beste uit zichzelf te halen. Juist daarom is het van belang ervoor te zorgen dat het werk past bij de dromen, talenten en capaciteiten van mensen. We willen iedereen die kans bieden. We gaan niet uit van werk dat 'toevallig' beschikbaar is, maar nemen de werknemer als uitgangspunt. We zoeken naar de best passende plek voor de werknemer en we zijn creatief in het zoeken naar mogelijkheden. Waar mogelijk creëren we aangepaste werkgelegenheid dan ook in een zo regulier mogelijke omgeving. We streven ernaar dat mensen met en zonder beperking samen werken. Als begeleid werken bij een reguliere werkgever gezien de beperkingen van de werknemer (nog) niet tot de mogelijkheden behoort, komt groeps- of individuele detachering in beeld. Beschut werk in een beschermde, niet-reguliere omgeving wordt ingezet voor zover en zolang mensen hierop zijn aangewezen. Niet

het beschikbare aanbod van werk in een beschermde omgeving, maar de daadwerkelijke vraag ernaar is hierbij leidend.

## 2. Integrale dienstverlening en bundeling van expertise

De expertise en inzet die nodig is om aan alle inwoners die hierop aangewezen zijn de best passende aangepaste arbeidsplaats te bieden, willen we niet versnipperd organiseren. De dienstverlening ten behoeve van de huidige Wsw-werknemers en klantgroep 3/brede doelgroep worden zo veel mogelijk gebundeld. Gezamenlijk wordt voor de groep mensen met een arbeidsbeperking een integrale dienstverlening georganiseerd. Verbreding naar andere doelgroepen is op termijn mogelijk.

## 3. Lokaal maatwerk

De decentralisaties in het sociaal domein hebben gezorgd voor een aanpak van zorg en ondersteuning voor inwoners met een sterk lokale focus. Deze aanpak is nog volop in ontwikkeling. De integraliteit in het sociaal domein krijgt steeds verder vorm. WIL-medewerkers werken ten dele al actief in of rond het sociaal team en zijn lokaal inzetbaar. Met de gebundelde organisatie van dienstverlening voor mensen met een arbeidsbeperking gaan we een (grote) stap verder. We organiseren de integrale dienstverlening voor deze doelgroep lokaal, in lokale werkteams.

Het lokale werkteam en het sociaal team werken nauw met elkaar samen. Het werkteam IJsselstein werkt vanuit een locatie in onze eigen gemeente en is volledig inzetbaar voor onze inwoners. De begeleiding en bemiddeling van inwoners die in aanmerking komen voor aangepaste werkgelegenheid, het zoeken naar passend werk en een werkgeversaanpak met een sterk lokale focus vormen de kern van de opdracht van het werkteam. De afstemming op casusniveau vindt met het sociaal team plaats. Verder wordt georganiseerd dat de accountmanagers in de werkteams in Lekstroomverband nauw met elkaar samen werken. Bijvoorbeeld in de werkgeversbenadering en in het met elkaar delen van vacatures/mogelijkheden bij werkgevers, om zoveel mogelijk matches tussen inwoners en passende werkmogelijkheden te maken.

## 4. Betrek lokale werkgevers en initiatieven

Door de lokale focus van de inzet, komen lokale werkgevers en initiatieven nog beter in beeld. De gemeente IJsselstein wil mensen met een arbeidsbeperking maatwerk bieden en daarbij waar mogelijk de ondersteuning en het werk zoveel mogelijk dichtbij aanbieden. We stimuleren en ondersteunen werkgevers die mensen met een arbeidsbeperking willen inzetten. Een persoonlijke aanpak, waarbij lokale werkgevers gemotiveerd en geholpen worden om zich in te zetten voor inwoners. Het instrumentarium van loonkostensubsidies, het wegnemen van risico's, administratieve ontzorging en goede afspraken over begeleiding en ondersteuning moeten de lokale arbeidsmarkt ontsluiten en nieuwe mogelijkheden creëren om maatwerkgericht, passend werk te organiseren. Het (onder)zoeken en vinden van dergelijke mogelijkheden wordt lokaal georganiseerd. Zo'n aanpak biedt vele kansen. Het beter benutten daarvan is de inzet voor de komende jaren.

## 5. Beschut vangnet blijft beschikbaar

Ondanks de inzet op aangepast werk in een zo regulier mogelijke arbeidsomgeving, is dit niet voor alle inwoners weggelegd. Een deel van de doelgroep zal aangewezen blijven op beschut werk in een beschermde werkomgeving. Dergelijk werk is op dit moment op een tweetal eigen locaties van PAUW bedrijven vormgegeven, veelal in de vorm van eenvoudig productiewerk. Daar waar we de komende jaren voor individuele werknemers door middel van een persoonlijke en maatwerkgerichte aanpak andere vormen van passend (doch minder beschermd) werk kunnen realiseren, zal dat de voorkeur hebben en de inzet zijn van de aanpak. Desondanks zal voor een deel van de inwoners het werk in een beschermde omgeving noodzakelijk blijven. Voor hen zal beschermd werk in de vorm van een “beschut vangnet” beschikbaar blijven. Dat is het uitgangspunt voor de gemeente IJsselstein.

## Bijlage 3 – Uitvoeringsorganisatie in WIL

Om bundeling van expertise te kunnen realiseren en versnippering tegen te gaan, verbinden we de uitvoering van de Wsw aan de (overige) uitvoering van de Participatiewet door WIL en kiezen we niet voor het creëren of in stand houden van een aparte entiteit waarbinnen de dienstverlening voor de doelgroep van mensen met een arbeidsbeperking wordt georganiseerd. De dienstverlening van PAUW en WIL voor deze doelgroep wordt samengebracht en vanuit WIL integraal georganiseerd. De Lekstroomgemeenten bundelen zo alle inhoudelijke dienstverlening voor en rond de Wsw-werknemers en de brede doelgroep van (nieuwe) mensen met een arbeidsbeperking, inclusief de werkgeversaankpak, de administratieve ontzorging van werkgevers, de begeleiding en jobcoaching van werknemers.

### **1. Uitgangspunten en voorwaarden bij het beleggen van Wsw-taken bij WIL**

#### NRG-dienstverbanden van PAUW gaan over naar WIL

De vier in de GR PAUW deelnemende Lekstroomgemeenten willen een aantal Wsw-taken beleggen bij WIL. Daarbij zullen ook de dienstverbanden van NRG-personeel van PAUW dat voor deze taken wordt ingezet, overgaan naar WIL. Een ander deel van het NRG-personeel wordt overgenomen door de gemeenten Stichtse Vecht en De Ronde Venen. Over de verdeling tussen de gemeenten worden nadere afspraken gemaakt.

#### Personeel bij WIL is breed inzetbaar

De achterliggende gedachte van het beleggen van taken binnen WIL dat hiermee een gebundelde, integrale inzet kan worden gerealiseerd voor Wsw-werknemers en de brede doelgroep van mensen met een arbeidsbeperking, waarvoor WIL in het kader van de Participatiewet al verantwoordelijk is. De uitvoering van Wsw-taken, zowel wat betreft de dienstverlening als de administratieve taken, zal dan ook steeds verder verweven worden met de uitvoering van bestaande taken en dienstverlening voor nieuwe doelgroepen (bijvoorbeeld nieuw beschut).

#### Financiering van de personele inzet voor de Wsw is transparant en apart afrekenbaar

Met de overkomst van nieuwe taken en nieuw personeel nemen de uitvoeringslasten van WIL toe. Het is noodzakelijk om de daarmee gemoeide financiële inzet apart inzichtelijk en afrekenbaar te houden. De gemeente Houten participeert wel in WIL maar niet in de GR PAUW. De Wsw-taken zijn door de gemeente Houten elders belegd. Daarom geldt dat Wsw-taken uitgevoerd door WIL niet zullen worden afgenomen door de gemeente Houten en dat kosten en risico's dus ook niet door de gemeente Houten worden gedeeld.

Transparantie, in de zin van goed en gedetailleerd inzicht in de met de inzet voor de Wsw gemoeide kosten is ook essentieel in het geval dat de gemeenten Stichtse Vecht en/of De Ronde Venen de uitvoering van de administratieve werkgeverstaken bij WIL inkopen.

### **Uitgangspunten afrekening Wsw-inzet in WIL**

- In alle gevallen zal geborgd worden dat de uit de uitvoering van de Wsw-taken voortvloeiende kosten niet bij de gemeente Houten terechtkomen.
- Samen met WIL worden de met de uitvoering van de nieuwe taken gemoeide kosten bepaald op grond van de daarvoor benodigde personele inzet.
- Waar mogelijk wordt deze extra personele inzet in dienstverband betrokken vanuit PAUW.
- De met de totale Wsw-dienstverlening vanuit WIL gemoeide kosten worden omgerekend naar een vast bedrag per Wsw-fte.
- De gemeenten die de Wsw-taken bij WIL beleggen, betalen dit vaste bedrag per Wsw-fte jaarlijks aan WIL op basis van het aantal gemeentelijke Wsw'ers.
- De fasegewijze uitstroom van Wsw'ers leidt jaarlijks tot een lagere Wsw-bijdrage van de gemeenten aan WIL.
- Bij WIL neemt de inzet voor Wsw-dienstverlening jaarlijks overeenkomstig af.
- WIL heeft in zijn bedrijfsvoering de ruimte om deze afname op te vangen door:
  - o het inzetten van personeel op andere taken (voor de brede doelgroep),
  - o personele uitstroom binnen de eigen organisatie op te vangen door vacatureruimte niet (volledig) op te vullen.

Met bovenstaande systematiek neemt het 'Wsw-aandeel' in zowel de gemeentelijke bijdrage als in de integrale werkzaamheden van WIL geleidelijk af zonder in een 'sterfhuis-constructie' terecht te komen. Voor de gemeente Houten is hiermee gegarandeerd dat extra kosten voor de uitvoeringsorganisatie WIL geormerkt en transparant (vaste bijdrage per Wsw-fte) door de andere gemeenten worden gefinancierd. Tegelijkertijd kan Houten gebruik maken van de beweging binnen WIL om met de expertise die vanuit PAUW wordt binnengebracht de dienstverlening ten aanzien van nieuw beschut en de brede doelgroep op sterkte te brengen. Bovenstaande uitgangspunten zullen door de deelnemende gemeenten samen met Houten en WIL verder worden uitgewerkt.

## **2. Uitvoering van taken binnen WIL**

Met bovenstaande uitgangspunten worden de Wsw-taken bij WIL als werkgever en/of uitvoerder belegd. Onderstaand volgt de kwantitatieve uitwerking van de hiermee gemoeide inzet.

### **A. Dienstverlening (werkteams)**

De dienstverlening rond de Wsw-werknemer wordt uitgevoerd in lokale werkteams, die samenwerken vanuit WIL. In deze werkteams wordt de werkgeversaankpak gecoördineerd uitgevoerd en wordt het individuele proces van matching, plaatsing en begeleiding van Wsw-werknemers uitgevoerd. De werkteams worden hierbij administratief ondersteund door de administratieve werkgeversunit. De werkteams worden bemenst door (all round) trajectbegeleiders. Trajectbegeleiders in de werkteams kunnen beschikken over specifieke expertises of aandachtsgebieden, die in



de samenwerking tussen de werkteams breder kunnen worden ingezet, *bijvoorbeeld* ten aanzien van de werkgeversaankpak of specialistische jobcoaching. Bij de samenstelling van de werkteams wordt de huidige manier waarop PAUW-personeel voor deze taken wordt ingezet en de ervaring die daarbij is opgebouwd, betrokken. Ten aanzien van de benodigde inzet voor de in de werkteams te beleggen taken wordt uitgegaan van een gemiddelde 'caseload' van 1 fte op 35 fte Wsw. Dit gemiddelde spoort met het uitgangspunt in het rapport Langedijk en met ervaringsgegevens uit andere sw-bedrijven. Zij het dat administratieve taken zoals contractbeheer (inclusief het opstellen van contracten en detacheringsovereenkomsten) en HR-taken buiten de werkteams worden belegd, waardoor er binnen de werkteams dus meer ruimte en tijd beschikbaar is voor de inhoudelijke dienstverlening aan de Wsw-werknemers en de werkgevers.

Op grond van dit uitgangspunt is, met het huidige aantal Wsw'ers van 437 fte, een totaal (voor de zes PAUW-gemeenten) nodig van 12,5 fte medewerkers in dienstverlening. Voor de Lekstroomgemeenten gaat het gezamenlijk om 7,4 fte, waarvan voor de gemeente IJsselstein 2,8 fte.

#### **B. Administratieve werkgeversunit**

Vanuit de administratieve werkgeversunit worden de (Wsw-gerelateerde) financiële administratie, de salarisadministratie en salarisbetaling, de HR-taken, inclusief P&O-adviseurs, de Arbo-coördinatie en de administratieve taken ten aanzien van detacheringen en contracteringen belegd. Ook specialistische expertise ten aanzien van detacheringen en andere uitzendconstructies is binnen de werkgeversunit aanwezig.

De capaciteit van werkgeversunit en de daar beschikbare expertise kan binnen WIL breder worden benut voor de (administratieve) uitvoering van nieuw beschut en garantiebannen en overige detacheringen in het kader van de Participatiewet voor de brede doelgroep.

Het uitgangspunt is dat de administratieve werkgeverstaken voor de Wsw door de vier Lekstroomgemeenten in PAUW worden belegd bij WIL. Deze taken zullen door de gemeenten Stichtse Vecht en De Ronde Venen op grond van een DVO ook bij WIL worden ingekocht. De administratieve- en werkgeverstaken die PAUW nu voor de Wsw-werknemers uitvoert, blijven op die manier gebundeld uitgevoerd worden. Taken voor nieuwe doelgroepen worden niet uitgevoerd voor Stichtse Vecht en De Ronde Venen. De bredere inzet vanuit WIL heeft alleen betrekking op de Lekstroomgemeenten.

Voor de administratieve werkgeversunit voor de zes gemeenten wordt uitgegaan van een benodigde capaciteit van 9,2 fte.

Binnen PAUW Bedrijven is circa een derde van het Wsw-personeel op dit moment werkzaam in een beschutte omgeving. De zes in de GR PAUW deelnemende gemeenten blijven, net als PAUW nu, inzetten op het verder verlagen van dit aandeel en zetten het beleid voort om zoveel mogelijk in te zetten op een zo regulier mogelijke omgeving. Het voornemen is om daar extra energie op te zetten en werkgevers te stimuleren om in hun bedrijf voor deze doelgroep veilige werkplekken te realiseren. Desondanks staat vast dit niet voor iedere Wsw-werknemer haalbaar is. Een deel van hen zal aangewezen blijven op het werken in een beschutte omgeving. *Hoe groot* dit deel zal zijn, hangt af van het succes van de aanpak die de komende jaren zal worden ingezet. Er bestaan verschillende verwachtingen op dit terrein. Vaststaat dat – zeker op korte termijn – een beschutte werkomgeving nodig blijft voor een deel van de Wsw-werknemers. In het voorstel voor de transformatie wordt voorzien in het overeind houden van een beschutte werkomgeving voor de werknemers die hierop zijn aangewezen.

### 1. Doelgroep

#### “Kerngroep”

De doelgroep voor de beschutte productie-omgeving bestaat ten eerste uit Wsw-medewerkers die volledig aangewezen zijn op beschut werk in een beschermde omgeving en niet in de vorm van detachering of begeleid werken in een reguliere werkomgeving kunnen worden ingezet.

Van deze ‘kerngroep’ is een deel vooral werkzaam op de vestiging IJsselstein en een ander deel op de vestiging Breukelen. De medewerkers die nu op (een van beide) beschutte locaties werken, pendelen echter tussen beide vestigingen, indien het werk daarom vraagt. Circa 9 Wsw-werknemers binnen deze groep zijn vast werkzaam in de magazijnfunctie (voornamelijk Breukelen). Een aantal medewerkers werkt vast op de afdeling metaal in IJsselstein.

#### “Overloop”

Een tweede groep werknemers die gebruik maakt van beschut werken, bestaat uit werknemers die *ten dele* worden ingezet in detachering of werken op locatie. Het aanbod van werk is in deze vormen niet constant. Op momenten dat er onvoldoende werkaanbod voorhanden is, bijvoorbeeld in het groen of bij werk op locatie, wordt voor de resterende werknemers op een van de beschutte locaties voorzien in werk.

Het betreft hier dus werknemers die wel *in staat zijn* om in detachering of op locatie te werken, maar die op grond van het beschikbare werk niet altijd op deze manier kunnen worden ingezet. Het aantal mensen dat op deze manier op de beschutte locaties wordt ingezet kan van dag tot dag variëren. In de praktijk gaat het dagelijks gemiddeld om enkele tientallen werknemers. De grootste groepen in deze categorie bestaan uit:

- De mensen die werken bij Kuehne en Nagel (K&N). De bezetting bij K&N varieert van 35 tot 70 mensen, wat betekent dat uit de K&N-pool dagelijks 0 tot 35 mensen

extra aan het werk zijn in de beschutte werklocaties. Het huidige contract met K&N loopt tot 2020.

- Groen. Productie functioneert als vangnet voor medewerkers waarvoor (tijdelijk) onvoldoende werkaanbod beschikbaar is bij Groen. Medewerkers van Groen kunnen in deze periodes worden ingezet bij K&N, anders worden zij geplaatst in de productie-omgeving van PAUW zelf.
- Schoonmaak. In beginsel is het werk constant, en is er dus nauwelijks sprake van overloop naar de productie-omgeving vanuit schoonmaak.

#### “Tijdelijke uitval”

Daarnaast zijn er ook werknemers die na een periode van niet-beschutte werkzaamheden – dat kan zijn (individuele) detachering maar ook werken in groen of schoonmaak – ‘terugvallen’ naar de beschutte werkomgeving, omdat zij door persoonlijke omstandigheden niet goed functioneren in de meer extern gerichte context. Voor hen fungeert de beschutte werkomgeving als een (tijdelijke) plek om tot rust te komen en te herbezinnen op de best passende plaatsing, onder begeleiding van de PAUW-medewerkers op de beschutte locatie.

In totaal werken er op de locaties per dag gemiddeld 170 tot 200 Wsw-werknemers (130 tot 150 fte). Vanuit IJsselstein zijn op dit moment 38 mensen werkzaam in de beschutte werkomgeving (*exclusief* de overloop vanuit Groen of Schoonmaak). Daarnaast worden 8 personen uit IJsselstein primair ingezet bij Kuehne en Nagel.

## 2. Kwalitatieve veronderstelling ten aanzien van de omvang

De uiteindelijke omvang van de vraag naar beschermt werk is vooraf niet precies te voorspellen. De ambitie van de gemeenten is om meer reguliere plaatsingen c.q. beschutte plaatsen bij lokale ondernemers te realiseren. De mate waarin dit zal slagen voor de *huidige* groep Wsw-werknemers in beschermt werk, zal moeten blijken. Ook vanuit PAUW Bedrijven wordt ingezet op het zo regulier mogelijk plaatsen van medewerkers.

In de periode april-oktober 2016 zijn alle SW-medewerkers die bij PAUW beschermt werken (inclusief K&N) gescreend op de mogelijkheid om de stap naar groen/schoonmaak dan wel individuele detachering te maken. Op dat moment ging het om 199 SW-medewerkers. Daarbij zijn de mensen boven de 60 buiten beschouwing gelaten. De screening is uitgevoerd door gecertificeerde trajectbegeleiders. De SW-medewerkers zijn ingedeeld in vier categorieën, met de volgende uitkomst:

Uitkomst:		Aantal mensen (niet fte)
Categorie A	Geen verdere ontwikkelmogelijkheden, SW-medewerkers zitten nu op de goede plek.	95
Categorie B	Kunnen een stap maken naar b.v. groen of schoonmaak, maar niet naar individuele detachering.	45
Categorie C	Kunnen met begeleiding binnen 1 jaar gedetacheerd worden indien de juiste plek wordt geacquireerd.	48
Categorie D	Kunnen onmiddellijk gedetacheerd worden	11

Op grond van dit overzicht en uitgaande van een succesvolle uitplaatsing van medewerkers naar andere vormen van werk in detachering, kan bij de start van het beschutte vangnet (1 januari 2019) worden uitgegaan van circa 150 beschut werkplekken. Bij een (zeer) succesvolle aanpak gericht op het verder uitplaatsen van medewerkers zou dat aantal in de eerste twee jaar van de nieuwe aanpak verder kunnen afnemen, maar verondersteld mag worden dat de kans op succesvolle plaatsing buiten de beschutte omgeving voor de resterende groep medewerkers minder groot is. Indien desalniettemin (positief) verondersteld wordt dat de uitstroom uit beschut werk structureel hoger blijft dan de 6 procent natuurlijke uitstroom, namelijk 10 procent per jaar, dan zou er in 2025 nog steeds een groep van minimaal 65 Wsw'ers aangewezen zijn op beschut werk. In 2030 nog 40 mensen.

### **3. Opties en verkende scenario's**

De gemeenten hebben verschillende opties en scenario's voor het vormgeven van het beschutte werk voor de huidige Wsw-werknemers verkend. Ruwweg zijn er drie opties om de toekomst van beschut werk vorm te geven:

#### **A. Beschutte werknemers onderbrengen in kleinschalig, lokale beschutte werkomgeving(en).**

Voor een deel van de huidige beschut werkende Wsw-werknemers is een (lokale) nieuw te creëren beschutte plaats bij een werkgever wellicht mogelijk. Het kleinschalig organiseren van beschut werk op lokaal niveau is echter voor de korte termijn met de nodige onzekerheden omkleed: Voor het onderbrengen van dergelijk 'beschut' werk bij bestaande werkgevers geldt allereerst de vraag of er voldoende aanbod te realiseren is. Aan de andere kant geldt voor het opzetten van een lokale beschutte werkomgeving dat de schaalgrootte per gemeente wellicht te klein is om een daadwerkelijk *beschutte* arbeidsomgeving te creëren.

Hoe dan ook zal het werk op deze manier tot op zekere hoogte het karakter hebben van extern werken, wat voor een deel van de werknemers betekent dat niet (op voorhand) kan worden verondersteld dat dit voor hen passend en haalbaar zal blijken. Voor de groep die daardoor overblijft, zal beschut werk in een structureel begeleide omgeving alsnog georganiseerd moeten worden.

- Op termijn is lokaal beschut werk een mogelijke oplossing voor een deel van de beschutte Wsw-werknemers.
- Het creëren van deze mogelijkheid past binnen de beleidslijn van de gemeenten ten aanzien van de transformatie.
- Op kortere termijn is dit niet voor elke medewerker een oplossing.

#### **B. Beschutte plekken inkopen bij andere aanbieders.**

Een tweede optie is om de beschutte werkplekken in te kopen bij andere (Sw-) aanbieders. Te denken valt in eerste instantie aan een bestaand Sw-bedrijf zoals UW Bedrijven, Avres of Ferm Werk. Het zou dan alleen gaan om het bieden van de beschutte werkplek; de dienstverlening rond de werknemer, met name de inzet bij het zoeken naar een alternatieve, meer reguliere, plaatsing zou idealiter in handen blijven

van de gemeente zelf. Immers, het uitgangspunt is dat de gemeenten hierin meer zelf gaan sturen. Of en in hoeverre aanbieders bereid en in staat zijn om voor elk van de Wsw-werknemers een voor hen passende beschutte plaats te realiseren en tegen welke kostprijs, zou nader moeten worden verkend. Duidelijk is evenwel dat dit voor de individuele medewerkers een grote verandering zou betekenen; zij worden naar een nieuwe beschutte werkomgeving toegeleid, waarschijnlijk op (fors) grotere reisafstand. Dat spoort niet met het uitgangspunt dat de verandering voor werknemers zo klein mogelijk zullen blijven.

Een tweede belangrijke kanttekening bij deze optie is dat de optie niet automatisch een oplossing betekent voor de 'overloop' van werknemers die op dit moment niet structureel, maar ten dele in beschut werk actief zijn; in de huidige organisatie van het beschutte werk is een hoge mate van flexibiliteit aanwezig, die in een dergelijk uitplaatsingsmodel door de gemeenten zelf zal moeten worden opgevangen.

- Of voor alle beschutte medewerkers een goed passende plek kan worden ingekocht is onzeker.
- Het betekent een grote, plotselinge verandering voor individuele medewerkers.
- Uitplaatsing naar andere aanbieders biedt geen oplossing voor de tijdelijke overloop van werknemers naar beschut en de behoefte aan flexibiliteit hierin.

### **C. Huidig beschut omvormen tot nieuwe, zelfstandige vorm.**

Uitgangspunt ten aanzien van de transformatie van de Wsw is dat beschut werk 'een van de' plaatsingsmogelijkheden voor Wsw-werknemers is en alleen wordt ingezet voor werknemers die hierop aangewezen zijn. Gemeenten bepalen zelf welke werknemers dat zijn en de lokaal aangestuurde inspanningen zijn erop gericht om voor zoveel mogelijk werknemers passende zo regulier mogelijke plaatsingen te realiseren. Voor de werknemers die hierop aangewezen zijn, moet een beschutte werkplek beschikbaar blijven.

Door het huidige beschut werk om te vormen tot een zelfstandig opererende organisatie op afstand van de kernorganisatie van de Participatiewet, ontstaat de mogelijkheid dat de huidige beschutte Wsw-werknemers een passende beschutte plek behouden.

De verschillende mogelijkheden afwegende hebben alle in PAUW deelnemende gemeenten de voorkeur voor deze derde optie. De gemeenten stellen daarbij een aantal voorwaarden.

De Lekstroomgemeenten willen een beschut vangnet waarbij:

- De huidige Wsw-werknemers die hierop aangewezen zijn hun beschutte werkplek behouden.
- Voldoende 'ademend vermogen' aanwezig is om (per dag) fluctuerende aantallen Wsw-werknemers al of niet tijdelijk te plaatsen.
- Gemeenten flexibel zijn in het afnemen van plaatsen.
- De mogelijkheid van afbouw in omvang aanwezig is.

In dit transformatieplan wordt voorgesteld om een beschut vangnet te creëren dat tegemoet komt aan deze voorwaarden. Hieronder wordt dit voorstel uitgewerkt.

#### **4. Uitwerking opzet beschut vangnet**

##### Beschut werk wordt georganiseerd in een stichting

Beschut werk wordt apart georganiseerd, los van de uitvoering van de Wsw en overige dienstverlening. Het beschut werk wordt daartoe ondergebracht in een aparte stichting, die als doel/opdracht heeft het bieden van structurele en tijdelijke beschutte werkplekken aan de Wsw-werknemers die hiervoor door de deelnemende gemeenten worden aangedragen. De individuele gemeenten (lokale werkteams) bepalen welke medewerkers voor een beschutte werkplek in aanmerking komen.

Door het beschut werk in een aparte stichting te organiseren los van de andere activiteiten en het formeel werkgeverschap van de Wsw-werknemers, ontstaat de gewenste situatie dat beschut werk in deze vorm één van de mogelijkheden voor plaatsing wordt, waarbij gemeenten op individueel niveau de afweging kunnen maken of, en voor hoelang, de plaatsing in beschut werk het meest passend is.

##### **Keuze juridische entiteit en betrokkenheid gemeenten**

Uit de eerste juridische verkenning over de te kiezen vorm van de nieuwe entiteit die het beste aansluit op de behoefte en uitgangspunten van de gemeenten komen de opties Stichting en Bedrijfsvoeringsorganisatie (lichte vorm van GR) als passend naar voren.

In dit voorstel wordt voorlopig uitgegaan van een Stichting. De beschut werkplekken die de Stichting aanbiedt kunnen door alle huidige PAUW-gemeenten worden ingekocht. Ook de gemeente Houten zou nieuw beschut plekken kunnen inkopen bij de Stichting.

##### *Inbesteden versus aanbesteden*

Uitgangspunt voor de deelnemende gemeenten is dat zij in staat moeten zijn om beschut werkplekken bij de stichting in te kopen zonder aanbesteding. In het geval van een stichting waarin de gemeente zelf bestuurlijke invloed heeft, of in een gezamenlijke Bedrijfsvoeringsorganisatie, is dit zonder meer mogelijk. Wanneer een gemeente niet bestuurlijk is aangesloten (participatie alleen door inkoop) kan aanbesteding worden voorkomen door het vestigen van alleenrecht of een aanwijzingsbesluit.

Bij de nadere uitwerking zal worden bepaald of uit praktische overwegingen de stichting *opgericht* dient te worden door alle gemeenten, of dat alleen het aangaan van een inkooprelatie voor een aantal gemeenten een passende oplossing is.

De gemeente IJsselstein kiest ervoor om bestuurlijke betrokkenheid in de stichting als mede-oprichter te organiseren.

### Maximale flexibiliteit, minimale verplichtingen

Met het oog op maximale flexibiliteit ten aanzien van (afname van) omvang van de beschut werkactiviteiten, zijn de bezittingen en langlopende verplichtingen van de stichting minimaal. De stichting dient uitsluitend als vehikel om de beschut werk-activiteiten te kunnen uitvoeren.

### *Toelichting*

De flexibiliteit ten aanzien van de omvang van beschut werk-activiteiten wordt in de praktijk vooral ingeperkt door de langlopende verplichtingen, met name personeel en onroerend goed, die een eventueel samenwerkingsverband van gemeenten rondom het beschut werk aangaat. Dat is in de huidige GR-constructie het geval. Uitgangspunt is daarom dat de stichting, als vehikel voor het organiseren van beschut werk, géén eigen panden en geen eigen personeel heeft.

### *Personeel*

- Al het NRG-personeel dat wordt ingezet ten behoeve van de uitvoering van beschut werk (acquisitie van opdrachten, logistieke coördinatie, begeleiding op de werkvloer) wordt naar de stichting *gedetacheerd* vanuit de gemeenten. In concreto komt het in aanvang benodigde personeel in dienst van WIL van waaruit het personeel rechtstreeks gedetacheerd wordt.
- Indien, en op het moment dat, structurele afname in omvang van het beschut werk leidt tot minder benodigde inzet van NRG-personeel, kunnen detacheringsovereenkomsten door de stichting worden beëindigd. De betreffende werknemers vloeien dan terug naar WIL.
- Andersom geldt dat ook bij het NRG-personeel in de loop der jaren natuurlijke en organische uitstroom zal plaatsvinden. Indien deze uitstroom sneller verloopt dan voorzien (er ontstaat een tekort aan regulier NRG-personeel) kan deze inzet worden ingevuld met tijdelijke inhuur om de flexibiliteit verder te vergroten.

### **NB:**

De gemeenten *behouden* hiermee de verantwoordelijkheid voor het in beschut werk ingezette NRG-personeel, óók als de vraag naar beschut werk afneemt. Met WIL zullen immers afspraken gemaakt moeten worden over de doorbetalingsverplichting indien detacheringsovereenkomsten onverwacht snel zouden worden beëindigd. De kans daarop is verwaarloosbaar, omdat dit met het inkoopcommitment van de deelnemende gemeenten voor de eerste jaren (zie Commitment in de startfase, hieronder) in combinatie met natuurlijke uitstroom van personeel in de loop der jaren kan worden opgevangen.

### *Onroerend goed*

Ook het bezit van onroerend goed, en daarmee het in een stichting bij de start in te brengen vermogen, beperkt de flexibiliteit ten aanzien van afbouw. Uitgangspunt is daarom dat de stichting de locatie(s) voor beschut werk *huurt*. De mogelijkheden hiervoor zijn afhankelijk van de bereidheid van verhuurders om een geschikte (liefst huidige) locatie tegen flexibele voorwaarden te verhuren.

PAUW-bedrijven biedt beschut werk in een eigen productie-omgeving op twee locaties; IJsselstein en Breukelen. Op beide locaties vinden verpakkingswerkzaamheden plaats. De opdrachten komen van verschillende opdrachtgevers en worden over beide locaties verdeeld. Medewerkers pendelen tussen beide locaties als het werk daarom vraagt. Daarnaast bevindt zich op de locatie IJsselstein nog een afdeling Metaal. De afdeling Metaal genereert een hogere netto toegevoegde waarde dan de verpakkingswerkzaamheden. Op de locatie Breukelen bevindt zich een magazijnfunctie met een autonome omzet. Ook in IJsselstein is er een magazijnfunctie, maar veel kleinschaliger. De beide productielocaties in Breukelen en IJsselstein zijn eigendom van PAUW. De boekwaarde van de panden bedraagt 3,5 respectievelijk 1,6 miljoen euro.

Onderzocht is of de beschut werkactiviteiten op een van de bestaande locaties gebundeld kunnen worden. De conclusie is dat indien op deze locatie alleen de activiteiten voor beschut werk worden uitgevoerd, de locatie IJsselstein ruimte biedt voor het onderbrengen van 150 beschut werkplekken. Deze locatie is daarom groot genoeg om de activiteiten van de stichting te kunnen uitvoeren.

Het college van de gemeente IJsselstein stelt de raad voor om de locatie IJsselstein te verwerven en vervolgens te verhuren aan de stichting om beschut werkactiviteiten op de locatie IJsselstein voort te zetten. Dit voorstel zal separaat aan de raad van IJsselstein worden voorgelegd.

Bij de verdere uitwerking van een businesscase c.q. het bepalen van de kostprijs van beschut werkplekken is uitgegaan van het handhaven van de locatie IJsselstein. Op basis van een (huurwaarde)taxatie van de betreffende locatie zal dit in de uiteindelijke exploitatie worden gepreciseerd. Het uitgangspunt daarbij zal zijn dat *gedeeltelijke* huur van de locatie (op termijn) mogelijk is met het oog op de afname van beschut werk op termijn.

#### *Productiemiddelen*

Voor het beschut werk bezit PAUW productiemiddelen (machines). Deze productiemiddelen zullen worden overgedragen aan de stichting. De gemeenten in GR PAUW dragen hieraan naar rato bij.

#### Afname op basis van inkoop

De gemeenten kopen beschut werkplekken in bij de stichting. Omdat de gemeenten zelf het werkgeverschap organiseren, zijn salarisadministratie en –betaling niet in handen van de stichting en vormen deze voor de stichting ook geen kostenpost. De kosten van de beschut werkplekken worden bepaald door de kosten van inzet van personeel (detachering), huisvestingskosten (huur) en overige organisatiekosten die relatief bescheiden kunnen zijn in omvang. De stichting genereert daartegenover inkomsten uit de geleverde productie ten behoeve van opdrachtgevers. De door gemeenten te betalen prijs per plek wordt gebaseerd op de kostprijs.

Door de vaste prijs per plek die wordt ingekocht bij de Stichting, is de kostprijs voor gemeenten van het beschut werk transparant en kan de ontwikkeling daarvan in de



loop der jaren worden gevolgd en vergeleken met andere plaatsingsopties. De ontwikkeling van de kostprijs kan mede bepalend zijn voor de inkoop van gemeenten bij de stichting.

#### Commitment in de startfase

Om de stichting de mogelijkheid te bieden om een zelfstandige exploitatie te kunnen voeren, is voor de eerste jaren de zekerheid van een minimuminkoop noodzakelijk. Indien immers alle deelnemende gemeenten al in de eerste jaren hun inkoop bij de stichting in hoge mate afbouwen, is er onvoldoende gelegenheid om op die afbouw te anticiperen. Daarom wordt aan de gemeenten die beschut werkplekken inkopen bij de stichting voor de eerste jaren een commitment gevraagd. Het uitgangspunt voor dit commitment is het aantal Wsw-werknemers dat per 1 januari 2018, één jaar voor de ontbinding van de GR PAUW en de start van de Stichting Beschut, vanuit de gemeenten (volledig) werkzaam is op beschut werk. Gemeenten verbinden zich aan de verplichting om in de jaren 2019 en 2020 ten minste 80 respectievelijk 70 procent van deze plekken bij de stichting af te nemen.

#### Verbinding met andere activiteiten

De opzet van de voorgestelde Stichting Beschut Werk is erop gericht om beschut werk voor de korte termijn op een uitvoerbare manier vorm te geven, rekening houdend met mogelijke krimp en met flexibiliteit voor de deelnemende gemeenten. Het voorstel laat ruimte om de komende jaren de ontwikkeling (de vraag naar beschut werk) te kunnen opvangen en geeft gemeenten tegelijkertijd de ruimte om lokaal stappen te zetten om de omvang daadwerkelijk te verminderen.

De stichting heeft geen andere doelstelling dan het realiseren van beschut werkplekken voor de aangewezen Wsw-werknemers (en indien gemeenten daarvoor kiezen, voor inwoners met de indicatie nieuw beschut werk).

De grote uitdaging is om voor deze groep, die periodiek in omvang kan variëren (overloop) en structureel in omvang afneemt, steeds voldoende werk te blijven genereren. Acquisitie en goede afspraken met opdrachtgevers zijn dan ook een kerntaak. Niet uit te sluiten valt dat, om dit te kunnen (blijven) realiseren, vormen van samenwerking met andere partijen op termijn nodig zijn. Te denken valt aan afspraken met andere (sw-)bedrijven over onderaanneming van opdrachten.

Bij een afname van beschut werk-activiteiten is het huren van een volledige locatie op termijn uit exploitatie-oogpunt niet haalbaar. Een deel van het pand kan dan voor andere activiteiten worden benut. Het is in dat geval niet aan de stichting om dergelijke activiteiten te ontplooiën. Wel is het mogelijk dat andere activiteiten in het pand ontplooid worden die leiden tot samenwerking, plaatsingsmogelijkheden of andere vormen van verbinding met de stichting die de doelstelling van het bieden van beschut werkplaatsen (en voldoende werk) kunnen helpen realiseren. De mogelijkheid om bredere activiteiten op de beschut werklocatie te organiseren past derhalve goed bij het model van een afzonderlijke stichting voor beschut werk voor de Wsw-doelgroep, zonder deze taken organisatorisch te hoeven vermengen. De gemeenten die deelnemen in c.q. gebruik maken van de “stichting beschut werk” zijn op die

manier niet gebonden aan of medeverantwoordelijk voor uitbreiding van activiteiten, maar sluiten het ontstaan ervan ook niet uit.

## 5. Exploitatie

Op basis van de huidige bedrijfsvoering van PAUW voor het onderdeel beschut is verkend welke kosten en opbrengsten gemoeid zouden zijn met het exploiteren van een stichting Beschut werk uitgaande van handhaving van de locatie IJsselstein. Op grond daarvan is een indicatieve kostprijs per beschutte werkplek berekend in de nieuwe situatie. Duidelijk is dat een stichting beschut ook een zelfstandige exploitatie kan voeren bij een lager aantal beschut werkplekken, maar dat de kosten per werkplek daarmee wel stijgen.

Onderstaand staat de prijs per beschutte werkplek die de gemeente op basis van inkoop zou betalen bij een afnemend volume aan plaatsen:

Gemiddelde kosten beschut per plek per jaar	€
> 170 plaatsen	3.500
150-170 plaatsen	4.000
70-150 plaatsen	5.000
40-70 plaatsen	6.000
< 40 plaatsen	8.500

Deze kostprijs is bepaald op basis van aannamen gerelateerd aan de huidige situatie. In de uitwerking van de businesscase voor de stichting beschut zullen deze gegevens verder worden uitgewerkt.

### 1. Samenstelling van het werknemersbestand

Bij PAUW Bedrijven werken op dit moment (april 2017) 518 Wsw-medewerkers, gezamenlijk goed voor 437 fte. Van deze medewerkers zijn er 100 afkomstig uit IJsselstein (88 fte)

De medewerkers uit de gemeente IJsselstein zijn op dit moment als volgt werkzaam:

<b>Wsw-werknemers (april 2017)</b>	<b>Personen</b>
<b>IJsselstein (88 fte)</b>	<b>100</b>
Begeleid werken	1
Detachering	13
Groen	12
Schoonmaak	27
Beschut/WOL	46
Overig	1

#### **Werknemers uit 'buitengemeenten'**

De overgrote meerderheid (90 procent) van de Wsw-medewerkers in dienst van de GR PAUW woont in een van de zes PAUW-gemeenten. Deze werknemers vallen automatisch onder de verantwoordelijkheid van de betreffende gemeenten.

Circa 10 procent van de Wsw-medewerkers van PAUW is afkomstig uit een van de zes gemeenten (bij het ingaan van de Wsw-indicatie) maar woont (inmiddels) echter in andere gemeenten. Deze werknemers blijven na verhuizing tot de verantwoordelijkheid behoren van de gemeente of GR waar zij werkzaam zijn. Die gemeente of GR blijft ook de rijksbijdrage voor deze medewerker(s) ontvangen. Dit betekent dat bij beëindiging van de GR PAUW ook deze Wsw-werknemers onder verantwoordelijkheid van de PAUW-gemeenten vallen.

Per april 2017 gaat het om 47 medewerkers. De gemeenten in de GR PAUW hebben afgesproken deze fte's naar rato over de gemeenten te 'verdelen'. IJsselstein wordt op die manier verantwoordelijk voor 7,5 fte extra en zal voor deze fte ook de rijksbijdrage ontvangen.

Het totaal aan fte Wsw voor IJsselstein (stand april 2017) komt daardoor op 95,5.

Per werksoort zal de nieuwe organisatiestructuur voor de betreffende medewerkers andere consequenties kunnen hebben. Onderstaand worden de consequenties voor de medewerkers, waar relevant per werksoort, nader uitgewerkt.

### 2. Formeel werkgeverschap

Het formeel werkgeverschap voor de Wsw-medewerkers is door de deelnemende gemeenten op dit moment gedelegeerd aan de GR PAUW. Wsw-medewerkers hebben

een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht conform de cao Wsw. Met de beëindiging van de nieuwe instroom in de Wsw per 1 januari 2015 is hierin niets veranderd.

Wsw-werknemers met een dienstverband op grond van de cao Wsw kunnen nooit (formeel) in dienst zijn bij iets anders dan een gemeente óf een gemeenschappelijke regeling. Bij ontbinding van de GR PAUW vloeit het formeel werkgeverschap van de Wsw-medewerker terug naar de individuele gemeenten.

De Lekstroomgemeenten beleggen de bij het formeel werkgeverschap behorende administratieve taken bij WIL. Voor de Wsw-medewerkers betekent dit dat zij hun arbeidsovereenkomst en de daarbij behorende arbeidsvoorwaarden behouden. In die zin verandert er voor hen niets, zij het dat de medewerkers na ontbinding van de GR PAUW formeel niet langer in dienst zijn van de GR PAUW, maar van de individuele gemeente.

### **3. Begeleid werken**

Een uitzondering vormen de medewerkers die in de vorm van begeleid werken in dienst zijn van een reguliere werkgever. In IJsselstein betreft het op dit moment 1 persoon. Deze persoon heeft een arbeidsovereenkomst met de reguliere werkgever, die hiermee materieel en formeel werkgever is. De ontbinding van de GR PAUW heeft ten aanzien van het werkgeverschap voor medewerkers die begeleid werken geen gevolgen. Het uitgangspunt is dat deze dienstverbanden op dezelfde manier blijven voortbestaan.

### **4. Detacheringen**

Vanuit PAUW worden medewerkers gedetacheerd bij reguliere werkgevers. Deze medewerkers zijn in dienst van PAUW, maar verrichten hun dagelijkse werkzaamheden bij de opdrachtgever waarnaar zij gedetacheerd zijn. Deze opdrachtgever vervult daarmee het materiële werkgeverschap voor de betreffende medewerker(s). Voor de inzet van de medewerkers betaalt de opdrachtgever een detacheringvergoeding. Per situatie worden afspraken gemaakt over begeleiding op de werkvloer en andere vormen van (job)coaching; deze wordt door de opdrachtgever of vanuit PAUW geleverd.

Vanuit IJsselstein werken er op dit moment 13 personen in detachering. Het acquireren, matchen en plaatsen van personen in detachering zal in de nieuwe situatie worden uitgevoerd vanuit het lokale werkteam. De administratieve afhandeling (opstellen van detacheringscontracten, facturering) vindt plaats vanuit de administratieve werkgeversunit bij WIL. Met opdrachtgevers zullen goede afspraken gemaakt worden over het aanspreekpunt dat zij hebben voor hun detacheringen en de begeleiding op de werkvloer. We willen zoveel mogelijk voorkomen dat opdrachtgevers in de nieuwe situatie met verschillende partijen/gemeenten te maken krijgen indien zij Wsw-werknemers uit verschillende gemeenten in dienst hebben. Door de subregionale samenwerking in Lekstroomverband is een eenduidig accounthouderschap voor opdrachtgevers (één aanspreekpunt) goed te realiseren.

Met Stichtse Vecht en De Ronde Venen zullen hierover aanvullende afspraken worden gemaakt.

Het uitgangspunt voor de betreffende Wsw-medewerkers is dat hun detachingsplaatsen blijven voortbestaan, hetgeen waar mogelijk ook geldt voor de begeleiding die zij ontvangen. Daar waar detachingsovereenkomsten worden beëindigd, zal in overleg met de medewerker door het werkteam naar een nieuwe passende arbeidsplaats worden gezocht. Dit verschilt niet van de werkwijze binnen PAUW op dit moment.

Voor de medewerkers in detachering zijn de veranderingen per saldo derhalve minimaal.

## **5. Groen en schoonmaak**

Voor medewerkers in groen en schoonmaak verandert er relatief gezien het meest. Hun situatie krijgt daarom bij de implementatie extra aandacht.

PAUW Bedrijven beschikt nu over een afdeling Groen en een afdeling Schoonmaak. PAUW Bedrijven zorgt voor de acquisitie van opdrachten, en participeert daartoe (ook) in aanbestedingen. De grootste groep opdrachtgevers wordt gevormd door gemeenten: bij Schoonmaak meer dan 95 procent van het werk, bij Groen ongeveer 85 procent.

Het schoonmaakwerk wordt uitgevoerd door redelijk vaste teams, verdeeld over drie gebieden in de regio. De voormannen en teamleiders behoren tot het niet-regeling gebonden (NRG) personeel van PAUW. De opdrachten in het groen worden door wisselende teams uitgevoerd, die in het hele verzorgingsgebied van PAUW werkzaam zijn. In tegenstelling tot Schoonmaak, behoren de voormannen, op twee na, tot de Wsw-medewerkers. Kenmerkend voor het werk in het groen is dat de hoeveelheid werk meebeweegt met de seizoenen. In periodes waarin er onvoldoende werk in het groen voorhanden is, functioneert de beschutte werkomgeving als vangnet voor de medewerkers die tijdelijk zonder werkzaamheden zitten.

De benodigde productiemiddelen om de schoonmaak- en groenactiviteiten te kunnen exploiteren zijn in bezit van PAUW Bedrijven. De (financiële) afwikkeling hiervan zal worden betrokken bij de overdracht van de werkzaamheden aan de nieuwe uitvoerder.

De totale omvang van Groen en Schoonmaak binnen PAUW Bedrijven bedraagt 140 Wsw-medewerkers. Vanuit IJsselstein zijn 12 medewerkers werkzaam in Groen en 27 in Schoonmaak.

### **Scenario's voor de nieuwe situatie**

In de nieuwe situatie willen de Lekstroomgemeenten geen 'eigen' schoonmaak- of groenbedrijf exploiteren. Het uitgangspunt is dat de groen- en schoonmaakwerkzaamheden die thans door PAUW Bedrijven als bedrijf worden uitgevoerd, worden overgedragen aan andere partijen, waarbij de werkgelegenheid voor de betreffende Wsw-medewerkers en het betrokken NRG-personeel behouden blijft. Daarvoor bestaan verschillende varianten:

#### **Medewerkers in gemeentelijke dienst; eigen gemeentelijke uitvoering**

Gemeenten kunnen ten behoeve van de uitvoering van de (eigen) groen- en schoonmaakwerkzaamheden het hiervoor (op dit moment) ingezette PAUW-personeel (Wsw en NRG) in eigen dienst nemen. Daarmee wordt de uitvoering van het betreffende werk én de werkgelegenheid voor de betreffende werknemers gegarandeerd. Gelet op het aandeel van gemeentelijke opdrachtgevers voor het schoonmaak- en groenwerk, zou het huidige schoonmaakwerk (inclusief personele bezetting) hiermee voor 95 procent kunnen worden gecontinueerd. Voor de groenwerkzaamheden gaat het om 85 procent. De resterende opdrachten, afkomstig van niet-gemeentelijke opdrachtgevers, zouden in deze variant moeten worden losgelaten.

De uitvoering van deze variant impliceert dat de opdrachtgevende gemeenten het groen- en schoonmaakwerk dat thans bij PAUW Bedrijven is belegd, in de nieuwe situatie in eigen beheer – met gemeentelijke medewerkers – uitvoeren. Dat is voor een deel van de werkzaamheden – en voor een aantal deelnemende gemeenten – gebruikelijk. Met name voor de gemeenten met een eigen gemeentelijke groendienst. Niet elke gemeente beschikt echter over een eigen groendienst. En ten aanzien van de schoonmaakwerkzaamheden bestaat er binnen de gemeenten op dit moment ook geen eigen schoonmaakafdeling. Het exclusief opzetten van een dergelijke afdeling binnen de gemeente is, gelet op de uitstroom van de hierin op te nemen werknemers, op termijn geen toekomstbestendige optie. Een alternatief binnen deze variant is dat gemeenten het schoonmaakwerk gezamenlijk in eigen beheer uitvoeren, in de vorm van een regionale schoonmaakdienst. Deze optie zal met de overige gemeenten worden verkend.

#### **Medewerkers overdragen aan derde partij, inclusief gemeentelijke opdrachten**

Een tweede mogelijkheid is om de groen- en schoonmaakwerkzaamheden van PAUW Bedrijven over te dragen aan gespecialiseerde marktpartijen. De gemeenten zijn in staat om 85 respectievelijk 95 procent van de werkzaamheden over te dragen (gemeentelijke contracten), en een eventueel overnemend bedrijf zal de resterende 15 respectievelijk 5 procent van de opdrachten in overleg met de betreffende opdrachtgevers mogelijk kunnen behouden. De gemeenten c.q. PAUW kunnen het gesprek hierover tussen deze opdrachtgevers en de nieuwe opdrachtnemende bedrijven faciliteren. Als voorwaarde aan een of meerdere marktpartijen om de opdrachten van PAUW over te nemen, dient dan de verplichting worden gekoppeld om óók de bij de uitvoering van de huidige taken betrokken (Wsw-)medewerkers over te nemen, in de vorm van detachering of begeleid werken. In dat geval is er niet

per se een directe, structurele relatie tussen de overname van personeel en de opdrachten voor groen- en schoonmaakwerkzaamheden die door de gemeenten aan de betreffende marktpartij (op termijn) worden verstrekt. Met andere woorden, na afloop van een contractperiode kan de gemeente in een aanbesteding tot een andere aanbieder komen zonder dat detacheringsovereenkomsten of begeleid werkcontracten van Wsw-medewerkers (automatisch) worden beëindigd. Voor de opdrachtnemende partij betekent dit echter een behoorlijk risico. Waarschijnlijk zullen marktpartijen en (sociaal) ondernemers hechten aan een koppeling tussen de verplichtingen voor Wsw-personeel en de zekerheid van voldoende opdrachten voor dit personeel.

### **Detachering medewerkers realiseren via SROI-afspraken in gemeentelijke aanbestedingen**

In de derde variant wordt min of meer al uitgegaan van de koppeling tussen opdrachtverlening en detachering/plaatsing van Wsw-personeel (c.q. nieuwe medewerkers vanuit de brede doelgroep); in deze variant wordt in de gemeentelijke aanbesteding van opdrachten in groen- en schoonmaak – maar in de toekomst mogelijk op andere terreinen waar de gemeente opdrachtgever is – een rechtstreekse koppeling gelegd met de bij de opdracht behorende werkgelegenheid voor Wsw-werknemers en de nieuwe instroom van mensen met een arbeidsbeperking: een opdracht wordt verstrekt indien ten minste voor de duur van het contract, een voldoende hoeveelheid detacheringsovereenkomsten (of begeleid werkcontracten) wordt aangegaan. In deze variant heeft de opdrachtnemende partij de zekerheid dat personele verplichtingen niet doorlopen wanneer de bijbehorende opdrachten vervallen. Voor de gemeente betekent dit echter een terugkerende verplichting om de werkgelegenheid van Wsw-werknemers en andere personen uit de doelgroep bij elke aanbesteding opnieuw goed te borgen. Althans, voor zover andere plaatsingsmogelijkheden voor de betreffende werknemers zich tussentijds niet hebben voorgedaan.

De gemeenten zullen met deze drie varianten als uitgangspunt, de komende tijd aan de slag gaan om de groen- en schoonmaakwerkzaamheden inclusief de bijbehorende werkgelegenheid elders onder te brengen. Daarvoor hoeft niet tot 1 januari 2019 te worden gewacht. Integendeel; het ‘natuurlijke’ moment om deze slag te maken is telkens bij afloop van een bestaand contract. PAUW-medewerkers, medewerkers van WIL en de vanuit de gemeente betrokken medewerkers bij aanbestedingen en SROI zullen in samenwerking moeten komen tot fasegewijze uitplaatsing van schoonmaak en groenteams, inclusief de bijbehorende begeleiding. Het zal hierbij gaan om maatwerk. Het uitgangspunt is dat op 1 januari 2019 zoveel mogelijk activiteiten op een goede manier elders zijn ondergebracht. De komende anderhalf jaar kan hieraan worden gewerkt. Het kan zijn dat een deel van de activiteiten op 1 januari 2019 nog vanuit eigen beheer door PAUW worden uitgevoerd, omdat uitplaatsing nog niet gerealiseerd is. In dat geval zullen de gemeenten, in samenspraak met WIL/de werkteams en de dan in nieuwe vorm beschikbare beschutte werkomgeving, afspraken maken over waar de uitvoering en coördinatie van de dan nog resterende werkzaamheden worden belegd voor zolang uitplaatsing nog niet is gerealiseerd.

## **6. Beschut**

Voor de medewerkers in beschut werk (voor IJsselstein 46 werknemers) blijft het beschut werk behouden. Het werk wordt georganiseerd op de locatie IJsselstein. In individuele gevallen wordt vanuit het lokale werkteam met de medewerker bezien of een plaatsing buiten het beschutte kader op grond van individuele wensen en mogelijkheden kan worden gerealiseerd.

### **Samenvattend**

De werkgelegenheid voor alle Wsw-werknemers wordt gegarandeerd.

Arbeidsovereenkomsten blijven in stand (dienstverband met GR wordt dienstverband met gemeente) met gelijke arbeidsvoorwaarden.

In de meeste gevallen zijn de veranderingen voor de Wsw-werknemers zeer beperkt

Ook voor groen en schoonmaak wordt de werkgelegenheid voor de Wsw behouden. De structuur waarbinnen dit wordt georganiseerd wordt uitgewerkt.



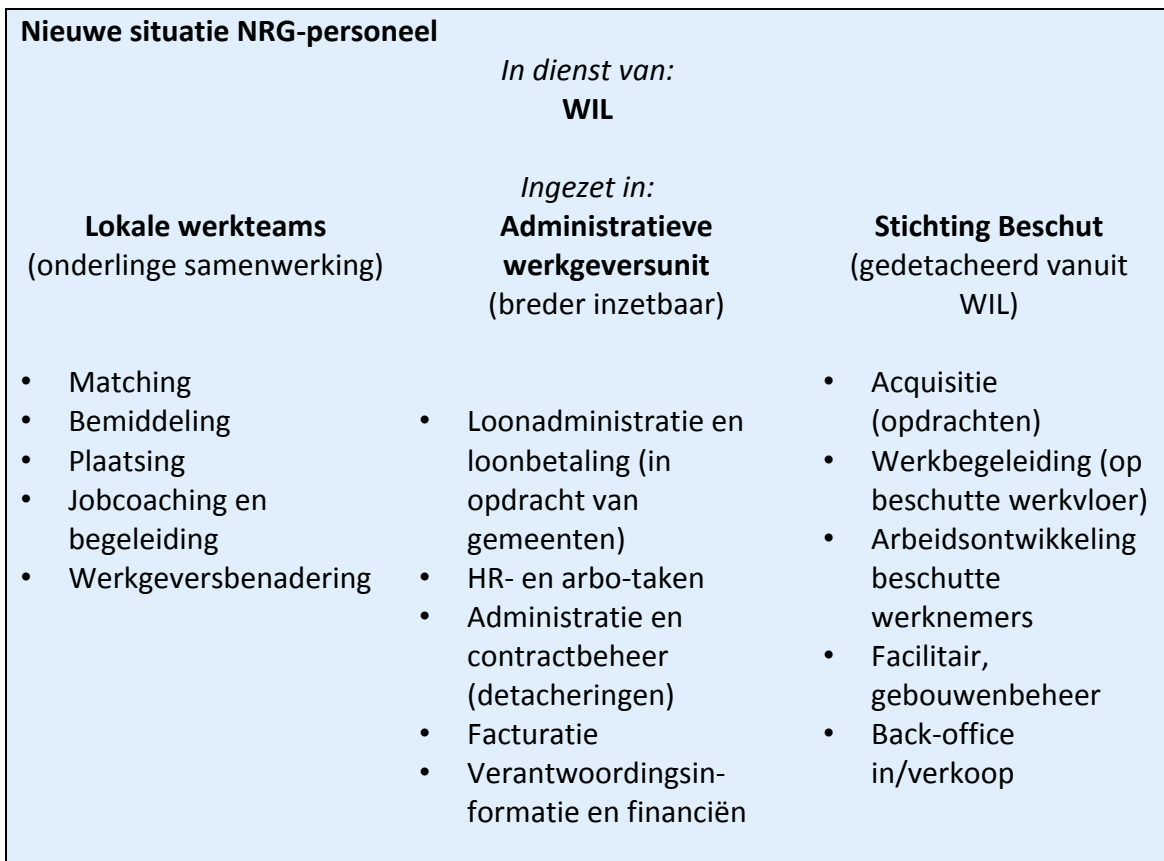
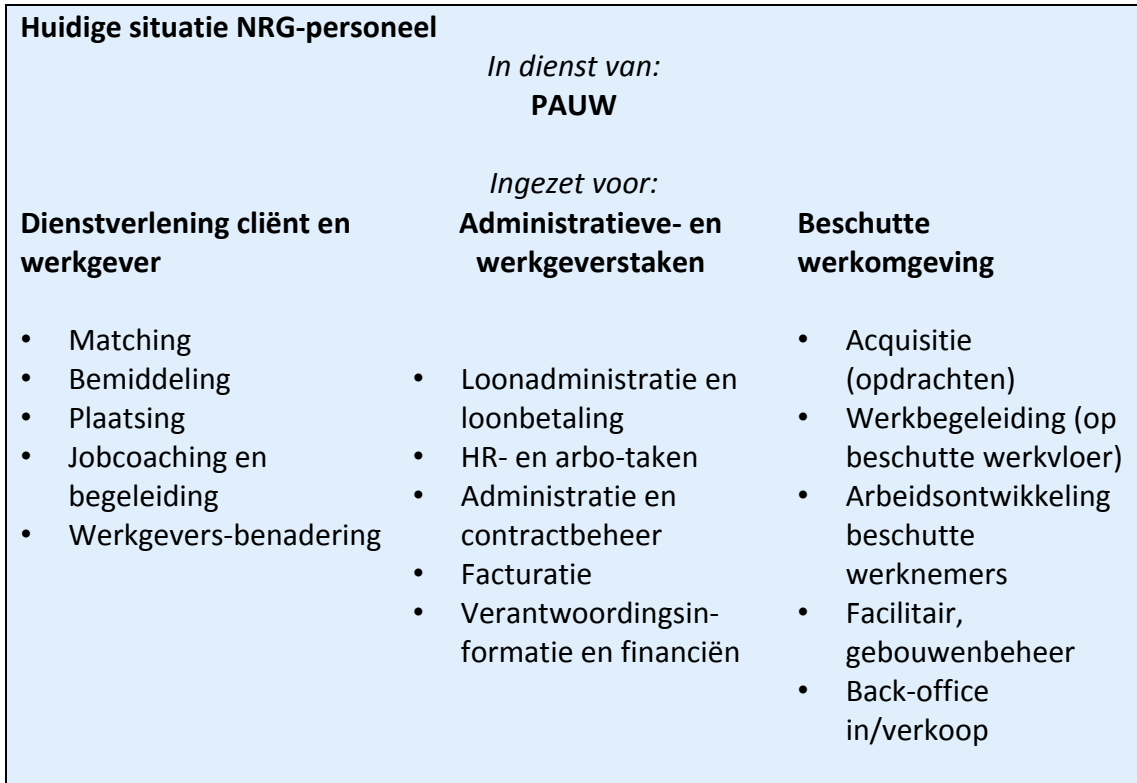
In het voorstel voor de nieuwe organisatiestructuur binnen de Lekstroom, worden drie hoofdonderdelen onderscheiden.

Allereerst de inhoudelijke dienstverlening gericht op de Wsw-werknemer en de werkgevers. Het gaat om alle taken gericht op het plaatsen en begeleiden van Wsw-werknemers in een zo regulier mogelijke werkomgeving (begeleid werken en detachering), inclusief de werkgeversaankpak. Deze taken willen de Lekstroomgemeenten beleggen bij lokale werkteams, die met elkaar samenwerken vanuit één regionale organisatie, belegd binnen WIL. De inzet van de lokale werkteams kan stapsgewijs worden verbreed van alleen de Wsw naar ook de nieuwe instroom van mensen met een arbeidsbeperking, waarvoor de gemeenten ook nu al een verantwoordelijkheid hebben en waarvoor de inzet verder ontwikkeld dient te worden.

Ten tweede alle administratieve taken ten aanzien van het formeel werkgeverschap van de Wsw-werknemers (loonadministratie, HR etc.) en de administratieve taken rond het contractbeheer (opstellen van detacheringsovereenkomsten, facturatie). Ook de specifieke Wsw-gerelateerde financiële- en verantwoordingsinformatie behoort tot de administratieve taken die vanuit PAUW Bedrijven moeten worden belegd. Dit geheel van administratieve taken zal door de Lekstroomgemeenten worden overgeheveld naar WIL.

Het derde (hoofd)onderdeel binnen de activiteiten van PAUW wordt gevormd door de beschutte werkomgeving. De beschutte werkomgeving zal worden georganiseerd in een stichting. De personele (NRG-)activiteiten die op dit moment binnen PAUW worden uitgevoerd voor de beschutte werkzaamheden, worden in de toekomst vanuit de stichting uitgevoerd. Het (PAUW-)personeel dat hiervoor op dit moment wordt ingezet, wordt gedetacheerd vanuit WIL naar de stichting. Indien in de toekomst aanvullend personeel noodzakelijk is (door uitstroom van voor beschut werk ingezet NRG-personeel en een blijvende behoefte aan beschut werk), zal de stichting nieuw personeel op detachingsbasis kunnen betrekken vanuit WIL, maar eventueel nieuw personeel hoeft tegen die tijd niet noodzakelijkerwijs vanuit WIL te worden betrokken. Andere uitleenconstructies zijn dan ook denkbaar. Het uitgangspunt blijft dat de stichting geen personeel in eigen dienst neemt, om flexibel te blijven ten aanzien van een mogelijk afnemende vraag naar beschut werk op termijn.

Het bovenstaande betekent dat in overleg met PAUW bezien zal worden welke NRG-medewerkers op dit moment op welke hoofdonderdelen actief zijn en in welk onderdeel in de toekomstige structuur zij het beste inzetbaar zijn. Op grond daarvan zouden NRG-medewerkers in dit voorstel in de nieuwe structuur geplaatst worden. Schematisch ziet de hierboven beschreven overgang er voor de Lekstroomgemeenten als volgt uit:



### **Elders te beleggen taken**

Niet het voltallige NRG-personeel van PAUW zal worden overgeheveld naar WIL. Immers, vanuit WIL zullen alleen de activiteiten voor de Lekstroomburgemeenten worden uitgevoerd. Een deel van het NRG-personeel van PAUW zal ingezet/overgenomen worden door de gemeenten De Ronde Venen en Stichtse Vecht voor de dienstverlening vanuit die gemeenten.

Ook voor de groen- en schoonmaakwerkzaamheden wordt binnen PAUW op dit moment NRG-personeel ingezet in de vorm van teamleiders en meewerkend voormannen. Het uitgangspunt voor deze werkzaamheden is deze over te dragen aan gemeenten of (in groen- of schoonmaakwerkzaamheden) gespecialiseerde bedrijven. Waar mogelijk wordt de team-samenstelling daarbij in stand gehouden. De bedoeling is dan ook dat de NRG-begeleiding van deze teams overgaat naar de nieuwe uitvoerende partij(en). De komende anderhalf jaar zullen worden benut om de overdracht van Groen- en Schoonmaakmedewerkers, inclusief de NRG-begeleiding te realiseren. Voor zover dit op 1 januari 2019 nog niet (volledig) gerealiseerd zou zijn, zullen de gemeenten, voor zolang noodzakelijk, een plek realiseren van waaruit de werkzaamheden gecontinueerd kunnen worden. Bijvoorbeeld door de werkzaamheden tijdelijk bij de stichting Beschut onder te brengen. De gemeenten kunnen echter zelf sturen op een succesvolle uitplaatsing, gezien het feit dat 85 resp. 95 procent van alle werkzaamheden in groen en schoonmaak op dit moment in opdracht van de gemeenten zelf plaatsvindt.

Tot slot is binnen PAUW op dit moment een beperkt aantal mensen werkzaam op taken die in het primaire proces rond de Wsw in de nieuwe structuur niet rechtstreeks kunnen worden ingezet. Voor deze medewerkers zullen de gemeenten gezamenlijk de verantwoordelijkheid nemen voor een passende plaatsing.

### **Werkgarantie**

De colleges van de in de GR PAUW deelnemende gemeenten hebben de intentie uitgesproken om bij de ontwikkeling van de transformatieplannen uit te gaan van een werkgarantie voor het daarvoor in aanmerking komende NRG-personeel van PAUW.

Om de haalbaarheid daarvan te kunnen beoordelen is de personele bezetting van PAUW vergeleken met de personele inzet die voor de uitvoering van de Wsw in de nieuwe voorgestelde situatie nodig is. In de bezetting zijn de medewerkers meegenomen die op 31 december 2018 rechtspositioneel aanspraak kunnen maken op een regeling in het kader van een nog op te stellen sociaal plan. Concreet gaat het dan over medewerkers met een vast dienstverband. De medewerkers die tussen nu en 31 december 2018 uitstromen door pensionering of waarvan al bekend is dat het dienstverband wordt beëindigd zijn niet meegenomen. Uitgangspunt is dat er geen nieuwe instroom zal plaatsvinden van NRG-personeel dat aanspraak kan maken op de werkgarantie. Bij de eerste vergelijking van na de transformatie benodigde personele inzet en de bezetting bij PAUW is uitgegaan van het principe dat medewerkers het werk volgen.

Op grond van de analyse kan, indien de raden besluiten in te stemmen met het voorliggende transformatieplan, een werkgarantie afgegeven worden aan de NRG medewerkers. Daarbij past wel de opmerking dat er ten aanzien van Groen, Schoonmaak op dit moment nog niet duidelijk is wie de beoogde werkgevers worden. Het kan dus zijn dat de medewerkers toebedeeld worden aan niet-publieke werkgevers. Dit kan het verstrekken van aanvullende zekerheden noodzakelijk maken, maar ook dat staat de werkgarantie niet in de weg.

### **Personele toedeling**

De wijze waarop de personele toedeling plaatsvindt, moet worden afgestemd met het georganiseerd overleg. Dat moet plaatsvinden op het niveau van PAUW en de ontvangende organisaties (gemeenten en WIL). Er moet een overlegconstructie worden ingericht waarin dit kan worden besproken en besloten met alle betrokken partijen.

Om de uiteindelijke personele plaatsing te concretiseren, zal in de implementatiefase van de transformatie door elke ontvangende entiteit afzonderlijk een organisatie-inrichtingsplan worden opgesteld. Dat wil zeggen dat elke “ontvangende” organisatie concreet moet aangeven welke functies (kwalitatief en kwantitatief) specifiek ten behoeve van het overnemen van de voormalige PAUW-taken in de organisatie worden aangebracht. Daarbij moet ook de positie binnen de organisatie duidelijk zijn.

Tevens zal een sociaal plan worden opgesteld, met daarin tenminste:

- o maatregelen ten aanzien van behoud van werkgelegenheid
- o afspraken over de arbeidsvoorwaarden bij toekomstige entiteiten
- o afspraken over de inpassing in die arbeidsvoorwaarden
- o afspraken over de overgang naar de entiteiten en het daarbij geldende toedelingsprincipe (de wijze waarop rechtspositioneel een einde komt aan de aanstelling bij PAUW en een aanstelling bij de nieuwe organisaties tot stand komt)
- o afspraken over de inpassing in het functiegebouw van de ontvangende organisaties
- o afspraken over de procedure bij de inpassing in het functiegebouw (plaatsingsprocedure)
- o flankerende maatregelen met betrekking tot inwerken, opleiden etc.

### **Voorlopig formatie-overzicht**

Op grond van de voorstellen in het transformatieplan wordt in een eerste voorlopige uitwerking uitgegaan van de volgende personele inzet die gemoeid zal zijn met de uitvoering van de Wsw-taken.

Voor de onderdelen waarbij wordt uitgegaan van het overnemen van personeel in dienstverband (A, B, C) is in de tabel zowel de aantallen voor de Lekstroomgemeenten als voor het totaal van de 6 gemeenten opgenomen. Voor de onderdelen D, E, F is in het overzicht de gehele NRG-bezetting van PAUW opgenomen, omdat het uitgangspunt is dat deze bezetting geheel wordt overgedragen. De gemeenten dragen hier naar rato een verantwoordelijkheid voor (onderdeel F. wordt geheel overgenomen door De Ronde Venen).

## Uitgangspunt: overnemen in dienstverband

Totaal benodigd NRG	Lekstroom 6 gemeenten		
	fte	fte	schaal
<b>A. Dienstverlening</b>			
Trajectb./consulent/jobcoach	<b>7,4</b>	12,5	9
<b>B Werkgeversunit</b>			
Teamleider	0,5	0,8	10
Financiële administratie	0,8	1,2	9
Salarisadministratie	1,8	2,8	7
P&O adviseurs	1,4	2,4	9
Arbo coördinatie	0,5	0,5	9
Detachering/contractering	0,5	1	8
Expertise detachering/proces	0,5	0,5	7
	<b>6,0</b>	<b>9,2</b>	
<b>C Beschut</b>			
Manager/acquisitie		1,5	12
Financiële administratie		1	9
Werkbegeleiding incl. Arb. ont.		6	7 en 8
K&N Unitleider		1	8
K&N voorman		1	5
Planning en werkvoorbereiding		2	7 en 8
Unitleider/technische dienst		1	8
		<b>13,5</b>	
<b>Totaal</b>		<b>35,2</b>	<b>fte</b>

**Uitgangspunt: overplaatsen met werkzaamheden (gemeente, sociaal ondernemer of  
marktpartij)**

<b>Totaal NRG</b>	<b>6 gemeenten</b>	<b>Schaal</b>
<b>D Schoonmaak</b>		
teamleider	2	7
teamleider	1	8
mw voorman	8,9	5
<b>E Groen</b>		
teamleider	1	7
mw voorman	2	6
<b>F Kringkoop</b>		
Bedrijfsleider	1	10
Werkbegeleider	1	9
<b>Totaal</b>	<b>16,9</b>	<b>fte</b>
<b>Totaal A t/m F:</b>	<b>52,1</b>	<b>fte</b>

### 1. Wsw-exploitatie in de huidige uitvoering

#### 1.1 Inleiding

Deze bijlage geeft een beeld van de financiële exploitatie van de uitvoering van de Wsw in de nieuwe situatie. Deze opstelling van de kosten is indicatief en wordt in de implementatiefase verder aangescherpt. Gestart wordt met de exploitatie van de Wsw wanneer de huidige uitvoering via PAUW Bedrijven zou worden voortgezet. Deze exploitatie wordt gebruikt als referentiescenario.

#### 1.2 Wsw-exploitatie huidige situatie

##### Bronnen en aannames:

De huidige situatie is in beeld gebracht op basis van de volgende bronnen:

- Realisatiecijfers 2015 en 2016 : jaarrekening 2015 en voorlopige jaarrekening 2016 van PAUW Bedrijven;
- Begrotingscijfers 2017 : ontwerpbegroting PAUW Bedrijven 2017;
- Begrotingscijfers 2018 – 2021 : ontwerpbegroting PAUW Bedrijven 2018.

In de begrotingen van PAUW Bedrijven wordt uitgegaan van onderbouwingen en aannames. Hiervoor wordt verwezen naar de betreffende documenten.

De volgende punten zijn verder van belang:

- Hieronder is de 'Bijdrage dienstverlening aan deelnemende gemeenten' meegenomen als onderdeel van de gemeentelijke bijdrage;
- Het per 1 januari 2017 ingevoerde lage inkomensvoordeel is niet begroot in de begroting 2017.

#### 1.3 Exploitatie Wsw totaal

Onderstaande tabel 1 geeft het beeld van de exploitatie van de Wsw in de huidige situatie, uitgedrukt in € 1.000.

In het bovenste gedeelte van de tabel worden de totale netto kosten voor de uitvoering van de Wsw weergegeven. De kosten bestaan uit:

- de uitvoeringskosten: kosten NRG-personeel, afschrijvingen, overige bedrijfskosten en financiële lasten;
- de personeelskosten voor het Wsw-personeel.

Daar staat de toegevoegde waarde uit productie, dienstverlening en detachering en de overige bedrijfsopbrengsten tegenover. Het saldo tussen kosten en opbrengsten geeft de netto kosten voor de uitvoering van de Wsw weer.

Vervolgens is de dekking van deze netto kosten (vanuit de gemeenten) weergegeven. Deze dekking bestaat uit de Rijksbijdrage Wsw (de fictieve Wsw component in het Participatiebudget) en de gemeentelijke bijdrage aan PAUW Bedrijven. De

gemeentelijke bijdrage loopt op van ruim 1,1 miljoen euro in 2016 naar ruim 2,3 miljoen euro in 2020. Netto kosten en dekking zijn met elkaar in evenwicht.

Tabel 1 Exploitatie Wsw huidige uitvoering, in € 1.000

In € 1.000	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Uitvoeringskosten	-5.453	-5.049	-4.987	-4.780	-4.630	-4.470
Toegevoegde waarde + overige bedrijfsopbrengsten	5.184	4.850	4.680	4.220	3.880	3.590
Personeelskosten Wsw	-13.453	-12.427	-11.904	-11.342	-10.788	-10.289
<b>Totaal netto kosten Wsw</b>	<b>-13.722</b>	<b>-12.626</b>	<b>-12.211</b>	<b>-11.902</b>	<b>-11.538</b>	<b>-11.169</b>
<b>Dekking netto kosten Wsw:</b>						
Rijksbijdrage	12.581	11.183	10.466	9.837	9.197	8.962
Gemeentelijke bijdrage	1.141	1.442	1.745	2.065	2.341	2.207
<b>Totaal dekking kosten Wsw</b>	<b>13.722</b>	<b>12.625</b>	<b>12.211</b>	<b>11.902</b>	<b>11.538</b>	<b>11.169</b>
Aantal fte	466,2	436	421	404	385	367
Aantal arbeidsjaren Wsw	482,9	451	437,5	418,7	398,2	379,8

In de sociale werkvoorziening wordt vaak onderscheid gemaakt tussen het subsidieresultaat en het bedrijfsresultaat. Het subsidieresultaat is het saldo tussen de Rijksbijdrage Wsw en de personeelskosten voor de Wsw-medewerkers. Vaak is sprake van een tekort, zo ook bij PAUW. Het subsidieresultaat is niet of nauwelijks in positieve zin te beïnvloeden door de uitvoering. De Rijksbijdrage wordt bepaald door de Rijksoverheid en de personeelskosten worden grotendeels gedecteerd door de cao voor de Sociale Werkvoorziening. Het subsidietekort loopt op van ruim 1,2 miljoen euro in 2017 tot 1,6 miljoen euro in 2020 door de kortingen van het Rijk op de Rijksbijdrage.

Het bedrijfsresultaat is in hogere mate te beïnvloeden door de uitvoering. Het bedrijfsresultaat is het verschil tussen de netto toegevoegde waarde en overige bedrijfsopbrengsten enerzijds en de uitvoeringskosten anderzijds. Het bedrijfsresultaat in 2016 was circa 0,25 miljoen euro negatief. Begroot in 2017 is 200.000 euro negatief en in 2018 circa 300.000 euro negatief. Door de krimp van het aantal Wsw-medewerkers loopt het bedrijfsresultaat terug naar bijna 900.000 euro negatief in 2021.

#### 1.4 Exploitatie Wsw per fte

De navolgende tabel 2 geeft opnieuw de exploitatie van de Wsw in de huidige situatie, maar nu uitgedrukt in bedragen per Wsw-fte en luiden in €.

De netto kosten per Wsw-fte (hierna ook te noemen Wsw-plek) nemen toe van 29.000 euro in 2017 (begroot) naar ruim 30.000 euro in 2021. De gemeentelijke bijdrage neemt toe tot meer dan 6.000 euro per plek in 2020 en 2021. Dit is een gevolg van de bezuinigingen van het Rijk op de Rijksbijdrage en van de krimp van het aantal Wsw-plekken.



Tabel 2 Exploitatie Wsw huidige uitvoering per fte, in €

Per fte, in €	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Uitvoeringskosten	-11.697	-11.580	-11.846	-11.832	-12.026	-12.180
Toegevoegde waarde + overige bedrijfsopbrengsten	11.120	11.124	11.116	10.446	10.078	9.782
Personeelskosten Wsw	-28.857	-28.502	-28.276	-28.074	-28.021	-28.035
<b>Totaal netto kosten Wsw</b>	<b>-29.434</b>	<b>-28.959</b>	<b>-29.005</b>	<b>-29.460</b>	<b>-29.969</b>	<b>-30.433</b>
<b>Dekking netto kosten Wsw:</b>						
Rijksbijdrage	26.986	25.649	24.860	24.349	23.888	24.420
Gemeentelijke bijdrage	2.447	3.307	4.145	5.111	6.081	6.014
<b>Totaal dekking kosten Wsw</b>	<b>29.434</b>	<b>28.956</b>	<b>29.005</b>	<b>29.460</b>	<b>29.969</b>	<b>30.433</b>

## 2. Wsw-exploitatie in de nieuwe uitvoering – totaal van de zes gemeenten

### 2.1 Inleiding

In deze paragraaf geven we een beeld van de exploitatie van de Wsw in de nieuwe situatie voor de zes gemeenten gezamenlijk in de nieuwe voorgestelde situatie. Dit geeft de mogelijkheid om de exploitatie in de nieuwe situatie direct te vergelijken met de exploitatie zoals die nu is.

### 2.2 Aannames

#### *Aantal Wsw-plekken / Wsw-medewerkers*

Er is voor de zes gemeenten voor de periode 2017 – 2021 in totaal uitgegaan van dezelfde aantallen fte en arbeidsjaren Wsw als in de ontwerpbegrotingen 2017 en 2018 van PAUW Bedrijven. Er is dus al rekening gehouden met:

- de verdeling van het werkgeverschap van de Wsw-medewerkers uit buitengemeenten over de deelnemende gemeenten in PAUW;
- het gegeven dat inwoners uit de zes gemeenten die bij andere SW-bedrijven werken met ingang van 2017 financieel onder de verantwoordelijkheid van een gemeente in dat SW-bedrijf gaan vallen.

Voor het jaar 2017 houdt dit in dat uitgegaan wordt van een jaargemiddelde van 436 Wsw-fte en 451 arbeidsjaren Wsw. Per medio april 2017 zijn er nog 439 fte, die gelijk staan aan 455,6 arbeidsjaren. De zekere uitstroom vanwege pensionering bedraagt in 2017 nog 8,6 fte (8,9 arbeidsjaren). De begrote jaargemiddelden voor 2017 zijn voldoende accuraat om te gebruiken.

#### *Aantal Wsw-plekken per werksoort*

Door verloop van Wsw-medewerkers ontstaan er lege plekken, ‘vacatures’, in de werksoorten detachering, groen en schoonmaak. Tot en met 2018 gaan we ervan uit

dat deze 'vacatures' kunnen worden ingevuld door Wsw-medewerkers uit de werksoort beschut werk (inclusief WOL, kantine en staf).

Dit is realistisch, want een screening van de medewerkers die beschut werken heeft het inzicht opgeleverd dat meer dan de helft van deze medewerkers (op termijn) een stap kunnen maken naar groen, schoonmaak of individuele detachering. En vijf procent van deze medewerkers kan direct gedetacheerd worden, wanneer de juiste plek kan worden geacquireerd.

#### *Uitvoeringskosten :*

De uitvoeringskosten bestaan in de nieuwe situatie (gebaseerd op de plannen van de vier Lekstroomgemeenten) uit :

1. Kosten dienstverlening door de lokale werkteams
2. Kosten werkgeversunit (administratieve- en werkgeverstaken)
3. Netto-kosten inkoop beschutte werkplekken / vangnetplekken. In deze netto-kosten is de netto toegevoegde waarde in beschut werk al verdisconteerd

#### Ad 1. Kosten dienstverlening lokale werkteams

Hiervoor is uitgegaan van gemiddelde kosten van bijna 1.900 euro per fte Wsw-medewerker voor personele inzet in het werkteam en met een opslag van 30% voor overheadkosten.

Dienstverlening	Fte	Schaal	Kosten schaal	Totaal
Caseload	1 op 35			
Benodigd voor dienstverlening	12,5	9	66.345	<b>829.313</b>
Loonkosten dienstverlening per fte				<b>1.898</b>

#### Ad 2. Kosten uitvoering administratieve (werkgevers)taken

Op de tweede plaats worden kosten gemaakt voor de administratieve- en werkgeverstaken ten aanzien van de Wsw-medewerkers. Hiervoor is gerekend met 1.435 euro per fte, gebaseerd op de kosten bij een gezamenlijke administratieve werkgeversunit voor de vier Lekstroomgemeenten. Dit bedrag betreft de kosten van de formatie die wordt ingezet in de administratieve werkgeversunit (zie tabel hieronder). Er wordt ook hier een opslag toegepast van 30% voor overheadkosten. Er is hier ook behoedzaam begroot. Omdat WIL op basis van een DVO de administratieve- en werkgeverstaken voor de Wsw-doelgroep ook voor Stichtse Vecht en De Ronde Venen zal uitvoeren, zullen de jaarlijkse kosten door schaalvoordelen inclusief overhead circa 180 euro per Wsw-fte lager kunnen uitvallen. Dit voordeel is in de berekeningen nog niet opgenomen.

Administratieve werkgeversunit	Fte Lekstr.	Fte 6 gem.	Schaal	Kosten schaal	Totaal Lekstr.	Totaal 6 gem.
Teamleider	0,5	0,8	10	78.771	39.386	63.017
Financieel	0,8	1,2	9	66.345	53.076	79.614
Personele- en salarisadministratie	1,8	2,8	7	51.692	93.046	144.737
P&O adviseurs Wsw	1,4	2,4	9	66.345	92.883	159.228
Arbo coördinatie	0,5	0,5	9	66.345	33.173	33.173
Detachering/contractering	1	1,5	8	58.661	58.661	87.992
	<b>6,0</b>	<b>9,2</b>			<b>370.224</b>	<b>567.760</b>
<b>Loonkosten werkgeversunit per fte</b>					<b>1.435</b>	<b>1.299</b>

### Ad 3. Netto kosten beschut werken / vangnetplekken

Een derde kostenpost betreft de inkoop van beschutte werkplekken bij de stichting voor beschut werk. Met het volume per 2017 kan gerekend worden met een netto kostprijs van 3.500 euro per fte. Dit is gebaseerd op een beschutte werkomgeving waar alle zes de huidige PAUW gemeenten hun beschutte werkplekken gaan beleggen. De netto kosten per plek nemen toe naarmate het aantal beschutte plekken in de nieuwe organisatie kleiner wordt. In de netto kostprijs is de netto toegevoegde waarde vanuit de productie al verdisconteerd. Beschut werk is overigens inclusief werken op locatie bij Kuehne en Nagel.

Vanuit de wens om behoedzaam en realistisch te ramen is uitgegaan van een netto toegevoegde waarde (de omzet gedeeld door het aantal Wsw-fte) van 3.500 euro per fte. Op dit moment is de netto toegevoegde waarde per fte voor beschut werk hoger. Hieronder staat de gemiddelde netto kostprijs per beschutte werkplek in staffels :

Gemiddelde kosten beschut per plek per jaar	€
> 170 plaatsen	3.500
150-170 plaatsen	4.000
70-150 plaatsen	5.000
40-70 plaatsen	6.000
< 40 plaatsen	8.500

De kostprijs is gebaseerd op de benodigde inzet van NRG-personeel voor de gehele, zelfstandige exploitatie van de stichting beschut, de huisvestingslasten en de exploitatiekosten die bij een bepaalde hoeveelheid beschut werkplekken nodig zijn. Daarbij is het uitgangspunt de huur van de locatie IJsselstein met daarin begrepen de mogelijkheid om een kleiner deel van de locatie te huren indien het aantal beschutte plekken structureel onder een bepaald volume (< 120) komt. De bedragen zijn indicatief en mede afhankelijk van daadwerkelijke keuzes ten aanzien van de huisvesting en de daaruit voortvloeiende lasten.

### *Opbrengsten vanuit detacheringen van Wsw-medewerkers*

De gedetacheerde Wsw-medewerkers brengen een detacheringstarief op. Dit is gesteld op gemiddeld 12.100 euro per fte gedetacheerde Wsw-medewerker. Dit is gebaseerd op het gemiddelde bij PAUW Bedrijven in 2016. Op grond van een gedetailleerd overzicht van de detacheringen in 2016 kan een gemiddeld tarief van 12.800 euro per fte worden afgeleid. Vanuit de wens om behoedzaam te begroten is uitgegaan van het laagste van de twee bedragen, dus 12.100 euro per fte.

### *Opbrengsten vanuit inzet van Wsw-medewerkers in groen en schoonmaak*

Wsw-medewerkers in groen en schoonmaak worden in de toekomstige situatie ingezet binnen de gemeentelijke organisatie of bij marktpartijen. Bij inzet in de gemeentelijke organisatie wordt ervan uitgegaan dat er een interne verrekening plaatsvindt tussen gemeentelijke onderdelen voor de inzet van de betrokken Wsw-medewerkers. Het uitgangspunt is dat opdrachtgevers (lees: gemeenten) dezelfde totale vergoedingen blijven betalen voor het groen- en schoonmaakwerk als in de huidige situatie. Afhankelijk van de organisatie van het groen- en schoonmaakwerk ontstaat dan meer of minder ruimte om de inzet van Wsw-medewerkers te vergoeden. We bespreken hieronder twee manieren om de mogelijke netto opbrengst voor de inzet van groen- en schoonmedewerkers te bepalen.

Op basis van een verkenning van verschillende scenario's wordt behoedzaam uitgegaan van een netto opbrengst van de inzet van Wsw-medewerkers in groen en schoonmaak van respectievelijk 8.100 euro en 6.500 euro per fte per jaar.

### *Personeelskosten Wsw*

Voor de personeelskosten Wsw gaan we uit van dezelfde bedragen die PAUW Bedrijven heeft opgenomen in de ontwerpbegroting 2017 en de ontwerpbegroting 2018. De transformatie zal namelijk op zichzelf geen direct effect hebben op de gemiddelde personeelskosten per Wsw-fte. De arbeidsvoorwaarden van de Wsw-medewerkers worden door de gemeenten één-op-één overgenomen.

De totale personeelskosten voor de Wsw-medewerkers bestaan uit:

- Bruto lonen en werkgeverslasten (waaronder pensioenpremies);
- Overige personeelskosten, waaronder:
  - o Reiskosten woon-werkverkeer
  - o Betaalde loonkostensubsidies begeleid werken
  - o Trainings- en opleidingskosten.

De gemiddelde personeelskosten Wsw per fte is dus inclusief de begeleid werkenden en de loonkostensubsidie die wordt betaald aan de werkgevers waar deze Wsw-ers in dienst zijn.

### *BTW*

De berekeningen zijn exclusief BTW. In de implementatie wordt veel aandacht gegeven aan het voorkomen van eventuele nadelige BTW-effecten voor de gemeente.

### 2.3 Exploitatie Wsw voor de zes gemeenten gezamenlijk in de nieuwe situatie

Tabel 3 geeft het beeld van de exploitatie van de Wsw in de nieuwe uitvoerings situatie, voor het totaal van de zes gemeenten, uitgedrukt in € 1.000.

In de tabel worden eerst de totale nettokosten voor de nieuwe uitvoering van de Wsw weergegeven. De netto kosten bestaan op de eerste plaats uit het netto bedrijfsresultaat : het saldo tussen de opbrengsten uit detachering, groen en schoonmaak aan de ene kant en de kosten voor de lokale werkteams, de backoffice en de netto kosten voor de beschutte werkplekken aan de andere kant. De tweede component in de netto kosten zijn de personeelskosten voor het Wsw-personeel die gelijk zijn gehouden aan de bedragen die in de begrotingen van PAUW Bedrijven zijn opgenomen.

In de kosten voor beschut werk is de netto toegevoegde waarde in beschut werk al verdisconteerd. De uitvoeringskosten en de netto-opbrengsten zijn daardoor niet direct vergelijkbaar met de cijfers in tabel 1 en tabel 2. Feitelijk gaat het om het verschil in netto-kosten in de nieuwe situatie en de netto-kosten in de huidige situatie.

Er is gerekend vanaf 2017. De transformatie moet uiterlijk 1 januari 2019 zijn voltooid. Vanaf 2019 zijn de nettokosten in de nieuwe situatie lager dan in de huidige situatie: ongeveer 250.000 euro in 2019 en ruim 450.000 euro in 2021. Daarbij tekenen we aan, dat er op diverse punten behoedzaam is gecalculeerd.

Tabel 3 *Exploitatie Wsw nieuwe uitvoering zes gemeenten, in € 1.000*

In € 1.000	2017	2018	2019	2020	2021
Kosten dienstverlening lokaal werkteam			-997	-950	-906
Kosten backoffice			-754	-718	-685
Kosten beschut werk			-626	-746	-711
<b>Totaal uitvoeringskosten</b>			<b>-2.376</b>	<b>-2.414</b>	<b>-2.301</b>
Netto opbrengsten detachering			1.175	1.120	1.068
Netto opbrengsten groen			550	524	500
Netto opbrengsten schoonmaak			335	319	304
<b>Totale netto opbrengst uit inzet Wsw-medewerkers</b>			<b>2.060</b>	<b>1.963</b>	<b>1.871</b>
<b>Totaal bedrijfsresultaat</b>			<b>-317</b>	<b>-451</b>	<b>-430</b>
<b>Personeelskosten Wsw</b>			-11.342	-10.788	-10.289
<b>Totaal netto kosten Wsw</b>			<b>-11.659</b>	<b>-11.239</b>	<b>-10.719</b>
<b>NETTO KOSTEN HUIDIGE SITUATIE</b>	<b>-12.626</b>	<b>-12.211</b>	<b>-11.902</b>	<b>-11.538</b>	<b>-11.169</b>
<b>VERSCHIL</b>	<b>-167</b>	<b>-23</b>	<b>243</b>	<b>299</b>	<b>450</b>

In de volgende tabel staat de exploitatie in de nieuwe uitvoering per Wsw-fte weergegeven. Bij continuering van de huidige uitvoering zou de gemeentelijke bijdrage oplopen tot boven 6.000 euro per fte in 2020 en 2021 (zie tabel 2). In de nieuwe situatie is dat ongeveer 1.000 euro per fte lager.

Tabel 4 Exploitatie Wsw nieuwe uitvoering zes gemeenten per Wsw-fte, in €

Per fte, in €	2017	2018	2019	2020	2021
Uitvoeringskosten	-5.762	-5.882	-5.882	-6.270	-6.270
Netto opbrengst inzet Wsw-medewerkers	4.923	5.098	5.098	5.098	5.098
Personeelskosten Wsw	-28.502	-28.276	-28.074	-28.021	-28.035
<b>Totaal netto kosten Wsw</b>	<b>-29.342</b>	<b>-29.060</b>	<b>-28.858</b>	<b>-29.192</b>	<b>-29.207</b>
<b>Dekking netto kosten Wsw:</b>					
Rijksbijdrage	25.649	24.860	24.349	23.888	24.420
Gemeentelijke bijdrage	3.693	4.200	4.509	5.304	4.787
<b>Totaal dekking kosten Wsw</b>	<b>29.342</b>	<b>29.060</b>	<b>28.858</b>	<b>29.192</b>	<b>29.207</b>

### 3. Wsw-exploitatie IJsselstein in de nieuwe uitvoering

#### 3.1 Inleiding

Het voorafgaande geeft het financiële beeld voor het totaal van de zes gemeenten die nu deelnemen in de GR PAUW Bedrijven. Hieronder wordt het beeld voor de gemeente IJsselstein getoond. Hierbij zijn ten aanzien van de uitvoeringskosten (dienstverlening, werkgeversunit en beschut werk), de opbrengsten uit de inzet van de Wsw-medewerkers en de personeelskosten Wsw dezelfde aannames gedaan als in de voorgaande paragraaf 3.

De opbrengsten uit de inzet van Wsw-medewerkers betreft een *gemiddelde* per werksoort (begeleid werken, detachering, beschut werk, groen, schoonmaak). Op individueel niveau kunnen hier verschillen in optreden. Met deze individuele verschillen is in de doorrekening geen rekening gehouden.

Hetzelfde geldt voor de personeelskosten Wsw: uitgegaan wordt van het *gemiddelde* voor de Wsw-doelgroep van PAUW. Per gemeente kunnen hier verschillen in optreden die in de gemeente-specifieke doorrekening niet zijn betrokken.

De veronderstellingen zijn niet gemeente-specifiek gemaakt om geen schijnzekerheid te wekken. Er zal, los van de transitie en transformatie, immers de komende 1,5 jaar nog veel veranderen, bijvoorbeeld:

- Een deel van de Wsw-medewerkers zal op een andere plek werkzaam zijn dan nu en met andere opbrengsten;
- Een aantal van de nu bestaande detacheringen zal zijn beëindigd;
- Er zullen detachingsplekken bijkomen die nu nog niet bestaan;
- Er zullen wellicht andere en nieuwe opdrachtgevers zijn voor beschut werk, mogelijk met een andere opbrengst;
- Er zullen mogelijk Wsw-medewerkers nog zijn doorgegroeid in hun salaris binnen de loonschaal;

Wel worden de factoren aangestipt waardoor het financiële beeld voor IJsselstein voordeliger dan wel nadeliger kan uitpakken bij ongewijzigd beleid. Van belang is dat de feitelijke kosten voor de gemeente in de nieuwe situatie samenhangen met het beleid dat de gemeente voor de 'eigen' Wsw-ers voert en de daaruit voortvloeiende plaatsingen. In de huidige situatie worden verschillen per gemeente binnen de GR verrekend, in de nieuwe situatie betaalt elke gemeente voor de eigen Wsw'ers.

### **3.2 Exploitatie IJsselstein**

Het beeld voor de gemeente IJsselstein is dat vanaf 2019 de netto kosten ongeveer vergelijkbaar zijn aan die in de nul-situatie. Dit is wat minder voordelig dan voor de zes gemeenten gezamenlijk.

De verklaring hiervoor is onder andere gelegen in:

- Een relatief hoog aandeel medewerkers uit IJsselstein dat werkzaam is in beschut werk (IJsselstein bijna 50 procent, PAUW-gemeenten in totaal 41 procent). Beschut werk is relatief kostbaar;
- Relatief weinig medewerkers in detachering (circa 13 procent voor IJsselstein tegenover 23 procent voor PAUW-gemeenten in totaal). Detacheringen leveren gemiddeld gezien relatief hoge opbrengsten op;
- Relatief veel medewerkers in schoonmaak (25 procent voor IJsselstein tegenover 12 procent voor de zes gemeenten in totaal). In schoonmaak is relatief, bijvoorbeeld in vergelijking met detachering en groen, weinig ruimte om de inzet van medewerkers te belonen.

Wat niet in de doorrekening zit, is dat de gemiddelde loonkosten voor de Wsw-ers kunnen verschillen tussen de gemeenten. De Wsw-medewerkers in IJsselstein blijken een wat hogere beloning (gemiddeld 500 euro hoger bruto jaarloon) te hebben dan gemiddeld bij PAUW Bedrijven.

Het gemiddelde detacheringstarief voor gedetacheerde medewerkers uit IJsselstein was in 2016 ongeveer gelijk aan het gemiddelde voor alle gedetacheerde PAUW-medewerkers.

Tabel 5 Exploitatie Wsw nieuwe uitvoering IJsselstein, in € 1.000

	2017	2018	2019	2020	2021
Kosten dienstverlening lokaal werkteam			-219	-210	-201
Kosten werkgeversunit			-165	-159	-152
Kosten beschut werk			-157	-188	-180
<b>Totaal uitvoeringskosten</b>			<b>-541</b>	<b>-556</b>	<b>-533</b>
Netto opbrengsten detachering			146	140	134
Netto opbrengsten groen			98	94	90
Netto opbrengsten schoonmaak			152	146	140
<b>Totale opbrengst uit inzet Wsw-medewerkers</b>			<b>396</b>	<b>379</b>	<b>363</b>
<b>Totaal bedrijfsresultaat</b>			<b>-145</b>	<b>-177</b>	<b>-169</b>
<b>Personeelskosten Wsw</b>			<b>-2.488</b>	<b>-2.382</b>	<b>-2.282</b>
<b>Totaal netto kosten Wsw</b>			<b>-2.633</b>	<b>-2.558</b>	<b>-2.451</b>
<b>NETTO KOSTEN HUIDIGE SITUATIE</b>	<b>-2.783</b>	<b>-2.665</b>	<b>-2.611</b>	<b>-2.547</b>	<b>-2.478</b>
<b>VERSCHIL</b>			<b>-22</b>	<b>-11</b>	<b>26</b>

Tabel 6 Exploitatie Wsw nieuwe uitvoering IJsselstein per Wsw-fte, in €

Kosten uitvoering Wsw per fte, in €	2017	2018	2019	2020	2021
Uitvoeringskosten			-6.100	-6.542	-6.542
Netto opbrengst inzet Wsw-medewerkers			4.465	4.465	4.465
Personeelskosten Wsw			-28.074	-28.021	-28.035
<b>Totaal netto kosten Wsw</b>			<b>-29.710</b>	<b>-30.098</b>	<b>-30.113</b>
<b>Netto kosten Wsw huidige situatie</b>	<b>-28.959</b>	<b>-29.005</b>	<b>-29.460</b>	<b>-29.969</b>	<b>-30.433</b>
<b>Dekking netto kosten Wsw:</b>					
Rijksbijdrage	25.649	24.860	24.349	23.888	24.420
Gemeentelijke bijdrage	3.310	4.145	5.361	6.210	5.693
<b>Totaal dekking kosten Wsw</b>	<b>28.959</b>	<b>29.005</b>	<b>29.710</b>	<b>30.098</b>	<b>30.113</b>

### Tot slot

Bij de totstandkoming van de doorrekeningen in deze bijlage zijn, naast de gegevens van PAUW Bedrijven, tevens benchmarkgegevens Wsw en informatie van marktpartijen gebruikt. Bij het opstellen is een grote mate van zorgvuldigheid nagestreefd. Bij aannames is steeds uitgegaan van een behoedzaam scenario. Niettemin kunnen zich in de praktijk op elk onderdeel voor- en tegenvallers voordoen. Gedurende het transitieproces dienen de aannames die de basis vormen van de doorrekening continu te worden gemonitord. Deze monitoring moet ervoor zorgen dat kostenverhogende of omzetverlagende risico's beheersbaar blijven.



### 1. Inleiding

De in dit transformatieplan voorgestelde uitvoeringsstructuur is in afstemming met alle betrokken partijen stapsgewijs tot stand gekomen. De aanleiding(en) voor de transformatie zijn in bijlage 1. uitgebreid beschreven. De belangrijkste aanleiding om de Wsw anders te gaan organiseren, is dat de instroom in de Wsw is gestopt. Niets doen – dat wil zeggen de GR met een onveranderde opdracht in stand houden – zal onvermijdelijk leiden tot een krimpscenario met blijvende reorganisaties binnen het sw-bedrijf tot gevolg. Dit zal leiden tot voortdurende onrust en onzekerheid voor medewerkers en, in financieel opzicht, tot stijgende tekorten. Alle partijen zijn het hierover eens en delen het uitgangspunt dat er ‘iets’ moet gebeuren.

In het aanvankelijke onderzoek van Langedijk werd hiervoor een keuze gepresenteerd voor een ‘cafetariamodel’ of een ‘regiemodel’. In een cafetariamodel ligt de nadruk op het zoveel mogelijk in stand houden van een gezamenlijke uitvoering, waarbij gemeenten individueel bepalen welke taken zij van dit gezamenlijke construct afnemen en welke taken zij anders organiseren. Het regiemodel gaat ervan uit dat gemeenten de taken in eigen beheer gaan uitvoeren.

Deze terminologie is inmiddels losgelaten. Een nieuwe uitvoeringsstructuur die past bij de uitgangspunten van de gemeenten én recht doet aan de opgave om voor de Wsw-medewerkers een passende en toekomstbestendige arbeidsplaats te waarborgen, laat zich niet beschrijven in termen van één van beide modellen. In de praktijk is een structuur nodig waarin elementen uit beide modellen een plek hebben. In de uitwerking van de lokale transformatieplannen hebben de gemeenten dan ook niet primair gekeken naar de uitwerking van één model, maar naar de inhoudelijke opgave. Keuzes zijn ingegeven door de vraag hoe we de Wsw-taken in de toekomst zo goed mogelijk kunnen organiseren, gelet op het belang van medewerkers, het belang om expertise en deskundigheid zo effectief mogelijk in te zetten, zowel voor de Wsw-doelgroep als de brede doelgroep van (nieuw instromende) mensen met een arbeidsbeperking, en het belang van toekomstbestendigheid en financiële houdbaarheid. Op verschillende onderdelen worden daarom soms verschillende keuzes gemaakt, elk meer of minder lijkend op de elementen die in de modellen worden geschetst.

Dat wat geldt voor het regie- en het cafetariamodel, geldt ook voor de modellen die in reactie op het rapport Langedijk zijn geschetst in de second-opinion die in opdracht van de ondernemingsraad van PAUW Bedrijven is uitgevoerd door Robert Capel. Capel schetst in zijn rapportage vier alternatieve scenario's voor de keuze van de betrokken gemeenten om de Wsw en Participatiewet zelfstandig of in een ander samenwerkingsverband te gaan uitvoeren. Elk van deze scenario's bevat elementen die bruikbaar zijn in de toekomstige uitvoeringsstructuur. Maar ook hier geldt dat in de uitwerking niet volledig aan één model kan worden vastgehouden. De scenario's zijn ook niet vanuit dat oogmerk beschreven. Ze zijn bedoeld om de verschillende richtingen te schetsen die in de verdere uitwerking kunnen worden betrokken. Op deze manier zijn de scenario's ook door de gemeenten gebruikt. De verschillende

mogelijkheden zijn onderzocht, op draagvlak en haalbaarheid getoetst en meegenomen in de afweging welke keuze, gezien de inhoudelijke opgave per onderdeel, het meest passend zou zijn.

De scenario's zijn in de uitwerking van de lokale transformatieplannen zeer bruikbaar gebleken. De scenario's geven namelijk niet alleen een richting aan ten aanzien van een mogelijk 'hoe', maar geven ook een goed beeld van het 'waarom' en de achterliggende doelstellingen die aan een bepaalde keuze ten grondslag liggen. Dit komt het meest duidelijk naar voren in de behandeling van de toetsingscriteria. De in het rapport Capel beschreven toetsingscriteria zijn allen betrokken bij de uitwerking van het voorliggende voorstel. De scenario's, overwegingen en criteria zijn inhoudelijk beoordeeld en zijn medevormend geweest bij de totstandkoming van het uiteindelijke voorstel. Daarin is zoals gezegd geen keuze gemaakt voor één model of scenario, maar is per onderdeel bezien hoe inhoudelijke overwegingen en praktische argumenten in een evenwichtige keuze kunnen samenvallen.

De gemeenteraad heeft het college de opdracht gegeven om bij de uitwerking van het transformatieplan de scenario's van Capel te betrekken en om inzichtelijk te maken dat en hoe de in de verschillende scenario's genoemde argumenten zijn betrokken in het uiteindelijke voorstel. Het onderstaande komt daaraan tegemoet.

## **2. Beoordeling en weging elementen uit alternatieve scenario's**

In termen van de beschreven scenario's, lijkt het in het transformatieplan beschreven voorstel het meest op het scenario 3, een integrale uitvoeringsorganisatie voor de Participatiewet. Daarin worden echter ook elementen uit de andere scenario's betrokken. Zo ligt de nadruk in het rapport Capel in scenario 1. op de creatie van een Sociaal detachingsbedrijf, waarin dienstverlening ten aanzien van matching, plaatsing en detachering van mensen uit de brede doelgroep in één hand worden belegd. In feite komt het voorliggende voorstel op dit punt inhoudelijk overeen met dit uitgangspunt in scenario 1. van Capel: het voorstel gaat er vanuit dat binnen WIL een organisatie-onderdeel wordt ingericht waarin de kennis en expertise ten aanzien van matching, plaatsing en detacheringen voor de Wsw-doelgroep en de nieuwe doelgroep integraal wordt belegd. Vanuit deze regionale organisatie vindt de inhoudelijke, cliëntgerichte inzet lokaal plaats vanuit de werkteams.

Dit is een voorbeeld van een inhoudelijke richting waarin elementen uit verschillende scenario's samenkomen. En waarin het voorliggende voorstel tegemoetkomt aan de inhoudelijke overwegingen uit verschillende scenario's. Zonder dat een eenduidige keuze voor een van die scenario's wordt gemaakt. Het college is dan ook van oordeel dat het voorliggende voorstel in zeer hoge mate spoort met de overwegingen die in alternatieve scenario's zijn genoemd. Steeds echter op basis van de inhoud.

Het college kijkt op één onderdeel fundamenteel af van de in enkele scenario's geschetste uitgangspunten. Namelijk ten aanzien van het uitgangspunt dat de zes deelnemende gemeenten, al of niet in GR-verband, *ten principale* blijven samenwerken bij de toekomstige uitvoering of zelfs de huidige samenwerking tussen de zes gemeenten verbreden. Deze verbreding van de samenwerking tussen de PAUW-gemeenten (breder dan de Wsw) spoort niet met de bestuurlijke keuzes die de

afgelopen jaren gemaakt zijn, waarbij de focus op lokaal en faciliterende samenwerking in Lekstroomverband het uitgangspunt is en maakt ook geen onderdeel uit van het voorliggende transformatieplan. Ten aanzien van de uitvoering van beschut werk blijft samenwerking tussen de zes PAUW-gemeenten wel mogelijk.

Onderstaand wordt gedetailleerd ingegaan op de inhoudelijke overwegingen en criteria die in het rapport Capel per scenario zijn uitgewerkt. Daarbij wordt steeds aangegeven hoe deze elementen zich verhouden tot het voorstel dat in dit transformatieplan wordt gepresenteerd. Daar waar in het rapport Capel dezelfde overwegingen in meerdere scenario's worden genoemd, worden deze onderstaand één keer behandeld.

### **Alternatief 1 Het sociaal Detacheringsbedrijf**

#### **Element genoemd in rapport Capel:**

Gemeenten hebben behoefte aan een professionele dienstverlener die als werkgever optreedt voor de doelgroepen met een beperking en de begeleiding en ondersteuning organiseert.

#### **Betrokken in het transformatieplan:**

Het voorstel spoort met dit uitgangspunt. In feite wordt een sociaal detacheringsbedrijf voor de brede doelgroep georganiseerd door de nu gesplitste opdracht (Wsw: PAUW, nieuwe doelgroep: WIL) te bundelen. De expertise vanuit PAUW blijft behouden door deze, voor de Lekstroomgemeenten, zoveel mogelijk gebundeld onder te brengen in WIL. Inzet ten aanzien van matching en plaatsing wordt vanuit de lokale werkteams gepleegd, vanuit deze regionale organisatie. In deze teams vinden ook de huidige PAUW-begeleiders hun plaats. Ook het materieel werkgeverschap voor de Wsw-werknemers en alle daarbij horende expertise wordt ondergebracht in WIL waarbij de expertise van PAUW (medewerkers) wordt overgenomen. Vanuit WIL kan deze specialistische inzet ook in toenemende mate voor de brede doelgroep Participatiewet worden ingezet.

#### **Element genoemd in rapport Capel:**

Daarnaast kan deze organisatie het vangnet (intern werk) organiseren. Een voordeel van het uitvoeren van intern werk in dezelfde organisatie is dat een ontwikkelstap naar detachering of een tijdelijke terugval naar intern werk gemakkelijk in het eigen bedrijf wordt georganiseerd.

#### **Betrokken in het transformatieplan:**

Het scenario gaat ervan uit dat beschut werk binnen dezelfde organisatie belegd wordt als de detacheringen. Hier wijkt het transformatieplan af. Het uitgangspunt voor de gemeente is dat lokaal, in overleg met de medewerker bepaald wordt welke plek het beste is voor de betrokken medewerker. Daar waar mogelijk hebben plaatsingen in een reguliere werkomgeving de voorkeur. Voor medewerkers waarvoor dit geen optie is, wil de gemeente een beschutte werkomgeving overeind houden. Plaatsing in de

beschutte werkomgeving moet echter plaatsvinden op basis van individuele overwegingen en maatwerk ten aanzien van de medewerker.

De Lekstroomgemeenten kiezen ervoor om de beschutte werkomgeving te behouden, maar dusdanig vorm te geven dat de omvang van de beschutte werkomgeving op basis van de ontwikkeling van de vraag in de komende jaren kan variëren. Zonder dat dit gevolgen heeft voor verdere de uitvoering van de Wsw (reorganisatie). Op de argumentatie van een afzonderlijke entiteit voor beschut werk is in bijlage 4. ingegaan.

Een belangrijk door Capel genoemd punt is dat het proces van ontwikkelstappen richting detachering of een tijdelijke terugval naar beschut werk op individueel medewerkersniveau goed geregeld moeten zijn. Afstemming tussen de werkteams en de beschutte werkomgeving is dan ook belangrijk. Dit is echter goed te organiseren door een duidelijke opdracht en goede inkoopafspraken.

**Element genoemd in rapport Capel:**

In dit model hebben de gemeenten mogelijk geen behoefte aan een organisatie die zelf diensten verzorgt zoals groen en schoonmaak en met de exploitatie van deze werksoorten commerciële risico's loopt. Mogelijkheid is dat de deelnemende gemeenten expliciet kiezen voor een uitvoeringsorganisatie die detacheert en de dienstenactiviteiten (groen, schoonmaak) overlaat aan de gemeentelijke diensten of marktpartijen die deze taak uitvoeren. Het sociaal detachingsbedrijf zorgt dan vooral voor het werkgeverschap en de passende opleiding en begeleiding.

**Betrokken in het transformatieplan:**

Wij kiezen voor deze mogelijkheid. Het werkteam (apart onderdeel van WIL, opererend vanuit de gemeenten) wordt het sociale detachingsbedrijf dat zorgt voor de passende opleiding en begeleiding. Ook het materieel werkgeverschap wordt in deze subregionale organisatie georganiseerd. De werkzaamheden voor groen en schoonmaak worden bij gemeentelijke diensten of marktpartijen belegd, waarbij in de opdrachtverlening voor de plaatsing van Wsw-medewerkers in de vorm van detachering of begeleid werken wordt gezorgd.

**Element genoemd in rapport Capel:**

Tenslotte is het goed mogelijk om in het sociale detachingsbedrijf naast de dienstbetrekkingen ook andere activiteiten ten behoeve van de Participatiewet uit te voeren zoals arbeidsontwikkeltrajecten.

Het sociaal detachingsbedrijf functioneert op afstand. Tussen het bedrijf en de afdelingen Werk en Inkomen wordt op basis van zakelijke opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie afspraken gemaakt over de taken die worden uitgevoerd.

**Betrokken in het transformatieplan:**

Ook de hier geopperde verbreding spoort met de uitwerking in het transformatieplan. De faciliterende organisatie binnen WIL en de vandaaruit georganiseerde werkteams kunnen een bredere taak vervullen en benodigde activiteiten ten aanzien van arbeidsontwikkeling van daaruit organiseren.

Het functioneren op afstand wordt in het rapport Capel niet nader uitgewerkt. Het uitgangspunt dat zakelijke afspraken worden gemaakt over de taken die worden uitgevoerd, spoort echter met het voorstel in dit transformatieplan. Dit geldt voor de faciliterende organisatie binnen WIL, de lokale werkteams en de beschutte werkomgeving. De gemeente kiest er echter voor de dienstverlening rond de inwoner dichtbij de gemeente en in samenhang met de uitvoering van andere taken in het sociaal domein te beleggen en de afstand tot het lokale niveau juist te verkleinen.

**Element genoemd in rapport Capel:**

criterium maatwerk: door een groot werkgeversnetwerk in de regio zijn veel plaatsingsmogelijkheden voor medewerkers uit de doelgroep.

**Betrokken in het transformatieplan:**

Op Lekstroomniveau wordt de werkgeversbenadering – die nu voor de Wsw apart is georganiseerd ten opzichte van de brede doelgroep van de Participatiewet – gebundeld. De samenhang en efficiency wordt daardoor juist vergroot. Door de lokale inzet van werkteams worden lokale netwerken en kansen beter gevonden, terwijl deze door de subregionale bundeling kunnen worden uitgewisseld en breder kunnen worden ingezet; zowel voor een bredere doelgroep als door meerdere gemeenten. Werkgevers worden hiermee ook meer integraal benaderd en bediend.

**Element genoemd in rapport Capel:**

criterium maatwerk: een voordeel van behouden van intern werk in de eigen organisatie is dat hiermee een tijdelijke terugvaloptie uit detacheringen kan worden gerealiseerd.

**Betrokken in het transformatieplan:**

Bij het apart organiseren van een beschutte werkomgeving kan de terugvaloptie goed worden georganiseerd. Plaatsing in de beschutte werkomgeving gebeurt op aangeven van het lokale werkteam, dat kan ook een tijdelijke plaatsing als terugvaloptie zijn. In de inkoop bij de beschutte werkomgeving wordt deze optie ook uitdrukkelijk opgenomen.

**Element genoemd in rapport Capel:**

criterium integratie: door focus op detachering worden medewerkers met nadruk geplaatst bij andere werkgevers en is voor de doelgroep voor wie dat kan sprake van integratie.

**Betrokken in het transformatieplan:**

Dat is inderdaad de bedoeling. Het werkteam zal met die focus proberen om medewerkers in een zo regulier mogelijke omgeving te plaatsen. Daar waar dit niet mogelijk is, is er het beschutte vangnet.

**Element genoemd in rapport Capel:**

criterium synergie: synergie is er vooral in werkgeversbenadering.

**Betrokken in het transformatieplan:**

Synergie in begeleiding, werkgeversbenadering, etc. wordt gerealiseerd door het bundelen van dienstverlening, inclusief de werkgeversaanpak in een (sub)regionale organisatie voor zowel de Wsw-doelgroep als de nieuwe instroom. Via WIL is er subregionale en regionale afstemming in de werkgeversbenadering en door de uitvoering in de lokale werkteams ontstaat synergie tussen de uitvoering van de Participatiewet, WMO en Wsw.

**Element genoemd in rapport Capel:**

Criterium synergie: met de afzonderlijke gemeenten/ afdelingen sociale zaken moeten afspraken worden gemaakt over het proces van intake en toeleiding.

**Betrokken in het transformatieplan:**

Tussen de gemeenten en WIL worden afspraken gemaakt over bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken van de faciliterende subregionale organisatie en de lokale werkteams. Hierbij hoort ook het proces van intake en toeleiding.

**Element genoemd in rapport Capel:**

Criterium kwaliteit: met huidig en verwacht vrijwel gelijkblijvend volume aan werknemers uit de doelgroep kan kwaliteit worden gewaarborgd.

**Betrokken in het transformatieplan:**

De kwaliteit (gezien continuïteit en omvang) wordt gewaarborgd door het samenvoegen van de dienstverlening voor de Wsw en klantgroep 3 (inwoners met een beperking) van WIL. Waar de omvang van de Wsw-doelgroep de komende jaren zal dalen, zal de nieuwe instroom in klantgroep 3 voortduren. De huidige kennis en expertise van PAUW-personeel kan via de werkteams ook worden ingezet voor klantgroep 3 en relatief gezien steeds verder toenemen. Daarmee is de continuïteit op langere termijn ook gewaarborgd.

**Verbijzondering alternatief 1      Overname door een sociale onderneming****Element genoemd in rapport Capel:**

Onderdelen van een SW-bedrijf worden overgenomen door een sociaal ondernemer.

**Betrokken in het transformatieplan:**

In het transformatieplan wordt voorzien in de mogelijkheid dat onderdelen van de huidige Wsw-uitvoering door PAUW bedrijven door (sociaal) ondernemers worden overgenomen. Dit is het uitgangspunt voor de werkzaamheden op het terrein van Groen en Schoonmaak. Daar waar mogelijk, kan de gemeente zelf optreden als sociaal ondernemer, bijvoorbeeld daar waar sprake is van een eigen groenafdeling, waar Wsw-medewerkers kunnen worden opgenomen. In IJsselstein is geen sprake van een eigen groenafdeling of andere werkzaamheden in eigen beheer. In die gevallen kan aan de toekomstige opdracht voor deze werkzaamheden aan ondernemers de verplichting gekoppeld worden om hierbij Wsw-werknemers in detachering of begeleid werken in te schakelen.

Ten aanzien van beschut werk geldt dat de gemeenten hier een aparte entiteit voor oprichten die hiervoor de huidige beschutte werkzaamheden en in beginsel de locatie IJsselstein overeind houdt. Met opdrachtgevers en ondernemers wordt bezien of en in hoeverre zij hierin op korte of langere termijn kunnen en willen participeren. Daarnaast gaan we, via het werkteam, zoeken naar een aantal (andere/nieuwe) sociale ondernemers die willen ondernemen met medewerkers uit de Wsw-doelgroep en inwoners uit klantgroep 3.

**Element genoemd in rapport Capel:**

In sommige regio's wordt op dit moment onderzocht of er sprake kan zijn van een *volledige* overname van het SW-bedrijf door een sociale onderneming of consortium van meerdere ondernemingen. Een dergelijke operatie is uiteraard veel complexer dan een overname van een specifiek bedrijfsonderdeel. Deze optie is vooral relevant wanneer de gemeenten geen behoefte hebben aan bestuurlijke invloed op de bedrijfsvoering via een gemeenschappelijke regeling maar wel waarde hechten aan het continueren en behouden van de werkgelegenheid en infrastructuur.

**Betrokken in het transformatieplan:**

Dit element is niet aan de orde, omdat de gemeenten juist wel hechten aan (bestuurlijke) invloed op de uitvoering en hechten aan het continueren van de werkgelegenheid. Juist de dienstverlening en het maatwerk gericht op de individuele werknemers wil de gemeente meer lokaal en meer integraal, in samenhang met andere onderdelen in het sociaal domein organiseren.

**Alternatief 2 Het Sociaal Werkbedrijf**

**Element genoemd in rapport Capel:**

Een ander alternatief is om de werkgerelateerde activiteiten dicht bij de eigen afdeling(en) Werk en Inkomen te organiseren. Een voordeel daarvan is dat de processen van intake en bemiddeling beter kunnen worden gestroomlijnd.

**Betrokken in het transformatieplan:**

We organiseren de werkgerelateerde activiteiten dichtbij Werk en Inkomen door de dienstverlening te koppelen aan de overige uitvoering van de Participatiewet.

**Element genoemd in rapport Capel:**

Het is goed mogelijk om met de afdeling Werk en Inkomen van de ene gemeente andere afspraken over taken en processen te maken dan met de andere gemeente. Daarnaast is het ook mogelijk om t.a.v. de uitvoering van bepaalde werksoorten afspraken op maat te maken.

**Betrokken in het transformatieplan:**

De afdelingen Werk en Inkomen zijn voor de Lekstroomgemeenten op dit moment gebundeld. Ten aanzien van de uitvoering in werkteams kunnen wel afspraken gemaakt worden over de lokale invulling.

**Element genoemd in rapport Capel:**

Criterium maatwerk: de gemeenten kunnen er voor kiezen om de exploitatie van een bepaalde werksoort (bijvoorbeeld groen of schoonmaak) niet onderdeel te laten zijn van de Gemeenschappelijke Regeling maar dat de kosten en baten per gemeente of subgroep van gemeenten worden toegerekend.

**Betrokken in het transformatieplan:**

Dit gaan we doen, door het uitgangspunt dat deze onderdelen niet door middel van een eigen exploitatie worden uitgevoerd, maar worden overgedragen aan de gemeente zelf (in de gemeenten waar dit kan) dan wel aan ondernemers die deze taken uitvoeren met Wsw-werknemers.

**Element genoemd in rapport Capel:**

Vaak wordt op het niveau van de arbeidsmarktregio gekozen voor lichtere samenwerkingsverbanden waarbij een structurele samenwerking plaats vindt op deelterreinen of waarbij de samenwerking beperkt blijft tot het synchroniseren van beleidskeuzes en het afstemmen van processen.

**Betrokken in het transformatieplan:**

Dit doen we via de Utrechtse Werktafel en op Lekstroomniveau via WIL.

**Element genoemd in rapport Capel:**

Bij meerdere uitvoerende taken kan dus een afweging gemaakt worden of deze vorm zouden moeten krijgen in een regionale samenwerking of juist in subregionale/ lokale uitvoering.

Voordat de keuze gemaakt wordt om een bepaalde taak op lokaal niveau uit te voeren is het wenselijk om te beoordelen of het organiseren van deze taak op subregionaal niveau meerwaarde biedt in schaalgrootte, slagkracht en variëteit.

**Betrokken in het transformatieplan:**

Dit vormt de kern van het voorstel zoals in de lokale transformatieplannen wordt beschreven. Per onderdeel is bezien of (sub)regionale of lokale samenwerking de meest aangewezen weg is om de opgave te realiseren. Voor de Lekstroomgemeenten heeft deze afweging geleid tot de keuze voor een subregionale faciliterende organisatie op Lekstroomniveau en zoveel mogelijk lokale uitvoering van dienstverlening rond de inwoner. De beschutte werkomgeving wordt dusdanig georganiseerd dat alle PAUW-gemeenten van deze faciliteit gebruik kunnen maken.

**Alternatief 3 Een integrale uitvoeringsorganisatie Participatiewet****Element genoemd in rapport Capel:**

Een derde alternatief is om de activiteiten van het Sociale Werkbedrijf te integreren met de uitvoeringsorganisatie voor Werk en Inkomen. Een voordeel daarvan is dat de



aansturing van de processen, de bemiddeling en begeleiding van alle doelgroepen en de verdeling van de budgetten in één hiërarchische lijn plaatsvindt.

**Betrokken in het transformatieplan:**

Zoals aangegeven komt dit scenario en element het meest specifiek overeen met het voorstel dat in dit transformatieplan is uitgewerkt. De activiteiten van PAUW bedrijven worden voor de Lekstroomgemeenten geïntegreerd met de activiteiten van WIL voor de brede doelgroep van mensen met een arbeidsbeperking in het kader van de Participatiewet. De dienstverlening wordt meer lokaal vormgegeven vanuit deze integraal georiënteerde organisaties. Specifieke Wsw-gerelateerde activiteiten worden daar gebundeld aan toegevoegd (administratieve werkgeversunit). De beschutte werkomgeving wordt op afstand geplaatst. Op dat punt wijkt het transformatieplan beredeneerd af van het scenario in het rapport Capel.

**Element genoemd in rapport Capel:**

Criterium maatwerk: een mogelijk voordeel van een integrale uitvoeringsorganisatie is dat een directe bemiddeling naar andere activiteiten kan plaatsvinden en binnen de eigen organisatie gemakkelijker gebruik gemaakt kan worden van ander ondersteuningsaanbod zoals opleidingen of schuldhulpverlening.

**Betrokken in het transformatieplan:**

Dit element spoort met de overwegingen in het transformatieplan.

**Element genoemd in rapport Capel:**

Criterium maatwerk: mogelijk nadeel van een integrale uitvoeringsorganisatie is het verlies van een bedrijfsmatige cultuur, waarbij de focus vooral gericht op werk kan zijn

**Betrokken in het transformatieplan:**

De focus van het lokale werkteam is gericht op werk en op maximale ontwikkeling van de inwoner. Dit mogelijke nadeel wordt dan ook niet direct als kenmerk van het geschetste scenario herkend.

**Element genoemd in rapport Capel:**

Criterium synergie: synergie is er in de huidige werkgeversbenadering van PAUW Bedrijven voor de zes gemeenten in de regio. Deze synergie zal afnemen als de taken worden gesplitst naar verschillende gemeenten/ subregio's. Een mogelijk voordeel van een integrale lokale uitvoeringsorganisatie kan zijn dat een nauwere aansluiting wordt gerealiseerd met het lokale werkgeversnetwerk. Anderzijds kan dit op gespannen voet staan met het verder ontwikkelen van de werkgeversbenadering van het Werkgevers ServicePunt in de arbeidsmarktregio.

**Betrokken in het transformatieplan:**

De beschreven synergie blijft hetzelfde omdat in de voorgestelde uitvoeringsstructuur de samenwerking op Lekstroomniveau vormgegeven blijft. De Lekstroom werkt als één van de subregio's samen met andere subregio's in de arbeidsmarktregio. Dat verandert niet.

#### **Alternatief 4 Uittreden op basis van een dienstverleningsovereenkomst**

##### **Element genoemd in rapport Capel:**

Centrale gedachte is dat een individuele gemeente er mogelijk geen behoefte aan heeft om de bestuurlijke verantwoordelijkheid en de financiële risico's te dragen als lid van een gemeenschappelijke regeling. In het bijzonder bij kleinere gemeenten zien we dat een dienstverleningsovereenkomst soms meer comfort biedt. Voor de andere gemeenten is een dergelijk voorstel vaak goed bespreekbaar.

##### **Betrokken in het transformatieplan:**

Dit is in ons geval niet aan de orde. Er is geen sprake van een individuele gemeente die uit de GR wil treden, maar van andere argumenten die tot de conclusie hebben geleid dat de colleges de op dit moment binnen de GR PAUW georganiseerde taken anders willen organiseren. De mogelijkheid bieden aan één of enkele gemeenten om uit te treden en de GR voorts in stand te houden, biedt derhalve geen oplossing, omdat er geen resterende gemeenten zijn die de GR voor het overige in stand zouden kunnen of willen houden.

## Bijlage 9 – Risico en beheersmaatregelen

Rond het Transformatieplan is een aantal risico's te benoemen. In de onderstaande tabel zijn de belangrijkste risico's weergegeven aan de hand van de aard van het risico. Gedurende het implementatietraject zullen de risico's voortdurend gemonitord worden en zullen passende maatregelen worden getroffen indien de risico's zich voordoen.

<b>Aard van het risico</b>
<i>Politiek bestuurlijk</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• De gemeenten komen niet tot een eenduidig besluit over de toekomst van PAUW. Het risico dat hiermee samenhangt is dat het voor het vervolgproces benodigde vertrouwen in elkaar verdwijnt. Dit risico kan worden ondervangen door gezamenlijk intensief met elkaar te blijven optrekken, ook in de fase van implementatie.</li><li>• Aankondiging andere wetgeving. Het kan zijn dat als gevolg van de thans lopende kabinetsformatie het wettelijk kader voor werk en inkomen wijzigt. Maatregelen zijn op voorhand niet mogelijk. Op het moment dat nieuwe plannen bekend worden, maken de gemeenten een impactanalyse.</li></ul>
<i>Operationeel</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Het openbreken van bestaande contracten tussen PAUW en haar opdrachtgevers kan mogelijk leiden tot opzegging van het contract door de opdrachtgever. Het risico hiervan is beperkt, maar de impact is behoorlijk. Dit risico kan worden ondervangen door een warme overdracht tussen PAUW, de gemeenten en de opdrachtgever te bewerkstelligen.</li><li>• Het lokale werkteam heeft een cruciale rol in de nieuwe uitvoering. Als het lokaal werkteam niet goed functioneert, is dat een risico voor de dienstverlening aan inwoners en werkgevers en voor de resultaten. De gemeente heeft invloed op het functioneren van het werkteam. Het risico is daarmee beperkt, de impact van dit risico is groot.</li><li>• Vaak stijgt het ziekteverzuim, wanneer er grote organisatorische veranderingen worden doorgevoerd. De kans dat dit risico zich voordoet is behoorlijk en kan voor een belangrijk deel worden ondervangen door duidelijke communicatie over de betekenis van de veranderingen voor de individuele medewerker. De kans dat dit risico zich voordoet is behoorlijk, evenals de impact van dit risico.</li></ul>
<i>Juridisch</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Het onderbrengen van beschut werken in een aparte stichting brengt mogelijk aanbestedingsverplichtingen met zich mee. Dit kan worden ondervangen door als deelnemende gemeente in het bestuur van de stichting plaats te nemen.</li></ul>
<i>Financieel</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bij de totstandkoming van de doorrekeningen in het transformatieplan zijn, naast de gegevens van PAUW Bedrijven, tevens benchmarkgegevens Wsw en informatie van marktpartijen gebruikt. Bij het opstellen is een grote mate van zorgvuldigheid nagestreefd. Bij aannames is steeds uitgegaan van een</li></ul>

behoedzaam scenario. Niettemin kunnen zich in de praktijk op elk onderdeel voor- en tegenvallers voordoen. Gedurende het transitieproces dienen de aannames die de basis vormen van de doorrekening continu te worden gemonitord. Deze monitoring moet ervoor zorgen dat kostenverhogende of omzetverlagende risico's beheersbaar blijven.

#### *Afbreukrisico*

- Bij elke reorganisatie maken mensen een afweging of ze in de huidige organisatie verder willen of niet. Dit geldt ook voor het NRG-personeel binnen PAUW. Het risico bestaat dat mensen (en daarmee expertise) bij PAUW vertrekken. Een werkgarantie voor het NRG-personeel helpt om dit risico en de impact hiervan in te perken.
- Verder zal sterk worden ingezet op een gezamenlijk transitieproces waarbij medewerkers van PAUW worden betrokken.