

Transitie WNK Bedrijven

Bestuurlijke samenvatting

27 juni 2014

1. Aanleiding

De aanleiding voor de transitie van WNK Bedrijven is gelegen in de introductie van de Participatiewet per 1 januari 2015. Deze gaat gepaard met enerzijds forse bezuinigingen van Rijkswegen op het totale uitgaven voor het sociale domein, anderzijds met de eis van deelnemende GR-gemeenten om op zo kort mogelijke termijn de gemeentelijke bijdrage aan WNK Bedrijven te beëindigen.

2. Inleiding

WNK Bedrijven is een Gemeenschappelijke Regeling (GR) op het gebied van de sociale werkvoorziening en re-integratiediensten die er op gericht is zoveel mogelijk mensen (weer) naar de arbeidsmarkt te brengen. In WNK werken acht gemeentes samen, t.w. Alkmaar, Heerhugowaard, Bergen, Castricum, Heiloo, Langedijk, Graft-de Rijp en Schermer (de laatste 2 fuseren met Alkmaar per 1/1/2015).

Om WNK Bedrijven zo goed mogelijk voor te bereiden op haar toekomst in de context van de nieuwe Participatiewet geeft het Algemeen Bestuur op 11 december 2013 opdracht tot de noodzakelijke transitie. 18 december 2013 wordt een transitie-manager aangesteld.

Een eerste versie van het Uitvoeringsplan wordt 13 januari 2014 aangeboden aan het AB. De kosten om de bedrijfsvoering van WNK in het tijdsbestek van 1 jaar (2014) onafhankelijk te maken van gemeentelijke bijdragen blijken echter onoverkomelijk groot (geschat € 10 mio).

Een tweede versie van het Uitvoeringsplan, van 31 maart 2014¹ (zie bijlage 1) biedt een genuanceerder beeld van de transitiekosten en laat de weg zien waarlangs het bedrijf zich zal kunnen ontwikkelen tot een renderende dienstverlener door het ontplooiën van een nieuw verdienmodel.

31 maart 2014 geeft het AB vervolgens opdracht tot het z.s.m. opstellen van een WNK Bedrijfsplan 2014-18² (zie bijlage 2). Dat plan is 16 mei 2014 opgeleverd en tekent de contouren van het nieuwe WNK Personeelsdiensten. Inmiddels is het bedrijfsplan aangepast naar aanleiding van het BAC advies, controllers overleg en input bestuursleden en heeft geleid tot een aangepaste versie dd. 20 juni 2014.

3. Participatiewet

De kern van de nieuwe wet is dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (in termen van lagere loonwaarde) hun werkgelegenheid niet meer vinden binnen de muren van SW-bedrijven, maar zoveel als mogelijk bij reguliere werkgevers. Alleen daar waar dat gezien de individuele problematiek van werknemers uitgesloten is blijft een beschut-werken-functie in tact.

Dat betekent dat SW-bedrijven hun productie-werkgelegenheid binnen de muren van eigen bedrijven zullen moeten vervangen door het vinden van werkgelegenheid bij werkgevers, vergelijkbaar met de business van een regulier detachingsbureau.

¹ Vastgesteld Algemeen Bestuur WNK 31 maart 2014 op strekking en inhoud

² Versie 15 mei 2014; agenda Algemeen Bestuur WNK 25 juni 2014

De eigen bedrijfsomgevingen en hun bijbehorende overheadkosten worden daarmee overbodig en moeten z.s.m. worden afgebouwd. Tegelijkertijd verandert de *core business* van het bedrijf: het ondernemen met eigen SW-bedrijven wordt vervangen door het ondernemen met mensen met lage loonwaarde. De transitie maakt van WNK een dienstverlener voor werkgevers i.p.v. een producent voor opdrachtgevers.

Deze verandering van business komt tot uitdrukking in de voorgestelde wijziging van de handelsnaam: niet meer WNK Bedrijven maar :

WNK PERSONEELSDIENSTEN: “een bijzondere intermediair met bijzondere werknemers voor gewone werkgevers”.

4. Bedrijfsontwikkeling

De jaren 2014-18 zullen in teken staan van planmatig:

- | | |
|-----------------|--|
| Saneren : | afstoten van bedrijfsruimtes, installaties, machine/wagenpark; fuseren van 4 bedrijfsbureaus; exit boventallig personeel; beëindigen niet-rendabele bedrijfsactiviteiten; ontdebellen van functies die overlappen met functies in de ISD (2015 e.v.);
<i>Saneringskosten vallen onder de zgn. “transitiekosten”</i> |
| Terugverdienen: | het generen van nieuwe inkomsten via het nieuwe verdienmodel (zie beneden);
<i>Transitiekosten 2014-16 kunnen hierdoor vanaf 2017 door WNK worden terugbetaald aan de GR-leden</i> |
| Inbesteden: | 1) vanuit het perspectief van WNK Personeelsdiensten:
het vinden van werkgelegenheid in de personeelsformatie van de aangesloten GR-leden (aan de onderkant van hun loon- en functiegebouw);
2) vanuit het perspectief van de GR-gemeenten:
vermindering van de uitkeringslasten; het vermijden van BTW-uitgaven en kostenverslindende Europese aanbestedingen; |

om te komen tot een sluitende exploitatie, nu en in de toekomst.

5. Verdienmodel 2014-18

De bedrijfsvoering van WNK zal in de periode 2014-18 in het teken staan van het opdrachtnemerschap naar gemeenten en samenwerkende sociale diensten als opdrachtgever.

Daarmee verlaat WNK de positie van gemandateerd uitvoerder van de Wet Sociale Werkvoorziening.

Op *de private markt* levert en begeleidt WNK werknemers met lage loonwaarde aan partner-ondernemingen die werkzaam zijn in o.a. de groenvoorziening, de schoonmaak, de catering, de sorteer- en distributiesector. De huidige WNK portfolio wordt overgedragen aan deze partners in ruil voor gewaarborgde werkgelegenheid. Er ontstaan zo verschillende vormen van samenwerking met commerciële partijen die in de komende jaren verder tot ontwikkeling moeten komen.

Het van binnen naar buiten plaatsen van bedrijfsactiviteiten komt neer op het vervreemden van bedrijfsonderdelen naar partners. Het streven is om dit proces in 2014 grotendeels afgerond te hebben. Kwaliteitsborging van dit proces is gelegen in het strikt volgen van een op te stellen overdrachtsprocedure en -protocol.

Op *de publieke markt* ontstaat nieuwe werkgelegenheid door het “inbesteden”. Hiermee wordt laagdrempelige eigen werkgelegenheid ter beschikking gesteld aan WNK-werknemers. Er wordt hiervoor een verdeelmodel ontwikkeld dat baten en lasten gelijk verdeeld naar de mate van de afname en het aantal afnemende GR-leden (ter voorkoming van free-rider gedrag).

De afgelopen maanden is gebleken dat er veel belangstelling bestaat voor samenwerking met WNK in zowel de private als de publieke markt.

WNK biedt in de toekomst drie diensten aan:

- 1) begeleid werken
- 2) detacheringen
- 3) werken op locatie

WNK levert alleen nog bedrijfsmatige productie via het zgn. “Beschut Werken Binnen” (onder operationele samenwerking met andere SW-bedrijven).

Het streven is om met de bedrijfsvoering in 2017 budgetneutraliteit te bereiken.

Op 25 juni heeft het Algemeen Bestuur ingestemd met de uitwerking van een verdienmodel van kosten, baten en risico's bij de regionale samenwerking op het gebied van schoonmaak, groen, catering etc., door een werkgroep waarin o.a. deelnemende gemeenten en WNK zijn vertegenwoordigd.

6. Financieel effect

Dat bestaat uit 4 slagen:

- De gemeentelijke bijdrage daalt van € 1,209 mio in 2014 naar € 0 in 2017
- De korting van de rijkssubsidie (van € 0,569 mio naar € 1,768 mio, 2015-2020) wordt volledig opgevangen
- De transitiekosten van € 3,6 mio worden vanaf 2017 volledig terugbetaald aan de GR-leden
- Financieel voordeel voor GR-leden door inbesteden (schadelastbeperking en btw-voordeel)

7. Risicobeheer

Het risicoprofiel van WNK als bedrijf zal verschuiven omdat de corebusiness verandert van productieactiviteiten in dienstverlening. Het zwaartepunt in het risicoprofiel verschuift van het contracteren van opdrachten en de uitvoering daarvan naar het contracteren van werkgelegenheid en het kunnen leveren van voldoende gekwalificeerde werknemers.

Het afstoten van bedrijven en leveren van de personeelsdiensten brengen bepaalde onzekerheden en risico's met zich mee. Om deze risico's zoveel mogelijk te beperken zal een adequaat toezicht op de bedrijfsvoering ingericht worden, gekoppeld aan kwartaalsturing.

Toezicht en sturing stoelen op een kwartaal-audit op basis van de beproefde RISMAN-methode (zie Bedrijfsplan, p. 23-26). De kwartaalprestaties (en dus opgeteld ook de jaarprestatie) worden tegelijkertijd getoetst door middel van een nader vorm te geven GRC-dashboard (= Governance, Risk, Compliance).

Rest ons vast te stellen dat het grootste bedrijfsrisico voor WNK op dit moment is: niets doen en niet in transitie gaan (oplopende gemeentelijke bijdrage van 3 mio in 2020)³.

8. Bestuurlijk proces

Het bestuurlijk proces van WNK Personeelsdiensten zal de komende jaren in het teken staan van het begrip “professionalisering”. Van groot belang is daarbij allereerst dat de rol en positie van WNK als opdrachtnemer van samenwerkende, opdrachtgevende gemeentes (ISD) wordt vastgelegd in ofwel een aanpassing van de bestaande GR, ofwel een overgang naar een Bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO).

Op basis van deze positiebepaling zal het bestuur bewust een nieuwe rolopvatting moeten ontwikkelen (*van bestuur van een beleidsrijke en gemandateerde uitvoerder van wet- en regelgeving – naar een beleidsarme uitvoerder van beleidsvrije opdrachten; het wethouderschap van een gemeente is niet hetzelfde als het bestuurslidmaatschap van een werkvoorzieningsschap*). Bestuursleden zullen als groep en als individueel bestuurslid zich meer manifesteren als niet-politieke toezichthouders op de targets van een bedrijfsmatig & zakelijk dienstverleningsproces. Daarbij dient onderscheid gemaakt te worden tussen dagelijks toezicht en algemeen toezicht.

De grondslag daarvoor is 4 x p/jaar een grondige analyse en bespreking van de kwartaalprestatie (kwartaalsturing). De betrokkenheid van onafhankelijke deskundigen hierbij kan dit proces van “verzakelijking van het bestuursproces” bespoedigen. Daarnaast zullen 2-jaarlijks momenten van reflectie ingebouwd worden in de bestuursagenda die passen bij het ritme van de gemeentelijke P&C-cyclus (miniconferenties). Gekoppeld aan het bestuursproces dienen met grote regelmaat de gemeenteraden en de colleges te worden geïnformeerd over de voortgang van de bedrijfsontwikkeling.

De “governance” dient z.s.m. hierop te worden aangepast en gemoderniseerd. Voor het bestuur zal een zgn. “code of conduct” worden afgesproken. Er zal verder snel aandacht besteed moeten worden aan de informatisering van het bestuursproces. Dit faciliteert de vergaderdiscipline, het dossierbeheer, de interactiviteit en de voortgang in behandeling en besluitvorming.

De nieuwe positie en rolopvatting van het bestuur is een noodzakelijke “linking pin” in de relatie met de nieuwe directie, nader vorm te geven in een nieuw directiestatuut.

³ Zie Uitvoeringsplan – versie 2.2 Transitie WNK Bedrijven paragraaf 6.1, blz. 12

Tijdspad

Op 17 september a.s. zal een bestuurlijke startconferentie plaatsvinden waarbij gesproken wordt over de richting, structuur en de wijze van implementatie van de nieuwe “governance”. Het streven is in de december vergadering tot besluitvorming te komen. Tijdens deze startconferentie zullen ook de bestuurlijke onderwerpen, zoals vastgesteld op 25 juni, voor het 2^e halfjaar 2014 worden besproken voor wat betreft richting en tijdsplanning.

In de bestuursvergadering van oktober zal vaststelling van de begroting 2015 plaatsvinden, de estimate 2^e kwartaal en de stand van zaken voor wat betreft de transitie met een spiegeling aan het bedrijfsplan worden besproken. In de november vergadering zal de estimate 3^e kwartaal worden behandeld.

8. Directievoering

In de vergadering van het Algemeen Bestuur is op 25 juni besloten de status van de aangestelde directeur ad interim, voort te zetten tot 1 januari 2015. De procedure tot werving van de directeur wordt gestart na het zomerreces. Het contract van de transitie-manager wordt verlengd tot 1 januari 2015.

9. Transitiekosten

Om de transitie te maken zijn middelen nodig. WNK beschikt, met de winst over 2013, zelf maar over een kleine reserve. Deze is onvoldoende om de begrote kosten te dekken. Door gebruik te maken van een meerjarige strategie zijn de kosten gespreid en geminimaliseerd door gebruik te maken van natuurlijk verloop. De begrote transitiekosten van € 3,6 mio zijn als volgt verdeeld over de komende jaren en zullen voornamelijk worden ingezet op de volgende hoofdlijnen.

Personeel

Deze kosten bestaan voornamelijk uit de verwachte kosten voor de afvloeiing van boventallig personeel welke niet kan worden herplaatst. Onder deze post wordt ook budget gereserveerd om de kosten van mobiliteit, afvloeiingsconflicten en de kosten van een aantal noodzakelijke trainingen om te zorgen voor een professionaliseringsslag binnen de organisatie.

Huisvesting

Om de huisvesting te concentreren op één locatie zullen bouwkundige aanpassingen moeten worden gedaan.

Vervreemding werkbedrijven

Op het moment dat het niet lukt om de bedrijven te vervreemden heeft WNK mogelijk te maken met een verschil tussen boekwaarde van bepaalde activa en de geschatte liquiditeitswaarde. Ook het openbreken van leasecontracten brengt kosten met zich mee, welke hier worden begroot.

Diverse kosten

Onder deze post worden kosten begroot voor externe advisering (bijvoorbeeld een bedrijfsmakelaar ter ondersteuning van de vervreemding van bedrijfsactiviteiten, maar ook juridische ondersteuning om overeenkomsten juist op te stellen), informatisering van de processen en onvoorziene uitgaven.

De gemeenteraden wordt gevraagd om in te stemmen met het beschikbaar stellen van de benodigde transitie middelen zoals hieronder gespecificeerd.

	2014	2015	2016	2017	2018	Totaal
Personeel	€ 207.155,00	€ 956.710,00	€ 621.472,50	€ 419.567,50	€ 55.362,50	€ 2.260.267,50
Huisvesting	€ 35.000,00	€ 362.000,00	€ -	€ -	€ -	€ 397.000,00
Vervreemding werkbedrijven	€ 204.962,00	€ 10.900,00	€ -	€ -	€ -	€ 215.862,00
Diverse kosten	€ 329.870,50	€ 199.000,00	€ 174.000,00	€ 24.000,00	€ -	€ 726.870,50
Totaal	€ 776.987,50	€ 1.528.610,00	€ 795.472,50	€ 443.567,50	€ 55.362,50	€ 3.600.000,00