

## RAPPORTAGE EVALUATIE

### GARANTIE OMZET REGELING

#### Samenvatting

Het besluit tot het instellen van de garantie omzet regeling heeft bij ruim de helft van de gemeenten geleid tot een structurele aanpak om de omzet bij Presikhaaf Bedrijven te verhogen. In sommige gevallen zijn bovendien ad-hoc maatregelen genomen die hebben geleid tot een beperkt hogere omzet. De perspectieven voor verdere omzet verhoging in de toekomst worden als positief aangemerkt.

De uiteindelijk gerealiseerde omzet bedraagt 4,9 miljoen euro, terwijl oorspronkelijk 6 miljoen euro was geraamd. Vijf van de tien gemeenten zijn er in geslaagd de geraamde omzet ook daadwerkelijk in 2012 te realiseren. De belangrijkste oorzaak voor het niet realiseren van de geraamde omzet in 2012 is de lange voorbereiding van aanbestedingen en de looptijd van bestaande contracten

De ondersteuning en facilitering door Presikhaaf Bedrijven wordt door veel gemeenten als weinig (pro)actief ervaren. Ook ziet men de regeling als een vorm van verplichte winkelnering. Gemeentelijke processen en contacten worden door Presikhaaf Bedrijven als stroperig en versnipperd ervaren. Wel is er in de loop van 2012 een omslag opgetreden in de opstelling ten opzichte van elkaar.

Het algemeen gevoel is dat de regeling een tijdelijk karakter heeft en is bedoeld als instrument om de periode naar een nieuwe situatie te overbruggen. Ook omdat men twijfelt of de regeling, in zijn huidige vorm, nog past bij de strategische koers van Presikhaaf Bedrijven en de ontwikkelingen op het gebied van arbeidsre-integratie. Mede als gevolg hiervan is er een steeds groter besef ontstaan van de onderlinge afhankelijkheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij beide partijen als partners in elkaars verlengde opereren.

Daarom wordt geadviseerd de garantie omzet regeling nog voor de periode van twee jaar te handhaven, deze op onderdelen bij te stellen en op termijn te transformeren naar een regeling die beter past bij de huidige ontwikkelingen. Daarnaast dient door alle partijen geïnvesteerd te worden in samenwerking en relatiemanagement.

13 februari 2013





## AANLEIDING

In haar aanbiedingsbrief bij de concept begroting 2013 heeft het bestuur van Presikhaaf Bedrijven aangegeven in het 1<sup>e</sup> kwartaal van 2013 een evaluatie van de garantie omzet regeling 2012 (GOR) uit te voeren. In deze evaluatie moeten de volgende vier thema's aan de orde komen:

1. *In hoeverre kan een gemeenten haar beleid aanpassen om de garantie omzet regeling mogelijk te maken?*
2. *Leidt de gemeentelijke beleidsaanpassing tot het beoogde resultaat?*
3. *In hoeverre is Presikhaaf Bedrijven in staat de werkzaamheden te faciliteren en er op in te spelen?*
4. *Wat zijn leerpunten van zowel gemeenten en Presikhaaf Bedrijven?*

Dit rapport bevat de resultaten van de uitgevoerde evaluatie. Op grond daarvan worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan aan het bestuur van over het al dan niet continueren van de regeling.

## ACHTERGROND INFORMATIE GARANTIE OMZET REGELING

De aanleiding om deze regeling in het leven te roepen is dat in sommige jaren het bij de vaststelling van de begroting van Presikhaaf Bedrijven reeds duidelijk is dat een negatief resultaat onafwendbaar is. Bij onvoldoende weerstandsvermogen zullen de deelnemende gemeenten dan bij de jaarrekening (ongeveer twee jaar later) worden aangeslagen naar rato van het aantal SW-ers (conform de gemeenschappelijke regeling). Gemeenten kunnen, zo is de gedachte achter de garantie omzet regeling, deze voorzienbare bijstorting echter aanmerkelijk verkleinen door in het begrotingsjaar extra werk aan Presikhaaf Bedrijven te gunnen. Hierdoor gaat de winstmarge immers niet naar een commercieel bedrijf, maar naar het SW-bedrijf. Deze strategie kost de gemeenten dus geen extra geld. Wel is het gewenst dat iedere gemeente in gelijke mate bijdraagt aan deze extra omzet. Vanuit het solidariteitsbeginsel kan het niet zo zijn dat de ene gemeente wel en de andere niet bijdraagt aan het verkleinen van het negatieve resultaat. Om die reden is eind 2011 besloten dat iedere gemeente zich bij het vaststellen van de begroting verplicht in 2012 een minimale omzet conform deze regeling bij Presikhaaf Bedrijven af te nemen.

Wanneer daar dus aanleiding toe is (uit de begroting valt af leiden dat bijstorting door de gemeenten onafwendbaar is), wordt in de begroting een garantieomzet opgenomen. Deze garantieomzet wordt verdeeld onder de deelnemende gemeenten naar rato van het aantal SW-ers dat zij bij Presikhaaf Bedrijven hebben werken. Bij het versturen van de begroting aan de deelnemende gemeenten voor wensen en bedenkingen wordt de colleges van B&W gevraagd in te stemmen met het minimaal leveren van hun aandeel in de garantieomzet. Wanneer één van de gemeenten daar niet mee instemt, vervalt automatisch de verplichting voor de anderen. Door deze garantieomzet verkrijgt Presikhaaf Bedrijven een extra exploitatiewinst, die – op grond van historische cijfers – voor de werking van deze systematiek wordt vastgesteld op winstmarge van 7,5%. Dit percentage toegepast op de meer omzet van de gemeenten, is gelijk aan de vermindering van de terugbetalingsverplichting bij het vaststellen van de jaarrekening en dus het verkregen voordeel voor de gemeenschappelijke regeling. Het is daarvoor essentieel dat alle deelnemende gemeenten deze verplichting aan willen gaan.

Een gemeente die bij de vaststelling van de jaarrekening haar aandeel in de garantieomzet niet gehaald heeft, wordt alsnog aangeslagen voor de aldan misgelopen winst (dus 7,5% van het niet gehaalde deel van de garantieomzet). Hiermee hebben gemeenten dus een middel in handen om de bijstorting op grond van de gemeenschappelijke regeling zo veel mogelijk te beperken.

## Grondslag

Voor de omzet die een gemeente in een boekjaar genereert, worden alle opdrachten tot dienstverlening en detachering meegeteld. De te behalen garantieomzet wordt onder de deelnemende gemeenten verdeeld op grond van het aantal SW-ers dat zij op 1 januari van dat begrotingsjaar bij Presikhaaf Bedrijven in dienst hebben. Dit sluit aan bij de grondslag die in de gemeenschappelijke regeling is opgenomen in geval verrekening achteraf. Andere grondslagen als inwonersaantallen of grondoppervlak blijken minder goed aan te sluiten bij de feitelijk gerealiseerde omzetten over de afgelopen jaren.

## Invoering

Deze systematiek is in 2012 redelijk neutraal ingevoerd. Dat betekent dat de gekozen hoogte van de garantieomzet voor dat jaar hoger is dan de in voorgaande jaren feitelijke gerealiseerde omzet, maar nog wel redelijkerwijs bereikbaar. Indien nodig kan in latere jaren in overleg met het bestuur en na goedkeuring van de deelnemende gemeenten de garantieomzet verder verhoogd worden<sup>1</sup>.

Over de laatste drie jaar hebben de deelnemende gemeenten in totaal bijna vier miljoen euro omzet per jaar gegenereerd bij Presikhaaf Bedrijven. Om gemeenten te stimuleren in 2012 extra omzet naar Presikhaaf Bedrijven te brengen om zo te voorkomen dat achteraf zal moeten worden bijbetaald, is in de begroting 2012 een totale garantieomzet van zes miljoen euro opgenomen.

## OPZET EVALUATIE

Deze evaluatie is als volgt opgezet. In eerste instantie hebben we aan de hand van een lijst met onderwerpen gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers (voor een overzicht zie de bijlagen) van in de gemeenschappelijke regeling deelnemende gemeenten<sup>2</sup>. Twee gemeenten hebben schriftelijk gereageerd. Enerzijds waren de respondenten de wethouders die vertegenwoordigd zijn in de stuurgroep 'Werk en Re-integratie regio Arnhem', anderzijds ambtenaren die betrokken zijn bij Presikhaaf Bedrijven en/of het realiseren van de beoogde omzet. In tweede instantie hebben we aan de hand van dezelfde lijst ook gesproken met een aantal managers en de directie van Presikhaaf Bedrijven. Daarnaast is de over 2012 geplande en gerealiseerde omzet in beeld gebracht.

Vervolgens is er op 4 februari 2013 een bijeenkomst gehouden waarin de eerste uitkomsten van het evaluatie onderzoek aan de respondenten zijn gepresenteerd en met hen besproken. Na verwerking van de opmerkingen uit deze bijeenkomst is dit eindrapport opgesteld dat ter besluitvorming wordt voorgelegd aan het algemeen bestuur van Presikhaaf Bedrijven. Vervolgens wordt het voorgelegd aan de verschillende gemeenteraden.

## RESULTATEN

In dit hoofdstuk vatten we de resultaten samen van het onderzoek, dat we in het kader van de evaluatie hebben verricht. Achtereenvolgens komen aan de orde de uitkomsten van de gehouden interviews, de juridische aspecten van de regeling en de in 2012 begrote en gerealiseerde omzet. Ook gaan we kort in op een aantal ontwikkelingen die van belang zijn voor de toekomst van de garantie omzet regeling. De gedetailleerde resultaten zijn weergegeven in de bijlagen.

<sup>1</sup> De GOR is voor 2013 voorlopig ook bepaald op 6 miljoen euro.

<sup>2</sup> Vanwege de bijzondere status van de gemeente Nederbetuwe, waardoor deze ook niet deelneemt aan de garantie omzet regeling, is deze niet in de evaluatie betrokken.

## Respons

*Thema 1: In hoeverre kan een gemeente haar beleid aanpassen om de garantie omzet regeling mogelijk te maken?*

Bij de helft van de gemeenten is het besluit van de GOR (direct) vertaald in een concrete (bestuurs)-opdracht of in een helder geformuleerde opdracht naar de werkorganisatie. In één derde van de gevallen is een projectleider aangesteld. Meestal is er sprake van een aanspreekpunt voor de GOR in de organisatie. Ook is in de meeste gemeenten voor iedereen in de werkorganisatie helder hoe de GOR gerealiseerd moet worden. In aanmerkelijk minder van de gevallen (30%) is een plan van aanpak opgesteld.

In veel gemeenten is sprake geweest van (aanvullende) acties om in 2012 meer omzet naar Presikhaaf Bedrijven te brengen. De meest genoemde acties zijn:

- △ Het uit besteden van werkzaamheden en activiteiten, in het bijzonder: (extra) groenonderhoud, schoonmaak, digitaliseren, (vervanging) bodedienst of receptie, beveiliging, drukwerk, catering.
- △ Bij elke aanbesteding wordt expliciet onderzocht of Presikhaaf Bedrijven in aanmerking komt voor uitvoering van de opdracht.
- △ Bij aanbesteding (bijvoorbeeld WMO) wordt nagegaan, of bijvoorbeeld middels SROI, medewerkers van Presikhaaf Bedrijven bij de uitvoering ingeschakeld kunnen worden.
- △ Naar aanleiding van de 2<sup>e</sup> kwartaalrapportage is een reminder uitgezet met vraag naar mogelijkheden om versnelling, intensivering aan te brengen.

Bijna alle gemeenten maken hierbij de opmerking dat het bijna onmogelijk was om op korte termijn veel (extra) werk naar Presikhaaf Bedrijven te brengen. Dit omdat aanbestedingsprocedures veel tijd in beslag nemen en bij veel gemeentelijke activiteiten sprake is van langlopende contractafspraken.

Presikhaaf Bedrijven zelf heeft mede in het kader van de GOR een accountteam 'gemeenten' ingericht. Van hieruit zijn de contacten met de gemeenten in de loop van 2012 aanmerkelijk geïntensiveerd. Daarnaast zijn in het team de mogelijkheden voor omzetverhoging bij gemeenten permanent geïntensiveerd.

*Thema 2: Leidt de gemeentelijke beleidsaanpassing tot het beoogde resultaat?*

Uit onderstaande tabel blijkt dat de geraamde omzet van de GOR door 5 van de 10 gemeenten is gehaald. De geraamde omzet van 6 miljoen euro is voor 82% gehaald. Dit betekent dat ten opzichte van de gemiddelde omzet van 2008 t/m 2010 (zie bijlage) de omzet met 26% is gestegen.

| Gemeente    | Raming      | Omzet       | Realisatie |
|-------------|-------------|-------------|------------|
| Arnhem      | € 3.053.000 | € 1.761.000 | 57,7%      |
| Doesburg    | € 215.000   | € 201.000   | 93,5%      |
| Duiven      | € 232.000   | € 326.000   | 140,5%     |
| Lingewaard  | € 532.000   | € 361.000   | 67,9%      |
| Overbetuwe  | € 418.000   | € 797.000   | 190,7%     |
| Rheden      | € 731.000   | € 319.000   | 43,6%      |
| Rijnwaarden | € 161.000   | € 235.000   | 146,0%     |
| Rozendaal   | € 4.000     | € 59.000    | 1.475,0%   |
| Westervoort | € 250.000   | € 559.000   | 223,6%     |
| Zevenaar    | € 404.000   | € 329.000   | 81,4%      |
| Totaal      | € 6.000.000 | € 4.947.000 | 82,5%      |

Als hoofdoorzaak voor het niet behalen van de geraamde omzet worden de lange voorbereiding van aanbestedingen en de looptijd van bestaande contracten genoemd. Dat betekent dat gemeenten die aan zagen komen dat zij de GOR in 2012 niet zouden realiseren, maar beperkte mogelijkheden hadden om de omzet in dat jaar nog substantieel te verhogen.

Ook wordt als reden genoemd dat, omdat gemeenten in hun groeiende rol als 'regiegemeente' steeds meer uitvoerende taken afstoten, de mogelijkheden om deze aan Presikhaaf Bedrijven te gunnen minder worden. Ten slotte heeft ook meegespeeld dat de gemeentelijke budgetten, in het bijzonder die voor re-integratie, in 2012 zijn terug gelopen<sup>3</sup>.

Daarentegen geven acht van de tien gemeenten aan wel mogelijkheden te zien om de omzet in 2013 verder te verhogen. De meeste gemeenten – zeker degenen die in 2012 de GOR niet hebben gehaald – hebben hiervoor inmiddels maatregelen genomen. Bijvoorbeeld door hiervoor een aparte werkgroep in het leven te roepen of door al nieuwe contracten met Presikhaaf Bedrijven aan te gaan. Als belangrijkste mogelijkheden om de omzet verder te verhogen worden gezien:

- ▲ Aanbesteding diensten als schoonmaak, catering, receptie- en bodediensten, repro, beveiliging en (post)bezorging.
- ▲ Propageren inzet Presikhaaf Bedrijven bij andere organisaties/instellingen (ambassadeur functie).
- ▲ Werkleiding en inzet van serviceteam.
- ▲ Arbeidsre-integratie en 'direct werk', dit in het verlengde van de omslag naar mensontwikkeling.
- ▲ Onderhoud van groenvoorzieningen en de openbare ruimte (bijvoorbeeld via onder aanneming, groepsdetachering of als werkgelegenheidsproject).

Hierbij dient wel de volgende kanttekening geplaatst te worden. In een aantal gemeenten lopen in 2013 of 2104 contracten met Presikhaaf Bedrijven op het gebied van Groen en Dienstverlening af. Het is op dit moment allerm minst vanzelfsprekend dat die zonder meer verlengd worden. Het management van Presikhaaf Bedrijven constateert daarbij wel dat in de loop van 2012 er bij gemeenten sprake is van een kentering in de opstelling ten opzichte van gemeenten als het gaat om het verlenen van opdrachten aan het bedrijf. Overigens vraagt men zich bij de activiteiten op het gebied van re-integratie af in hoeverre deze, gezien de vaak versnipperde inkoop van gemeenten, daardoor wel het gewenste rendement en kwaliteit opleveren.

#### *Thema 3: In hoeverre is Presikhaaf Bedrijven in staat de werkzaamheden te faciliteren en er op in te spelen?*

Op één na geven alle gemeenten aan in 2012 meer ondersteuning van Presikhaaf Bedrijven te hebben verwacht. Samengevat komen de opmerkingen er op neer dat men meer en betere informatie wenst over de mogelijkheden die Presikhaaf Bedrijven te bieden heeft (inzicht in de portfolio). Daarbij spelen zaken als een betere beeldvorming, verbetering van het relatiemanagement en de serviceverlening een belangrijke rol. Deze opmerkingen worden overigens ook vaak bij de vragen onder thema 4 geplaatst.

Het management van Presikhaaf ervaart processen bij gemeenten als stroperig, weinig slagvaardig. In een aantal gevallen werden afspraken onvoldoende teruggekoppeld. Bovendien is er in de contacten met gemeente sprake van versnippering (zowel per gemeente als regionaal) en heeft men soms last van gebrek aan continuïteit.

Presikhaaf Bedrijven plaatst daarbij nog de kanttekening dat er nauwelijks sprake is geweest van directe opdrachtverlening, zonder aanbesteding. Omdat Presikhaaf Bedrijven daardoor in de markt moet concurreren is men – ook vanwege het willen behalen van de doelstelling in de GOR – soms gedwongen onder het vereiste kwaliteitsniveau te werken. Dat betekent bovendien dat het rendement van 7,5% niet altijd haalbaar is.

#### *Thema 4: Wat zijn leer- of verbeterpunten voor zowel gemeenten als Presikhaaf Bedrijven?*

In de eerste plaats plaatsen alle gemeenten opmerkingen bij de GOR zelf. De meeste beschouwen de regeling als tijdelijk maar men verwacht wel dat deze in 2013 meer rendement zal opleveren. Meer concreet:

- De regeling kent een beperkte financiële prikkel, zeker wanneer de taakstelling behaald wordt; sommige gemeenten stellen een soort bonus/malus regeling voor in plaats van een boeteregeling.
- Ook vraagt men zich af hoe om te gaan met de boeteregeling, dit afgezet tegen de solidariteitsgedachte van waaruit de regeling is opgezet.

<sup>3</sup> Deze budgetten zullen de komende jaren alleen nog maar verder dalen.

- Er is onduidelijkheid over of er al dan niet een effect is op of een verband tussen de regeling en het exploitatieresultaat.
- Ook is er op onderdelen nog enige onduidelijkheid over de financiële grondslag en uitwerking van de huidige regeling.
- Een aantal gemeenten pleit voor aanpassing van de financiële verdeelsleutel.

Daarnaast wordt door alle gemeenten in het kader van Social Return on Investment (SROI) de relatie gelegd naar het inkoopbeleid. Maar ook naar het beleid met betrekking tot re-integratie en inschakeling van arbeidsgehandicapten. De algemene lijn is dat men hierin mogelijkheden voor Presikhaaf bedrijven ziet om op deze gebieden een steviger (omzet)positie te verwerven.

Een ander aspect is het toenemende besef dat de uitvoering van de sociale werkvoorziening een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van gemeenten en Presikhaaf Bedrijven. Dat betekent dat men inziet dat gemeenten en Presikhaaf Bedrijven hierbij meer samen moeten doen, samen optrekken. Dat zou bijvoorbeeld kunnen in de persoon een vaste accountmanager (aanspreekpunt) voor zowel Presikhaaf Bedrijven als de gemeenten.

#### *Thema: Juridische aspecten.*

Tot slot is ook besproken of gemeenten juridische belemmeringen hebben ondervonden bij de uitvoering van de GOR. Op zich geven de meeste aan in de huidige praktijk (nog) geen belemmeringen te ervaren. Wel plaatsen velen vraagtekens bij de houdbaarheid van de regeling op de langere termijn. Dit tegen de achtergrond van de strategische koers van Presikhaaf Bedrijven om zoveel mogelijk productiewerkzaamheden af te stoten. De belangrijkste vraag is of het investeren van werkzaamheden dan nog wel juridisch mogelijk is. Eén gemeente geeft aan twijfels te hebben bij de juridische status van de GOR omdat deze op gespannen voet staat met de wijze van afrekenen zoals deze in de gemeenschappelijke regeling (artikel 31) is opgenomen. Daarnaast is de juridische constructie met Presikhaaf Dienstverlening voor 'Groen en Diensten' en de (on)mogelijkheden daarvan niet voor alle gemeenten volledig duidelijk.

## **OMZETGARANTIE**

Niet onvermeld mag blijven dat bij het introduceren van de GOR ook de overweging heeft meegespeeld dat de omzet van gemeenten bij Presikhaaf Bedrijven in het verleden ten opzichte van andere bedrijven/gemeenten relatief laag was. De veronderstelling daarbij was dat er mogelijkheden zouden moeten zijn om deze te verhogen.

Zoals al aangegeven is ruim 82% van de geraamde omzet van 6 miljoen euro ook daadwerkelijk gerealiseerd. Dat betekent een werkelijke omzet van 4.947.000 euro en derhalve een tekort op de taakstelling van 1.053.000 euro. De meeste omzet is gegenereerd bij de bedrijfsonderdelen 'Groen & Diensten' (65%) en 'Re-integratie' (32%). De omzet ligt 26% hoger dan de gemiddelde omzet van de jaren voor de invoering van de GOR. Het is echter niet mogelijk een direct, oorzakelijk verband te leggen tussen de GOR en de hoogte van de gerealiseerde omzet. Ook niet of deze zonder de invoering van de GOR hoger dan wel zelfs lager zou zijn geweest. Op grond van de omzetontwikkeling is wel de verwachting dat de geraamde omzet in 2013 zal worden gerealiseerd.

Overigens zijn hier nog wel een aantal kanttekeningen bij geplaatst. Zo vragen een aantal gemeenten zich af of omzet die bij aan gemeenten gelieerde organisaties gegenereerd wordt of bij bedrijven, waar gemeenten bijzondere overeenkomsten mee hebben, niet meegeteld moet worden.

Ook vraagt men zich af of de 'taakstelling' in plaats van op grond van het aantal SW-ers niet beter op grond van het inwoneraantal of anders moet worden berekend. Dit zou bijvoorbeeld meer recht doen aan de omzetspotentie van een gemeente. Ten slotte heeft men moeite met het karakter van 'gedwongen winkelnering' van de regeling. Eén gemeente pleit zelfs voor het afschaffen van de regeling per 1 januari 2013.

## ONTWIKKELINGEN

Het al dan niet, eventueel in gewijzigde vorm, voortzetten van de garantie omzet regeling kan niet los gezien worden van recente ontwikkelingen, meer in het bijzonder van de door de regering aangekondigde invoering van de 'Participatiewet' per januari 2014. Alhoewel de inhoud nog niet exact bekend is, zijn wel twee hoofdlijnen zichtbaar; namelijk:

1. Gemeenten dienen een voorziening in stand te houden voor structureel maximaal 30.000 (landelijk) beschutte plaatsen in de sociale werkvoorziening. Dit komt ongeveer overeen met de afbouw van de WSW naar 1/3 van de huidige capaciteit in de voormalige Wet Werken naar Vermogen. Voor de regio van Presikhaaf Bedrijven komt dit neer op ongeveer 900 plaatsen. Ook betekent het geen nieuwe instroom in de WSW.
2. De arbeids- en re-integratieplicht wordt aangescherpt. Voor werkgevers met meer dan 25 werknemers komt een verplicht quotum van 5% van het werknemersbestand voor arbeidsgehandicapten. Het re-integratiebeleid blijft een verantwoordelijkheid van gemeenten in samenwerking met UWV.

Mede in verband hiermee is de strategische koers voor de toekomst van Presikhaaf Bedrijven van belang. Deze voorziet in het zoveel mogelijk afstoten van productie werkzaamheden en de omvorming tot een mens ontwikkel bedrijf. De vraag is dan aan de orde hoe de huidige regeling zich verhoudt tot of past binnen deze ontwikkelingen. We stellen in ieder geval vast dat de focus van Presikhaaf Bedrijven minder komt te liggen om het behalen van productieomzet en veel meer op ondersteuning en begeleiding van mensen met een beperking bij het vinden passende arbeid. Dat betekent ook een ander soort 'omzet'.

## CONCLUSIES

Het besluit tot het instellen van de regeling heeft gedeeltelijk geleid tot een structurele aanpak om de omzet bij Presikhaaf Bedrijven te verhogen. Enerzijds omdat in sommige gemeenten de taakstelling bij aanvang al min of meer gerealiseerd was, anderzijds omdat er weinig mogelijkheden waren om deze op korte termijn tussentijds ingrijpend aan te passen. In sommige gevallen zijn wel ad-hoc maatregelen genomen die hebben geleid tot een beperkt hogere omzet. De perspectieven voor verdere omzet verhoging in de toekomst worden daarentegen als positief aangemerkt. De belangrijkste oorzaak voor het niet realiseren van de geraamde omzet in 2012 is de lange voorbereiding en de looptijd van aanbestedingen, en daarmee de onmogelijkheid om bestaande contracten open te breken. Er is geen direct verband te leggen tussen de al dan niet genomen (extra) maatregelen of acties en de gerealiseerde omzet.

Een belangrijk dilemma in deze is enerzijds het belang van gemeenten om werkzaamheden in een zo optimaal mogelijke prijs/kwaliteitsverhouding in te kopen en anderzijds het karakter van 'verplichte winkelnering' dat de GOR in zich draagt. In de huidige regeling is daarvoor nog geen oplossing gevonden.

De uiteindelijk gerealiseerde omzet bedraagt 4,947 miljoen euro, terwijl oorspronkelijk 6 miljoen euro was geraamd. Vijf van de tien gemeenten zijn er in geslaagd de geraamde omzet ook daadwerkelijk in 2012 te realiseren. De meeste omzet is gegenereerd bij de bedrijfsonderdelen 'Groen & Diensten' en 'Re-integratie'. Deze omzet lijkt daarmee voor 2012 het maximaal haalbare. In 2012 is 26% meer omzet gegenereerd dan gemiddeld in de jaren daarvoor.

De ondersteuning en facilitering door Presikhaaf Bedrijven wordt door veel gemeenten als weinig (pro)actief ervaren. Ook heeft men de garantie omzet regeling ervaren als een vorm van verplichte winkelnering. Vooral ten aanzien van de informatievoorziening, beeldvorming, relatiemanagement en serviceverlening had men meer verwacht.

Presikhaaf Bedrijven heeft in 2012 veel geïnvesteerd in een directe benadering van gemeenten. Men onderkent dat er in het verlengde hiervan meer aandacht besteed had kunnen worden aan relatiemanagement, vooral om meer inzicht te geven in de mogelijkheden van Presikhaaf Bedrijven.



Het algemeen gevoelen is dat de regeling hoogstens een tijdelijk karakter heeft en vooral is bedoeld als instrument om de periode naar een nieuwe situatie te overbruggen. Ook omdat verschillende gemeenten twijfels hebben of de regeling, in zijn huidige vorm, nog past bij de strategische koers van Presikhaaf Bedrijven en de ontwikkelingen op het gebied van arbeidsre-integratie. Ook zijn er twijfels bij de juridische houdbaarheid op de langere termijn. Ten slotte vindt een aantal respondenten dat de huidige uitwerking van de regeling in sommige gevallen onrechtvaardig uitpakt.

Er is nog onduidelijkheid over de uitwerking van de regeling en mogelijk zitten er een aantal 'weeffouten' in, bijvoorbeeld ten aanzien van de ontoereikende financiële prikkel, het verband met de verrekening van het algehele exploitatietekort en de verdeelsleutel. Dat betekent dat er, bij voortzetting van de GOR, veranderingen moeten worden aangebracht.

Alle partijen zijn het over een dat de GOR zonder meer heeft bijgedragen aan het bewustzijn van een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Mede als gevolg hiervan constateren we in 2012 een positieve wending in de onderlinge relatie. De GOR heeft daarmee meerwaarde gehad als instrument voor bewustwording en als katalysator voor meer samenwerking. Er is een steeds groter besef van de onderlinge afhankelijkheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid, waarbij beide partijen als partners in elkaars verlengde opereren.

## AANBEVELINGEN

Op grond van bovenstaande resultaten en conclusies van de evaluatie komen wij tot de volgende aanbevelingen aan het algemeen bestuur.

### 1e. Handhaaf de regeling voor nog twee jaar.

We constateren bij alle partijen, zowel gemeenten als Presikhaaf Bedrijven, een omslag in de opstelling naar elkaar. De belangrijkste conclusie is daarom dat de GOR vooral bijgedragen heeft aan het bewustzijn van de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het inzetten van het instrument van de sociale werkvoorziening. Nu en vooral ook in de toekomst. Bovendien is er een gunstig perspectief voor de komende jaren voor verdere omzetverhoging en het effect daarvan op het exploitatieresultaat. Handhaaf daarom de GOR nog voor een periode van twee jaar (tot en met 2014). Vooralsnog op het niveau van zes miljoen euro, met de mogelijkheid deze verder te verhogen.

### 2e. Investeer in samenwerking en relatiemanagement.

Om dit resultaat vast te houden en verder invulling te geven aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid moeten alle partijen investeren in de groeiende onderlinge betrokkenheid. Alle gemeenten zijn bereid blijvend te investeren in opdrachten voor Presikhaaf Bedrijven. Op haar beurt geeft het bedrijf blijk van een groeiend besef van de verbondenheid met de uitvoering van gemeentelijk beleid in de sociale zekerheid. Concreet kan dit door per organisatie bij één vaste persoon (aanspreekpunt) neer te leggen. Het is daarbij uitdrukkelijk niet de bedoeling dat deze wordt belast met het verwerven of uitbesteden van opdrachten.

### 3e. Stel de regeling bij.

Omdat de huidige regeling niet helemaal voldoet, moeten er op korte termijn<sup>4</sup> bijstellingen in worden aangebracht. Daarin kunnen worden meegenomen de financiële prikkel (bonus/malus), de periode waarover deze wordt bepaald (bijvoorbeeld jaarlijks of de gehele looptijd van de regeling) en de verdeelsystematiek.

Om de gemaakte afspraken goed te kunnen beheren is het van belang dat zowel de gemeenten zelf, als Presikhaaf Bedrijven up to date inzicht hebben in de werkelijke en nog te verwachten omzetcijfers. Dit zou als afspraak aan de regeling toegevoegd moeten worden.

<sup>4</sup> De natuurlijke momenten daarvoor zijn: de vaststelling van de jaarrekening 2011, een nieuwe versie van de begroting 2013 of de begroting 2014

**4e. Vorm de regeling om.**

Ervan uitgaande dat we rond 2015 een andersoortige SW organisatie kennen, kan de periode tot dat moment ook benut worden om de huidige regeling te transformeren naar één die meer past bij de invoering van de participatiewet en SROI (quotum regeling in plaats van productie omzet en nieuwe activiteiten in het kader van beschut werken). Dit is ook meer in overeenstemming met de strategische koers van Presikhaaf Bedrijven naar omvorming tot een mensontwikkeling bedrijf.

Hierbij kan onder andere gedacht worden aan een omzetregeling, die bestaat uit meerdere service level agreements voor de verschillende vormen van dienstverlening, waarin afspraken over zowel de omvang ('omzet') als de kwaliteit ('borging') van de dienstverlening worden vastgelegd.

De garantie omzet regeling kan ten slotte niet los gezien worden van andere ontwikkelingen die spelen rondom Presikhaaf Bedrijven en de sociale zekerheid in het algemeen. We adviseren daarom bovenstaande aanbevelingen hierin mee te nemen.

Petra Zwiers  
Leen de Waal

# BIJLAGEN

## LIJST GESPREKSONDERWERPEN

### THEMA 1 In hoeverre kan een gemeente haar beleid aanpassen om de garantie omzet regeling mogelijk te maken?

1. Is het besluit van het bestuur van P.B. over de garantie omzet regeling vertaald naar een (bestuurlijke) opdracht of taakstelling voor uw gemeente?
  - ☐ Ja
  - ☐ Nee
2. Is deze vertaald naar een concrete opdracht voor de werkorganisatie?
  - ☐ Ja
  - ☐ Nee
3. Is er een projectleider aangesteld in de organisatie?
  - ☐ Ja
  - ☐ Nee
4. Is er in het begin van 2012 een plan van aanpak opgesteld?
  - ☐ Ja
  - ☐ Nee
5. Welke concrete acties zijn in 2012 ondernomen om meer omzet naar PHB te brengen?

|         |  |
|---------|--|
| Actie 1 |  |
| Actie 2 |  |
| Actie 3 |  |
| Actie 4 |  |
| Actie 5 |  |

6. Is voor iedereen in de werkorganisatie helder hoe de garantieomzet moet worden gerealiseerd?
  - ☐ Ja
  - ☐ Nee

### THEMA 2 Leidt de gemeentelijke beleidsaanpassing tot het beoogde resultaat?

7. Heeft uw gemeente het resultaat voor 2012 gehaald?
  - ☐ Ja
  - ☐ Nee
8. Zo ja, is het mogelijk de garantie-omzet in de komende jaren verder te vergroten
  - ☐ Ja, want .....(korte argumentatie) -> door naar vraag 9
  - ☐ Nee, want ..... (korte argumentatie), door naar vraag 8
9. Benoem de belangrijkste redenen voor het NIET halen van de garantieomzet

|         |  |
|---------|--|
| Reden 1 |  |
| Reden 2 |  |
| Reden 3 |  |

10. Beschrijf welke kansen u voor 2013 ziet om de omzet uit te breiden

|        |  |
|--------|--|
| Kans 1 |  |
| Kans 2 |  |
| Kans 3 |  |

### THEMA 3 In hoeverre is Presikhaaf Bedrijven in staat de werkzaamheden te faciliteren en er op in te spelen?

11. Welke ondersteuning heeft u in 2012 van PHB gehad om de werkzaamheden te faciliteren?
12. Verwacht u meer ondersteuning van PHB
  - ☐ Ja, namelijk .....
  - ☐ Nee

### THEMA 4 Wat zijn leer- of verbeterpunten voor zowel uw gemeente als Presikhaaf Bedrijven

13. Beschrijf hieronder de belangrijkste leer- of verbeterpunten
14. Overige opmerkingen
15. Zijn er juridische aspecten die de garantieregeling al dan niet belemmeren?
  - ☐ Ja, namelijk:
  - ☐ Nee

## RESPONDENTEN

|                              |                                   |                      |
|------------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Mevr. G. Koopmans            | Wethouder                         | Overbetuwe           |
| Dhr. B. van Eeten            | Wethouder                         | Lingewaard           |
| Dhr. G. Nijland              | Wethouder                         | Zevenaar             |
| Dhr. T. Vugts                | Wethouder                         | Rheden               |
| Dhr. M. van Wessel           | Wethouder                         | Arnhem               |
| Dhr. H. Jacobsen             | Afdelingshoofd                    | Rozendaal            |
| Dhr. T. Jansen               | Afdelingsmanager                  | Westervoort          |
| Dhr. E. Volgers              | Inkoopadviseur                    | Overbetuwe           |
| Mevr. L. Roeling             | Beleidsmedewerker                 | Overbetuwe           |
| Dhr. R. Vos                  | Beleidsmedewerker                 | Lingewaard           |
| Mevr. E. Krabbenborg-Buesink | Projectmanager                    | Arnhem               |
| Dhr. H. Bleijerveld          | Beleidsmedewerker                 | Arnhem               |
| Dhr. A. Nova                 | Afdelingshoofd                    | Arnhem               |
| Mevr. K. Duijvelshoff        | Clustermanager                    | Arnhem               |
| Dhr. D. Janssen              | Beleidsmedewerker                 | Arnhem               |
| Dhr. E. Breman               | Beleidsmedewerker                 | Zevenaar             |
| Dhr. H. Kettelerij           | Afdelingsmanager                  | Rheden               |
| Dhr. J. Martens              | Programmamanager                  | Rheden               |
| Dhr. L. de Hilster           | Afdelingshoofd                    | Duiven               |
| Dhr. A. de Klein             | Beleidsmedewerker                 | Rijnwaarden          |
| Dhr. B. Derksen              | Afdelingshoofd                    | Rijnwaarden          |
| Dhr. H. Bouwers              | Afdelingshoofd                    | Doesburg             |
| Dhr. P. Offringa             | Manager trajecten                 | Presikhaaf Bedrijven |
| Dhr. G.J. Westerveld         | Bedrijfsmanager Arbeidsintegratie | Presikhaaf Bedrijven |
| Dhr. J. van Loon             | Algemeen directeur                | Presikhaaf Bedrijven |
| Dhr. R. Bongers              | Concern controller                | Presikhaaf Bedrijven |

## UITKOMSTEN INTERVIEWS

### Thema 1

|                                                                           | ja  | nee |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| Is het besluit over de garantie omzet regeling vertaald naar een opdracht | 50% | 50% |
| Is deze vertaald naar een concrete opdracht voor de werkorganisatie       | 50% | 50% |
| Is er een projectleider aangesteld in de organisatie                      | 30% | 70% |
| Is er in het begin van 2012 een plan van aanpak opgesteld                 | 30% | 70% |
| Is voor iedereen helder hoe de garantieomzet moet worden gerealiseerd     | 60% | 40% |

#### Overzicht acties:

- Extra inhuur voor groenwerkzaamheden in de wintermaanden
- Schoonmaakwerkzaamheden gemeentelijk gebouw
- Het complete groenpakket wordt ondergebracht bij Presikhaaf. Daarbinnen voert Presikhaaf een participatietraject uit voor doelgroepen
- Groenonderhoud tot en met 2014
- Digitalisering bestemmingsplannen (2012/2013)
- Vervanging bodedienst (2012)
- Bij elke aanbesteding wordt expliciet onderzocht of PB in aanmerking komt voor de uitvoering van de opdracht
- Ook bij aanbesteding van of aan derden (bijvoorbeeld WMO) wordt nagegaan of bijvoorbeeld middels SROI bij de uitvoering medewerkers van PB ingeschakeld kunnen worden
- N.a.v. 2<sup>e</sup> kwartaalrapportage is reminder uitgezet met vraag naar mogelijkheden om versnelling, intensivering aan te brengen.
- Diverse acties leidden wel tot omzet verhoging in 2013 (schoonmaak, beveiliging, drukwerk)
- Catering
- Digitaliseren bouwvergunningen
- Drukwerk
- Schoonmaak

### Thema 2

|                                                                           | ja  | nee |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| Heeft uw gemeente het resultaat voor 2012 gehaald                         | 60% | 40% |
| Is het mogelijk de garantie-omzet in de komende jaren verder te vergroten | 80% | 20% |

#### Mogelijkheden en/of kansen om de omzet in de komende jaren te verhogen.

- Aanbesteding schoonmaakdiensten
- Vervanging personeel (bodes, receptie, telefoon)
- Propageren inzet PB bij andere organisaties/instellingen.
- Administratieve ondersteuning
- Drukwerk
- Schoonmaak
- Beveiliging
- Werkleiding serviceteam
- Aanbod 'direct werk'
- Groenonderhoud (via onder aanneming)
- Goede performance van Presikhaaf bij de uitvoering
- Bezorging van het plaatselijk nieuwsblad
- In het verlengde van de omslag naar mensontwikkeling kansen voor re-integratie
- Kansrijke sectoren: schoonmaak, receptie/bodediensten
- Repro
- Detacheren van een vaste ploeg medewerkers voor het verrichten van allerlei werkzaamheden in de buitenomgeving (service team gedachte)
- Postbezorging

#### Redenen voor het niet behalen van de garantie-omzet

- ^ Als 'regiegemeente' worden steeds meer uitvoerende taken af gestoten; dit verkleint de mogelijkheden om deze te 'gunnen' aan PB.
- ^ Gezien de lange aanlooptijden van aanbesteding en al lopende (langdurige) contracten is een beleidsaanpassing op korte termijn/gedurende het jaar nauwelijks mogelijk

### Thema 3

|                                       | ja  | nee |
|---------------------------------------|-----|-----|
| Verwacht u meer ondersteuning van PHB | 90% | 10% |

#### Verwachtingen

- Op een eerder moment in het jaar (september) overleg over de afname van uren (werkzaamheden) voor het volgende jaar.
- Meer informatie over de mogelijkheden van PB, betere profilering. Bijvoorbeeld inzet van SW-ers bij verenigingen
- Meer informatie over en profilering (zicht op portfolio)
- Ondersteuning bij het opstellen van sociale contracten en bestekken (is in behandeling)
- Wegnemen vooroordelen/stereo typen
- Ontzorgen van gemeenten, verbetering 'relatiemanagement', met name
  - Betere informatie over en profilering van de mogelijkheden van PB bij gemeenten
  - Betere prijs/kwaliteit verhouding
  - Wijziging beeld van mate van arbeidsbeperking medewerkers PB
- Follow up op initiatieven, vragen vanuit gemeenten
- Meer/wederkerig meedenken, proactieve opstelling (gemeenten hebben het gevoel te moeten)
- Betere infovoorziening
  - Meer service; ervaring is dat op vragen vanuit de gemeenten afwijzend wordt gereageerd omdat PB niet kan leveren c.q. gevraagde diensten niet kunnen worden uitgevoerd. Partner die mee denkt bij nieuwe ontwikkelingen in plaats van opstelling als marktpartij
  - Meer aandacht voor profilering, inzicht in de portfolio

### Thema 4.

#### Leer- en verbeterpunten.

- ^ Zorg voor het onderhoud van relaties. Profileer bij sportverenigingen, denk hierbij aan schoonmaak, facilitaire werkzaamheden. Ook bij zorginstellingen (boodschappendienst) denk meer in de zin van jobcarving
- ^ Tijdig en goed informeren over aanbod; hoe zit het met 'trajecten'?
- ^ Informeren over mogelijkheden ondersteuning, beeldvorming is belangrijk.
- ^ Gemeenten zijn niet beter dan andere werkgevers: willen geen gedoe/gezeur en loyale, betrouwbare medewerkers
- ^ Voor relatiemanagement: stel gemeentelijke accountmanager ('meedenker') aan; Dit om draagvlak te creëren, een win-win situatie te organiseren voor zowel gemeente als PB. In het licht van de Social Return on investment zou de dienstverlening ook een verlengde arm constructie kunnen oppakken. Bijvoorbeeld door sportverenigingen subsidies te verstrekken met daarbij een voorwaarde om gebruik te maken van PB.
- ^ Financiële prikkel moet leiden tot groter bewustzijn van verantwoordelijkheid bij gemeenten
- ^ Naar buiten brengen van succesverhalen
- ^ Verbetering beeldvorming
- ^ Meer/beter ingaan op vraag i.p.v. produceren aanbod
- ^ Ontzorgen van (budgethouders bij) gemeenten
- ^ Verbeteren van de kwaliteit in de uitvoering van opdrachten
- ^ Formuleer een duidelijk aanbod (portfolio), laat zien wat PB nog meer kan
- ^ Idee om accountmanager aan te stellen met een pro actieve houding die mee denken met veranderingen, producten met elkaar afstemmen, zorgdragen dat beiden eigenaar worden. Brainstormsessies organiseren
- ^ De prijs-kwaliteit verhouding wordt belangrijker naar gelang bij de gemeenten de budgetten dalen
- ^ De GOR heeft meer tijd nodig om (op langere termijn) effectief te kunnen zijn
- ^ Zorg voor adequaat SROI-beleid;
- ^ Zorg voor een juiste uitvoering daarvan door regionale werkgeversbenadering daar een duidelijke rol in te geven.
- ^ Zorgen voor voldoende plekken bij bedrijven in de gehele regio om sw-ers geplaatst te krijgen;
- ^ Sterkere lobby/verleiding organisaties tot adequate re-integratieaanpakken diverse doelgroepen; met voldoende oog voor prijs-kwaliteitsverhouding;
- ^ Het organiseren van een "strategisch PenO-overleg" met deelnemende gemeenten (en andere organisaties) om inhuur van sw-ers in gemeentelijke (en andere) organisaties beter ingebed te krijgen (aansluiten bij SROI en MVO);
- ^ Presikhaaf Bedrijven zou meer maatwerk moeten leveren
- ^ GOR is alleen maar een tijdelijk vangnet, vervangen door een regeling die aansluit bij de nieuwe strategische oriëntatie.
- ^ Randvoorwaarden verbeteren, in het bijzonder betere begeleiding van mensen op de werkvloer
- ^ Voorkeur van de gemeente gaat uit naar een vorm van groepsdetachering voor de uitvoering van werkzaamheden in de buiten omgeving
- ^ Daarbij is behoefte aan de specifieke kennis van PR op het gebied van ondersteuning en begeleiding van deze groep

- ⋈ Op een gegeven moment zal ook PB gevraagd worden verder mee te denken bij de uitwerking van de gemeentelijke participatie visie c.q. het gekozen scenario.
- ⋈ Presikhaaf Bedrijven zou nog meer moeten doen aan het transparant maken van doelstellingen en vooral resultaten
- ⋈ Presikhaaf moet hoge eisen aan zichzelf stellen qua performance, niet snel tevreden zijn.

#### Opmerkingen

- ⋈ Er zou in het kader van de omzet garantie regeling een soort bonus/malus principe moeten gelden. Gemeenten die (meer dan) voldoen aan de taakstelling zouden beloond moeten kunnen worden. Ook als stimulans om extra inspanning te leveren.
- ⋈ Binnen het inkoopbeleid van gemeenten zou er meer aandacht voor PB kunnen zijn
- ⋈ GOR blijft bijzonder fenomeen, karakter van gedwongen winkelnering: niet verplichtend opleggen
- ⋈ Vreemd dat gemeenten elkaar (en dus zichzelf) boetes opleggen bij onvoldoende omzet. Hoe wordt die boete precies berekend? Over individueel tekort of over het totaal?
- ⋈ Worden gemeenten die beter presteren beloond met een bonus?
- ⋈ Bonus/malus pakt 'onrechtvaardig' uit voor gemeenten die in het verleden veel zaken met PB hebben gedaan en daarom voor de GOR een relatief hoge taakstelling hebben.
- ⋈ Houdt rekening met de omslag naar een nieuwe situatie. Hoe verhoudt zich een nogal traditionele GOR in het perspectief van een mensontwikkelbedrijf c.q. beschut werken.
- ⋈ Marge van 7,5% is erg laag. Denkbaar dat gemeenten bewust kiezen voor opdrachten elders.
- ⋈ De regeling structureel maken heeft geen draagvlak. Na evaluatie besluiten hoe wel dan niet verder te gaan met deze regeling, ook in het licht van ontwikkelingen als de strategische koers van PB en de nieuwe participatiewet.
- ⋈ Huidige regeling kent geen prikkel voor gemeenten die 'bovenmatig' presteren
- ⋈ Huidige regeling gaat uit van onderlinge solidariteit. Wanneer individuele gemeente onder de maat presteert, betalen andere gemeenten daar indirect via een groter exploitatietekort aan mee
- ⋈ De doorlooptijd van een grote aanbesteding bedraagt vaak meerdere jaren. Daarom is het lastig voor gemeenten om op korte termijn hun beleid aan te passen
- ⋈ Vijf gemeenten rondom Arnhem werken samen in een gezamenlijke inkooporganisatie
- ⋈ Welke rol kan GOR al dan niet in de toekomstige ontwikkelingen spelen?
- ⋈ Let op verdringing (bijvoorbeeld tussen WWB en SW) en concurrentie met andere beleidsvelden
- ⋈ Spanningsveld tussen GOR en (ongewenste) gedwongen winkelnering.
- ⋈ Gemeenten hebben indertijd vanuit een solidariteitsgedachte unaniem ingestemd met de GOR; dit moet in de beoordeling en afrekening ook terug te vinden zijn.
- ⋈ Omzetgarantieregeling in relatie tot SROI
- ⋈ Onevenredig veel sw-ers in gemeente ten opzichte van het inwoneraantal
- ⋈ Beheerstaken voor bijvoorbeeld sport of welzijnsaccommodaties laten uitvoeren door SW medewerkers in samenwerking met wijk- en buurtbewoners/gebruikers
- ⋈ De toerekening van de taakstelling van de GOR is onduidelijk. Waarom niet inwonersaantal gebruikt (meer in overeenstemming met het omzet potentieel van gemeenten) i.p.v. aantallen sw-ers
- ⋈ In relatie met bovenstaande is ook het boetebeding niet redelijk
- ⋈ De facturering van de uitgevoerde opdrachten door PB is niet in overeenstemming met de eigen ramingen van de gemeente.
- ⋈ In hoeverre zijn opdrachten die worden uitgevoerd door de sociale dienst meegenomen in de berekening van het resultaat?
- ⋈ Gemeente ziet mogelijkheden in combinatie van inzet SW met dagbesteding i.k.v. AWBZ
- ⋈ Onduidelijk is wat de effecten van het achterblijven van de GOR is op het uiteindelijke exploitatieresultaat en hoe dat doorwerkt in de verrekening c.q. boetes (bonus?) naar de afzonderlijke gemeenten.

#### **Thema 5**

|                          | ja  | nee |
|--------------------------|-----|-----|
| Juridische belemmeringen | 67% | 33% |