

HERSTRUCTURERINGSPLAN WSW

GEMEENSCHAPPELIJKE REGELING
WERKVOORZIENING MIDDEN – GELDERLAND
(PRESIKHAAF BEDRIJVEN)

GEMACHTIGD DOOR DE GEMEENTEN



ARNHEM
DOESBURG
DUIVEN
LINGEWAARD
NEDER-BETUWE
OVERBETUWE
RHEDEN
RIJNWAARDEN
ROZENDAAL
WESTERVOORT
ZEVENAAR



Met buitengemeenten:
Berkelland, Buren, Deventer, Doetinchem, Druten, Ede, Groesbeek, Groningen,
Montferland, Neerijnen, Nijmegen, Renkum, Rhenen, Rotterdam en Wageningen

April 2012

INHOUDSOPGAVE

- 1 INLEIDING**
- 2 NOODZAAK TOT HERSTRUCTURERING VAN DE UITVOERING WSW WERKVOORZIENING
MIDDEN-GELDERLAND**
- 3 VOORGENOMEN MAATREGELEN EN ONDERBOUWING**
- 4 BEGROTING HERSTRUCTURERING**
- 5 GOVERNANCE STRUCTUUR HERSTRUCTURERING**

BIJLAGEN

1 INLEIDING

Presikhaaf Bedrijven is de Gemeenschappelijke Regeling van elf gemeenten (Arnhem, Doesburg, Dui-ven, Lingewaard, Overbetuwe, Neder-Betuwe, Rheden, Rijnwaarden, Rozendaal, Westervoort en Zevenaar) voor de uitvoering van Wsw.

Het doel van Presikhaaf Bedrijven is mensen uit de Wsw-doelgroep passend werk te bieden. In de huidige bedrijfsvoering staan de productie en dienstverlening voor eigen rekening en risico centraal als middel om mensen uit de doelgroep werk te bieden.

Doorgaan op deze wijze biedt echter niet de beste kansen voor mensen uit de doelgroep om in zo regulier mogelijke omstandigheden bij of voor werkgevers te werken. Tevens vraagt de huidige wijze van bedrijfsvoering om een toenemend en te groot beslag op financiële (publieke) middelen en management aandacht. Dit is niet ten gunste van de primaire doelstelling van Presikhaaf Bedrijven die juist gediend is met plaatsing van mensen bij reguliere bedrijven, in de dienstverlening en productie, waarbij het ondernemersrisico is verlegd naar commerciële marktpartijen en in werkgelegenheidstrajecten voor gemeenten.

Deze visie vormt de basis voor een fundamentele herstructurering van Presikhaaf Bedrijven. Om deze herstructurering te kunnen realiseren zal een beroep worden gedaan op gelden uit de Herstructureringsfaciliteit.

De veranderingen die hiervoor noodzakelijk zijn, zijn reeds ingezet in 2011. Met de aankomende invoering van de Wet werken naar vermogen (Wwnv) worden de veranderingen versterkt doorgezet.

In de volgende hoofdstukken zullen de volgende punten worden toegelicht conform de eisen vastgelegd in 'Procedure aanvraag- en beoordeling herstructureringsplannen':

- ◆ de noodzaak tot herstructurering van de uitvoering Wsw Werkvoorziening Midden-Gelderland
- ◆ de voorgenomen maatregelen en onderbouwing
- ◆ Begroting herstructurering
- ◆ de governancestructuur herstructurering.

Presikhaaf Bedrijven is door de aangesloten gemeenten en buitengemeenten gemachtigd om de aanvraag voor de Herstructureringsfaciliteit in te dienen.

2 NOODZAAK TOT HERSTRUCTURERING VAN DE UITVOERING WSW WERKVOORZIENING MIDDEN-GELDERLAND

In het verleden is er voor gekozen om binnen de Gemeenschappelijke Regeling bedrijfsmatige activiteiten op te zetten om mensen aan het werk te krijgen. Dit heeft ertoe geleid dat Presikhaaf Bedrijven nu een organisatie is met ruim 3.000 medewerkers en een breed scala aan bedrijfsactiviteiten die in verschillende markten opereren.

Deze organisatie wordt gevraagd om niet alleen succesvol te zijn in het ontwikkelen en begeleiden van mensen naar werk, maar ook om succesvol als ondernemer te zijn. Dat laatste betekent onder andere investeren in marktontwikkeling, productietechnieken en bedrijfsvoorzieningen. Wanneer het bedrijfsonderdeel commercieel goed loopt, draagt dat bedrijfsonderdeel bij aan het succes van Presikhaaf Bedrijven, zowel in financieel opzicht als veelal ook in sociaal opzicht. Gaat het commercieel minder, dan zijn de verliezen ook voor rekening van Presikhaaf Bedrijven.

De meest geëigende wijze om met dit soort risico's als ondernemer om te gaan, is effectief en efficiënt investeren in bedrijfsmiddelen voor de onderneming. Het wegnemen van deze risico's kan ook door het afbouwen/stoppen van een bedrijfsactiviteit, een bedrijfsactiviteit laten overnemen door een commerciële partij of in samenwerking uitvoeren.

De ontwikkelingen in de landelijke politiek over sociale zekerheid en de uitvoering daarvan, de veranderingen in de demografie en de toenemende eisen om te concurreren en commercieel succesvol te zijn, zijn voor Presikhaaf Bedrijven en haar Bestuur aanleiding geweest om na te denken over de rol en bedrijfsvoering van Presikhaaf Bedrijven.

De conclusie van dit denkproces heeft geleid tot een herpositionering van Presikhaaf Bedrijven als een mens- en arbeidsontwikkelbedrijf.

De primaire doelstelling van Presikhaaf Bedrijven is zoveel mogelijk medewerkers uit onze Wsw-doelgroep aan zo regulier mogelijk werk te helpen.

Knelpunten

Met het oog op de primaire doelstelling zijn knelpunten geïdentificeerd die de noodzaak tot een fundamentele wijziging in en herstructurering van Presikhaaf Bedrijven onderschrijven.

Achterblijvende exploitatieresultaten

Het exploitatieresultaat wordt zwaar negatief beïnvloed door de vermindering van subsidies. Door de focus op productiegerichte bedrijfsvoering is de impact van de huidige economische crisis voelbaar in de resultaten.

De resultaten uit de 'gewone' bedrijfsvoering van alle bedrijfsactiviteiten zal dit negatieve resultaat maar deels kunnen compenseren, waardoor er jaarlijks een negatief exploitatieresultaat ontstaat.

Bij ongewijzigd beleid zal het exploitatieresultaat zich als volgt ontwikkelen.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Subsidieresultaat	-4.750	-7.024	-10.438	-12.564	-12.896	-13.400	-13.808
Operationeel resultaat	-1.102	-1.122	-732	-488	-731	-977	-1.225
Overig resultaat	+1.272	+736	+60	+60	+60	+60	+60
Exploitatieresultaat	-4.580	-7.410	-11.110	-12.992	-13.657	-14.317	-14.973

Vanwege hogere salaris- en pensioenkosten en een hogere taakstelling zoals die eind vierde kwartaal 2011 bekend zijn geworden, zal het subsidieresultaat in 2015 verslechteren tot -€ 13,4 miljoen.

Beperkte uitstroom en plaatsing bij werkgevers

Door het hebben van eigen bedrijven en het belang om deze bedrijven ook zo rendabel mogelijk te exploiteren, blijven mensen te lang bij Presikhaaf Bedrijven. De mensen die door hun ervaring en mogelijkheden ook bij externe werkgevers aan het werk zouden kunnen zijn, worden behouden voor de eigen bedrijfsvoering. Het gevolg hiervan is dat slechts een beperkt percentage van de mensen uitgeplaatst is bij externe werkgevers (in 2011 circa 15%).

Toenemend beslag op financiële middelen en ondernemersrisico

Van de huidige organisatie wordt gevraagd om succesvol als ondernemer te zijn. Dit betekent onder andere investeren in marktontwikkeling, productietechnieken en bedrijfsvoorzieningen. Wanneer het bedrijfsonderdeel commercieel goed loopt, draagt dat bij aan het succes van Presikhaaf Bedrijven, zowel in sociaal als in financieel opzicht. Gaat het commercieel minder, dan zijn de verliezen ook voor rekening van Presikhaaf Bedrijven.

Een rendabele bedrijfsvoering vraagt om competenties en ervaring die veelal niet aanwezig of ontwikkelbaar zijn, waardoor medewerkers van buiten de doelgroep aangetrokken moeten worden om die bedrijfsactiviteiten goed te laten draaien. Ook zijn investeringen noodzakelijk om bedrijven een goede marktpositie te geven en te laten behouden en om hun activiteiten te kunnen blijven continueren.

Dit vraagt in toenemende mate om financiële middelen die niet besteed kunnen worden aan de primaire doelstellingen.

Vervreemding van / afstand tot het regionaal c.q. gemeentelijk beleid

Mede als gevolg van de gekozen strategie van de afgelopen jaren, waarbij de nadruk op het realiseren van bedrijfsrendement lag, is er een afstand ontstaan tot de deelnemende gemeenten over het realiseren van de gewenste beleidsdoelstellingen op het gebied van de sociale zekerheid. De doelstellingen van Presikhaaf Bedrijven liggen onvoldoende in lijn met de te realiseren beleidsdoelstellingen van de gemeenten.

Met de aankomende Wwnv zal van alle partijen (gemeenten, sociale diensten en SW-organisatie) gevraagd worden om tot een intensere en intensievere samenwerking te komen om mensen zoveel mogelijk te plaatsen bij reguliere werkgevers. Het is een gezamenlijk belang.

Afnemende marktpositie

De huidige bedrijven en dan met name de productiebedrijven, slagen er niet of maar ten dele in om hun marktpositie te behouden. Sommige producten zijn aan het eind van hun product life cycle en voor andere producten is de concurrentie dermate stevig dat de verliezen sterk oplopen en er geen mogelijkheden zijn voor verdere ontwikkeling van het bedrijf. Daarmee komt de werkgelegenheid en ontwikkeling van mensen onder druk te staan.

Concurrentie met lokale ondernemers

In plaats van lokale ondernemers te faciliteren in het aantrekken van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, wordt er vanuit de bedrijfsvoering geconcentreerd, hetgeen de bereidheid tot plaatsing van medewerkers van Presikhaaf Bedrijven niet stimuleert.

Intern gerichte cultuur

De focus op eigen productie en dienstverlening en de wijze van organiseren en aansturen heeft mede geleid tot een taakgerichte cultuur, waarbij de prestaties van de eigen afdeling prevaleerden boven het algemeen belang en de ketensamenwerking.

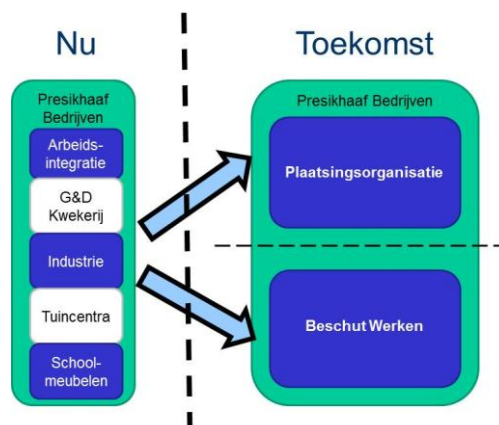
Mensen in de bedrijven werden veelal aangestuurd vanuit het besef dat het bedrijfsonderdeel goed moest draaien en veel minder vanuit het besef dat mensen 'onderweg naar buiten' waren.

Ambitie

Het toekomstige Presikhaaf Bedrijven is een organisatie die mensen uit de Wwnv-doelgroep werk biedt onder zo regulier mogelijke omstandigheden. Deze mensen krijgen de mogelijkheid om te werken aan hun ontwikkeling en ervaring op te doen in en met het arbeidsproces.

Het toekomstige Presikhaaf Bedrijven bouwt aan en heeft vele samenwerkingen met werkgevers in de regio en zorgt dat de mensen uit de doelgroep bij een werkgever aan het werk zijn. Intern biedt Presikhaaf Bedrijven werk aan mensen die vanwege hun beperking niet direct bij werkgevers geplaatst kunnen worden. Deze activiteiten zullen zoveel mogelijk in samenwerking met en onder leiding van opdrachtgevers worden ingericht.

De toekomstige organisatie heeft twee entiteiten: een faciliteit voor Beschut Werken en een Plaatsingsorganisatie. Het huidige bestand SW-ers zal worden verdeeld over deze twee entiteiten volgens de criteria van de Wwnv.



Beschut Werken

De entiteit Beschut Werken is bedoeld voor mensen die voldoen aan het criterium Beschut Werken volgens de Wwnv; ze is over verschillende locaties verspreid in ons werkgebied.

Lokaal en kleinschaligheid staan voorop zonder daarbij de voor een aantal activiteiten relevante schaalgrootte uit het oog te verliezen. Het beschutte karakter komt onder andere naar voren in de mate van begeleiding. De activiteiten bestaan uit eenvoudige, arbeidsintensieve en kapitaal extensieve activiteiten die in opdracht van en zo mogelijk bij marktpartijen worden uitgevoerd.

Feitelijk is de entiteit Beschut Werken gericht op het creëren van een optimale werkomgeving met adequate begeleiding, waarin mensen een voldoende arbeidsprestatie leveren tegen minimale bedrijfskosten en –risico's.

	Beschut Werken	Plaatsingsorganisatie
Functie	Beschermde faciliteit waarin men kan werken	Arbeidsontwikkeling en plaatsing tegen loonwaarde
Kenmerken	Eenvoudig	Flexibel
	Arbeidsintensief	Beperkte infrastructuur
	Lage kapitaalkosten	Innovatief
Voorbeelden van activiteiten (in huidige termen)	Montage	Begeleiding
	Verpakken	Detachering/Uitzenden
	Digitaliseren & archiveren	Activeren/participeren
	Stekken	Diagnose
		Loonwaardebepaling
		Work First
		Opleiding & Training

	Beschut Werken	Plaatsingsorganisatie
Doelgroep	- Huidige SW aangewezen op beschut werken - Nieuwe instroom ogv indicatie beschut werken	- Huidige SW -/- beschut werken - Cliënten Wwnv
Aantallen	SW-medewerkers 2015 -> 1070 fte 2020 -> 1200 fte - Op langere termijn dalend	SW-medewerkers 2015 -> 1330 fte 2020 -> 980 fte Wwnv-cliënten 2015 -> 1400 m/v 2020 -> 2150 m/v
Bedrijfsmodel	- Uuropbrengst - Kosten minimalisatie	- Trajectprijs (Wwnv) - Plaatsingsstarief (huidige SW) - Marktsectoren/clusters

Plaatsingsorganisatie

De entiteit Plaatsingsorganisatie is bedoeld voor SW-medewerkers die volgens Wwnv plaatsbaar zijn. Daartoe behoren SW-ers die thans een dienstverband hebben bij Presikhaaf Bedrijven. Al deze

mensen worden bij werkgevers geplaatst tegen loonwaarde op basis van detachering of met inzet van het instrument loondispensatie.

Feitelijk is de Plaatsingsorganisatie erop gericht om op basis van een goede diagnose en waar nodig voorafgegaan door een ontwikkeltraject, deelnemers zo snel mogelijk te plaatsen bij een reguliere werkgever tegen loonwaarde. Uitgangspunt is dat verdere ontwikkeling van de deelnemer plaats vindt bij de werkgever met als doel een zo hoog mogelijk loonwaarde. De Plaatsingsorganisatie kan hierbij optreden als detacheerder, uitzender of payrollbedrijf.

Het Plaatsingsbedrijf beschikt over een actief en uitgebreid netwerk van en samenwerkingen met werkgevers in de regio, heeft diepgaande kennis van de relevante werksoorten en ontwikkelingen in de markt en arbeidsvraag in de branches, beschikt over inzicht in en kennis van de mogelijkheden van de mensen die zij plaatst, faciliteert en ontzorgt werkgevers met een professionele dienstverlening en heeft slechts een beperkte eigen infrastructuur.

Door goede samenwerking met gemeenten en met afstemming van werkprocessen kan de Plaatsingsorganisatie ook gemeenten aanbieden om mensen die onder de Wwnv criteria vallen plaatsbaar zijn, bij werkgevers te plaatsen.

Resultaten en tijdpad

De herstructurering, afbouw en ombouw van Presikhaaf Bedrijven is reeds medio 2011 in gang gezet en zal in de komende jaren (versneld) doorgezet worden.

Dit zal leiden tot resultaten op de gebieden plaatsingen, organisatie en financiën.

Plaatsingen

Mensen met een SW-indicatie van voor 2013 bij Presikhaaf Bedrijven zullen zoveel mogelijk bij externe werkgevers worden geplaatst.

Daarnaast zullen mensen die vanaf 2013 onder Wwnv vallen en niet in aanmerking komen voor Beschut Werken ook bij werkgevers geplaatst worden.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020
Uitgeplaatste SW-ers	576	1.000	1.250	1.330	1.250	1.180	1.110	980
Geplaatste Wwnv-ers	1.000 ^{*)}	1.650	1.900	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150

^{*)} dit zijn trajecten met bijstandsgerechtigden die in opdracht van gemeenten worden uitgevoerd.

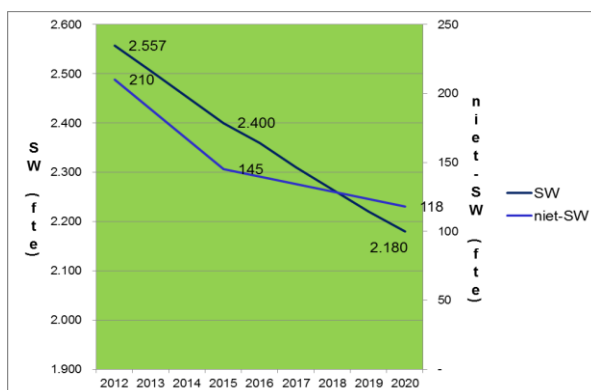
Organisatie

De samenstelling van de organisatie zal veranderen en het aantal ambtelijke en cao-medewerkers zal afnemen. Door meer mensen te plaatsen zal er minder (interne) formatie nodig zijn.

De samenstelling verandert van staf en productiegerichte naar plaatsings- en mensgerichte leiding en begeleiding. De groep medewerkers bestaande uit werkleiding gericht op het aansturen en bieden van ondersteuning bij werkzaamheden van bedrijven verandert naar een groep medewerkers die

vooral mensen begeleiden naar werk en werkgevers ondersteunen in het werken met mensen uit de doelgroep.

Bij de faciliteit Beschut Werken zal er wel werkleiding zijn; naast het zorgdragen voor uitvoering van werkzaamheden zullen zij ook de mensen begeleiden.



Door voorziene overdracht van bedrijven aan marktpartijen zullen ambtelijke/cao-medewerkers uitstromen; daarnaast zal de omvang van medewerkers afnemen door natuurlijk verloop en gedwongen ontslagen.

Financiën

De ingezette veranderingen in 2011 en de doorvoering van de herstructurering van Presikhaaf Bedrijven tot een faciliteit voor Beschut Werken en Plaatsingsorganisatie leiden tot de onderstaande financiële resultaten.

Bij gewijzigd beleid zal het exploitatieresultaat als volgt ontwikkelen.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Subsidieresultaat	-4.850	-7.190	-10.896	-13.405	-12.846	-12.449	-12.084
Operationeel resultaat	+837	+2.362	+4.232	+5.002	+5.334	+5.909	+6.527
Overig resultaat	+1.272	+736	+60	+60	+60	+60	+60
Exploitatieresultaat	-2.741	-4.092	-6.604	-8.343	-7.452	-6.480	-5.497

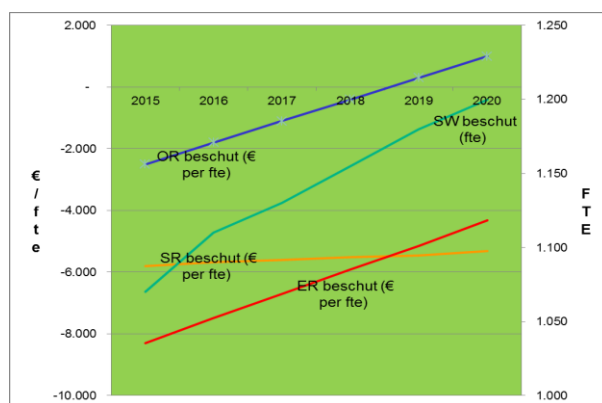
Daarbij is belangrijk te realiseren dat de samenstelling van het operationeel resultaat zal gaan veranderen. De bedrijfsvoering wordt minder kapitaalintensief en het bedrijfsrisico wordt verminderd.

Door overdracht van bedrijfsactiviteiten aan derden en de toename van plaatsingen zal de inkomstenstroom steeds meer gaan bestaan uit opbrengsten van detacheringen van SW-medewerkers (voor 2013) en bij aanvullende opdrachten van gemeenten vergoedingen voor het plaatsen van mensen uit de Wwnv-populatie (vanaf 2013).



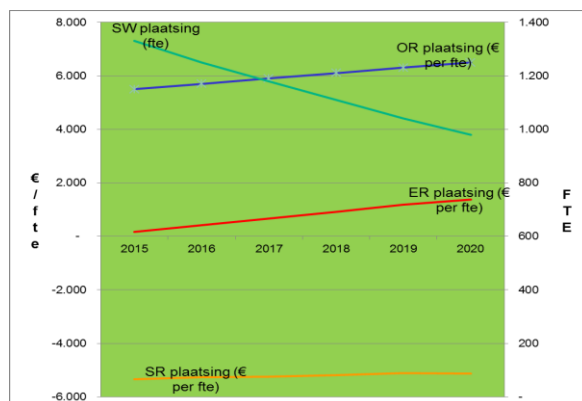
Het exploitatieresultaat (ER) zal in de komende jaren sterk dalen door de afnemende subsidies. In 2015 is het subsidieresultaat (SR) -€ 13,4 miljoen. Het operationeel resultaat (OpR) zal positief groeien.

De faciliteit Beschut Werken zal een blijvend negatief exploitatieresultaat houden.

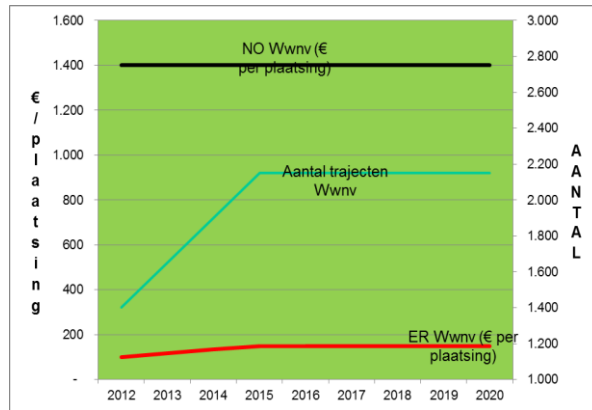


Het operationeel resultaat kan op de langere termijn positief worden door ketenoptimalisatie, kostensturing, samenwerking met werkgevers en samenwerking met AWBZ- en zorginstellingen.

De Plaatsingsorganisatie zal een groeiend operationeel resultaat realiseren.



Met de afname van het aantal mensen dat een SW-arbeidsovereenkomst (voor 2013) heeft, zal het exploitatieresultaat neutraal en op langere termijn licht positief worden.



Voor het plaatsen van mensen uit de Wwnv-populatie zal een exploitatieresultaat gerealiseerd worden dat gevormd wordt door marktconform percentage van de omzet.

3 VOORGENOMEN MAATREGELEN EN ONDERBOUWING

Realisatie van de voorgenomen ambitie betekent een verandering van de doelstellingen, een ingrijpende aanpassing van de huidige bedrijfsvoering en een herstructurering van de werkprocessen.

De strategie is gebaseerd op drie pijlers:

- ◆ sterke focus op werkgevers als primaire bron van werk voor onze doelgroep;
- ◆ richten op ontwikkeling van mensen uit de doelgroep en hen naar hun mogelijkheden laten uitstromen;
- ◆ verminderen van ondernemingsrisico.

De maatregelen om de transitie te realiseren komen voort uit deze strategische keuze.

Herstructurering en Transitie

De herstructurering kan alleen effectief worden gerealiseerd als er verschillende activiteiten op de korte en lange termijn worden gedaan. De planning en uitvoering van activiteiten zal plateaugewijs gebeuren.

Plateauplanning is een manier van plannen waarbij de Stip op de Horizon duidelijk is geformuleerd. Maar doordat deze Stip op de Horizon pas op de lange termijn wordt bereikt en er sprake is van veel verschillende activiteiten waarbij ingespeeld moet worden op veranderende situatie en ontwikkelingen in de toekomst, is het niet mogelijk om vooraf alles ineens in te plannen.

Plateauplanning

Er moet dus rekening worden gehouden met een mate van onzekerheid. Dit doen we door verschillende plateaus te benoemen.

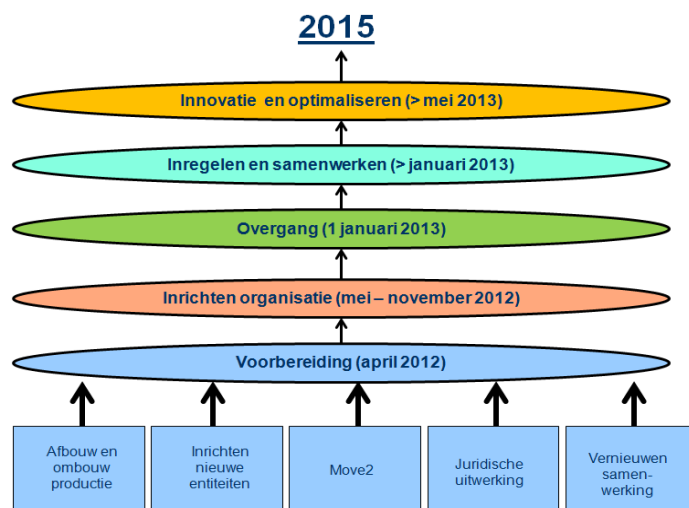
Aangekomen op een plateau wordt bekeken of de verschillende transitiesporen (activiteiten) nog voldoende in samenhang zijn, of de tijdslijnen nog kloppen en wat de veranderingen in de buitenwereld zijn die maken dat inhoud of planning daarop aangepast moet worden. Er worden de volgende plateaus onderscheiden:

- 1 Voorbereiding;
- 2 Inrichten organisatie;
- 3 Overgang;
- 4 Inregelen en samenwerken;
- 5 Innovatie en optimaliseren.

Bij het bereiken van het eerste plateau wordt bepaald of de voorbereiding voldoende is (geweest) en kan de stap naar het volgende plateau worden gezet.

De voornaamste activiteiten daar naar toe zijn:

- ◆ Benoemen kwartiermakers van de nieuwe organisatie en inrichten stuurgroep;
- ◆ Opdrachtformulering bestuur;
- ◆ Afronden opzet transitieplan;
- ◆ Inrichten projectorganisatie.



Het eerste plateau wordt in april 2012 bereikt.

Transitiesporen

Er worden een vijftal ‘transitiesporen’ onderscheiden.



Transitiespoor 1 – Afbouw eigen productie (2012 – 2014)

In 2011 is de activiteit Albums gestopt, deze activiteit bood werk aan 180 SW-medewerkers. Het stoppen van deze activiteit heeft geleid tot overtollige machines en voorraden en boventallig personeel.

De afbouw en ombouw van bestaande activiteiten is reeds in gang gezet. Op korte termijn worden bijvoorbeeld onderdelen van de Groenvoorziening en van de Industrie verzelfstandigd.

Deze afbouw en ombouw is al eerder gestart vanuit het besef dat Presikhaaf Bedrijven bepaalde activiteiten beter in samenwerking met werkgevers kan uitvoeren in plaats van met behulp van een (eigen) kapitaalintensieve infrastructuur.

Het verzelfstandigen van activiteiten maakt dat medewerkers in een meer reguliere omgeving aan de slag gaan (namelijk bij werkgevers) en met een gunstiger tarief (detacheren of Werken op Locatie versus Beschut Binnen).

Op dit moment bestaat Presikhaaf Bedrijven uit vijf hoofdbedrijfsonderdelen:

- ◆ Schoolmeubelen;
- ◆ Industrie;
- ◆ Groen & Diensten (inclusief Kwekerij);
- ◆ Arbeidsintegratie;
- ◆ Tuincentrum.

Binnen deze hoofdbedrijfsonderdelen zijn er een of meer bedrijfsactiviteiten die zich op verschillende markten richten.

Het afbouwen van deze bedrijfsactiviteiten door zoveel mogelijk overdragen aan bedrijven en ondernemers is een belangrijk onderdeel in de transitie naar de twee nieuwe entiteiten. De beweging die in gang is gezet past bij de nieuwe wetgeving en is een voorwaarde om tot een flexibele, op werkgevers gericht Presikhaaf Bedrijven te komen.

Specifieke transitieactiviteiten binnen elk van deze afzonderlijke overdrachtstrajecten zijn:

- ◆ overdracht van regulier personeel;
- ◆ overdracht van SW-personeel (werkgever biedt dienstverband aan of detachering);
- ◆ verkopen of verhuren van huisvesting;
- ◆ overdracht van klantcontacten en –contracten;
- ◆ oprichten van (beschutte) omgevingen of leerwerkomgevingen voor medewerkers die via beschut Werken of de Plaatsingsorganisatie aan het werk gaan.

In het recente verleden zijn voor de activiteit Schoolmeubelen en Kwekerij zeer forse investeringen gedaan in gebouwen. Op basis van taxatierapporten wordt verwacht dat er bij het op afstand zetten van deze activiteiten zeer forse bedragen moeten worden afgewaardeerd ten opzichte van de huidige boekwaarde voor deze gebouwen.

Deze afwaardering komt doordat de gebouwen recent zijn neergezet en daarna de onroerend goed markt flink is ingezakt. De gebouwen zijn te groot van opzet en er zijn veel aanpassingen doorgevoerd voor de doelgroep. Specifiek voor de kwekerij geldt dat door de vele faillissementen in de sector er zeer lage bedragen worden betaald voor vastgoed en infrastructuur.

Een overzicht van de herstructureringskosten door de afbouw eigen productie is als volgt.

Transitiespoor 1 Afbouw eigen productie (2012 – 2014)	Omschrijving	Kosten (* € 1.000)
Stoppen met activiteit Albums	Afwaarderen voorraden, boekverliezen bij verkoop activa, boventalligheid personeel, nakomen verplichtingen	716
Op afstand zetten Industriële activiteiten	Afwaardering voorraden, afwaardering gebouw	338
Op afstand zetten activiteit Schoolmeubelen	Afwaardering voorraden, boekverlies verkoop gebouw, boventalligheid personeel, nakomen verplichtingen	4.694
Op afstand zetten activiteit Kwekerij	Boekverlies verkoop gebouw	6.669
Financiële lasten	Als gevolg van voorfinanciering herstructureringskosten ontstaan er financiële lasten	247
Totaal		12.664

Transitiespoor 2 – Inrichten nieuwe entiteiten (2012 – 2013)

Dit transitiepoor betreft de herindeling en de reductie in omvang van het reguliere personeel van circa 200 personen die in nieuwe functies terecht zullen komen of de organisatie zullen verlaten door het vervallen functies en/of werkzaamheden.

De beoogde inrichting van de nieuwe organisatie, inclusief het beoogde aantal SW-medewerkers en regulier personeel ziet er als volgt uit.



Voor de inrichting van de nieuwe entiteiten zijn principes gedefinieerd.

Decentraal wat kan

De organisatie van de Holding heeft een kleine omvang. De vuistregel bij de afweging welke taken vanuit de Holding worden gedaan en welke vanuit de entiteiten is: *'decentraal wat kan en centraal wat moet'*. Dit betekent praktisch dat taken die een relatie hebben met het primaire proces van de entiteit zo veel als mogelijk bij die entiteit zelf worden gelegd en georganiseerd.

Taken die algemeen zijn, te standaardiseren zijn en/of geen directe relatie hebben met het werk van de entiteit kunnen op holdingniveau worden georganiseerd.

Voorbeelden zijn:

- ◆ Bestuurlijke zaken;
- ◆ Salarisadministratie;
- ◆ ICT (werkplekbeheer, netwerkbeheer, applicatiebeheer);
- ◆ P&O beleid;
- ◆ Financiën (treasury, beleid, concerncontrol);
- ◆ Vastgoedbeheer;
- ◆ PR/Communicatie.

Transparante en marktconforme tarieven

De samenwerking tussen de Holding en de beide entiteiten wordt gedaan op basis van transparante en marktconforme tarieven. Met andere woorden: beide entiteiten betalen de Holding voor de geleverde diensten. Op deze manier wordt telkens een afweging gemaakt wat centraal dan wel decentraal gedaan wordt.

Op dit moment worden bedrijfsactiviteiten actief verzelfstandigd. Dit proces zal naar verwachting ook na 2013 nog lopen. Daarnaast is de ambitie om steeds meer flexibele, niet-kapitaalintensieve samenwerkingsverbanden met werkgevers te starten. Door met een Holding te werken is het mogelijk deelnemingen te ontvlechten en te starten.

AWBZ

De kern van Beschut Werken is werk en niet zorg. Om die reden investeert Presikhaaf Bedrijven niet in een AWBZ-accreditatie. Er wordt wel geïnvesteerd in samenwerking met AWBZ-instellingen.

Door samenwerking met AWBZ-instellingen en werkgevers ontstaan mogelijkheden om beschutte werkomgevingen lokaal/regionaal in te richten die kostenefficiënt zijn voor alle betrokken partijen, waarbij voldoende aandacht gegeven kan worden aan zorgaspecten (door AWBZ-instellingen) en aan werkaspecten (Beschut Werken).

Transitieactiviteiten

De volgende activiteiten zullen worden uitgevoerd:

- ◆ vernieuwde werkprocessen;
- ◆ inrichting functies en organisatiestructuur;
- ◆ herplaatsing van personeel;
- ◆ inrichten en uitvoeren Intern Mobiliteitscentrum;
- ◆ definiëren van resultaat- en verantwoordelijkheidsgebieden van de nieuwe entiteiten;
- ◆ ontwikkelen en toerusten van personeel;
- ◆ inrichten van de nieuwe AO en ICT-structuur.

Een overzicht van de herstructureringskosten door de inrichting nieuwe entiteiten is als volgt.

Transitiespoor 2 Inrichten nieuwe entiteiten (2012 – 2013)	Omschrijving	Kosten (* € 1.000)
Boventalligheid personeel	Door de nieuwe entiteiten zal vooral staf-personeel boventallig worden. De kosten omvatten ook de kosten van mobiliteit en de kosten van het inrichten van een nieuwe organisatiestructuur	9.278
Investeren in personeel	Er zal worden geïnvesteerd in professionals om SW-ers te begeleiden naar een externe werkplek	435
Inrichten van de nieuwe AO en ICT structuur	Ondersteunende processen zullen opnieuw worden ingericht en vormgegeven om het lagere aantal personeelsleden te kunnen opvangen	250
Financiële lasten	Als gevolg van voorfinanciering herstructureringskosten ontstaan er financiële lasten	146
Totaal		10.109

Transitiespoor 3 – Move2 (2012 – 2014)

Presikhaaf Bedrijven wil van alle mensen die thans een SW-arbeidsovereenkomst hebben en bij haar in dienst zijn, duidelijk hebben voor welk onderdeel van de nieuwe organisatie men in aanmerking komt: bij de faciliteit Beschut Werken of bij de Plaatsingsorganisatie.

Dit transitiepoor betreft de huidige SW-populatie (ruim 2.800 personen) die thans werkzaam zijn bij de verschillende bedrijfsonderdelen. Zij zullen uiteindelijk in de nieuwe organisatie ingedeeld worden bij de faciliteit Beschut Werken of bij de Plaatsingsorganisatie. Het criterium dat daarbij toegepast zal worden is de definitie voor Beschut Werken in de Wwnv.

Er is een beoordeling nodig om te bepalen welke personen in welke entiteit aan de slag gaan. Daarbij is het essentieel om vast te stellen waar medewerkers het beste tot hun recht zullen komen op grond van criteria die zijn afgeleid van de eisen van de Wwnv (de memorie van toelichting beschrijft onder welke voorwaarde iemand in aanmerking voor Beschut Werken en wie plaatsbaar is).

Om dit te realiseren zullen er in 2012 twee fasen zijn: fase 1 – voorbereiding en definitie praktische criteria, fase 2 – uitvoering indeling. Na de start van dit proces in 2012 zal dit ook in 2013 en verder doorgaan. Het doel is dat mensen voor 1 oktober 2012 ingedeeld zijn en geïnformeerd zijn over hun nieuwe plek in de organisatie.

De derde fase loopt door tot in 2014. Vanwege overdracht van bedrijfsactiviteiten en herplaatsingen zullen niet alle mensen per januari 2013 ook daadwerkelijk op die plek aan de slag kunnen. Zeker in geval van de Plaatsingsorganisatie geldt dat er een grote afhankelijkheid bestaat van opdrachtgevers. Het verder afbouwen van de eigenbedrijfsactiviteiten in combinatie met de (lopende) ontwikkeling van SW-medewerkers betekent dat Move2 nog zal doorlopen.

Een overzicht van de herstructureringskosten door Move2 is als volgt.

Transitiespoor 3 Move2 (2012 – 2014)	Omschrijving	Kosten (* € 1.000)
In kaart brengen SW-medewerkers	Om de SW-medewerkers te kunnen verdelen naar de twee entiteiten zullen ze in kaart moeten worden gebracht	300
Opleiding SW-medewerkers	Opleiding en training van SW-medewerkers om te zorgen dat personen die zijn ingedeeld bij de Plaatsingsorganisatie daadwerkelijk worden geplaatst	500
Totaal		800

Transitiespoor 4 – Bestuurlijke aanpassing (2013)

De huidige inrichting van de Gemeenschappelijke Regeling zal niet meer voldoen aan de eisen van governance voor de toekomstige organisatie. In de tweede helft van 2012 wordt verkend welke activiteiten nodig zijn om de governance goed te organiseren in 2013.

Activiteiten richten zich vooral op:

- ◆ onderzoek toepasbare rechtsvormen;
- ◆ inrichten van het governance en toezicht model;
- ◆ moderniseren van de Gemeenschappelijke Regeling naar de eisen van de Stip op de Horizon.

Een overzicht van de herstructureringskosten door bestuurlijke aanpassing is als volgt.

Transitiespoor 4 Bestuurlijke aanpassing (2012 – 2013)	Omschrijving	Kosten (* € 1.000)
Kosten externe advisering	De nieuwe organisatie zal met behulp van extern advies worden ingericht op gebieden als governance, juridische entiteiten en koers voor de komende jaren	150
Totaal		150

Transitiespoor 5 – Vernieuwing intermediairsrol en samenwerking met werkgevers (2012 – 2014)

Het uitgangspunt is dat duurzame werkgelegenheid voor onze doelgroep primair bij werkgevers, ondernemingen en organisaties ligt en maar deels bij Presikhaaf Bedrijven. Dit betekent proactief werkgevers benaderen en samenwerking met hen zoeken. Om hierin succesvol te zijn dient kennis van en ervaring met bedrijven en hun branches aanwezig te zijn, waardoor Presikhaaf Bedrijven met hen kunnen spreken over hun bedrijfsontwikkeling en de daaruit voortvloeiende behoefte aan arbeid (op kortere en langere termijn) en hoe die ingevuld kan worden.

Om dit te realiseren speelt Presikhaaf Bedrijven proactief in op economische en maatschappelijke ontwikkelingen: lokale en regionale overheden, lokaal opererende bedrijven en landelijk opererende bedrijven (in samenwerking met Locus). Presikhaaf Bedrijven zal samenwerken met partners om een effectieve en integrale werkgeversbenadering te realiseren, zoals met Werkgeversservicepunten, ondernemersverenigingen MKB NL en VNO/NCW.

De werkgeversbenadering is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeenten en UWV. Dat vraagt van Presikhaaf Bedrijven dan ook om samenwerking met UWV, gemeenten, sociale diensten en andere organisaties.

Met werkgevers ontwikkelen we nieuwe samenwerkingsvormen om mensen in te laten stromen bij bedrijven. Daarbij valt te denken aan branchegerichte participaties, joint ventures en andere entiteiten zoals bij voorbeeld werk-leer groepen die onder regie van werkgevers mensen ontwikkelen. Werkgevers zijn leidend in de voorwaarden en doelstellingen om hun vraag naar arbeidscapaciteit in te vullen, terwijl Presikhaaf Bedrijven ondersteunend is voor het toeleiden van mensen.

De volgende activiteiten worden voorzien:

- ◆ vernieuwde inrichting;
- ◆ herplaatsing van personeel;
- ◆ definiëren van resultaat- en verantwoordelijkheidsgebieden van de nieuwe entiteiten;
- ◆ ontwikkelen en toerusten van personeel.

De vernieuwing zal zich richten op onder andere:

- ◆ samenwerking AWBZ;
- ◆ diensten voor het ontzorgen van werkgevers zoals payroll, flexpool, werkinrichting en uitvoeren van loondispensatiebepalingen.

Werkprocessen zullen verder ingericht worden en van adequaat instrumentarium worden voorzien om tot een effectieve regionale georiënteerde organisatie te komen die zich op de arbeidsmarkt, branches en werkgevers richt.

Transitiespoor 5 Vernieuwing intermediairsrol en samenwerking met werkgevers (2012 – 2014)	Omschrijving	Kosten (* € 1.000)
Werkgeversbenadering	Om de SW-medewerkers uit de plaatsingsorganisatie te kunnen plaatsen zal versterking van de werkgeversbenadering plaatsvinden	190
Een overzicht van de herstructureringskosten door de Vernieuwing intermediairsrol en samenwerking met werkgevers is als volgt	Vernieuwing, samenwerkingsverbanden en participaties (PPS, tussen overheid en werkgevers)	240
Totaal		430

Planning

De hoofdplanning waarbij het eerste en tweede plateau voor de vijf sporen is aangegeven is als volgt:

	2012		2013		2014		2015
	jan-juni	juli-dec	jan-juni	juli-dec	jan-juni	juli-dec	jan-juni
Afbouw productie							
verzelfstandigen, verkopen, joint ventures							
overdracht medewerkers BW, PO of overig							
inrichten en uitbouwen onderdelen tot leerwerkbedrijf							
Inrichten nieuwe entiteiten							
Aanstellen beoogd management							
Vaststellen (nieuwe) functies BW							
Vaststellen (nieuwe) functies PO							
Vaststellen (nieuwe) functies holding							
Oprichten intern mobiliteitsbureau							
Vaststellen boventalligheid (IST-SOLL)							
Interne sollicitatieperiode							
Selectieperiode nieuwe bezetting							
Move2: SW naar Plaatsingsorganisatie of Beschut Werken							
Kenmerken groepen							
Gesprekken voeren met cliënten							
Definitieve lijst PO / BW							
Nieuwe contracten maken / aanpassing contract							
Periode van overgang naar PO of BW							
Bestuurlijke aanpassing							
Nieuwe rechtsvorm							
Governance							
Vernieuwing intermediairsrol en samenwerking werkgevers							
Werkgeversbenadering							
Innovatieprojecten							
Werkprocessen							
Huisvesting							

De planning zal plateaugewijs verder worden aangescherpt en ingevuld.

4 BEGROTING HERSTRUCTURERING

In dit hoofdstuk wordt de begroting samengevat, zowel per transitiespoor als in de tijd. Daarnaast wordt duidelijk gemaakt dat de deelnemende ruim boven de 25%-norm co-financieren.

Kosten herstructurering per transitiespoor

Zoals hierboven beschreven bedragen de kosten per transitiespoor als volgt.

Transitiespoor	Kosten (* € 1.000)
Transitiespoor 1 – Afbouw eigen productie (2012 – 2014)	12.664
Transitiespoor 2 – Inrichten nieuwe entiteiten (2012 – 2013)	10.109
Transitiespoor 3 – Move2 (2012 – 2014)	800
Transitiespoor 4 – Bestuurlijke aanpassing (2013)	150
Transitiespoor 5 – Vernieuwing intermediairsrol en samenwerking met werkgevers (2012 – 2014)	430
Totaal	24.153

Het maximale bedrag dat uit de Herstructureringsfaciliteit verkregen kan worden bedraagt € 11,9 miljoen. Dit wordt gehaald indien alle deelnemende gemeenten, inclusief mensen die in de deelnemende gemeenten wonen maar werken bij een ander schap dan Presikhaaf Bedrijven, en alle buitengemeenten de machtiging aan Presikhaaf Bedrijven verlenen.

	Bedrag (€ miljoen)		HSF (€ miljoen)		Gemeenten (€ miljoen)	
Bijdrage HSF	11,9		11,9			
Cofinanciering	4,0				4,0	
Subtotaal	100%	15,9	75%	11,9	25%	4,0
Aanvullend	8,3				8,3	
Totaal	24,2		11,9		12,3	

Overzicht herstructurering per jaar

Een overzicht van de herstructureringsuitgaven en de uitkeringen uit de herstructureringsfaciliteit over de jaren is als volgt (zie tabel volgende pagina).

<u>Herstructureringsuitgaven verdeeld naar jaren:</u>												
	Uitgaven	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Totaal transitiepoor 1	12.664	550	2.424	1.972	1.679	1.545	1.330	698	698	698	698	372
Totaal transitiepoor 2	10.109	336	932	3.131	1.865	1.290	860	795	450	450	-	-
Totaal transitiepoor 3	800	-	300	250	250	-	-	-	-	-	-	-
Totaal transitiepoor 4	150	-	100	50	-	-	-	-	-	-	-	-
Totaal transitiepoor 5	430	-	140	145	145	-	-	-	-	-	-	-
Totaal transitiepooren 1 tot en met 5	24.153	886	3.896	5.548	3.939	2.835	2.190	1.493	1.148	1.148	698	372
<u>Uitkering uit herstructureringsfaciliteit naar jaren:</u>												
	Uitkering	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Aandeel Presikhaaf Bedrijven	11.863		297	1.779	3.559	1.779	1.483	1.483	1.483	-	-	-
Tekort:	-12.290	-886	-3.599	-3.769	-380	-1.056	-707	-10	335	-1.148	-698	-372

Doordat de herstructureringskosten hoger zijn dan de uitkering uit de herstructureringsfaciliteit zullen er tekorten ontstaan. Deze tekorten zullen als cofinanciering door de gemeenten worden bijgedragen.

De uitgaven zullen naar verwachting langer doorlopen dan tot 2018. De herstructureringskosten zullen worden genomen als het besluit tot herstructurering is genomen.

Financiering

De totale herstructureringskosten voor Presikhaaf Bedrijven bedragen € 24,2 miljoen in de periode 2011 tot en met 2018.

Het trekkingsrecht is gemaximeerd per gemeente en afhankelijk van de taakstelling 2012 en bepaalt op een bedrag van € 4.405 per AJ. De gemeenten zijn verplicht tot 25% cofinanciering. Op basis van het maximale trekkingsrecht van € 11,9 miljoen moet de cofinanciering € 4,0 miljoen bedragen.

Deelnemende Gemeente	Taakstelling 2012	Trekkingsrecht
Arnhem	1.288,70	5.676.859
Doesburg	103,81	457.294
Duiven	89,96	396.283
Lingewaard	215,05	947.318
Overbetuwe	185,24	816.002
Neder-Betuwe	16,41	72.288
Rheden	304,03	1.339.284
Rijnwaarden	70,80	311.881
Rozendaal	1,70	7.489
Westervoort	119,23	525.221
Zevenaar	178,67	787.060
Deelnemende gemeenten	2.573,60	11.336.979

Buitengemeente	Taakstelling 2012	Trekkingsrecht
Groningen	0,89	3.921
Deventer	0,83	3.656
Buren	1,00	4.405
Doetinchem	2,00	8.810
Druten	2,00	8.810
Ede	3,84	16.916
Groesbeek	1,00	4.405
Nijmegen	5,81	25.594
Renkum	26,43	116.427
Wageningen	1,25	5.506
Neerijnen	0,67	2.951
Rhenen	1,00	4.405
Rotterdam	1,00	4.405
Berkelland	1,75	7.709
Montferland	70,01	308.401
Buitengemeenten	119,48	526.321

Totaal	2.693,08	11.863.300
Cofinanciering		3.954.433
Benodigde herstructureringskosten		15.817.733

Gezien de vermogenspositie van Presikhaaf Bedrijven zal de cofinanciering in jaarlijkse bijdragen moeten plaatsvinden. Gezien de hoogte van de herstructureringskosten voldoen de gemeenten ruimschoots aan de norm voor cofinanciering.

5 GOVERNANCE STRUCTUUR HERSTRUCTURERING

In dit gedeelte wordt de Gemeenschappelijke Regeling beschreven, de governance structuur voor de transitie en de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen.

Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorziening Midden-Gelderland

De Werkvoorziening Midden-Gelderland, handelend onder de naam Presikhaaf Bedrijven is een Gemeenschappelijke Regeling (GR) van elf gemeenten (Arnhem, Doesburg, Duiven, Lingewaard, Overbetuwe, Neder-Betuwe, Rheden, Rijnwaarden, Rozendaal, Westervoort en Zevenaar) voor de uitvoering van de Wsw.

Het Algemeen Bestuur (AB) heeft de eindverantwoordelijkheid voor het algehele beleid en functioneren van de GR. Het AB legt verantwoording voor het gevoerde beleid af aan de colleges van Burgemeester en Wethouders van de aangesloten gemeenten. Het AB bestaat uit twaalf leden, zijnde elf wethouders en één raadslid. De gemeente Arnhem heeft twee wethouders en een raadslid in het AB, de andere gemeenten hebben elk één wethouder in het AB. De gemeente Neder-Betuwe stuurt geen afvaardiging.

Het dagelijks bestuur van de GR is door het AB gedelegeerd aan het Dagelijks Bestuur (DB). Het DB bestaat uit vijf leden, zijnde vijf wethouders. Het DB heeft de operationele aansturing van de organisatie en de uitvoering van het beleid gedelegeerd aan de algemeen directeur.

Het DB en de algemeen directeur worden bijgestaan door een Raad van Advies die bestaat uit een aantal onafhankelijk leden vanuit werkgevers, overheid, maatschappelijke organisaties en onderwijs. De Raad van Advies komt drie - vier keer per jaar bijeen in vergadering met directie en/of Dagelijks Bestuur.

Het AB vergadert drie - vier keer jaar. Zij stellen de begroting en het meerjarenbeleid vast en de verantwoording van het gevoerde beleid door DB en directie. Het DB vergadert acht – negen keer jaar met de directie.

Zowel het AB als het DB worden ondersteund door een ambtelijke groep die de AB- en DB-vergaderingen voorbereidt met de directie.

De escalatieprocedure is besloten in de afspraken en verantwoordelijkheden binnen de GR, tussen AB, DB en Directie en is conform de regulier werkwijze.

Aanvraag Herstructureringsfaciliteit

Verschillende scenario's voor de toekomst van Presikhaaf Bedrijven zijn in de afgelopen maanden onderzocht en uitgewerkt. Dit is in samenwerking gedaan met beleidsambtenaren en vertegenwoordigers van (regionale) sociale diensten.

Op grond van deze scenario's hebben het DB en het AB een voorkeur aangegeven. De scenario's met de toelichting voor het voorkeursscenario is vastgesteld in de AB-vergadering van 16 februari 2012 en naar de colleges gestuurd voor besprekingen met gemeenteraden.

Op 13 en 15 maart 2012 zijn informatiebijeenkomsten voor raadsleden van de deelnemende gemeenten gehouden over de verschillende scenario's, de toelichting op het voorkeursscenario en de aanvraag voor de Herstructureringsfaciliteit.

In parallel is afgesproken dat Presikhaaf Bedrijven de aanvraag voor de Herstructureringsfaciliteit voorbereidt. Zij wordt door de gemeenten gemachtigd om de aanvraag in te dienen. De colleges bespreken de aanvraag voor de Herstructureringsfaciliteit met hun gemeenteraden.

De aanvraagprocedure voor de elf deelnemende gemeenten verloopt zoals in onderstaande tabel.

Actie	Presikhaaf Bedrijven	Gemeenten
Informatiebijeenkomsten	13 & 15 maart 2012	
Brieven tbv machtigingen	13 maart 2012	
Vorbereiding aanvraag	Maart 2012	Concept eind maart beschikbaar
Informatie B&W -> Raad		Opnemen in raadsagenda
Bespreking in Raden door B&W	Desgewenst aanwezig voor toelichting	Inplannen voor 27 april 2012
Insturen machtigingen	Opnemen in aanvraag	Insturen voor 27 april 2012
Vaststelling AB	18 april 2012 (<27 april 2012)	
Indienen aanvraag	Uiterlijk 27 april 2012	

De verantwoording over de aanvraag, de voortgang van en de rapportage over de Herstructureringsfaciliteit valt primair binnen de bestaande governance structuur van de GR.

Governance structuur voor de transitie

Het AB heeft de verantwoordelijkheid voor het opstellen van transitieplan en de jaarlijks verantwoording van de voortgang. Voor de aansturing van het transitie zal worden uitgegaan van reguliere werkwijze voor sturen en verantwoorden die de GR hanteert in relatie tot de gemeenten.

Een belangrijk aspect is de communicatie met betrekking tot en de informatievoorziening over het transitieproces, de gevolgen voor gemeenten en uitvoeringsorganisaties sociale zekerheid en betrokkenen. Middels informatiebijeenkomsten worden partijen geïnformeerd over ontwikkelingen en effecten; deze bijeenkomsten zullen twee keer per jaar plaatsvinden.

Besluitvorming over de transitie en uitvoering daarvan vindt plaats binnen en conform de uitgangspunten van de bestuursstructuur van de GR: via het DB en AB. Voor rapportages over het transitieproces wordt aangesloten bij de planning- en control cyclus van Presikhaaf Bedrijven; in de begroting en in de kwartaalrapportages zal hierover apart worden gerapporteerd. Met deze wijze wordt aangesloten bij de gebruikelijke wijze van informeren waarmee besturen, colleges en gemeenteraden worden betrokken.

Binnen Presikhaaf Bedrijven zal een Programmteam worden geformeerd die het transitieproces voorbereidt en uitvoert. Dit team zal samengesteld zijn uit kwartiermakers voor de nieuwe organisatie, ondersteund door een programmamanager. Het Programmteam rapporteert aan de Algemeen Directeur.

Er zal een Klankbordgroep worden geformeerd die het Programmteam zal bijstaan met advies over de uitvoering van de transitie. Deze Klankbordgroep zal bestaan uit beleidsambtenaren van de aangesloten gemeenten, vertegenwoordigers van (regionale) sociale diensten en aangevuld met een vertegenwoordiging van de Raad van Advies van Presikhaaf Bedrijven.

Voor de escalatieprocedure geldt dat het Programmteam opschaaft naar het DB bij een niet-oplosbaar meningsverschil of gebrek aan overeenstemming,. Verdere escalatie is conform de reguliere werkwijze en afspraken.

Risico's en beheersmaatregelen

In deze paragraaf zijn risico's op hoofdlijnen benoemd. Per transitiespoor en per plateau worden gedetailleerde risico-inschattingen en –analyses gemaakt waarbij beheersmaatregelen worden benoemd om impact van risico's te beperken en/of het optreden van risico's te voorkomen.

De risico's op hoofdlijnen worden onderkend naar de volgende categorieën:

- ◆ Bestuurlijk
- ◆ Financieel
- ◆ Continuïteit bedrijfsvoering
- ◆ Personeel
- ◆ Werkgevers
- ◆ Doelgroep
- ◆ Beeldingvorming
- ◆ Transitie

Categorie	Risico	Beheersmaatregel
Bestuurlijk	Wetgeving Wwnv komt laat of met grote wijzigingen door de 2 ^e Kamer	Aannamen formuleren voor uitgangspunten voor transitieprogramma; transities en impact af stemmen met gemeentelijk beleid
	Gemeentelijke beleidsdoelstellingen e/o uitvoeringskeuze onvoldoende in lijn met richting GR	Vooraf afstemmen met gemeenten over beleid en middelen, heldere en transparante rapportages en actieve participatie bij regionaal en gemeentelijk overleg over beleid; samenwerking onderzoeken; betrokkenheid in Klavert4 model
	Wisselingen van besturen door politieke ontwikkelingen in gemeenten	Helder en duidelijk met gemeenten communiceren over doelstellingen en effecten en de consequenties van beslissingen aangeven
	De mate waarin de gemeenten solidair zijn met elkaar met betrekking tot de inkoop van diensten van de uitvoeringsorganisatie is bepalend voor de efficiëntie	Duidelijke afspraken gemaakt worden tijdens de verschillende fasen van het transitieproces; model implementeren, dat zoveel mogelijk tegemoet komt aan de wensen van de gemeenten

Financieel	Bezuinigingen vallen hoger uit	Scenario's herrekenen, afstemmen met gemeentelijke ontwikkelingen, transitiesporen heroverwegen en aanpassen
	Voorfinanciering herstructurering en afnemende subsidies brengen gemeenten in financiële problemen ('artikel 12')	Actieve lobby naar landelijke politiek en overheden; regionale/provinciale afspraken over steun en inzet van middelen; heroverwegen scenario's en gevolgen doelgroep
	Overschrijding budget door hogere kosten	Proactieve planning, goede voortgangsrapportage, formuleren van duidelijke mijlpalen en SMART doelstellingen
	Verhoging VNG afgesloten cao voor WSW medewerkers	Indexatie in begroting opnemen; afstemming met VNG over positie en beleid; nieuwe arbeidsvoorwaarden voor instroom

Continuïteit bedrijfsvoering	Onzekerheid en impact veranderingen leiden tot mindere prestaties en resultaten	Prioriteiten binnen de organisatie duidelijk stellen; afstemming en coördinatie van middelen tbv staande organisatie en programmaorganisatie; eventueel extra ondersteuning
	Te groot beslag op capaciteit van medewerkers in de organisatie	Prioriteiten stellen en keuzes maken; aanvullende capaciteit inhuren, aanpassen plannings
	Klanten en opdrachtgevers wachten ontwikkelingen af	Informeren over (aankomende) ontwikkelingen en achtergronden; borgen van relaties in bedrijfsoverdrachten

Personeel	Verloop van sleutel functionarissen	Duidelijkheid over toekomst en richting verschaffen, actief betrokkenheid bij transitiewerkzaamheden
	Complexiteit van de veranderingen is te groot	Prioriteiten stellen en keuzes maken
	Onrust en sociale onzekerheid als gevolg van veranderingen	Betrokkenheid van ondernemingsraad en vakbonden; afstemmen over aanpak en doel

Werkgevers	Economische omstandigheden verslechteren	Actieve werkgeversbenadering met heldere business cases; investeren in langdurige samenwerking; af stemmen van beleid economische zaken en sociale zaken;
	Onvoldoende werkgelegenheid	Economische regionale infrastructuur verbeteren; vestigings- en ondernemingsklimaat verbeteren; stimuleringsprogramma's ontwikkelen; actieve monitoring economische activiteiten en ontwikkelingen

Doelgroep	Toezegging rechten bestaande SW populatie wordt teruggedraaid	Overleg met belangengroepen; impactbepaling; aanpassen transitieprogramma
	Onvoldoende middelen bij gemeenten beschikbaar	Tijdelijke contracten niet meer verlengen; keuzes maken met gemeenten over verdeling van de beperkte middelen naar kansrijken; beleid en prioriteiten stellen
	Arbeidsplekken bij werkgevers zijn onvoldoende beschikbaar	Scenario's in overleg met gemeenten uitwerken voor alternatieve werkgeversbenadering en inzet; samenwerking met sociale dienst

Beeldvorming	Negatief beeld in media	Voorlichting en communicatie naar pers, informatiebijeenkomsten organiseren
	Onbekendheid van gemeenten met werkzaamheden	Actieve voorlichting, entameren van bezoeken en informatiebijeenkomsten, heldere en transparante rapportages
	Onbekendheid bij Presikhaaf Bedrijven met uitvoering gemeenten	Uitwisseling, betrokkenheid bij beleidvorming en uitvoering ondersteunen, bestuurlijke en operationele overleggen

Transitie	De lange termijn planning die in deze aanvraag wordt gehanteerd is een oplopend risico naarmate er verder in de toekomst wordt gekeken.	Grootheden als instroom en economisch klimaat kennen nu eenmaal een onzekerheid op langere termijn; werken met aannames en scenario's; periodieke toetsing aannames
-----------	---	---

Bijlage 1: Kwantitatieve indicatoren bij herstructureringsplannen								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ontwikkeling kosten per arbeidsjaar	36.891	36.748	37.033	37.200	37.446	38.067	38.713	39.387
Ontwikkeling opbrengsten per arbeidsjaar	8.416	8.728	9.070	9.440	9.842	10.053	10.273	10.504
Huidig exploitatieresultaat per arbeidsjaar	28.475							
Verwachte ontwikkeling exploitatieresultaat zonder maatregelen per arbeidsjaar		-28.020	-27.963	-27.760	-27.604	-28.014	-28.440	-28.883
Doelstelling exploitatieresultaat (zonder externe dekking) per arbeidsjaar		-27.326	-26.632	-25.865	-25.425	-25.129	-24.787	-24.425
Bijdragen uit ontschot budget per arbeidsjaar	25.759	25.759	24.768	23.200	22.050	22.050	22.050	22.050
Gemeentelijke bijdrage per arbeidsjaar	23	533	289	24	26	26	27	27
Ontwikkeling van de gemiddelde loonkosten per arbeidsjaar	27.107	26.799	26.767	26.729	26.574	26.523	26.467	26.421
Aan SW toe te rekenen loonkosten ongesubsidieerde professionals per arbeidsjaar, waarvan	5.403	4.717	3.657	3.627	3.805	3.883	3.964	4.049
- loonkosten directe professionals per arbeidsjaar (inclusief ingehuurd personeel)	3.184	2.775	2.142	2.124	2.458	2.509	2.561	2.616
- loonkosten indirecte professionals per arbeidsjaar (inclusief ingehuurd personeel)	2.219	1.942	1.515	1.503	1.347	1.375	1.403	1.433
Aan SW toe te rekenen materiële kosten per arbeidsjaar	3.917	3.339	3.013	2.199	2.004	2.045	2.087	2.132
Aantal arbeidsjaren	2.633,90	2.650,00	2.590,00	2.540,00	2.490,00	2.440,00	2.390,00	2.340,00
Aantal personen met advies begeleid werken								
Aantal personen dat begeleid werkt								
Aantal personen dat beschermt werkt			Ontleend aan POR					
Aantal personen dat op detacheringsbasis werkt								

Bijlage 2: Machtigingen

Nog toe te voegen.