

# TRANSITIE WNK Bedrijven



2014 > 2018

## BEDRIJFSPLAN

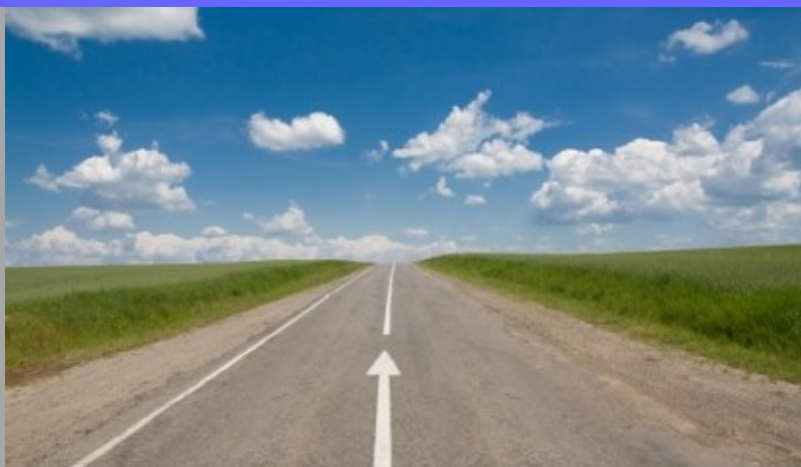
Visie op nieuwe organisatie

Personele en  
organisatorische gevolgen

Bedrijfsontwikkeling

Nieuwe verdienmodellen

Bestuurlijk proces



Versie 2.0

Definitief

25 juni 2014



# **WVK Personeelsdiensten**

## **Bedrijfsplan 2014 – 2018**

**Willem van Eijk**

**directeur a.i.**

**Versie 2 Definitief**

**25 juni 2014**



## INHOUDSOPGAVE

1. Algemeen.....	5
2. Inleiding.....	6
3. Omgevingsanalyse en de impact op het speelveld van WNK .....	6
3.1 Maatschappelijke ontwikkelingen.....	6
3.2 Politiek-bestuurlijke dimensie.....	7
3.3 Wet-/regelgeving.....	8
3.4 Participatiewet .....	8
3.5 Sociaal akkoord, Werkkamer en Werkbedrijf .....	9
3.6 Arbeidsmarkt.....	10
3.7 Ontwikkelingen in de regio .....	10
3.8 Samenvattende conclusies: WNK Personeelsdiensten .....	11
4. SWOT-analyse.....	12
5. Visie .....	13
6. Missie en Naamswijziging.....	13
7. Planning en bedrijfsdoelen.....	13
7.1 Strategisch.....	13
7.2 Tactisch.....	14
Deel A: Ontwikkeling, vervreemding van PMC's en de beweging van binnen naar buiten .....	15
A.1 WNK Groen, Schoonmaak en Post .....	15
A.2 Personenvervoer en Document Services .....	16
A.3 Beschut Werken / Binnen c.q. Buiten .....	16
A.4 Sociale paragraaf t.b.v. SW-medewerkers .....	17
Deel B: Afbouwen en saneren .....	19
B.1 Overzicht van alle maatregelen ( <i>worst case-scenario</i> ) .....	19
B.2 Ontwikkelen (en waar nodig saneren) stafkwaliteit en staffuncties .....	21
Deel C: Financiën.....	23
C.1 Investerings, risicomanagement en meerjarenraming.....	23
C.2 Meerjarenraming .....	27
Deel D: Overige activiteiten .....	29
D.1 Directie en bedrijfsleiding .....	29
D.2 Communicatie .....	29
D.3 Informatiesystemen en financiële systemen .....	29
D.4 Juridische voorziening .....	29

D.5	Professionalisering management en leidinggevend kader .....	30
D.6	Modernisering administratieve organisatie (AO).....	30
D.7	Nieuw functiewaarderingsysteem HR 21 .....	30
D.8	Voorbeeldprojecten: Vomar, PostNL, Ontzorgmodel accommodaties en Agriport.....	31

## 1. Algemeen

Voor u ligt versie 1 van het bedrijfsplan "WNK Personeelsdiensten 2014 – 2018". De opdracht tot het schrijven van dit plan werd op 31 maart 2014 door het Algemeen Bestuur van WNK Bedrijven verstrekt aan de directie a.i.

Op dezelfde datum werd door het Algemeen Bestuur ingestemd met het document "Transitie WNK Bedrijven, Uitvoeringsplan versie 2.2". Dit uitvoeringsplan ligt ten grondslag aan voorliggend bedrijfsplan.

Conform de opdracht omvat dit bedrijfsplan zowel een saneringsslag alsook onderdelen die zijn gericht op gerichte ontwikkeling en innovatie ter ondersteuning van de transitie van WNK Bedrijven naar WNK Personeelsdiensten. Beoogd resultaat is een budget neutrale regionale uitvoeringsorganisatie van de Participatiewet die zich richt op de werkvoorziening voor de doelgroep met een geïndiceerde arbeidsbeperking.

Gegeven de realiteit van het door de ambtenarenbonden per medio april opgeschorte overleg met de VNG, vanwege het bestaande cao conflict en de overname van deze lijn op regionaal niveau, is het niet mogelijk om op dit moment over te gaan tot integrale uitvoering van het bedrijfsplan. Er kan immers geen afstemming met de vakbonden plaatsvinden over het sociaal kader waardoor er ook geen sprake kan zijn van advisering van de OR inzake het sociaal plan. Voorzien wordt dat het overleg met de vakbonden pas eind augustus weer op gang zal komen.

Op 30 april 2014 zijn aan de GR-bestuurders twee oplossingsrichtingen aangereikt ter voorkoming van een impasse. Gekozen is voor de oplossing waarin wordt voorzien in gefaseerde besluitvorming over en, in het verlengde daarvan, gefaseerde uitvoering van het bedrijfsplan.

Het bedrijfsplan is aldus opgebouwd uit twee delen. Deel één betreft de onderdelen gericht op ontwikkeling en innovatie, voorzien van een sociale paragraaf. Dit deel is gereed voor besluitvorming en is, uitgaande van een positief besluit, per direct uitvoerbaar. Het voornemen is om deze uitvoeringsfase gepaard te laten gaan van een proactief op mobiliteit gericht HR-beleid.

Het tweede deel, bestaande uit het saneringsplan en het sociaal plan, kan pas worden voorgelegd ter besluitvorming na overleg met de vakbonden en het verkrijgen van het bijpassende OR-advies. Dit zal naar schatting in oktober 2014 zijn.

Het bedrijfsplan kwam tot stand als coproductie van de transitie manager, de directeur a.i. en de projectorganisatie bestaande uit diverse WNK-medewerkers. Dit op basis van een taakverdeling waarbinnen de transitie manager verantwoording heeft genomen voor de opbouw van een interne projectorganisatie van waaruit input is geleverd voor dit plan. Gelijkzeitig heeft de directeur a.i. zorg gedragen voor de verbinding van de projectorganisatie met de 'going concern' bedrijfsvoering. Als opdrachtnemer en opsteller/schrijver draagt hij eindverantwoordelijkheid voor het bedrijfsplan.

## **2. Inleiding**

Het voorliggende plan is om twee redenen te lezen als "werk in uitvoering". Allereerst laat de onderstaande analyse zien hoe complex en turbulent in de komende jaren een nieuw "sociaal domein" tot stand zal komen, d.w.z. een samenhangend geheel van regionale samenwerkingsverbanden gericht op het uitvoeren van de drie Decentralisaties (3D's). Op dit moment is niet te overzien hoe e.e.a. zich zal materialiseren. Dat maakt dat de positie, de toegevoegde waarde en de bijbehorende bedrijfsontwikkeling van WNK op dit moment niet exact is te duiden: "werk in uitvoering" dus.

Daarnaast is dit bedrijfsplan bewust op een manier tot stand gekomen die nieuw is voor het bedrijf, nl. interactief met inbreng van de leidinggevenden, via een projectmatige inzet, in een beperkte tijd (nl. 6 weken). Daarmee markeert dit plan ook het begin van een hoogst noodzakelijke ommekeer in de bedrijfscultuur. Wil WNK taakvolwassen, weerbaar en creatief de toekomst in kunnen stappen, dan zal er consequent gewerkt moeten gaan worden aan bewustwording van rollen en taken, aan betrokkenheid en verbinding, aan professionalisering en persoonlijk leiderschap, aan netwerken en flexibilisering van verhoudingen.

Dit plan is daarvan een eerste resultaat. Daarmee is het dus "het werk in uitvoering genomen".

## **3. Omgevingsanalyse en de impact op het speelveld van WNK**

WNK opereert in een zeer dynamische multidimensionale omgeving. De strategische/tactische issues die hieruit voortvloeien, inclusief de daarmee samenhangende kansen en bedreigingen, worden zichtbaar gemaakt in navolgende analyse. Deze vormt de basis voor een solide en ook weerbare uitvoeringsorganisatie.

### **3.1 Maatschappelijke ontwikkelingen**

De rijksoverheid decentraliseert per 1 januari 2015 de uitvoering van grote onderdelen van de domeinen zorg en sociale zekerheid naar de gemeenten. Tegelijkertijd wordt fors bezuinigd op de beschikbare budgetten ter onderstreping van het feit dat een heroverweging van de kerntaken van de overheid heeft plaats gevonden.

Kernbegrip is de participatiemaatschappij, hetgeen inhoudt dat essentiële verantwoordelijkheden zoveel mogelijk worden teruggelegd bij het individu zoals leefstijl/gezondheid en inkomensvoorziening. Bovendien wordt een dringend en zwaar beroep gedaan op het oplossend vermogen van familie/naasten (mantelzorg), de burger (veiligheid, wijkonderhoud), de sociale structuur op wijkniveau (van intra- naar extramurale zorg), sociale partners (sociaal akkoord) en ondernemers (125.000 banenplan). Over de kans van welslagen van het concept participatiemaatschappij zijn de meningen verdeeld.

Zo wijst de socioloog en filosoof Gabriël van den Brink er in de op 29 januari 2014 gehouden jaarlijkse Cedris-lezing onder de titel "Moreel gevoel staat winst niet in de weg" op de dubbele agenda van de overheid die enerzijds het nemen van individuele verantwoordelijk stimuleert, maar onder dezelfde vlag tegelijkertijd fors bezuinigt.

Van den Brink stelt dat wezenlijke gedragsverandering van individuen niet tot stand komt door middel van opgelegde dwangmaatregelen maar op basis van innerlijke overtuiging. Een quotumregeling ten gunste van mensen met een arbeidsbeperking is in zijn opvatting gedoemd te mislukken.

Hij put echter optimisme uit de door hem gesignaleerde trend dat ondernemers morele argumenten steeds serieuzer nemen. Het besef van het lange termijn-belang in de vorm van duurzaamheid wordt sterker. De kracht van maatschappelijke organisaties neemt toe en ondernemers nemen duidelijker hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Hierbij gaat het niet om ouderwetse liefdadigheid maar om een samengaan van markt en moraal. Het accent verschuift van de marktwerking in de jaren tachtig en negentig naar meer collectieve initiatieven en het toekennen van een grotere waarde aan de gemeenschap.

*Het in toenemende mate samengaan van markt en moraal biedt enorme kansen voor WNK. De ervaring leert dat ondernemers bereid zijn onder normale economische voorwaarden mensen met een arbeidsbeperking toegang te verlenen tot de werkvloer van hun bedrijven. De arrangementen die zijn ontwikkeld in samenwerking met Vomar en PostNL zijn daarvan aansprekende voorbeelden. De financiële en sociale targets in voorliggend bedrijfsplan zijn gebaseerd op de potentie van de verbinding tussen markt en moraal.*

*Dit betekent dat, in termen van succes-/faalfactoren, het kunnen beschikken over voldoende budget (loonkostensubsidies, begeleiding ) voor het bouwen van economisch aantrekkelijke arrangementen veel zwaarder weegt dan een centraal opgelegde instroomverplichting in de vorm van een quotumregeling.*

### **3.2 Politiek-bestuurlijke dimensie**

Als publiekrechtelijk lichaam is WNK onderhevig aan politiek-bestuurlijke krachtenvelden. Zo is de continuïteit van het GR-bestuur in de afgelopen jaren een actueel thema geweest. In één raadsperiode werden zeven van de acht bestuurders gewisseld als gevolg van de lokale politieke realiteit.

Bovendien brengt de samenloop met het portefeuillehouderschap het risico met zich mee dat de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de onderneming onder druk komt te staan door noodzakelijke besluitvorming in andere gremia.

Actueel thema is ook de beperkte invloed van de gemeenteraden op de Gemeenschappelijke Regeling in termen van toezicht en controle. Op landelijk niveau wordt om die reden een discussie gevoerd over de legitimatie van de constructie Gemeenschappelijke Regeling. De gemeenteraad van Alkmaar heeft in februari jl. een motie aangenomen waarin de bestuurder wordt gevraagd binnen afzienbare tijd alternatieve mogelijkheden aan te reiken.

*Voor WNK is het van belang dat omwille van professionalisering in de betekenis van transparante en tijdige besluitvorming de GR-statuten worden geactualiseerd.*



### **3.3 Wet-/regelgeving**

WNK conformeert zich aan ca. 60 externe wetten en regels en borgt dit met ca. 30 interne regels. Samen vormen deze wetten en regels het normenkader. Elk jaar vindt een update van het normenkader plaats. Het normenkader begrenst de bedrijfsvoering van WNK in vergelijking met een particuliere onderneming. Een logisch gevolg van het feit dat WNK zich moet verantwoorden in de publieke ruimte over de wijze waarop de aan haar gemandateerde wetten worden uitgevoerd. Op dit moment betreft dit de WSW, WIW en TWpL.

*Aannemelijk is dat er vanaf 2015 sprake zal zijn van de uitvoering van delen van de Participatiewet door WNK. Dit in een ketensamenwerking, gebaseerd op een opdrachtnemer- opdrachtgever relatie met de regionale sociale diensten.*

### **3.4 Participatiewet**

De Participatiewet ligt ter behandeling bij de Eerste Kamer. Over een aantal resterende heikele punten wordt nog gelobbyd door de belangenorganisaties. Zo is er nog onduidelijkheid over de vraag in hoeverre er bij de invulling van het concept Werkbedrijf ruimte zal zijn voor regionaal maatwerk en ondernemerschap of dat juist uniformiteit zal worden opgelegd. Doelgroepbepaling wordt op centraal niveau verankerd door het UWV. Regelgeving inzake de wijze waarop loonwaardebepaling wordt vastgesteld is aan de gemeenten. Hierover is nog geen enkele duidelijkheid.

Daarnaast is er nog discussie over de vraag of een garantiebaan (zie 3.5: sociaal akkoord) mag worden ingevuld met een gedetacheerde SW-medewerker. De vakbonden zijn hier tegen met als argument dat SW-medewerkers reeds een baan hebben zodat er per saldo geen groei wordt gerealiseerd. Dit betekent dat het nog niet zeker is dat het 125.000 banenplan een bijdrage gaat leveren aan de voor de SW-sector noodzakelijke beweging van binnen naar buiten.

Wat betreft de overige doelgroepen van de Participatiewet is vastgesteld dat detacheren en uitzenden wel meetellen bij de invulling van de garantiebanen.

Op regionaal niveau is in november 2013 het visiedocument Participatiewet gerealiseerd. Hierin wordt beschreven op welke wijze de regiogemeenten hun regierol in het sociale domein in gaan vullen in de vorm van integrale dienstverlening.

De ambitie om te komen tot één regionale sociale dienst waarvan WNK onderdeel gaat uitmaken is inmiddels achterhaald door de regionale politieke realiteit. De geformuleerde visie is echter van kracht gebleven. Deze is gebaseerd op een indeling in vier doelgroepen waaraan gekoppeld doelstellingen en dienstverleningsarrangementen. Dit in combinatie met regionaal arbeidsmarktbeleid en gezamenlijke werkgeversbenadering.

WNK wordt, naast UWV, genoemd als bestaande samenwerkingspartner in het kader van te ontwikkelen werkgeversdienstverlening waarbij aansluiting moet worden gezocht bij reeds opgedane ervaringen met het organiseren en uitvoeren hiervan.

*Binnen de kaders van de participatiewet is detacheren één van de belangrijkste instrumenten met behulp waarvan mensen met een arbeidsbeperking duurzaam loonvormende arbeid kunnen verrichten. Dit gegeven in combinatie met de in het regionale visiedocument Participatiewet voorziene rol voor WNK als mede-uitvoerder van werkgeversdienstverlening is één van de pijlers waarop voorliggend bedrijfsplan is gebouwd.*

### **3.5 Sociaal akkoord, Werkkamer en Werkbedrijf**

In april 2013 zijn kabinet en sociale partners het eens geworden over een mix van maatregelen om economisch herstel op korte termijn te stimuleren en de arbeidsmarkt aan te passen aan de wensen en eisen van de 21e eeuw.

Eén van de voorgestelde maatregelen is het aan de slag helpen van 100.000 mensen met een arbeidsbeperking bij reguliere werkgevers. Het gaat om 2.500 mensen in 2014 oplopend tot 10.000 in 2020 totdat het eindtotaal is bereikt. De overheid zal in dezelfde periode 25.000 mensen extra aan het werk helpen. In de zogeheten Werkkamer maken VNG en de Stichting van de Arbeid afspraken over de wijze waarop de 125.000 zogenoemde garantiebannen 125.000 banen gerealiseerd zullen gaan worden.

Belangrijk instrument daarbij is het concept Werkbedrijf, een samenwerkingsconstructie tussen gemeenten en sociale partners, op te zetten in elk van de 35 aangewezen arbeidsmarktregio's. UWV is betrokken bij deze samenwerking. Voorzien wordt dat de Werkbedrijven nauw gaan aansluiten bij reeds bestaande, goed werkende initiatieven. Per regio wordt bepaald welk basispakket aan functionaliteiten onder regie van het Werkbedrijf zal worden georganiseerd. Gesproken wordt over "de regionale gereedheidskist voor werkgevers". De nieuwe voorziening Beschut Werk zal daar zeker deel van uit maken.

Inmiddels loopt UWV zich op landelijk en regionaal niveau warm om een markante rol te gaan spelen bij de invulling van het concept Werkbedrijf.

Bovendien heeft in de arbeidsmarktregio Noord-Holland-Noord de stuurgroep RPA-NHN de manager RPA-NHN opdracht gegeven tot het schrijven van een nadere verkenning van het Werkbedrijf. UWV heeft zitting in de stuurgroep RPA en is betrokken bij de op te stellen verkenning.

De SW-organisaties in de regio zijn niet vertegenwoordigd in de stuurgroep RPA-NHN en worden vooralsnog ook niet betrokken bij de uit te voeren verkenning. Daarmee lijkt er nog onvoldoende borging te zijn met de heersende opvatting binnen ministerie SZW en binnen de Werkkamer volgens welk voor de SW-sector een belangrijke rol wordt voorzien bij het geven van invulling aan het 125.000 banenplan. Opvallend is ook dat de regiogemeenten blijkbaar nog niet bereid zijn om de eigen SW-bedrijven in positie te brengen tegenover de dominante rol die wordt geclaimd door UWV.

*Dankzij de driejarige pilot loondispensatie beschikt WNK over de instrumenten waarmee de regionale gereedheidskist ten behoeve van het aan het werk brengen en houden van mensen met een arbeidsbeperking kan worden gevuld. Het businessmodel is daar voor een groot deel op gebaseerd. WNK heeft dan ook een direct belang bij het tot stand komen van een evenwichtige invulling van het concept Werkbedrijf op zowel tactisch als strategisch niveau.*

### **3.6 Arbeidsmarkt**

In de periode 2012 – 2013 is in opdracht van het Ministerie van SZW een grootschalig onderzoek uitgevoerd naar de vraag onder welke voorwaarden werkgevers bereid zijn om werkplekken te bieden aan mensen met een arbeidsbeperking (Pilot “Meer werkplekken bij werkgevers”). Evaluatie heeft plaatsgevonden onder verantwoording van Regioplan. In het opgestelde eindrapport wordt een aantal conclusies getrokken:

Meedoen met een beperking in het reguliere arbeidsproces is in Nederland niet de standaard en is nog steeds relatief nieuw. Het aannemen van mensen met een beperking is voor de werkgever een leerproces. Er moet ervaring worden opgedaan zonder daarbij risico te lopen.

De arbeidsmarkt wordt gestuurd (per definitie) door de economische logica van het realiseren van netto toegevoegde waarde. Kosten en baten van werknemers met een beperking moeten in balans zijn, dat wil zeggen een positief resultaat opleveren.

Er is behoefte aan professionele, gespecialiseerde intermediairs voor het ontwikkelen van structurele mogelijkheden aan de onderkant van de arbeidsmarkt welke grotendeels bestaat uit flexibele werkgelegenheid.

*De uitkomst van dit onderzoek bevestigt het principe dat markt en moraal altijd samengaan. Bovendien wordt aan professionele intermediairs een belangrijke functie toegekend voor wat betreft het bieden van continuïteit op een flexibele arbeidsmarkt en het neutraliseren van risico's. WNK heeft de afgelopen jaren, in het verlengde van de door haar uitgevoerde eveneens grootschalige ( n = 1.000) SZW-pilot Loondispensatie, arrangementen ontwikkeld welke voorzien in deze behoefte.*

*De batenstrategie van dit bedrijfsplan is hier voor een groot deel afgeleide van. WNK positioneert zich hiermee nadrukkelijk als intermediair tussen de publieke uitvoering en de realiteit op de arbeidsmarkt. Deze verbinding zal altijd noodzakelijk blijven. Zelfs als mensen in dienst treden van een bedrijf zal er sprake zijn van een vorm van gecombineerd werkgeverschap; een structurele samenwerking betreffende loonkostensubsidies, begeleiding en een vangnetconstructie.*

### **3.7 Ontwikkelingen in de regio**

In de regio Noord-Kennemerland zijn twee ontwikkelingen gaande met directe raakvlakken met het bedrijfsplan van WNK. Bedoeld worden de organisatie van de implementatieprocessen Participatiewet en de opbouw van de twee uitvoeringsstructuren ISD-HAL en ISD-BUCH. Beide ontwikkelingen hebben op hun beurt ook onderlinge raakvlakken.

Het implementatieproces Participatiewet regio Alkmaar wordt vorm en inhoud gegeven binnen een structuur van werkgroepen en sub-werkgroepen. WNK is vertegenwoordigd in de werkgroep Participatiewet en de daaronder gepositioneerde sub-werkgroep Werkgeversdienstverlening. Over de verbinding tussen WNK en de overige beleidskaders, zijnde het Werkbedrijf, de voorziening Beschut Werken en het instrument loonkostensubsidie is nog onduidelijkheid.

### Werkgeversdienstverlening.

In een eerste verkenning wordt de dienstverlening beschreven op drie niveaus: het Werkgeversservicepunt Noord-Holland-Noord, een digitaal loket, een periodiek overleg tussen de gemeenten en het UWV en een fysiek werkgeversservicepunt met de naam Matchpoint. Matchpoint wordt gevormd door de HAL-gemeenten, wellicht aangevuld met de BUCH-gemeenten, het project Baanbrekend en WNK. Hierbij is het uitgangspunt dat de dienstenpakketten van Baanbrekend en WNK op elkaar zijn afgestemd, dat wil zeggen aanvullend zijn. Belangrijke openstaande beslispunten zijn de in te zetten formatie en vervolgens de financiering en de aansturing daarvan.

De ontwerpfase van ISD-HAL en ISD-BUCH speelde zich af buiten het zichtveld van WNK. De implementatiefase van ISD-HAL is inmiddels in gang gezet met de oplevering van "Hoofdlijnennotitie Dienstverleningsmodel", welk bestuurlijk is geaccordeerd op 6 mei jl. Uit de notitie kan worden opgemaakt dat Matchpoint onderdeel uitmaakt van de beschreven nieuwe structuur. De verbinding ISD-HAL/WNK wordt tijdens de implementatiefase op strategisch niveau extra geborgd via een verbindinglijn tussen de projectgroep ISD-HAL en de directeur a.i. van WNK.

De stand van zaken met betrekking tot de implementatie van de uitvoeringsstructuur BUCH is niet bekend.

*Afgaande op zowel de beleidskaders Participatiewet in wording alsook op de in aanbouw zijnde uitvoeringsstructuren ISD-HAL en ISD-BUCH staat WNK voorgesorteerd als mede-uitvoerder van de Participatiewet in de regio Noord-Kennemerland. Dit vorm gegeven binnen een keten van samenwerking gebaseerd op een opdrachtnemer- opdrachtgever relatie.*

*Binnen de structuur van werkgroepen en sub-werkgroepen komen visie en advies tot stand met betrekking tot een aantal essentiële onderdelen van het bedrijfsplan WNK, zijnde de inzet van het participatiebudget in relatie tot de doelgroep van WNK en de batenstrategie op de publieke markt (inbesteding). Synchroniciteit wordt nagestreefd. Besluitvorming wordt op korte termijn verwacht. De vertegenwoordiging van WNK binnen de werkgroep Re-integratie en de strategische lijn tussen ISD-HAL en WNK zijn daarbij van groot belang.*

*Nog openstaande issues welke indirect verbonden zijn met voorliggend bedrijfsplan zijn de positie van de SW-sector binnen het regionaal Werkbedrijf en de inrichting van de voorziening Beschut Werken.*

### **3.8 Samenvattende conclusies: WNK Personeelsdiensten**

De omgeving van WNK is geanalyseerd en op basis hiervan kunnen een aantal conclusies worden getrokken met betrekking de dienstverlening van WNK en de markt waarop zij haar diensten levert.

Het dienstverleningspakket van WNK sluit aan bij de huidige maatschappelijke ontwikkeling; het samengaan van markt en moraal. Het is bovendien één-op-één verbonden met de doelstelling en de financieringssystematiek van de Participatiewet. Het is ook logisch de uitkomst van de ontwikkelingen in de regio voor wat betreft de mede-uitvoering van delen van de Participatiewet.

De diensten worden geleverd op een complexe, dynamische markt vanwege de verstrengeling van publiek en privaat domein. Hier ligt een extra toegevoegde waarde voor WNK als professionele intermediair tussen publieke uitvoering en de realiteit van de regionale arbeidsmarkt.

De diensten kunnen het meest treffend worden samengevat onder de noemer WNK Personeelsdiensten, zijnde de titel van voorliggend bedrijfsplan.

#### **4. SWOT-analyse**

In de beide versies van "Transitie WNK Bedrijven Uitvoeringsplan is uitgebreid stilgestaan bij de stand van zaken bij WNK. Gemakshalve wordt e.e.a. hier als volgt samengevat:

##### Sterkte

- gedegen, moderne kennis van SW- en Re-integratie diensten
- betrokken medewerkers en leidinggevenden

##### Zwakte

- verkokerde bedrijfsvoering met veel achterstallig onderhoud
- zware overhead
- lage weerbaarheid en geen veranderervaring

##### Kansen

- verdienmodel (2 markten, zie Uitvoeringsplan versie 2.2)
- externe ontplooiing re-integratiekennis

##### Bedreiging

- lange onduidelijkheid over samenwerking/integratie in ISD-HAL
- terugval naar bestuurlijke impasse

WNK moet zijn expertise gebruiken om zich z.s.m. extern krachtig te ontplooiën in het perspectief van de Participatiewet 2015. De blokkade daarvoor ligt vooral bij de interne bedrijfsvoering en de bedrijfscultuur. Die zullen z.s.m. geïnnoveerd moeten worden.

Het gevaar voor bestuurlijke onduidelijkheid kan WNK (deels) beïnvloeden door actief te investeren in de innovatie van de GR en het verbeteren van het bestuurlijke proces (niet *stand alone* GR-gericht, maar in een breed regionaal netwerkverband van GR-leden en hun verbonden partijen, ISD-HAL (en BUCH), RPA-NH en het regionale bedrijfsleven).

## 5. Visie

De inzichten uit de vorige hoofdstukken leiden tot de visie op het WNK van de toekomst, zoals eerder verwoord in het Uitvoeringsplan 2.2 welke werd goedgekeurd door het WNK-Bestuur op 31 maart 2014:

1. *WNK wil zich zo snel mogelijk ontwikkelen van een overwegend productiebedrijf naar een dienstverlenend bedrijf (Leerwerkbedrijf) met een minimale eigen productieomgeving (Beschut Werken/Binnen), dat goed inpasbaar is in het op te richten samenwerkingsverband in het sociale domein*
2. *WNK wil zich - als uitvoeringsorganisatie - ontwikkelen tot een modern netwerkbedrijf dat door haar succesvolle verbinding met het regionale bedrijfsleven in staat is haar sociale & bedrijfseconomische doelstellingen te realiseren*
3. *WNK zal zich maximaal inspannen om zoveel mogelijk werknemers / cliënten bij opdrachtgevers in de markt te plaatsen*
4. *WNK zal zo snel mogelijk de aanwezige infrastructuur & huisvesting en de aanwezige staf/overhead faciliteiten structureel reduceren naar het niveau dat nodig is om een minimale functie Beschut Werken/Binnen te accommoderen*
5. *WNK wil de transitie naar het nieuwe businessmodel zoals verwoord in 1 t/m 4 zo snel mogelijk inzetten en tegen beheersbare kosten & risico's en met een maximaal sociaal rendement*
6. *WNK wil de hier geschetste strategische visie zo snel mogelijk tot uitvoer brengen om daarmee de gemeentelijke bijdrage in de bedrijfsvoering van WNK zo snel als mogelijk overbodig te maken en bij te dragen aan schadelastbeperking bij de leden van de GR.*

## 6. Missie en Naamswijziging

Dit alles laat zich vertalen in de als volgt geformuleerde missie:

WNK richt zich als mede-uitvoerder van de Participatiewet op het realiseren van duurzame arbeid voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit vanuit haar positie als intermediair tussen publieke uitvoering en regionale arbeidsmarkt.

Om historie en toekomst in deze propositie met elkaar te verbinden zal WNK met ingang van 1 oktober 2014 zijn naam wijzingen in: **WNK Personeelsdiensten**

## 7. Planning en bedrijfsdoelen

De doelen in de bedrijfsontwikkeling voor 2014-2018 liggen deels op strategisch en deels op tactisch niveau.

### 7.1 Strategisch

2014 en 2015 staan in het teken van helderheid over de samenwerking in ISD-HAL- en ISD-BUCH verband en de realisatie van die samenwerking.

Medio 2016 bereikt het bedrijf het moment waarop er geen structurele gemeentelijke bijdrage meer nodig is voor een sluitende bedrijfsvoering.

## 7.2 Tactisch

2014 staat in het teken van het aangaan van slimme, externe samenwerkingsverbanden om de in het kader van de Participatiewet gewenste ontschotting en "verplaatsing-naar-buiten" van de bedrijvigheid zoveel als mogelijk te realiseren

2014 en 2015 staan verder vooral in het teken van een consistent volgehouden ommekeer in de bedrijfscultuur.

2015 staat in het teken van sanering, ontslagronde(s) en fusie van bedrijfsbureaus (N.B. het overleg met vakbonden over de saneringen komt pas op gang na de zomer van 2014). Daarmee kan de feitelijke uitvoering niet eerder starten dan najaar 2014).

2015 staat verder in het teken van een doorzettend programma van proces(re)design van de primaire dienstverlening: het vergroten en consolideren van de efficiencywinst door het samengaan van bedrijfsbureaus en het vergroten van de benodigde stafkwaliteit (waar mogelijk aangeleverd in regionale samenwerking).

*Voor een overzicht van de geplande bedrijfsactiviteiten, zie de Matrixplanning in Bijlage.*

In het onderstaande overzicht beschrijven we de geplande bedrijfsactiviteiten in vier delen. Dit vanwege het feit, zoals al gemeld in hoofdstuk 1, dat we over het saneringsdeel (Hoofdstuk 9: Uitvoering deel 2, Afbouwen en saneren) nog geen overleg hebben kunnen voeren met de vakbonden inzake een sociaal plan.

**Deel A** beschrijft de bedrijfsactiviteiten die zich richten op ontwikkeling en de beweging "van-binnen-naar-buiten". Dit deel bevat ook een sociale paragraaf betreffende de in dit kader gewenste mobiliteit voor SW-medewerkers. De betreffende adviesaanvraag is inmiddels aan de OR verzonden en geagendeerd voor de Overlegvergadering van 27 mei a.s.

**Deel B** omvat de voorgenomen sanering activiteiten. Het sociaal plan dat hierbij hoort is nog niet besproken met de vakorganisaties.

**Deel C** omvat de meerjarenraming en de transitiebegroting.

**Deel D** brengt de overige activiteiten in kaart die ondernomen moeten worden om de in deel 1 en 2 geschetste bedrijfsontwikkeling te ondersteunen.

## Deel A: Ontwikkeling, vervreemding van PMC's en de beweging van binnen naar buiten

De uitvoering wordt beschreven als extract van de vanuit de projectorganisatie geleverde input. De oorspronkelijke teksten zijn opgenomen in Bijlage Deel A-B-C-D.

### A.1 WNK Groen, Schoonmaak en Post

Citaat uit het Uitvoeringsplan versie 2.2:

*"Het voor zover mogelijk ontmantelen dan wel vervreemden van de eigen SW-productieomgeving en waar mogelijk SW-werknemers onderbrengen bij opdrachtgevers houdt in dat het WNK-verdienmodel transformeert van productie naar dienstverlening: nl. het ontzorgen van werkgevers aan de onderkant van hun arbeidsmarkt door het (na diagnose en assessment) leveren van (geschoolde) SW-werknemers (met begeleiding) op de eigen (in te richten) werkplek van de werkgever. De vorm van dienstverlening kent drie vormen:*

- *Begeleid werken > SW-er komt op de payroll externe werkgever*
- *Detacheren > SW-er werkt extern onder verantwoording externe werkgever*
- *Werken op locatie > SW-er werkt extern onder verantwoordelijkheid van WNK*

*De drie varianten hebben gemeen dat ze alle drie leiden tot het gewenste resultaat: afbouw van de bestaande SW-overhead (infrastructuur & huisvesting, machinepark, wagenpark, staf, etc.). Deze wordt teruggebracht naar het niveau dat vereist is voor een krimpende faciliteit Beschut Werken/Binnen(wettelijk in stand te houden tot ca. 2050)".*

De leerwerkbedrijven WNK Groen, Schoonmaak en Post worden op afstand geplaatst, zijnde activiteiten die niet langer behoren tot de core-business van WNK Personeelsdiensten.

Wellicht wordt daarbij een tweedeling privaat–publiek aangebracht in de betekenis dat de private onderdelen overgaan naar private partijen, terwijl de publieke onderdelen, bij voorkeur gebundeld, overgaan naar een te ontwerpen publieke structuur.

Voor WNK Personeelsdiensten zijn investeringen in infrastructuur en know-how dan niet langer aan de orde. Bovendien wordt het ondernemersrisico op genoemde activiteiten naar elders verplaatst.

Het vraagstuk met betrekking tot het al dan niet mogen investeren van werkzaamheden door de regiogemeenten bij WNK Bedrijven wordt hiermee eveneens opgelost.

Over dit vraagstuk lopen de meningen van de juridische experts uiteen. Zo heeft de gemeente Heerhugowaard op basis van een positief advies van een externe deskundige besloten om per 1 januari 2014 alle uit te voeren schoonmaakwerkzaamheden bij WNK Bedrijven onder te brengen. Binnen gemeente Alkmaar wordt deze optie eveneens overwogen, maar er zijn aarzelingen vanwege een negatief advies van de door de gemeente geraadpleegde expert.

Obstakel is het feit dat WNK in onvoldoende mate economisch afhankelijk is van de regiogemeenten, zijnde één van de criteria op basis waarvan investering is toegestaan. Op dit moment realiseert WNK 42 % van haar omzet bij de regiogemeenten. Na vervreemding van het private deel van het schoonmaakbedrijf en de eventuele investering van schoonmaakwerkzaamheden door gemeente Alkmaar zal dit ca. 60 % zijn. Wellicht voor de



korte termijn afdoende grondslag voor een positief besluit hierover. Op de wat langere termijn zal dit percentage echter weer afnemen, met name als gevolg van de toenemende -op de private arbeidsmarkt gegenereerde- inkomsten vanuit detachering.

De oplossing op middellange termijn bestaat uit het concentreren van de betreffende publieke diensten, welke WNK reeds voor gemeenten uitvoert, dan wel waarvan het de bedoeling is dat zij deze uit gaat voeren in een afzonderlijke publieke rechtspersoon (mogelijk in de vorm van een coöperatie). Aansluiting kan worden gezocht bij de actuele ontwikkelingen inzake het ontstaan van nieuwe samenwerkingsstructuren in de regio; Shared Servicecentrum HAL, ISD–HAL.

Wat betreft de vervreemding van de bedrijfsonderdelen Groen, Schoonmaak, Vervoer en Document Services tonen diverse externe partijen belangstelling. Op dit moment zijn er veel gesprekken gaande en worden diverse opties en mogelijkheden in samenhang bekeken en verder uitgewerkt.

## **A.2 Personenvervoer en Document Services**

Citaat uit het Uitvoeringsplan versie 2.2

*"De activiteiten van de unit Document Services in WNK zullen worden beëindigd (tenzij er op korte termijn een reële partner gevonden kan worden voor een publieke doorstart- niet geheel ondenkbaar)".*

Voor Document Services en Personenvervoer lijken momenteel geschikte externe overnamepartijen beschikbaar. De deadline voor het onderhandelingsproces is gesteld op 1 oktober 2014.

Mocht het niet lukken de bedrijven te vervreemden, dan wordt er per 1 oktober alsnog overgegaan tot saneren, wat in de praktijk neerkomt op het beëindigen van beide bedrijven.

## **A.3 Beschut Werken / Binnen c.q. Buiten**

De bedrijfsopdracht is om de medewerkers van Beschut Werken / Binnen, gesitueerd in WNK Montage en Verpakking (M&V), daar waar mogelijk en in samenwerking met partners onder te brengen bij reguliere werkgevers. Zo kan Beschut Werken / Binnen zich ontwikkelen tot Beschut Werken / Buiten.

Er hebben zich inmiddels (periode maart-mei 2014) verschillende partijen gemeld met suggesties voor samenwerking.

Het huidige Montage en Verpakking-bedrijf dient te worden getransformeerd. Op dit ogenblik werken te veel medewerkers die competenties bezitten om beschut buiten te werken binnen bij M&V. De komende jaren zal gefaseerd een beweging van beschut binnen naar beschut buiten worden ingezet. Er zal kritisch worden gescreend (en waar nodig worden ondersteund en getraind) welke medewerkers, met begeleiding vanuit WNK, op locatie kunnen werken, kunnen worden gedetacheerd, dan wel in dienst kunnen treden bij een externe werkgever.

Op dit moment is het project PostNL, pakketsorteer centrum Opmeer, een actuele pilot. Deze pilot op het gebied van groepsgewijs werken op locatie (ochtendshift) met begeleiding vanuit WNK levert voortschrijdend inzicht op basis waarvan de ingezette ontwikkeling succesvol kan worden voortgezet. Voorzien wordt dat op 1 juli ca. 20 fte. van M&V in Opmeer

werkzaam zullen zijn. Hiermee zal de doelstelling 2018, zijnde veertig procent van de medewerkers extern werkzaam, reeds voor 25 procent gerealiseerd zijn.

Verwachte opbrengsten Beschut Werken Buiten

2014	20 fte vanaf juli	€ 108.000
2015	40	€ 432.000
2016	80	€ 864.000
2017	100	€ 1.080.000

Voor de periode vanaf 2015 wordt wat betreft de drie benoemde externe opties in actieve acquisitie voorzien door de aan te trekken accountmanager.

Bovendien zal de focus worden gericht op het zoeken van samenwerkingsverbanden met partners binnen het sociaal maatschappelijke domein. Hierbij valt onder meer te denken aan integreren, binnen M&V, van medewerkers met loonwaarde < 20 % samen met bovengrens van de doelgroep WMO (arbeidsmatige) dagbesteding.

#### **A.4 Sociale paragraaf t.b.v. SW-medewerkers**

De transitie van WNK Bedrijven impliceert gevolgen voor onze SW-medewerkers. De Participatiewet legt een grote nadruk op de beweging van binnen naar buiten. De voorgenomen vervreemding van bedrijfsonderdelen versnelt deze beweging.

WNK Bedrijven wil de consequenties van deze ontwikkelingen in deze sociale paragraaf benoemen. De basis daarvoor wordt gevonden in zorgplicht, de wet, de (her)indicatie, de CAO en daaruit voortvloeiende verplichtingen. Waar nodig worden in deze paragraaf aanvullende rechtspositionele waarborgen geleverd. Arbeidsontwikkeling blijft het primaire doel voor betrokkenen. De door- en uitstroom naar een zo regulier mogelijke werkomgeving staat hierbij voorop, conform de doelstellingen van de Participatiewet.

In deze eerste versie van de sociale paragraaf (zie bijlage) worden de te hanteren uitgangspunten beschreven. Na goedkeuring van het bedrijfsplan vindt onmiddellijk nadere uitwerking plaats en zullen de vereiste overlegtrajecten worden doorlopen.

De sociale paragraaf eindigt op het moment waarop de transitie en herstructurering van WNK Bedrijven is voltooid en uiterlijk op 31 december 2017. Indien sprake mocht zijn van een noodzaak tot verlenging, dan zal hierover uiterlijk op 1 juli 2017 nader worden overlegd met betrokken partijen.



## Deel B: Afbouwen en saneren

Met de uitvoering van dit onderdeel van het bedrijfsplan wordt gestart nadat er in overleg met de vakbonden een Sociaal Plan is opgesteld en nadat vervolgens het adviestraject met de OR doorlopen is. Dit zal naar verwachting medio oktober 2014 zijn.

### B.1 Overzicht van alle maatregelen (*worst case-scenario*)

#### Document Services

**Uitgangspunt:** Vervreemding van DS gaat niet geschieden.

**Totaal fte boventallig:** 6.0 fte WSW, 1.0 fte Ambtelijk

**Sanering:** 1,0 fte Ambtelijk. De WSW-medewerkers worden gedetacheerd.

**Tijdspad:** zo spoedig mogelijk, uiterlijk voor 1 januari 2015.

**Bedrijfslocatie:** Huur reeds opgezegd per 1 november.

**Uitstaande verplichtingen (contracten):** Gemeente Heerhugowaard, Politie en Rabobank. Op dit moment wordt onderzocht wat de opzegtermijnen zijn, alsmede de boeteclausule bij voortijdig beëindigen.

**Eigen middelen:** 1 printer, 2 scanners. Boekwaarde totaal: € 13.423. Opbrengstwaarde bij liquidatie: tussen € 5.000 en € 10.000

**Lopende verzekeringen:** Geen.

#### Personenvervoer

**Uitgangspunt:** Vervreemding van personenvervoer gaat niet geschieden.

**Totaal fte boventallig:** 29.11 fte WSW

**Sanering:** De WSW-medewerkers worden gedetacheerd.

**Tijdspad:** Zo spoedig mogelijk, uiterlijk voor 1 januari 2015.

**Bedrijfslocatie:** Huur: 44 m2 pand Berenkoog, valt vrij t.b.v. invlechting locatie Robbenkoog.

**Uitstaande verplichtingen (contracten):** met een opzegtermijn van 2 maanden kunnen alle vervoersovereenkomsten opgezegd worden.

Verder 10 leasebussen met een contractlooptijd tot februari 2016/juni 2016. Voortijdige ontbinding leidt tot kostenpost € 106.950.

**Eigen middelen:** Bussen personenvervoer ter waarde van € 239.589. Opbrengstwaarde bij liquidatie: tussen € 150.000 en 200.000.

**Lopende verzekeringen:** Geen.

#### Diagnose & Expertise Centrum en Arbeidsre-integratie

**Uitgangspunt:** De functie consulent komt te vervallen als gevolg van herontwerp van de ketensamenwerking met de regionale sociale diensten.

**Totaal fte boventallig:** 7,28 fte Ambtelijk en Support (waarvan 0,56 FTE tijdelijke contract, 0,89 fte per augustus 2014 WIA en 1 FTE per 1/9/2015 pensioen, zijnde natuurlijk verloop)

**Sanering:** Meedraaien in interne/externe mobiliteit.

**Tijdspad:** Totaal gerealiseerd 1 april 2015, vanwege uitloop lopende re-integratietrajecten.

**Uitstaande verplichtingen (contracten):** een aantal leaseauto's. Deze worden echter niet overbodig, maar worden ingezet in het kader van werken op locatie/Beschut Werken Buiten.

#### HRM

**Uitgangspunt** Door vervreemding van Post, Groen en Schoonmaak vervalt een groot deel HRM-formatie. Los daarvan vindt besparing plaats op Arbo en worden twee medewerkers die op mobiliteit staan boventallig.

**Totaal fte boventallig:** 4,45 fte Ambtelijk en Support op moment van vervreemding (uiterlijk 1 januari 2016).

**Sanering:** Meedraaien in interne / externe mobiliteit.

**Uitstaande verplichtingen (contracten):** Geen

**Lopende verzekeringen:** Geen

#### Backoffice

**Uitgangspunt:** Door de samenvoeging van verschillende backoffices vindt ontdubbeling van functies plaats.

**Totaal fte boventallig:** Per 1 januari 2015: 4,83 WSW en 10,78 Ambtelijk en Support.

Per 1 januari 2016: 16,61 fte WSW en 7,21 fte Ambtelijk en Support.

**Sanering:** Totaal: 17,99 fte Ambt./Supp. Meedraaien in interne / externe mobiliteit.

**Tijdspad:** Getrapt realiseren per 1 januari 2015 en 1 januari 2016.

**Uitstaande verplichtingen (contracten):** Geen.

**Lopende verzekeringen:** Geen.

#### Huisvesting/Bedrijfslocaties

Het afbouwen van de huisvesting naar gelang de looptijd van de huurcontracten brengt met zich mee dat wij terug gaan van huidig drie panden naar het outsourcen van de huisvesting eind augustus 2017. In 2014 zullen wij het pand aan de Robbenkoog verlaten en eind 2015 zal de Berenkoog ook worden verlaten. Alle huisvesting is dan geconcentreerd op de Hertog Aalbrechtweg. Zodra de laatste huurovereenkomst afloopt, is WNK in staat om zonder kosten voor afkoop van contracten de huisvesting te heroverwegen. Er zal in de regio met partners moeten worden gekeken hoe het huisvestingsvraagstuk van dat moment zo efficiënt en effectief mogelijk kan worden opgelost. En zaken zoals facilitair management, kantine, technische onderhoudsdienst en receptie moeten dan volledig zijn uitbesteed. Deze diensten worden nu ondersteund door 5 (semi)ambtelijke medewerkers waarvan er 1 eind 2017 via natuurlijk verloop zal afvloeien.

#### Overzicht sanering Ambtelijk en Support

	1 januari 2015	1 januari 2016	1 januari 2017	Totaal
<b>Doc. Serv.</b>	1,0 fte			1,0 fte
<b>Pers. Vervoer</b>	-			
<b>D&amp;E/ Arb.re-int</b>	7,28 fte			7,28 fte
<b>HRM</b>	4,45 fte			4,45 fte
<b>Backoffice</b>	10,78 fte	7,21 fte		17,99 fte
<b>Facilitair</b>		1 fte	3,89 fte	4,89 fte
<b>Totaal</b>	<b>23,51 fte</b>	<b>8,21 fte</b>	<b>3,89 fte</b>	<b>35,61 fte</b>

## **B.2 Ontwikkelen (en waar nodig saneren) stafkwaliteit en staffuncties**

Er is een inventarisatie uitgevoerd onder gebruikers van de mate waarin een beroep wordt gedaan op de stafdiensten en van de diensten die naar verhouding meer of minder van belang worden geacht. De uit de inventarisatie ontstane beelden zijn wisselend en diffuus, zodat een nadere uitvraag nodig is. Desalniettemin is een aantal hoofdlijnen zichtbaar. Hierbij is aansluiting gezocht bij hetgeen in het Uitvoeringsplan versie 2.2. over de visie op de ontwikkeling van de stafdiensten van WNK Bedrijven naar voren is gebracht.

Hetgeen WNK Bedrijven van oudsher beschouwt als stafdiensten is een combinatie van beleids- en adviserende afdelingen enerzijds en meer instrumentele service-units anderzijds. Bij een aantal afdelingen zien wij een mengvorm daarvan.

Voor wat betreft de service-units kunnen wij vaststellen dat die niet specifiek gebonden zijn aan de aard van de bedrijfsvoering of anderszins een specialistisch karakter hebben. Voor deze onderdelen ligt daarom een aansluiting bij een Shared Service Centrum voor de hand, resp. de inrichting van een eigen servicecentrum.

Daar waar sprake is van een combinatie van beleidsadvisering en instrumentele dienstverlening binnen één afdeling dient de mogelijkheid of wens tot splitsing overwogen te worden.

Bij de uitlijning van de staffuncties spelen drie factoren een dominante rol:

Waar mogelijk worden de instrumentele service-activiteiten ondergebracht in het Shared Service Centrum. Op basis van de eerste inventarisatie komen hiervoor in aanmerking: personeelsbeheer, ICT en de niet-plaatsgebonden onderdelen van Facility Management.

De omvang van WNK Bedrijven zal gedurende het transitieproces afnemen. Idealiter houdt het ondersteunend apparaat daarmee gelijke tred. Voorgesteld wordt om vergelijkbare organisaties te betrekken bij een benchmarkonderzoek om zicht te krijgen op een realistische verhouding tussen lijn- en stafdiensten. Het feit dat wij eerst in een later stadium dan gepland tot een sociaal kader kunnen komen, biedt hiertoe de gelegenheid.

Gedurende het transitieproces zal op een aantal stafdiensten een groter beroep moeten worden gedaan. Dit zal vooral gelden voor HRM: het begeleiden van de mobiliteit die uit het transitieplan voortvloeit.

Tenslotte is het van belang om zijdelings de ontwikkelingen ten aanzien van de totstandkoming van een regionale sociale dienst in het oog te houden. Hoewel de transitie van WNK Bedrijven een separaat proces is, ligt op termijn een gedeeltelijke vervlechting in de rede.



## Deel C: Financiën

### C.1 Investerings, risicomanagement en meerjarenraming

Volgende het voorbeeld van gemeenschappelijke regelingen die al een tijd werken met een transitiebudget stellen wij voor om de transitiekosten te begroten en te verantwoorden in een programma. Op deze manier worden de kosten gedekt door baten en wordt het risico verkleind dat er voorzieningen moeten worden getroffen (dit heeft de mogelijke consequentie dat het transitiebudget in één keer moet worden gestort). Het tekort op het transitieprogramma wordt gedekt door het transitiebudget. In het uitvoeringsplan is uitgegaan van de bovenstaande verantwoording. Tijdens de transitie zijn de geldstromen op deze manier inzichtelijk gescheiden.

Het transitieprogramma ziet er voor de komende jaren als volgt uit:

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

In bijlage Deel C is een gedetailleerd overzicht opgenomen hoe deze bedragen tot stand zijn gekomen.

Het uitvoeringsplan voorziet in een winstgevende bedrijfsvoering in de nabije toekomst. Dat betekent nadat het weerstandvermogen is volgestort tot een nog af te spreken niveau, dat de winsten gaan terugvloeien naar de deelnemende gemeenten. Hiervoor moet nog een verdeelsleutel worden afgesproken. Op deze manier wordt voorzien in het terugbetalen van de investering die wordt gedaan door de deelnemende gemeenten.

In elke vorm van bedrijfsvoering ontstaan risico's en onzekerheden. Deze paragraaf geeft inzicht in de belangrijkste daarvan. Omdat het toekomstgerichte projecties betreft, is het overzicht vanzelfsprekend gebaseerd op inschattingen. In onderstaande scenarioanalyse worden de risico's gekwalificeerd en gekwantificeerd. Waar mogelijk worden de specifieke beheersmaatregelen vermeld.

#### Afvloeiingskosten zijn hoger dan geraamd

Voor de sanering zijn de afvloeiingskosten geraamd door de werkgeverslasten te nemen voor gemiddeld 15 maanden plus € 7.500,- budget voor re-integratie en employabiliteit. Dit is een realistisch scenario. Als wij optimistisch kijken, kunnen de kosten terug naar 12 maanden, pessimistisch gezien gaan de kosten naar 24 maanden.

	Optimistisch	Realistisch	Pessimistisch
<b>Kwantificering * €1.000,-</b>	-/- 300	-	875



Deze risico's kunnen worden beheerst door aan de voorkant goede afspraken te maken rondom afvloeiing en deze trajecten goed te bewaken. Voor dit soort trajecten bestaan gespecialiseerde dienstverleners.

#### Overheadkosten terugbrengen en uitlijnen staf niet optimaal en/of vertraagd

Het bedrijfsplan voorziet in het saneren van de huidige staffunctionaliteit en de overheadkosten in maximaal vier jaar structureel. Deze worden teruggebracht naar het niveau dat nodig is voor een serviceorganisatie op het gebied van personeelsdiensten. Als deze transitie niet volgens planning verloopt of onderdelen niet tot uitvoering kunnen worden gebracht, ontstaan er risico's dat de staf en overhead (nog) niet volgens planning kunnen worden gereduceerd.

	<b>Optimistisch</b>	<b>Realistisch</b>	<b>Pessimistisch</b>
<b>Kwantificering * €1.000,-</b>	-	250	500

Hier geldt ook dat bewaking van de plannen en het investeren in de change agents van essentieel belang is om te kunnen slagen.

#### Niet alle tranches van het transitiebudget worden ter beschikking gesteld

Door gebruik te maken van natuurlijk verloop en een dubbele batenstrategie is een aanzienlijke daling en spreiding van het benodigde transitiebudget gerealiseerd tussen versie 1 en versie 2.2 van het uitvoeringsplan. Op basis van het bestuursbesluit op 31 maart 2014 is gestart met de uitvoering van het beschikbaar gestelde transitiebudget van 2014. Omdat nog niet alle tranches qua besluitvorming beschikbaar zijn gesteld, is het risico aanwezig dat door het uitblijven van aanvullend budget de transitie stil komt te liggen. Er is dan sprake van kapitaalvernietiging. Er wordt immers uitgegaan van een integraal plan, welke uitgaat van het volledig begrote transitiebudget.

	<b>Optimistisch</b>	<b>Realistisch</b>	<b>Pessimistisch</b>
<b>Kwantificering * €1.000,-</b>	-	-	2.350

#### Publieke baten strategie

Een randvoorwaarde van het bedrijfsplan is dat de deelnemende gemeenten hun laagdrempelige eigen werkgelegenheid zoveel mogelijk ter beschikking stellen (door in te besteden) aan haar arbeidsbeperkte inwoners (conform de strekking van het Sociaal Akkoord 2013) en dit contractueel vast leggen. Ten aanzien van dit onderwerp moet nog besluitvorming plaats vinden.

	<b>Optimistisch</b>	<b>Realistisch</b>	<b>Pessimistisch</b>
<b>Kwantificering * €1.000,-</b>	-	-	975

### Private baten strategie

Een tweede batenstrategie gericht op de private markt, met name het beter uitnutten van bestaande relaties met werkgevers, het opbouwen van nieuwe netwerkcontacten met potentie, het leveren van personeelsdiensten. Dit risico valt onder het reguliere ondernemersrisico.

	<b>Optimistisch</b>	<b>Realistisch</b>	<b>Pessimistisch</b>
<b>Kwantificering * €1.000,-</b>	-	-	600

### In-/door- en uitstroom van uitkeringsgerechtigde werkzoekenden

Het CEDRIS/Capel-onderzoek geeft aan dat het aannemelijk is dat er begin 2018 nog steeds € 1.5 miljoen subsidie nodig zal blijken te zijn voor een gemiddeld SW-bedrijf met 1.000 medewerkers. Voor WNK zal dit tekort worden gecompenseerd door het sterk verhogen van de inkomsten als mede-uitvoerder van de Participatiewet. Voor de financiering van dienstverlening ten behoeve van uitkeringsgerechtigden met een loonwaarde tussen 20 en 80 procent is 60 procent van het beschikbare regionale participatiebudget begroot. Ten aanzien van dit onderwerp moet nog besluitvorming plaats vinden.

De saneringskosten van WNK re-integratie zijn geraamd op basis van de begroting 2014 minus het al opgenomen budget voor het vervallen van de functie re-integratie consultant en sanering overhead. De berekening vormt de basis voor het pessimistische scenario.

	<b>Optimistisch</b>	<b>Realistisch</b>	<b>Pessimistisch</b>
<b>Kwantificering * €1.000,-</b>	-	-	2.300

### Targets uitstroom beschut werken worden niet gehaald

De uitvoering van beschut-werken is kosten- en kapitaalintensief. Het huidige Montage en Verpakking-bedrijf dient te worden getransformeerd. Op dit ogenblik werken te veel medewerkers die competenties bezitten om beschut buiten te werken binnen bij M&V.

	<b>Optimistisch</b>	<b>Realistisch</b>	<b>Pessimistisch</b>
<b>Kwantificering * €1.000,-</b>	-	550	1.100

Beheersing door middel van kritische screening (waar nodig ondersteund en getraind) welke medewerkers, met begeleiding vanuit WNK, op locatie kunnen werken, kunnen worden gedetacheerd en begeleid kunnen werken.

### Herontwerp ketensamenwerking met regionale sociale diensten wordt niet gerealiseerd

Met het oog op de ontwikkeling van de nieuwe ketensamenwerking met de regionale sociale diensten komt de functie van re-integratie consultant te vervallen.

	<b>Optimistisch</b>	<b>Realistisch</b>	<b>Pessimistisch</b>
<b>Kwantificering * €1.000,-</b>	-	100	300

### Huisvesting afbouwen naar gelang de looptijd van de huurcontracten

De huidige huisvesting zal via natuurlijk verloop terug worden gebracht van drie naar één pand over vier jaar. Deze afbouw hangt nauw samen met alle andere onderdelen van het bedrijfsplan. Op het moment dat een onderdeel niet wordt gerealiseerd, is mogelijk extra huisvesting nodig gedurende de vertraging.

	<b>Optimistisch</b>	<b>Realistisch</b>	<b>Pessimistisch</b>
<b>Kwantificering * €1.000,-</b>	-	-	450

### Bedrijfsplan wordt niet goedgekeurd of mislukt

De noodzaak om te veranderen, wordt ingegeven door de bestuursopdracht om zo spoedig mogelijk de organisatie in staat te stellen zonder gemeentelijke bijdrage en budgetneutraal te opereren. Dit ingegeven door de bezuinigingen op de budgetten. De risico's zijn als volgt te kwantificeren:

	<b>Optimistisch</b>	<b>Realistisch</b>	<b>Pessimistisch</b>
<b>Kwantificering * €1.000,-</b>	-	1.500	3.000

Samenvattend zal het risicoprofiel van WNK verschuiven omdat de corebusiness verandert van productieactiviteiten in dienstverlening. Het zwaartepunt in het risicoprofiel verschuift van het contracteren van opdrachten en de uitvoering daarvan naar het contracteren van werkgelegenheid en het kunnen leveren van voldoende gekwalificeerde werknemers. Daarbij hoort een adequaat toezicht op de bedrijfsvoering ingericht te worden, gekoppeld aan kwartaalsturing. Rest ons vast te stellen dat het grootste bedrijfsrisico voor WNK op dit moment is: niets doen en niet in transitie gaan (oplopende gemeentelijke bijdrage van 3 mio in 2020)<sup>1</sup>.

Beheersing van deze risico's zijn beschreven in het uitvoeringsplan. Dus het inrichten van een krachtige GRC (Governance, Risk and Compliance) (=extern) en investeren in change agents (intern).

<sup>1</sup> Zie Uitvoeringsplan – versie 2.2 Transitie WNK Bedrijven paragraaf 6.1, blz. 12

## C.2 Meerjarenraming

Het resultaat van alle beschreven activiteiten en investeringen komt samen in de onderstaande meerjarenraming.

Meerjarenraming WNK Totaal (x €1.000,-)	2015	2016	2017	2018
Opbrengsten	8.910	9.346	10.038	10.185
Directe productiekosten	867	1.005	1.024	1.024
<b>Netto toegevoegde waarde</b>	<b>8.043</b>	<b>8.341</b>	<b>9.014</b>	<b>9.160</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	36	36	36	36
<b>Totaal netto opbrengsten</b>	<b>8.079</b>	<b>8.377</b>	<b>9.050</b>	<b>9.196</b>
Overige kosten WSW	666	658	651	641
Personeelskosten ambtelijk	3.200	2.996	2.772	2.587
WNK Support	1.735	1.694	1.672	1.638
Stichting Participatie	130	130	130	130
Indirecte productiekosten	24	24	24	24
Afschrijvingen	165	150	150	150
Rente	134	134	134	134
Huur externe gebouwen	524	374	374	299
Overige huur	130	130	130	110
Onderhoudskosten	620	536	536	536
Energiekosten	238	193	193	193
Belastingen	23	20	20	20
Verzekeringen	98	94	94	94
Dienstverlening door derden	222	211	211	211
Dienstverlening door internen	-	-	-	-
Diverse algemene personeelskosten	69	69	69	69
Kantinekosten	16	4-	4-	4-
Kantoorkosten	291	291	291	291
Magazijn- en expeditiekosten	6	6	6	6
Verkoopkosten	48	48	48	48
Overige algemene kosten	1	1	1	1
Diverse lasten	-	-	-	-
<b>Totale lasten</b>	<b>8.341</b>	<b>7.753</b>	<b>7.501</b>	<b>7.176</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>262-</b>	<b>624</b>	<b>1.549</b>	<b>2.020</b>
Loonkosten WSW	23.697	22.571	21.461	20.457
Rijksbudget	22.896	21.495	20.244	18.974
Rijkssubsidie Overrealisatie	-	-	-	-
Rijkssubsidie Diverse	-	-	-	-
<b>Subsidie resultaat WSW</b>	<b>801-</b>	<b>1.077-</b>	<b>1.217-</b>	<b>1.483-</b>
Loonkosten economische arbeidstoelading	2.660	6.114	6.501	6.501
Loonwaarde plus loonkostensubsidie	2.660	6.114	6.501	6.501
<b>Subsidie resultaat Re- Integratie</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>1.063-</b>	<b>452-</b>	<b>333</b>	<b>537</b>
Gemeentelijke bijdragen WSW	1.219	565	-	-
Mutatie bestemmingsreserve	-	-	-	-
<b>Exploitatie resultaat</b>	<b>156</b>	<b>113</b>	<b>333</b>	<b>537</b>

### Bezetting in fte

WSW	873,69	839,09	805,54	773,09
Lopende Re-integratie trajecten	-	-	-	-
Arbeidsre-integratie interne plaatsing	3,11	3,11	3,11	3,11
Ambtelijk	47,20	43,61	40,69	38,06
Stichting WNK Support	33,56	32,89	32,56	31,67
ABNK	-	-	-	-
Stichting Participatiebevordering	113,82	267,34	284,52	284,52



## **Deel D: Overige activiteiten**

### **D.1 Directie en bedrijfsleiding**

Op dit moment wordt WNK geleid door de directeur a.i., ondersteund door een directiebestuur bestaande uit vier personen: de manager finance/control/administratie, de manager HRM, de manager detachering en projecten en de directieadviseur HR strategie en medezeggenschap. Bovendien is er een MMT waarvan alle bedrijfsleiders lid zijn.

Voor een herontwerp van dit besturingssysteem op is het nodig dat we helderheid hebben over:

- ISD-HAL perspectief
- Integrale, bedrijfsmatige consequenties van dit perspectief
- Regionaal Werkbedrijf (i.o.)

Naar het zich laat aanzien zal dat inzicht ontstaan in de loop van het najaar van 2014. Tot dat moment vinden er vooralsnog geen wijzigingen plaats.

### **D.2 Communicatie**

Wat betreft externe en interne communicatie worden de volgende acties voorzien:

- Bedrijfsplan: informatieve bijeenkomsten ten behoeve van colleges en raden van de regiogemeenten
- Bedrijfsplan: informatieve bijeenkomsten per bedrijfsonderdeel
- Voortgang transitie: periodieke communicatie langs diverse kanalen ten behoeve van externe relaties
- Voortgang transitie: periodieke communicatie langs diverse kanalen ten behoeve van de diverse geledingen in de organisatie
- Introductie nieuwe naam in combinatie met nieuwe huisstijl
- Werkbezoeken ten behoeve van gemeenteraadsleden

### **D.3 Informatiesystemen en financiële systemen**

WNK migreert van een statische productie omgeving naar een dynamische service omgeving. Nadat de vervreemdingen en nieuwe samenwerkingsstructuren zijn uitgekristalliseerd zullen de informatie- en financiële systemen hierop moeten worden aangepast. Dit in de vorm van aankoop van nieuwe software dan wel in de vorm van het afsluiten van een SAAS overeenkomst (software as a service).

### **D.4 Juridische voorziening**

De consistentie van de juridische vormgeving van WNK Personeelsdiensten in relatie tot haar netwerk van vervreemde bedrijfsonderdelen en contractpartners moet worden geborgd. Structurele inkoop van juridische expertise is hiervoor de randvoorwaarde.

## **D.5 Professionalisering management en leidinggevend kader**

Het leidinggevend kader binnen WNK bestaat uit ca. 130 personen. Zij zijn de dragers van de transitie naar de nieuwe organisatie. Het is van groot belang om deze medewerkers hiervan bewust te maken en hen te faciliteren.

Voor dit doel is een trainingsprogramma ontworpen welke is gericht op het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling en professionalisering van het leidinggevend kader.

Vorbereidingen zijn gestart voor het inzetten van trainingen lean management. Lean management is een techniek om een efficiënte en effectieve proactieve en samenhangende dienstverlening te creëren voor alle belanghebbenden / stakeholders (van leverancier tot klant).

## **D.6 Modernisering administratieve organisatie (AO)**

Doel is om de administratieve organisatie minder omslachtig te maken en de documenten-, controle- en handtekeningenstroom aanzienlijk te verminderen.

Hiertoe zijn we gestart met een inventarisatie van alle bestaande documenten. De administratieve processen worden herschreven. Dit in lijn met de voorgenomen saneringen, met name de samenvoeging van de verschillende back-offices.

## **D.7 Nieuw functiewaarderingsysteem HR 21**

Het bij WNK in gebruik zijnde systeem ten behoeve van functiebeschrijvingen en functiewaarderingen is gedateerd. Bovendien is het functiegebouw niet meer volledig. Er zijn mensen welke werkzaamheden uitoefenen zonder juiste functiebeschrijving en waardering. Hier moet een inhaalslag gemaakt worden.

Er is een voorlopige keuze gemaakt voor het systeem HR 21, een web-applicatie voor de gehele gemeentelijke sector, waarmee organisaties online generieke functiebeschrijvingen (inclusief waarderingen) kunnen selecteren en koppelen aan eigen functies en salarisstructuur.

Op dit moment staat HR21 on hold en wordt gekeken of HR21 in de transitie van WNK Bedrijven past. Bekeken moet worden wat de prijsopdrijvende effecten zijn van een nieuw functiewaarderingsysteem in een organisatie die krimpt, minder ambtenaren krijgt en mogelijk overgaat tot inkoop van stafdiensten als HRM en personeelsadministratie.

Met HR21 kan een slag gemaakt worden op het gebied van resultaatafspraken. HR21 maakt namelijk ook een verbinding met competenties, de normfuncties zijn voorzien van competentie profielen. De transitie van WNK Bedrijven gaat onder andere over ons menselijk kapitaal. HR21 kan daarin een integraal onderdeel zijn en bijdragen aan het maken van een resultaatgerichte professionaliseringslag, te beheren vanuit een online applicatie.

## **D.8 Voorbeeldprojecten: Vomar, PostNL, Ontzorgmodel accommodaties en Agriport**

### Vomar Voordeelmarkt

WNK geeft invulling aan het beleid van Vomar Voordeelmarkt ten aanzien van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) om binnen haar organisatie ruimte te bieden aan werknemers die wegens een psychische, verstandelijke of lichamelijke beperking een achterstand hebben ten opzichte van de arbeidsmarkt. De afspraken met betrekking tot deze samenwerking zijn begin 2012 in een samenwerkingsovereenkomst vastgelegd. Bovendien hebben Vomar, UWV en WNK een convenant gesloten met betrekking tot de instroom van Wajongers en de financiering van de jobcoaching.

WNK levert aan Vomar een volledig pakket personeelsdiensten, inclusief administratief gemak. Het jaar 2013 is het eerste volledige jaar geweest waarin het project personeelsdiensten Vomar heeft gedraaid. Op 1 januari 2014 was de stand 25 medewerkers in dienst bij stichting WNK Participatie en gedetacheerd bij Vomar, waarvan voor 10 medewerkers jobcoaching is ingezet. Uiteindelijk heeft het project over 2013 een positief resultaat van € 49.000,00 opgeleverd.

Inmiddels zijn door Vomar opnieuw 30 vacatures opengesteld voor de doelgroep met een arbeidsbeperking en wordt in mei gestart met de werving en selectie voor deze vacatures.

Het Vomar project heeft WNK een participatiewet-proof verdienmodel opgeleverd, gebaseerd op publiek-private co-financiering.

### Pakket sorteercentrum PostNL Opmeer

Medio juni 2014 komt het nieuw gebouwde pakket sorteercentrum van PostNL in bedrijf.

De werkzaamheden zijn opgesplitst in een ochtend- en avondploeg. Voor de ochtendploeg worden ruim 40 WNK- medewerkers geselecteerd en voorbereid om in het pakket sorteercentrum te gaan werken. De werkzaamheden worden uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van werkbegeleiders van WNK. Voorzien wordt dat met name medewerkers vanuit Montage & Verpakking ingezet zullen gaan worden. Dit in lijn met de geformuleerde doelstelling om op termijn 40 % medewerkers van deze zogenoemde beschut werken-voorziening extern werkzaam te laten zijn.

### Ontzorgmodel accommodaties

Bij het centrum voor kunst en cultuur aan de Bergerweg 1 in Alkmaar word door WNK bedrijven al een aantal jaar via dienstverlening vanuit de diverse bedrijfsonderdelen een integraal ontzorgmodel geleverd. Het centrum is nu nog in beheer bij de Gemeente Alkmaar en wordt verhuurd aan diverse gemeente gerelateerde en particuliere organisaties:

De huurders vereniging is onze hoofd opdrachtgever, daarnaast ook de individuele organisaties. Een aantal diensten worden centraal en volgens vaste afspraken afgenomen. En een aantal diensten individueel en op aanvraag.



Het volgende “ontzorgpakket” wordt geleverd:

- Facilitair receptie, bedrijfsrestaurant/catering.
- Groen binnen/buiten aanleg/onderhoud.
- Post legen postbus (ma t/m vr), middag postronde (ma t/m vr), op aanvraag > print, bodediensten.
- Schoonmaak glasbewassing, vloeronderhoud, ledigen en leveren hygiëne boxen, uitleveren sanitaire voorzieningen, schoonmaakwerkzaamheden.

### Agriport

Op Agriport worden gesprekken gevoerd met twee paprikaproductiebedrijven. Het is de bedoeling dat WNK vanaf 2015 een op maat gesneden pakket personeelsdiensten gaat leveren met betrekking tot de seizoenwerkers gedurende de periode maart – november. Het betreft ca. 25 voltijd arbeidsplaatsen.

## Bijlage C: Transitieprogramma 2014-2018

### Nota bene

In deze opstelling wordt ervan uitgegaan dat de activa van de te vervreemden werkbedrijven bij verkoop ten minste de boekwaarde oplevert

De afvloeiingskosten van personeel zijn in onderstaande opstelling geraamd door de werkgeverslasten te nemen voor gemiddeld 15 maanden plus € 7.500 budget voor re-integratie en employabiliteit

<b>Advieskosten</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Totaal</b>	<b>Opmerkingen</b>
Consultancy (20 dagen * € 1.200)	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	-	96.000,00	
Inhuur transitie management Berenschot	112.500,00	-	-	-	-	112.500,00	
<b>Personeel</b>							
Afvloeiingsconflicten (totaal * risico (=80%) * gemiddelde kosten € 10.000)	72.500,00	88.000,00	48.000,00	32.000,00	-	240.500,00	
Mobiliteitstrajecten boventallige medewerkers	-	110.000,00	60.000,00	40.000,00	-	210.000,00	
Professionalisering functieboek	60.780,00	-	-	-	-	60.780,00	Offerte traject HRM 21
Scholing & training opwaartse beweging	73.875,00	40.200,00	25.000,00	25.000,00	-	164.075,00	
Afvloeiing 4,89 FTE Facilitair	-	-	67.900,00	266.550,00	55.362,50	389.812,50	
Afvloeiing 1 FTE Document Services	-	81.300,00	18.450,00	-	-	99.750,00	
Fricatiekosten ontubbeling met sociale dienst, afvloeiing 5,17 FTE	-	377.710,00	83.177,50	-	-	460.887,50	
Ondersteuning HRM aan vervreemde bedrijfsonderdelen stopt, afvloeiing 1,78 FTE	-	140.050,00	31.262,50	-	-	171.312,50	
Afvloeiing 5 FTE Bedrijfsbureau en ontstaffing	-	-	261.570,00	56.017,50	-	317.587,50	
Overige afvloeiing 2 FTE	-	119.450,00	26.112,50	-	-	145.562,50	
<b>Huisvesting</b>							
Bouwkundige aanpassingen HAW inschikken huisvesting	-	362.000,00	-	-	-	362.000,00	Kosten inzake het pand geschikt te maken voor efficiënte huisvesting
Afkoop huurkosten Robbenkoog stoppen per 31 oktober 2014	35.000,00	-	-	-	-	35.000,00	
<b>Informatisering</b>							
Informatiseren van huidig primair en ondersteunend proces	75.000,00	75.000,00	50.000,00	-	-	200.000,00	Dit betreft de kosten van een procesbegeleider
<b>Vervreemding werkbedrijven</b>							
Verschil boekwaarde Document Services € 13.423 en geschatte liquiditeitswaarde van € 5.000	8.423,00	-	-	-	-	8.423,00	
Verschil boekwaarde Personenvervoer € 239.589 en geschatte liquidatiewaarde € 150.000	89.589,00	-	-	-	-	89.589,00	
Afkopen 10 voertuigen Personenvervoer in de lease	106.950,00	-	-	-	-	106.950,00	
Boekwaarde 31-12-2013 infogroen en clean vision, bij afboeken investering	-	10.900,00	-	-	-	10.900,00	Ervanuit gaande dat alle activiteiten in 2016 zijn vervreemd
<b>Onvoorziene uitgaven</b>	118.370,50	100.000,00	100.000,00	-	-	318.370,50	
<b>Totaal</b>	<b>776.987,50</b>	<b>1.528.610,00</b>	<b>795.472,50</b>	<b>443.567,50</b>	<b>55.362,50</b>	<b>3.600.000,00</b>	

Onderstaande is gebaseerd op bijlage deel C van het bedrijfsplan. Hierbij zullen wij per onderdeel toelichten wat hiermee wordt bedoeld.

### **Advieskosten**

#### *Consultancy*

Hiermee wordt budget gereserveerd welke nodig is om de transitie te kunnen doen. Voorbeelden van in te huren consultancy zijn bijvoorbeeld een bedrijfsmakelaar ter ondersteuning van de vervreemding van bedrijfsactiviteiten, maar ook juridische ondersteuning om overeenkomsten juist op te stellen.

#### *Inhuur transitie management Berenschot*

Deze kosten worden berekend, conform besluitvorming AB WNK, op basis van 22,5 weken (tot en met 1 juli 2014), 4 dagen in de week tegen het afgesproken tarief van € 1.250,- per dag.

### **Personeel**

#### *Nota bene*

De afvloeiingskosten van personeel zijn in onderstaande opstelling geraamd door de werkgeverslasten te nemen voor gemiddeld 15 maanden plus € 7.500,- budget voor re-integratie en employability.

#### *Afvloeiingsconflicten*

De sanering brengt mogelijke conflicten met zich mee. Op dit moment is er al sprake van één conflict. Daarnaast hebben wij het risico ingeschat dat 80% van de 21 verwachte afvloeiingen een conflict zal opleveren tegen een tarief van € 10.000,- per conflict.

#### *Mobiliteitstrajecten boventallige medewerkers*

Voor de medewerkers, die een werkplek zullen moeten vinden buiten WNK, is budget gereserveerd om hiervoor een specialistisch bureau in te schakelen. Het gaat hier weer om 21 verwachte afvloeiingen tegen een tarief van € 10.000,- per traject. Als deze trajecten niet succesvol zijn, bestaat hiernaast nog steeds het risico van een afvloeiingsconflict. Om deze reden zijn beide bedragen begroot.

#### *Professionalisering functieboek*

Voor zowel de interne als externe beweging van personeel is duidelijkheid rondom functies van essentieel belang. Op dit moment is het functieboek niet op orde.

#### *Scholing & training opwaartse beweging*

Hieronder is een aantal noodzakelijke trainingen begroot om te zorgen voor een professionaliseringsslag binnen de organisatie. Er is hier duidelijk sprake van achterstallig onderhoud aan deze competenties.

#### *Afvloeiingskosten facilitair*

Het afbouwen van de huisvesting naar gelang de looptijd van de huurcontracten brengt met zich mee dat wij teruggaan van de huidige drie panden naar het outsourcen van de huisvesting eind augustus 2017. Zaken zoals facilitair management, kantine, technische onderhoudsdienst en receptie moeten dan volledig zijn uitbesteed. Deze diensten worden nu ondersteund door 5 (semi)ambtelijke medewerkers, waarvan er één eind 2017 via natuurlijk verloop zal afvloeien.

#### *Afvloeiing Document Services*

Mocht het niet lukken dit bedrijf te vervreemden, dan wordt er overgegaan tot saneren.

#### *Friciekosten herontwerp ketensamenwerking met regionale sociale diensten*

Het assessment is het voorportaal van het leerwerkbedrijf. D&E bestaat uit de hulpkring en een projectbureau coördinatoren als aanspreekpunt voor klantmanagers en werkbegeleiders. De werkbegeleiders werken met de klantmanagers van de gemeenten, alsmede met HRM voor Beschut Werken. Er zijn twee trainers die de werkbegeleiders in het assessment ondersteunen met hands-on training. De volgende functies vervallen c.q. worden niet bij D&E ondergebracht:

- consulenten D&E. De functie consulent D&E en klantmanager van de gemeente is samengevoegd (ontdubbeld);
- acquisiteur D&E. Deze functie is ondergebracht bij Personeelsdiensten;
- consulent Arbeidsre-integratie. De directe bemiddeling is ondergebracht bij Baanbrekend en het matchingsteam dat de gemeente aan het inrichten is.

#### *Ondersteuning HRM aan vervreemde bedrijfsonderdelen stopt*

De afdeling HRM is dienstverlenend aan de organisatie door de inzet van personeelsadviseurs. Door de vervreemding en het kleiner worden van de organisatie zijn er minder personeelsadviseurs nodig.

#### *Afvloeiing Bedrijfsbureau, ontstaffing en overige afvloeiing*

WNK zal zo snel mogelijk de aanwezige staf- & overheadfaciliteiten structureel reduceren naar het niveau dat nodig is om een minimale functie Beschut Werken/Binnen te accommoderen.

### **Huisvesting**

#### *Bouwkundige aanpassingen Hertog Aalbrechtweg*

De huisvesting concentreren op één locatie geeft een tekort aan ruimte voor circa 27 werkplekken. Externe organisatie, instructieruimten en dergelijke zullen daarvoor op de begane grond moeten worden gehuisvest. Daarvoor zullen bouwkundige aanpassingen moeten worden gedaan.

#### *Afkoop huurkosten Robbenkoog stoppen per 31 oktober 2014*

In de huurovereenkomst is opgenomen, dat als er geen gebruik wordt gemaakt van de verlengingsoptie, de terugverdienperiode voor de investering van de eigenaar te kort is. Deze is afgedekt met een contractuele afkoopsom.

#### *Informatisering*

Ook hier is sprake van een behoorlijke achterstand in onderhoud als gevolg van in het verleden gemaakte inrichtingskeuzes. Op dit gebied expertise inhuren verdient zichzelf erg snel weer terug.

#### *Vervreemding werkbedrijven*

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

#### *Onvoorziene uitgaven*

Alle projecten brengen onvoorziene posten met zich mee. Deze posten zijn begroot om deze risico's af te dekken.