

Transitie WNK Bedrijven

Uitvoeringsplan - versie 2.2

Guido van den Boorn
20 maart 2014

Inhoudsopgave

Hoofdstuk

Leesbeheer	pag. 3
1. Inleiding	pag. 4
2. Nuancering van de opdrachtformulering	pag. 4
3. Veranderkundige visie	pag. 5
4. Visie op de nieuwe organisatie & haar ontwikkeling	pag. 6
5. Saneren & herstructureren	pag. 7
5.1 Analyse	pag. 7
5.2 Saneren & herstructureren: SW	pag. 9
5.3 Saneren & herstructureren: Re-integratie	pag. 10
5.4 Saneren & herstructureren: overhead	pag. 10
5.5 Samenvatting	pag. 11
6. Scenario & verdienmodel	pag. 11
6.1 Scenario: opties	pag. 11
6.2 Verdienmodel	pag. 13
6.3 Prognose, grafisch	pag. 14
6.4 Prognose, kengetallen	pag. 17
6.5 Prognose, randvoorwaarden	pag. 17
7. Uitvoering	pag. 18
7.1 Start	pag. 18
7.2 Governance	pag. 18
7.3 Uitvoerders	pag. 19
7.4 Medewerkers	pag. 19
7.5 Uitlijnen staffuncties	pag. 20
7.6 Tijdspad	pag. 21
Bijlage 1	Visualisatie Ist-Soll situatie WNK 2013 – WNK 2017
Bijlage 2	Overzicht van de sanerings-/transitiekosten
Bijlage 3	Cumulatieve opbrengsten van de sanering
Bijlage 4	Verwachte extra opbrengsten (ten opzichte van 2014) als gevolg van de batenstrategie
Bijlage 5	Veel gestelde vragen

Leesbeheer

“Transitie WNK Bedrijven, Uitvoeringsplan,
Guido van den Boorn”

Versie 1

13 januari 2014

Op basis van de opdrachtformulering van 11-12-2013

Versie 2.1

1 maart 2014

Op basis van het herziene opdrachtformulering van 19-02-2014

Versie 2.2

20 maart 2014

Op basis van het overleg met de 6 controllers van de
aandeelhoudende gemeenten en met de BeleidsAdvies
Commissie/BAC; eveneens verwerkt zijn diverse signalen uit
het Algemeen Bestuur

1. Inleiding

Voor u ligt versie 2.2 van het Uitvoeringsplan Transitie WNK Bedrijven. Het besluit om deze nieuwe versie op te stellen werd genomen in de Vergadering van het Algemeen Bestuur van WNK Bedrijven van 19 februari 2014.

Versie 2.2 is gebaseerd op versie 1 van het Uitvoeringsplan, d.d. 13 januari 2014. De procesgerichte aanpak van de onderhavige problematiek is dezelfde in beide nota's. In Versie 2.2 concentreren we ons op de opdracht van het Algemeen Bestuur WNK van 19 februari jl. om voor eind maart een concept-Uitvoeringsplan op te leveren dat "uitvoeringsgereed" is in termen van financiële haalbaarheid op grond van de Participatiewet.

De toelichting daarbij is als volgt: Versie 1 is gebaseerd op de bestuursopdracht van 11 december 2013 om een uitvoeringsplan op te stellen voor WNK Bedrijven dat erop gericht is om de organisatie in staat te stellen om per 1 januari 2015 zonder gemeentelijke bijdrage budgetneutraal te kunnen opereren. De berekeningen in versie 1 laten zien dat deze opdracht leidt tot ca. € 10 mio transitiekosten, te verdelen over 2014 en 2015. De (informele) conclusie van het bestuur, zoals verwoord door de WNK TransitieGroep (30 januari en 4 februari 2014), is dat deze kosten onacceptabel hoog zijn. Daarop is de vraag gesteld of er een alternatief scenario te ontwikkelen is dat wel aanvaardbaar is in termen van kosten, baten en risico's.

Vanaf begin februari 2014 is een werkgroep aan de slag gegaan met deze vraag. Aan de werkgroep namen deel de 6 controllers van de acht aandeelhouder/gemeenten van de GR en de algemeen directeur a.i. van WNK Bedrijven, de financieel manager van WNK Bedrijven en de transitie manager. Opdracht: ontwikkel een verdienmodel dat kan rekenen op de een akkoord van de GR-leden, een zgn. "uitvoeringsgereed" Uitvoeringsplan. Versie 2.2 focust op het beschrijven van dit scenario / verdienmodel.

2 Nuancering van de opdrachtformulering

De initiële opdrachtformulering van 11 december 2013 omschrijft het gewenste transitieresultaat als volgt:

- de gemeentelijke bijdrage per deelnemende gemeente in de bedrijfsvoering van WNK is per 31 december 2014 teruggebracht tot nul;
- de bedrijfsvoering is Participatiewet-proof en faciliteert de ontwikkeling van het SRA-samenwerkingsverband;
- de effecten van de transitie voor de werkgelegenheid bij WNK zijn in beeld;
- de bedrijfsvoering voldoet aan de uitgangspunten van het Dienstverleningsmodel;
- de bedrijfsvoering is geherstructureerd in termen van efficiency en effectiviteit en is financieel gezond dankzij een heroverwogen portfolio, met een zo laag mogelijk risico voor de deelnemende gemeenten.

Om een alternatief scenario & verdienmodel te kunnen ontwikkelen dat niet leidt tot onoverkomelijke transitiekosten nuanceren we een element uit de opdrachtformulering, nl. de datum 1 januari 2015 en vervangen deze door "zo spoedig mogelijk". Daarmee wordt het mogelijk om naast een op de korte termijn gerichte kostenstrategie ook een meerjarige batenstrategie te ontwikkelen.

Ingehaald door de realiteit is SRA als toekomstperspectief vervangen door (een) nader te benoemen samenwerkingsverband(en) in het sociale domein.

3 Veranderkundige visie

In termen van status quo & going concern draait WNK Bedrijven niet slecht. Over het jaar 2013 wordt door de directie een licht positief resultaat verwacht. Dat resultaat wordt geboekt mede dankzij een gemeentelijk bijdrage van € 1.214,75 per medewerker, in totaal € 1.190.000,- voor het jaar 2013. Het bestuur heeft besloten deze bijdrage van de acht aandeelhouder/gemeenten taakstellend te beperken tot nul op zo kort mogelijke termijn.

Het is enkele van de negentig SW-bedrijven in Nederland in de afgelopen jaren gelukt om hun activiteiten budgetneutraal uit te voeren (ca. vijf). WNK Bedrijven hoort daar niet bij en behoort bij de overgrote meerderheid van SW-bedrijven die noodzakelijkerwijs werken op basis van gemeentelijke subsidies.

Het beëindigen van de gemeentelijke bijdrage op zo kort mogelijke termijn betekent dat WNK Bedrijven een intensief en krachtig veranderproces (transitie) door zal moeten maken om budgetneutraliteit te bereiken, zeker als de resulterende WNK-bedrijfsomgeving de ontwikkeling van een nader te benoemen samenwerkingsverband in het sociale domein moet faciliteren. Een verdere complicatie is bovendien de eis om "Participatiewet-proof" te gaan werken per 1 januari 2015. Een en ander moet bovendien leiden tot een vergaande schadelastbeperking voor GR-leden (d.w.z. vermindering van het totale volume aan sociale uitkeringen op jaarbasis).

Elders in Nederland is dit proces vaak al enkele jaren geleden op gang gekomen. Een dergelijk, versneld proces voor WNK Bedrijven vergt een samenhangende, procesmatige aanpak.

Wat allereerst opvalt in de opdrachtformulering van 19 februari jl. is dat de gewenste bedrijfssituatie vooral op *tactisch-operationeel* niveau wordt beschreven. De focus ligt sterk op de inzet van middelen, risicoreductie, efficiency & effectiviteit, financiële gezondheid en een fit met toekomstige wetgeving en mogelijke samenwerkingsverbanden in het sociale domein. Om deze tactische resultaten te kunnen realiseren is het nodig dat we een *strategische* uitspraak doen over het wezen / de kern van de WNK-organisatie waarin en waarmee we de tactische resultaten gaan behalen in de komende jaren.

We beginnen onze veranderkundige analyse dus met een centrale, strategische visie op WNK-Bedrijven in 2015, als toetssteen voor alle maatregelen in het kader van de gewenste transitie - zie hoofdstuk 4.

De organisatievisie geeft richting en inhoud aan de herstructurering van het bedrijf, d.w.z. de herinrichting van de primaire en stafprocessen zoals die horen bij de toekomst. Willen herstructurering (en innovatie) niet alleen succesvol maar vooral ook toekomstbestendig zijn, dan moeten de blokkades daarvoor weggenomen worden. Structureel verliesgevende activiteiten zullen we tegen zo laag mogelijke kosten en risico's gaan beëindigen. Dat betekent dat we waar nodig, naast herstructureren, ook zullen moeten saneren - zie hoofdstuk 5

Om de operatie van saneren - herstructureren - innoveren zo goed mogelijk in samenhang te kunnen sturen en besturen, moeten we kunnen beschikken over een adequate governance structuur. Deze moet passen bij het bijzondere karakter van de transitieoperatie. Het samenspel van bestuur, directie, medezeggenschap en leidinggevenden vraagt om een aparte benadering - zie hoofdstuk 7.

Het is daarbij belangrijk om expliciet op zoek te gaan naar medewerkers en managers die de vereiste veranderingen zullen / kunnen gaan doorvoeren (de zgn. *change agents*). We zullen hen waar mogelijk moet faciliteren en we zullen hun support moeten organiseren - zie hoofdstuk 7.

Elke transitie gaat uiteindelijk om mensen. We moeten medewerkers in staat stellen om met succes en plezier aan de transitie deel te nemen door het aanbieden van training, opleiding, mobiliteit etc. Zij zijn immers de werkelijke dragers van de transitie. Ook daar waar sprake is van weerstand tegen (aspecten van) de transitie zullen we passende aanbiedingen moeten formuleren - zie hoofdstuk 7.

Om te voorkomen dat het bedrijf na sanering en herstructurering terugvalt in "oude gewoontes" en om ervoor te zorgen dat het daarvoor in de plaats nieuwe en toekomstgerichte bedrijfsroutines ontwikkelt, is het nodig om alle staffuncties opnieuw uit te lijnen met de gewenste situatie in de toekomst. Ze zijn immers nu gericht op het faciliteren van de huidige bedrijfsvoering / situatie A. Dat betekent dat we, waar nodig, de afdelingen financiën, hrm, informatisering, communicatie, juridische zaken, huisvesting tegen het licht van de toekomstige eisen zullen moeten houden en moeten herinrichten - zie hoofdstuk 7.

Het bovenstaande zullen we *in extenso* moeten detailleren in een nieuw WNK-Bedrijfsplan 2014-2018. Dit plan kunnen we hier *samenvatten* in

- een nieuwe visie op de organisatie (hoofdstuk 4)
- een typering van de noodzakelijke saneringen en herstructurering (hoofdstuk 5)
- en een beschrijving van het nieuwe verdienmodel (hoofdstuk 6).

4 Visie op de nieuwe organisatie & haar ontwikkeling

Voor een visuele weergave van de Ist - Soll situatie WNK 2013 – WNK 2017: zie bijlage 1

Op basis van recent onderzoeksmateriaal kunnen we de contouren van de toekomstige WNK Bedrijven uittekenen. We verwijzen hier naar de rapportages van Ernst & Young, PWC en Berenschot. Sinds medio 2013 zijn daar de gedegen onderzoeken van CEDRIS/Robert Capel bij gekomen. Capel onderzoekt de mogelijkheden om het verdienvermogen van SW-bedrijven te verbeteren en schetst een financieel toekomstperspectief op basis van gedetailleerde doorrekeningen. In het najaar van 2013 heeft de VNG besloten om deze CEDRIS/Capel onderzoeken te gaan gebruiken als uniforme aanpak voor de ontwikkeling van SW-bedrijven. Ik volg hier de VNG-lijn van de Capel-rapporten.

Op grond van dit materiaal komen we tot de volgende visie op WNK Bedrijven voor 2015 e.v.:

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 een nader te benoemen 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 en partners in het regionale publieke domein* 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-/overheadfaciliteiten 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 business model*, zo snel mogelijk inzetten *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.*

Om deze visie te realiseren zal de WNK-bedrijfsvoering 2014-2018 zich moeten focussen op het consequent doorvoeren van een stringent sanerings- en herstructureringsplan (kostenstrategie), gekoppeld aan het invoeren van een modern verdienmodel (twee batenstrategieën). Een en ander zal worden gespecificeerd in het op te stellen Bedrijfsplan 2014-2018. Hier schetsen we de aanpak op hoofdlijnen.

5 Saneren & herstructureren

5.1 Analyse

De visie op de organisatie die we hierboven ontvouwen leidt tot de volgende, gewenste effecten.

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 de arbeidsmarkt door het (na diagnose en assessment) leveren van (geschoolde) SW'ers (met begeleiding) op de eigen (in te richten) werkplek van de werkgever.* De vorm van de dienstverlening kent drie varianten:

- Begeleid Werken > SW-er komt op 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).

Deze transitie moet niet onderschat worden: de traditionele SW-**productie**diensten *transformeren* in moderne **personeel**diensten gericht op de problematiek van een opdrachtgever. WNK neemt immers afscheid van een zeer aanzienlijk deel van haar huidige infrastructuur en daarmee verandert het karakter van de werkzaamheden, de bedrijfsleiding en de bedrijfsvoering, de prijs- en tariefstelling (mogelijk hogere marges) e.d. De van oudsher opgebouwde expertise op het gebied van re-integratie: werving & selectie, diagnose, assessment en training, zullen uitsluitend worden ingezet ter optimalisering van de hierboven genoemde drie varianten waarin de personeelsdiensten worden vorm gegeven.

Het afbouwen van de eigen SW-productieomgeving leidt verder tot mogelijkheden voor centralisatie, concentratie en structurele reductie van de vier verschillende, interne bedrijfsbureaus. De SW-activiteiten worden hierdoor verder ontschot en dat maakt een integrale bedrijfsvoering mogelijk, bijvoorbeeld als het gaat om het vinden en toewijzen van arbeidscapaciteit. Functies kunnen ontubbeld worden.

De mate van instroom van medewerkers met een arbeidsbeperking bij werkgevers (conform Sociaal Akkoord 2013) is onzeker. De CEDRIS/Capel aanpak voor de versterking van het verdienvermogen van SW-bedrijven creëert de best denkbare uitgangspositie voor SW-bedrijven om dit doel te bereiken. Recent onderzoek van onderzoeksbureau Regioplan laat daarnaast zien hoe onzeker die instroom is. Daarmee wordt duidelijk dat de gewenste instroom naar de markt maar ten dele door saneren & slimme innovaties in de bedrijfsvoering van SW-bedrijven kan worden bewerkstelligd. Deels is die instroom ook de uitkomst van een regionaal krachtenspel dat maar ten dele door het WNK zelf kan worden beïnvloed.

NB. Het is van belang om hier op te merken dat de CEDRIS/Capel onderzoeken aangeven 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 1000 medewerkers.

De strategie die we hier voorstellen voor WNK kan dit tekort compenseren door het sterk verhogen van de inkomsten. Hiermee wordt bedoeld dat het leerwerkbedrijf, naast het leveren van diensten, ook inkomsten genereert door zich open te stellen voor de in-/door- en uitstroom van uitkeringsgerechtigde werkzoekenden als outlet naar de regionale arbeidsmarkt. (deze inkomsten worden niet meegenomen in de zuivere SW-benadering van CEDRIS/Capel).

Samengevat: de realisatie van de strategische visie (conform CEDRIS/Capel) zal resulteren in een aanzienlijke verbetering van het bedrijfsresultaat en het verdienvermogen van WNK-Bedrijven. Het laat zich aanzien dat dit de meest waarschijnlijke weg is om de gemeentelijke subsidiebijdrage zo snel als mogelijk te reduceren tot nul.

We gaan van een redelijk traditioneel SW-bedrijfsmodel naar een dienstverlenend bedrijfsmodel dat goed inpasbaar moet zijn in een nader te benoemen samenwerkingsverband in het sociale domein. Primaire processen moeten worden (her)ingericht op het werken bij externe werkgevers. Dat vereist nieuwe competenties, nieuwe vormen van professionaliteit en leiderschap. Er is sprake van een aanzienlijke saneringsoperatie, die zwaar zal snijden in de overhead met alle pijn en weerstand van dien. Er is sprake van ontslagen en afvloeiingen. Verder moet het bedrijf zich, na jaren van zelfstandigheid, voorbereiden op een fusie met een

nader te benoemen samenwerkingsverband in het sociale domein (of anderszins een nauwe samenwerkingsrelatie). Er zal ook sprake zijn van een nieuwe cultuur en nieuwe beleving van de business, niet alleen bij medewerkers, management en directie, maar ook bij het bestuur, werkgevers en externe stakeholders.

5.2 Saneren & herstructureren: SW

Elk van de 6 SW-bedrijven van WNK gaat zijn eigen migratiepad volgen, langs de lijnen die hierboven zijn uitgezet.

Van de eenheid *Post* mag verwacht worden dat haar toekomst in toenemende mate ligt bij de (zo mogelijk versnelde) doorontwikkeling van de samenwerking met Post NL als strategische partner.

Voor de unit *Groen* bestaat concrete belangstelling bij regionale publieke partners.

De unit *Schoonmaak* werkt voor een deel met reguliere medewerkers (dat wil zeggen mensen zonder geïndiceerde beperking). Dit is niet in lijn met de core-business van WNK; op korte termijn zal deze situatie beëindigd worden. Het SW-deel Schoonmaak kan mogelijk ook ondergebracht worden bij een regionale coöperatie op het gebied van grijs & groen.

De unit *Fietsenstalling* wordt ondergebracht bij Detachering van Re-integratie.

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

Ook bij de unit *Personenvervoer* zullen op korte termijn de activiteiten moeten worden beëindigd.

Voor elk van deze units zal op korte termijn een saneringsplan opgesteld worden als onderdeel van het op te stellen Bedrijfsplan 2014-2018.

Montage & Verpakking is de moeilijkste eenheid (lage loonwaarde, grote afstand tot de arbeidsmarkt, verouderd bestand, grote staande infrastructuur en machinepark). Op dit moment zijn er kleine mogelijkheden om op termijn delen van de unit onder te brengen bij commerciële partners. Ook de optie om een deel van de werknemers onder te brengen bij de ontwikkeling van *Post*, m.n. pakketdiensten en distributie, lijkt reëel (dus doelgroep differentiëren). Er zal een langzaam krimpende unit M&V overblijven binnen Beschut Werken/Binnen. WNK zal uit kostenoverweging moeten heroverwegen welke (opleidings)investering werkelijk nog rendeert bij deze groep van werknemers en welke niet (meer). De resterende unit functioneert in de toekomst als de unit Beschut Werken/Binnen, welke geëxploiteerd zal worden samen met (een) partner(s) (bijv. andere SW-bedrijven).

Beschut Werken geeft invulling aan werkgelegenheid ten behoeve van inwoners van Noord Kennemerland die voor hun inkomen een beroep moeten doen op een uitkering van de gemeente en waarvan is vastgesteld dat de loonwaarde laag is (< 30 %) als gevolg van structurele beperkingen. Aangepaste werkplekken en ondersteuning zijn vaste onderdelen van Beschut Werken. Beschut Werken kan zowel publiek (de gemeente) als ook privaat (particuliere ondernemingen) worden ingericht. Beloning is conform de CAO van de

uitvoerder. Doelstelling is het bieden van werkzekerheid aan geïndiceerde werknemers binnen de financiële kaders van de Participatiewet. Naast efficiëntie inzake werkplekaanpassing en ondersteuning is ook hier de maximale benutting van de loonwaarde een belangrijk onderdeel van de doelstelling. Een combinatie met WMO gefinancierde dagbesteding (functie Begeleidingsgroep) wordt voorzien. Eventueel kan er ook worden ingezet op trajecten voor maatschappelijke werkplekaanpassing en ondersteuning. Instrumenten zijn loonkostensubsidie, werkplekaanpassing en ondersteuning (bron: Willem van Eijk, WNK)

5.3 Saneren en herstructureren: Re-integratie

Met het oog op de ontwikkeling van het mogelijk regionale samenwerkingsverband kiezen we er voor om (het winstgevende) Re-integratie te saneren in de vorm van het ontdubbelen van functies die straks al aanwezig zijn in de ISD-achtige omgeving die in de regio zal ontstaan. (conform advies Berenschot).

Vervolgens moet het als Leerwerkbedrijf i.o. doorontwikkeld worden richting een nader te bepalen positie in een mogelijk samenwerkingsverband. Dit vanuit de overtuiging dat Begeleid Werken, Detachering, Arbeidsre-integratie, Diagnostiek & Assessment in die context succesvol tot bloei kunnen komen met een brede toegevoegde waarde (zie bijlage 2).

Ook voor Re-integratie wordt een apart saneringsplan geschreven als onderdeel van het op te stellen Bedrijfsplan 2014-2018.

*Het **Leerwerkbedrijf** levert personeelsdiensten aan de regionale arbeidsmarkt, publiek en privaat, in de vorm van detacheren en bemiddelen, al dan niet in combinatie met een opleidingsprogramma, ook wel aangeduid als werkgeversdienstverlening. De klantenkring wordt gevormd door werkgevers in Noord Holland (reistijd woon/werk van maximaal anderhalf uur enkele reis).*

Doelgroep zijn inwoners van Noord Kennemerland die voor hun inkomen een beroep doen op een uitkering van de gemeente en waarvan is vastgesteld dat de loonwaarde beperkt is (30 – 80 %). Het al dan niet tijdelijke karakter van de beperkte loonwaarde wordt bepaald op basis van wettelijk voorgeschreven driejaarlijkse herindicatie. Doelstelling is het minimaliseren van de uitkeringsafhankelijkheid. Om dit te bereiken wordt enerzijds gestreefd naar verhoging van de vastgestelde loonwaarde door middel van werkervaring en eventueel opleiden.

Anderzijds wordt een maximale benutting van de loonwaarde op de regionale arbeidsmarkt gefaciliteerd in de vorm van arbeidsbemiddeling en detachering. Beschikbaar instrument is loonkostensubsidie (bron: Willem van Eijk, WNK).

5.4 Saneren en herstructureren: Overhead

In bijlage 2 van versie 1 van dit Uitvoeringsplan is een portfolioanalyse opgenomen van de huidige werksoorten en bedrijfsactiviteiten van WNK-Bedrijven. Primaire kosten/baten zijn gescheiden van de verschillende overheadkosten, zodat direct inzichtelijk is welke activiteiten in zichzelf kostendekkend/positief zijn en welke verliesgevend.

De overheadkosten zullen door de hierboven geschetste maatregelen aanzienlijk kunnen dalen (CEDRIS/Capel noemt dit "optimaliseren in eigen huis").

We noemen hier o.a. het samenvoegen, rationaliseren en centraliseren van de 4 bedrijfsbureaus, het reduceren van de benodigde stafformatie, het concentreren van de

huisvesting, het (versneld) afstoten van huisvesting, het waar mogelijk afschrijven van infrastructuur en machinepark. Met betrekking tot de bedrijfsbureaus en de toekomstige huisvesting is het verder van belang om op korte termijn te onderzoeken of op dit terrein een samenwerking met Sociale Diensten in de regio op korte termijn een reële optie is (of kan worden).

De eerder genoemde ontschotting bij SW en tussen SW en Re-integratie moet hernieuwde drang tot vorming van staven en overhead blokkeren.

Daarnaast zullen de mogelijkheden om in de niet-primaire bedrijfsprocessen samen te werken met externe partners onderzocht worden, bijv. het Shared Service Centrum i.o. van Alkmaar, Heerhugowaard en Langedijk i.o. (en andere spelers op dit terrein).

Op korte termijn wordt een saneringsplan overhead opgesteld als onderdeel van het op te stellen Bedrijfsplan 2014-2018.

5.5 Samenvatting

Een strak geregisseerde en structurele reductie van productie- en overheadkosten, uit te smeren over 4 jaar, t.w. 2014-2018.

Voor een overzicht van de sanerings-/transitiekosten, zie bijlage 2.

Voor een overzicht van de cumulatieve opbrengsten van de sanering, zie bijlage 3.

- Overheadkosten in maximaal vier jaar structureel terugbrengen naar het niveau dat nodig is voor een serviceorganisatie op het gebied van personeelsdiensten;
- De WNK-afdeling Beschut Werk/Binnen z.s.m. onder te brengen in een samenwerkingsverband met andere SW-bedrijven om overheadkosten ook op langere termijn te minimaliseren;
- Samenvoegen/fuseren van alle bedrijfsmatige staffuncties (o.a. de bedrijfsbureaus en de verschillende administraties) zoveel mogelijk langs de lijnen van natuurlijk verloop en stimuleringsmaatregelen;
- Huisvesting afbouwen naar gelang de looptijd van de huurcontracten;
- Huisvesting zo snel als mogelijk concentreren en co-locatie(s) te onderzoeken met sociale diensten, UWV e.a.;
- Informatisering upgraden naar de toekomstige servicebehoefte en naar toekomstige samenwerkingsopties.

6 Scenario & verdienmodel

6.1 Scenario: opties

In dit hoofdstuk beschrijven we de manier waarop we de bestuursopdracht van 19 februari jl. in overeenstemming kunnen brengen met de strategische visie op de WNK-organisatie van de toekomst, conform de ontwikkelingslijnen van CEDRIS/Capel (zie hoofdstuk 4). Naast de sociale targets van de Participatiewet zullen we hier vooral focussen op een gezond financieel bedrijfsperspectief en de financiële haalbaarheid voor de GR-leden.

Elk denkmodel voor de toekomst dient te voldoen aan de volgende bestuurlijke eisen:

1. Het resultaat moet een toekomstbestendige uitvoering van de Participatiewet waarborgen met een zo minimaal mogelijk investeringsbudget (waarmee we transitiekosten benoemen als investeringen);
2. De uitvoering van de Participatiewet moet op zo kort mogelijke termijn zonder gemeentelijke bijdrage plaatsvinden (budgetneutraal);
3. De uitvoering van de Participatiewet moet maximaal bijdragen aan schadelastbeperking (lees: beperking uitkeringslast) voor de deelnemende gemeenten;
4. De uitvoering van de Participatiewet moet bijdragen aan het minimaliseren van het risicoprofiel van de uitvoeringsorganisatie door middel van de opbouw van nieuw weerstandsvermogen.

Een eerste optie zou kunnen zijn: “Gewoon doorgaan in *going concern* en niet apart investeren in de afbouw van de SW-infrastructuur, dus geen transitie”. Deze optie waart rond maar voldoet aan geen van de vier gestelde eisen. Het structurele tekort op de SW (inclusief de gemeentelijke bijdrage) zal voor de deelnemende gemeenten oplopen van € 1.19 mio in 2013 naar € 2.51 mio in 2018 en € 2.9 mio in 2020 (zie onderstaande tabel).

	Gemeentelijke bijdrage	Korting rijkssubsidie	Totaal *
2015	1.209.109,28	569.182,71	1.778.291,98
2016	1.209.109,28	887.885,66	2.096.994,93
2017	1.209.109,28	1.077.395,60	2.286.504,87
2018	1.209.109,28	1.310.708,31	2.519.817,59
2019	1.209.109,28	1.434.967,22	2.644.076,49
2020	1.209.109,28	1.768.158,87	2.977.268,14

* Bron financiële werkgroep datum 12/02/2014

Een tweede optie hebben we verkend in versie 1 van het Uitvoeringsplan, nl. voldoen aan de vier hier gestelde eisen binnen de termijn van een jaar (deadline 1 januari 2015). De transitiekosten die nodig zijn om dat te bereiken becijferden we op ca. € 10 mio, te spreiden over 2014 en 2015 (zie bijlage 1 van Uitvoeringsplan versie 1). Deze optie is bestuurlijk afgewezen vanwege zijn torenhoge transitiekosten.

Een derde optie bestaat uit het definiëren van een middenweg tussen deze beide uitersten:

- een *meerjarige* strategie die de noodzakelijke *transitiekosten spreidt en minimaliseert*, door de *kostenstrategie* (zie hoofdstuk 5) te koppelen aan de *batenstrategie* en die via een *intensieve samenwerking* van WNK met sociale diensten leidt tot een *structurele schadelastbeperking* voor de leden van de GR (inverdieneffect)
- dit vereist dat GR-gemeenten op dit (integrale) beleidsterrein een flankerend beleid gaan voeren, zie hoofdstuk 6.3).

Dit scenario kunnen we vervolgens uitwerken naar het volgende *verdienmodel* voor WNK als uitvoeringsorganisatie voor de toekomst.

6.2 Verdienmodel

Doel

Het zo efficiënt en effectief mogelijk uitvoeren van de Participatiewet d.m.v. een toekomstgerichte bedrijfsvoering. Dit vertaalt zich in een geïntegreerd pakket personeelsdiensten. Re-integratiediensten staan niet meer op zich, maar zijn verknoopt met de drie varianten waarin de personeelsdiensten worden geleverd (begeleid werken, detacheren, werken op locatie).

Methodisch gesproken vindt een kanteling plaats van aanbod- naar vraaggericht. Dit betekent dat er bij de door WNK acquireerde werkgelegenheid geschikte mensen worden gezocht.

Resultaat

Het leveren van participatie- en personeelsdiensten op respectievelijk de publieke en de private markt met het doel om werkgevers optimaal te ontzorgen aan de onderkant van hun arbeidsmarkt door het (na diagnose en assessment) leveren van geschikt personeel op de eigen (waar nodig aangepaste) werkplek van en bij de werkgever.

Proces

De traditionele WNK/SW-productiebedrijven ontmantelen qua infrastructuur en overhead (zie hoofdstuk 5) en ombuigen naar een moderne, dienstverlenende onderneming op het gebied van participatie-/personeelsdiensten.

Dit komt neer op het z.s.m. optimaliseren van de productiecapaciteit op werklocaties elders, waar mogelijk in samenwerking met publieke en private partners en een gelijktijdige sanering van de eigen infrastructuur en overhead.

Hoe

- Het leveren van een geschakeerd palet participatie-/personeelsdiensten in de vorm van werving en selectie, detachering en werken op locatie. Dit in combinatie met administratief gemak: de veelgenoemde ontzorg arrangementen t.b.v. de private ondernemer. Dit in een mix samengesteld uit het zogenoemde zittend bestand WSW en de nieuw geïndiceerde doelgroep onder de werking van de Participatiewet.
- Het leveren van personeelsdiensten in verschillende vormen van juridisch maatwerk (bijv. in de vorm van een of meerdere coöperatie; of in de vorm van een modulaire gemeenschappelijke regeling).
- Een *eerste* batenstrategie gericht op de publieke markt (van de eigen GR-leden; overige gemeenten; verbonden partijen; ZBO's; overige not-for-profit).
- Deze publieke batenstrategie kunnen de GR-gemeenten ondersteunen & bevorderen met toegespitst flankerend beleid:
 - **Inbesteding** Gemeenten stellen hun laagdrempelige eigen werkgelegenheid zoveel mogelijk ter beschikking stellen aan WNK als uitvoeringsorganisatie (conform de strekking van het Sociaal Akkoord 2013); Met inbesteding neemt de gemeente zelf de regie op de toedeling van laagdrempelige werkgelegenheid aan haar arbeidsbeperkte inwoners in handen. Bovendien wordt een substantieel financieel voordeel behaald doordat door de gemeente zelf gefinancierde SW medewerkers worden ingezet in de eigen

publieke omgeving. Het voordeel wordt concreet zichtbaar in de vorm van netto resultaat gegenereerd door WNK personeelsdiensten hetzij in de vorm van een verlaagd uitvoeringsbudget voor bijvoorbeeld onderhoud gemeentelijk groen. (zie casusbeschrijving WNK Groen)

- **Inzet Participatiebudget** De versplintering & verkokering van het budget dat gemeenten ter beschikking staat om de doelgroep van de participatiewet van uitkering van werk te begeleiden zoveel mogelijk doorbreken en komen tot een integrale, regionale benadering. Het beschikbare Participatiebudget voor de GR-gemeenten bedraagt in 2015 € 4,3 mln. en komt na drie bezuinigingsronden uiteindelijk uit op het nog steeds aanzienlijke bedrag van € 3,6 mln. in 2018.

Dit participatiebudget levert de financiering van de in te zetten expertise op het gebied van re-integratie: werving & selectie, diagnose, assessment en training, zijnde de verbindende elementen tussen de uitkeringsgerechtigden met een arbeidsbeperking en de regionale arbeidsmarkt welke wordt bediend door WNK.

- **Intensieve samenwerking** met sociale diensten leidt per saldo tot een efficiëntere uitvoering van de Participatiewet en in het verlengde daarvan tot groeipotentie voor WNK als verbindende factor met de regionale arbeidsmarkt.

Casus: Inbesteding WNK Groen

Er wordt marge gemaakt bij de uitvoering van het groenwerk voor de regiogemeenten. Deze marge kan op basis van begroting 2014 worden geschat op € 275.000,-.

Na sanering van de te hoge kostenstructuur zal deze marge ca. € 625.000,- bedragen.

Gemeenten kunnen op twee manieren profiteren van de gerealiseerde marge:

De marge zou naar rato kunnen terugvloeien in de kas van de inbestedende regiogemeenten. De kosten voor de uitvoering van de groenwerkzaamheden worden lager.

- Een *tweede* batenstrategie gericht op de private markt, m.n. het beter uitnutten van bestaande relaties met werkgevers, het opbouwen van nieuwe netwerkcontacten met potentie, het leveren van innovatieve concepten en ketenaanbiedingen; het versterken van het acquisitievermogen (conform de onderzoeken van Capel)

Actuele voorbeelden van batenstrategieën op de private markt zijn Vomar, Postnl, Agriport (in aanbouw).

- Voor een overzicht van de te verwachten extra opbrengsten (ten opzichte van 2014) als gevolg van de batenstrategieën, zie bijlage 4.

6.3 Prognose, grafisch

Hier tonen we de te verwachten resultaten van het beschreven verdienmodel.

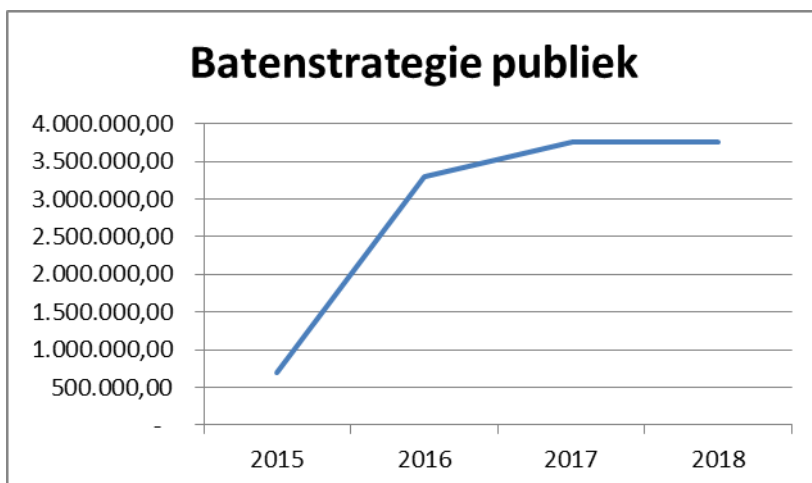


Fig. 1 Verwachte stijging van de extra inkomsten op de publieke markt t.o.v. de begroting 2014 (bron: bedrijfsleiders WNK, mede op basis best-practice Combiwerk Delft-Postnl)

N.B. De mate waarin WNK in de toekomst kan beschikken over het Participatiebudget is in termen van volumes recht evenredig met het aantal arbeidsbeperkte uitkeringsgerechtigden dat kan profiteren van de door WNK gegenereerde werkgelegenheid. Met als gevolg een recht evenredig inverdieneffect op het I-deel.

Gemeente / activiteit	Groen	Post	Schoonmaak	Document Services	Re-integratie
Gemeente Alkmaar	1.403.073,70	309.536,79	110.434,64	391,03	2.071.776,14
Gemeente Bergen	359.117,59	59.198,40	177.631,27	210,12	180.361,15
Gemeente Castricum	5.640,90	45.437,39	4.981,55	-	189.711,31
Gemeente Graft/De Rijp	336.187,97	9.365,71	-	-	8.681,24
Gemeente Heerhugowaard	400.493,36	78.866,06	16.714,30	66.277,54	417.099,99
Gemeente Heiloo	142.475,33	34.422,24	-	3.427,16	28.182,38
Gemeente Langedijk	415.012,00	31.561,17	-	-	43.815,55
Gemeente Schermer	597.748,51	8.572,66	2.315,43	-	9.121,31
Totaal	3.659.749,36	576.960,42	312.077,19	70.305,85	2.948.749,07

Fig. 2 Huidige beeld van de inkomsten op de publieke markt op basis van realisatie 2013

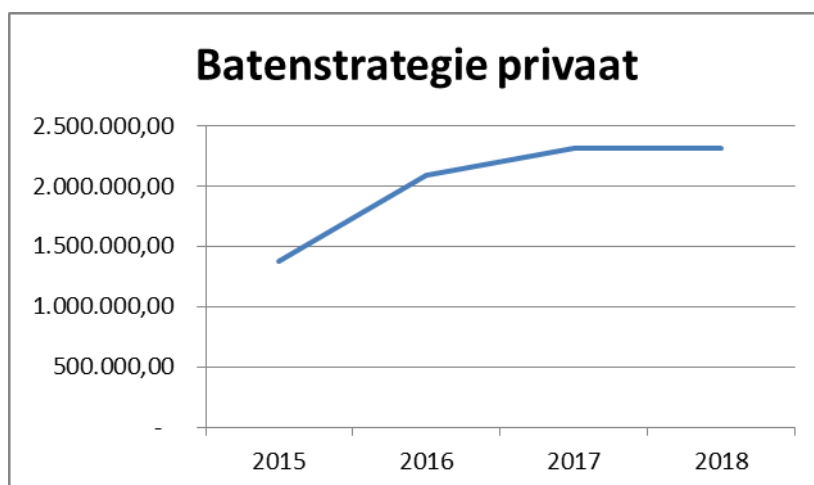


Fig. 3 Verwachte stijging van de extra inkomsten op de private markt t.o.v. de begroting 2014 (bron: bedrijfsleiders WNK)

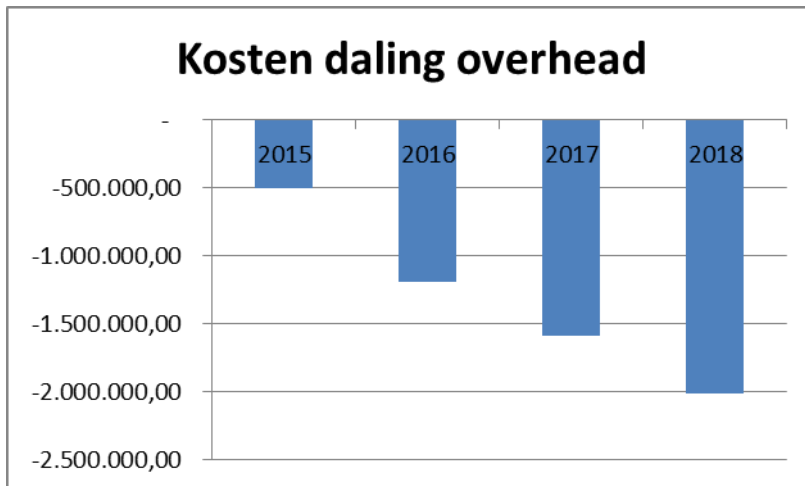


Fig. 4 Resultaat van de structurele reductie van WNK overheadkosten t.o.v. de begroting 2014

	Te kort "going concern" (1)	Uitvoeringsplan transitiebudget versie 1 (2)	Uitvoeringsplan transitiebudget versie 2 (3)	Kosten daling overhead versie 2 (4)	Baten - strategie versie 2 (5)	Resultaat (1+4+5)	Werkgelegenheid versie 2	Inverdien effect versie 2
2014	1.210.000,00	10.300.897,50	1.252.811,18	-	-	-1.210.000,00	-	-
2015	1.778.000,00	-	1.280.081,94	507.067,43	705.808,69	-565.123,88	92,27	487.600,00
2016	2.097.000,00	-	645.194,38	1.190.234,02	1.332.157,49	425.391,52	245,78	1.300.000,00
2017	2.287.000,00	-	420.271,88	1.592.722,37	1.568.356,10	874.078,48	262,96	1.400.000,00
2018	2.520.000,00	-	-	2.014.699,86	1.568.356,10	1.063.055,96	262,96	1.400.000,00

Fig. 5 Samengesteld beeld (de besparing overheadkosten en de opbrengsten van de twee batenstrategieën) toont verbetering van het exploitatieresultaat t.o.v. de begroting 2014

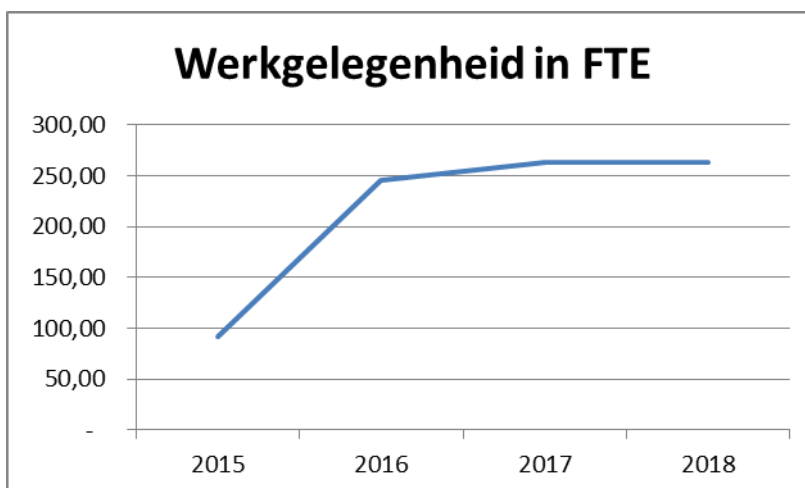


Fig. 6 Prognose ontwikkeling van de extra schadelastbeperking (= extra werkgelegenheid) als resultaat van de batenstrategieën

Een extrapolatie van de bestandsanalyse gemeente Alkmaar 21/02/2014 naar de regio Alkmaar geeft een potentieel inzetbare uitkeringsgerechtigde werkzoekenden van 800 personen op de participatieladder trede 3, 4 en 5. Inclusief de nieuwe doelgroep van de participatiewet maakt dat een potentieel van totaal 1000 personen.

6.4 Prognose, kengetallen

Totale transitiekosten over 4 jaar (2014-2017) bedragen : € 3.598.000,-

Eenmalige transitiekosten (investering) per jaar:

Ultimo 2014	€ 1.253.000,-
Ultimo 2015	€ 1.280.000,-
Ultimo 2016	€ 645.000,-
Ultimo 2017	€ 420.000,-

Het resultaat van deze investering in eenmalige transitiekosten is als volgt.

- 1) De gemeentelijke bijdrage gaat dalen vanaf 2014 en bereikt budgetneutraliteit ultimo 2016
- 2) Een *mogelijke* cumulatieve schadelastbeperking (afhankelijk van het flankerend beleid van GR-gemeenten) van:
 - a. Ultimo 2015: 92 fte = € 487.600,-
 - b. Ultimo 2016: 246 fte = € 1.300.000,-
 - c. Ultimo 2017 263 fte = € 1.400.000,-

Aldus berekend op basis van de volgende kengetallen:

- Gemiddelde bruto uitkeringslasten > € 15.200 p.p./jaar
- Gemiddelde loonkostensubsidie (50 % loonwaarde)> € 9.900 p.p./jaar
- Schadelastbeperking € 5.300 p.p./jaar

- 3) Opbouw weerstandsvermogen 2016 : € 425.000,- ; 2017 : € 874.000,-

6.5 Prognose, randvoorwaarden

De voorwaarden voor het succesvol realiseren van dit verdienmodel kunnen we als volgt samenvatten:

- Een stabiel en professioneel bestuur en een stabiele en professionele directie die samen, ieder vanuit de eigen verantwoordelijkheid, werken aan de realisatie van het Bedrijfsplan 2014-2018 conform dit Uitvoeringsplan – versie 2.2 (zie beneden)
- De bereidheid van de GR-gemeenten om een (belangrijk) deel van werkzaamheden aan de onderkant van hun eigen arbeidsmarkt (bijv. schoonmaak, catering, groen) in te besteden bij het WNK van de toekomst en dit contractueel vast te leggen (*flankerend beleid*)
- De bereidheid van de GR-gemeenten om de samenwerking tussen hun sociale diensten en WNK te bevorderen waarbij WNK wordt ingezet als verbindend element tussen de arbeidsbeperkte uitkeringsgerechtigde en de regionale arbeidsmarkt. Financiering van de in dit kader verleende diensten is op basis van een nader te bepalen deel van het regionale participatiebudget. Doel is om een substantiële schadelastbeperking ten aanzien van het I-deel voor GR-leden te kunnen realiseren (*flankerend beleid*)

Deze randvoorwaarden zullen geagendeerd moeten worden voor besluitvorming in het nieuwe WNK-bestuur. Het betreft hier beleidsrijke thema's die in de nieuwe Colleges afgewogen zullen moeten worden (vanaf april 2014).

7 Uitvoering

Voor een overzicht van veel gestelde vragen over versie 2.2 van het uitvoeringsplan, zie bijlage 5.

7.1 Start

De start van de transitie kan na accordering van het uitvoeringsplan onmiddellijk ter hand genomen worden: eerste prioriteit is immers het opstarten van het saneringsproces conform de saneringsplannen per bedrijfsonderdeel (hoge urgentie, zie hoofdstuk 5) en het opstarten van de overige veranderthema's (hoofdstuk 7.3 e.v.) Zo ook het opstarten van het relevante overleg met OR en bonden.

De volgende stap is om in opdracht van het bestuur te komen tot een WNK Bedrijfsplan 2014-2018.

De hoofdlijnen hiervan zijn:

- Een omgevingsanalyse
- Een marktanalyse & SWOT
- Visie en missie van de organisatie (op basis van CEDRIS/Capel)
- Targets komende jaren per bedrijfsonderdeel
- Investerings (incl. sanering/transitie/innovatie)
- Meerjarenraming
- PICOFJH
- Risicobeheer

Dit Bedrijfsplan 2014-2018 zal dan binnen zes weken nadat de opdracht is verstrekt worden opgesteld door de WNK-directie.

Voor de verschillende trajecten en projecten die op basis van dit plan gerealiseerd moeten worden richten we aparte projectgroepen in (zie beneden). We brengen deze projecten onder in een (tijdelijke) projectorganisatie. De projectorganisatie opereert naast de staande lijnorganisatie. Samen hebben zij de taak om de transitie van WNK Bedrijven met succes te realiseren. Een en ander onder eindverantwoordelijkheid van de algemeen directeur (a.i.).

7.2 Governance

N.B. zie ook hoofdstukken 3.7-8 van Uitvoeringsplan versie 1

De maatregelen die we voorstelden in versie 1 van het Uitvoeringsplan blijven onverkort noodzakelijk. Op het niveau van het bestuur:

- Start de nieuwe bestuursperiode 2014-2018 via een startconferentie met een proces gericht op het vergaand professionaliseren van het bestuurlijke proces (kwartaalsturing, vergaderkwaliteit, agendering en verslaglegging, voorbereiding etc.);

- Versterk het bestuurlijke proces door externe deskundigen te betrekken bij het bestuur (bijv. controllers van GR-gemeenten, externen uit het bedrijfsleven);
- Innoveer en vereenvoudig de statuten van de GR WNK op basis van de ervaring van de laatste jaren en best practices elders;
- Gebruik het Bedrijfsplan 2014-2018 als toetsingskader voor te behalen bedrijfstargets
- Gebruik de bestuurswisselingen van maart/april 2014 als zuivere aanleiding om een nieuwe voorzitter te benoemen;
- Zorg voor een gerichte informatievoorziening naar Colleges en Gemeenteraden.

Op het niveau van de directie:

- Normaliseer de directievoering (nader te bepalen WNK-bestuursbesluit);
- Uitlijnen van management en communicatie.

7.3 Uitvoerders (*change agents*)

Een organisatieontwikkeling in de vorm van een transitie heeft niet alleen een krachtige en transparante governance-structuur nodig. Wat daarnaast vooral ook nodig is is een gecommitteerde en gekwalificeerde groep van uitvoerders, de dragers van de transitie, een leidende coalitie.

De huidige leidinggevenden binnen het WNK zijn in die zin de eerst aangewezen groep. In hoofdstuk 3 hebben we kort aangestipt dat deze groep op dit moment niet functioneert als een dragend *powerteam* voor verandering. Uit mijn interviews blijkt tegelijkertijd bij een aantal van hen een enthousiaste bereidheid te bestaan om die rol wel te claimen ("we staan te popelen").

We zullen dus op korte termijn moeten gaan investeren in de professionaliteit en het leiderschap van deze groep (leden directie, bedrijfsleiders, werkleiders, stafmedewerkers e.a.). Competenties als professionaliteit, projectmatig werken en teamplay moeten snel versterkt worden. Waar nodig kan WNK rond dit thema samenwerking zoeken met andere SW-bedrijven, bedrijven & gemeentes, shared service centra en externe professionals. Het stimuleren van de jongere generatie hoort hier ook thuis. Zij zijn immers de dragers van het nieuwe WNK in de verdere toekomst.

Wat hier ook aan de orde is is dat we alle medewerkers en vooral het leidinggevend kader zullen willen voorbereiden op een toekomst in mogelijk samenwerkingsverband. Een dienstverlenend WNK Nieuwe Stijl vereist nu eenmaal andere, nieuwe competenties dan een productie/re-integratie WNK Oude Stijl. Die overgang vereist nieuwe competenties: in de samenwerking met sociale diensten en in de nieuwe oriëntatie op de markt en op werkgevers. Die nieuwe "soft skills" moeten in het transitieproces nadrukkelijk getraind worden.

Al met al lijkt het niet onwaarschijnlijk dat we voor onderdelen van deze processen een beroep zullen moeten doen op externe expertise.

7.4 Medewerkers

Voor medewerkers, leidinggevenden en medezeggenschap breekt met de Transitie WNK een nieuwe tijd aan. Een periode die in het teken zal staan van onzekerheid, mogelijk verlies van

werkgelegenheid, afscheid nemen & pijn, veranderingen in allerlei maten etc. Maar ook een periode die vooruitkijkt naar een nieuwe toekomst met alle mogelijkheden van dien.

We zullen op zo kort mogelijk termijn een gerichte informatie- en communicatiestrategie moeten ontwikkelen. Met als doel om mensen weerbaar te maken, uit te nodigen om te deel te nemen aan het proces, hun mening en bijdrage te leveren, nieuwe werkopties te ontdekken, in te tekenen voor om- en bijscholing.

7.5 Uitlijnen staffuncties

Zoals eerder opgemerkt zullen alle staffuncties uitgelijnd / aangepast moeten worden naar de maat & de eisen van de WNK-organisatie in 2015. Dat gebeurt langs een aantal dimensies.

Het uitgangspunt is hier het eerder genomen besluit (zie hoofdstuk 3.5) om de 4 bedrijfsbureaus te fuseren naar een centrale ondersteuningsunit.

We gaan vervolgens onderscheid maken naar functionaliteit die in mogelijk nieuw samenwerkingsverband nodig is voor de bedrijfsvoering van WNK. De resterende functionaliteit wordt afgebouwd of vervreemd.

T.a.v. de in 2015 benodigde functionaliteiten stellen we verder de vraag *make or buy?* Moeten we die zelf in huis hebben of kunnen we die beter inkopen (flexibilisering van kosten).

In het bovenstaande spreken we over een substantiële reductie van de in-huis capaciteit. De ervaring leert dat een complexe ontwikkelingstraject als de voorgenomen transitie WNK tijdelijk om bijzondere stafkwaliteiten vraagt die niet in-huis aanwezig zijn. De (be)sturing en (bege)leiding van de verschillende onderdelen en stappen vereisen vaak expertise die extern tijdelijk moet worden ingekocht.

Financiën

- integratie van systemen
- migratie naar mogelijk nieuw samenwerkingsverband
- compliance & risc
- corporate control

Personeelszaken / HRM

- afvloeien en mobiliteit
- ondersteuning richting OR en vakbonden
- Cao-fricties e.d.
- trainen en bijscholen medewerkers
- ontubbeling van functies
- soft skills: leiderschap, professionaliteit
- managementbijscholing
- servicemarketing

Organisatie

- lean management
- waar nodig: proces (re)design
- ontstafing & ontschotting

- integratieproces met mogelijk nieuw samenwerkingsverband

Communicatie

- transitie-informatie naar Gemeenteraden en Colleges
- idem naar externe stakeholders, partners en werkgevers
- idem naar OR en vakbonden
- idem naar eigen medewerkers en management
- gebruik sociale media
- versterking interne communicatie en overleg
- events

IT/Informatisering

- aansluiting bij mogelijk nieuw samenwerkingsverband
- waar mogelijk Software as a Service (SaaS)- inkoop
- gebruik moderne media in primaire proces

Juridische zaken

- audit / review van huidige juridische entiteiten op houdbaarheid en risico's (Pluswerk/Support/Participatie/ABNK)

Huisvesting

- z.s.m. staande verplichtingen rond de huidige huisvesting flexibiliseren
- z.s.m. staande contractverplichtingen in kaart brengen, afkopen e.d.
- z.s.m. onderzoek wat de huisvestingsopties zijn in mogelijk nieuw samenwerkingsverband

7.6 Tijdsplan

Op het moment dat het WNK-bestuur dit Uitvoeringsplan-versie 2.2 accordeert

- stelt de directie WNK het Bedrijfsplan 2014-2018 op (concept gereed na 6 weken)
- hierin opgenomen het saneringsplan per bedrijfsonderdeel
- agendeert het nieuwe WNK-bestuur de randvoorwaardelijke thema's (hoofdstuk 6.5)
- agendeert het nieuwe WNK-bestuur het thema "professionalisering en innovatie van de GR/WNK)
- richt de directie de projectorganisatie in