

WERKBOEK - WERKBEDRIJF ARNHEM

INHOUDSOPGAVE

WERKBOEK - WERKBEDRIJF ARNHEM	1
INHOUDSOPGAVE	2
1 INLEIDING	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Doel	3
1.3 Proces	3
1.4 Leeswijzer	4
2 WAT WIJ WILLEN BEREIKEN	5
2.1 Veerkrachtige samenleving Arnhem	5
2.2 Participatiebeleid	5
2.3 Uitvoeringsstructuur	5
2.4 Rollen	6
2.5 Inhoudelijke doelen ten aanzien van Werkbedrijf Arnhem	7
2.6 Sturingsdoelen ten aanzien van Werkbedrijf Arnhem	8
3 WAT HET NIEUWE WERKBEDRIJF BIEDT EN MOET DOEN	10
3.1 Werkbedrijf Arnhem is een arbeidsontwikkelbedrijf	10
3.2 Diensten Werkbedrijf Arnhem	11
3.3 Scenario's	12
3.4 Uitgangssituatie	13
3.5 Transformaties	14
3.6 Sturing	14
4 WAT DAARVAN DE CONSEQUENTIES EN RISICO'S ZIJN	17
4.1 Financiële uitgangspunten	17
4.2 Financieel kader Werkbedrijf Arnhem	17
4.3 Financieel kader gemeente Arnhem	18
4.4 Risico's	19
5 WAT DE PROPOSITIE VAN WERKBEDRIJF ARNHEM IS	20
5.1 Hoe kunnen gemeenten meedoen?	20
5.2 Wat biedt Werkbedrijf Arnhem?	20
5.3 Uitgangspunten voor dienstverlening	20
5.4 Werkbedrijf Arnhem biedt perspectief voor regiogemeenten	21
5.5 Goed om te weten	21
5.6 Rapportage	22
5.7 Financiële vertaling	22
6 WAT DE VERVOLGSTAPPEN ZIJN	23
6.1 Heden-juli 2017	23
6.2 Na zomer 2017	23
7 WAT EN HOE WIJ GAAN COMMUNICEREN	24
8 VRAGEN AAN DE GEMEENTERAAD	25
8.1 Beslispunten	25
8.2 Advies	25

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding

Met ons voornemen d.d. 20-12-2016 om de publieke sociale onderneming Werkbedrijf Arnhem op te richten komt de gemeente Arnhem in de positie om opvolger te worden van de bedrijfsactiviteiten van PHB. Naar onze overtuiging ontstaan hiermee de beste perspectieven op het behouden en uitbouwen van werkgelegenheid, een soepele transformatie van het huidige PHB, het beperken van ontmantelings- en frictiekosten en een meer eenduidige sturing op de bedrijfsresultaten en maatschappelijke prestaties.

Bovendien biedt het ons de gelegenheid om het Werkbedrijf Arnhem veel meer in te zetten bij de opgaven waar onze stad, onze wijken en onze inwoners voor staan. Wij gaan nog meer werken vanuit de kracht, behoeften en leefsituatie van onze Arnhemse inwoners en Werkbedrijf Arnhem kan daarbij helpen.

Binnen de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorziening Gelderland-Midden (Presikhaaf Bedrijven (PHB)) werken de tien gemeenten in de arbeidsmarktregio Midden-Gelderland samen bij de uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW). In de huidige GR zijn zowel het werkgeverschap van SW-medewerkers als het ondernemerschap van de bedrijfsactiviteiten waar zij werken georganiseerd.

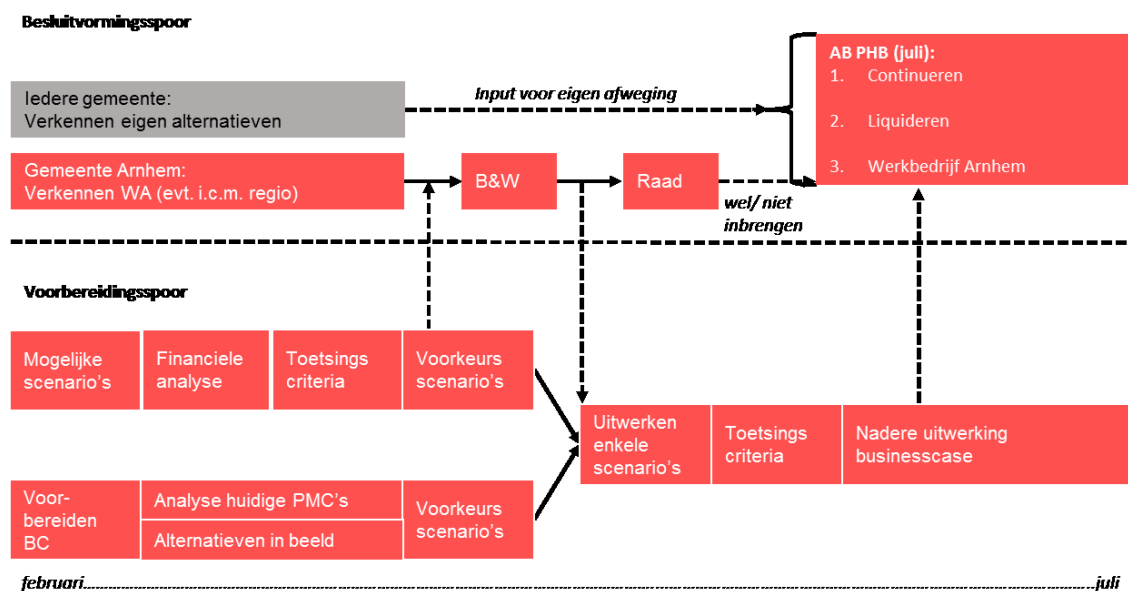
Omdat de deelnemende gemeenten te grote ondernemersrisico's ervaren en erg terughoudend zijn met de instroom van nieuwe doelgroepen in PHB, is de huidige GR niet toekomstbestendig. Door de zeer geringe instroom is er effectief sprake van een sterfhuisconstructie. Een sterfhuis waarbinnen gemeenten elkaar onbedoeld gegijzeld houden, waar financiële tekorten en risico's dreigen toe te nemen en waar de opgebouwde werkgelegenheid voor mensen met een verminderd arbeidsvermogen dreigt te verdwijnen. Er is dus behoefte aan een doorbraak. Met het initiatief voor Werkbedrijf Arnhem (werktitel) willen wij die doorbraak forceren.

1.2 Doel

Doel van dit werkboek is de Arnhemse gemeenteraad en collega-bestuurders van regiogemeenten mee te nemen in het waarom, wat en hoe rondom Werkbedrijf Arnhem opdat het bestuur van PHB in de vergadering van juli een gedragen en weloverwogen besluit kan nemen over het voornemen om de bedrijfsactiviteiten van het huidige PHB in samenhang over te dragen aan Werkbedrijf Arnhem.

1.3 Proces

De afgelopen maanden is er veel werk verzet. Hiervoor hebben wij het onderstaande processchema gehanteerd:



Binnen het proces rondom de ontwikkeling en uitwerking van Werkbedrijf Arnhem onderscheiden wij twee sporen: een besluitvormingsspoor en een voorbereidingsspoor.

1.3.1 Besluitvormingsspoor

Het besluitvormingsspoor is er op gericht om het Algemeen Bestuur (AB) van PHB in staat te stellen om in de vergadering van juli 2017 een voorgenomen besluit te nemen over de toekomst van PHB. Er zijn grofweg drie opties: GR PHB in de huidige vorm continueren, GR PHB liquideren of GR PHB al dan niet gedeeltelijk over te laten nemen door Werkbedrijf Arnhem.

Momenteel verkennen alle betrokken gemeenten hun eigen alternatieven/ scenario's. Veelal individueel, maar ook in subregionaal verband. De uitkomsten van deze verkenningen bieden houvast bij de keuze die straks in juli gemaakt moet worden. Ook de gemeente Arnhem verkent een alternatief, te weten Werkbedrijf Arnhem. Met dit lokale alternatief willen wij, zoals aangegeven, in positie komen om opvolger te worden van de bedrijfsactiviteiten van het huidige PHB.

Ons voorstel moet actief worden ingebracht in het AB PHB in juli 2017. Dit kan alleen met instemming van de Arnhemse gemeenteraad. Het voorliggende werkdocument vormt de basis voor het raadsvoorstel.

1.3.2 Voorbereidingsspoor

Het voorbereidingsspoor richt zich op de uitwerking van de maatschappelijke en economische business case voor Werkbedrijf Arnhem. Deze moet voor de besluitvorming in het AB PHB in juli 2017 beschikbaar zijn. Hiervoor zijn twee parallelle trajecten.

- Scenarioverkenning - Werkbedrijf Arnhem richt zich in de basis op de Arnhemse doelgroep van de Participatiewet en de Arnhemse SW-medewerkers. Het betreft ca. 1.350 SW-medewerkers, ongeveer de helft van de medewerkers van PHB. Wij weten dat de propositie van Werkbedrijf Arnhem sterker wordt als gelijkgestemde gemeenten uit de regio (onder voorwaarden) aansluiten. Wij hebben ons daarom eerst gericht op de omvang van Werkbedrijf Arnhem. Deze scenarioverkenning naar een mogelijk samenhangend alternatief werd in samenspraak met ambtelijke vertegenwoordigers uit de regiogemeenten doorlopen. Op basis hiervan zijn twee scenario's voor Werkbedrijf Arnhem uitwerkt: de 50%-variant waarbij alleen de gemeente Arnhem diensten van Werkbedrijf Arnhem afneemt; en de 100%-variant waarbij naast Arnhem ook regiogemeenten (SW-)diensten van Werkbedrijf Arnhem afnemen.
- Uitwerken business case - Tegelijkertijd werkten (en werken) wij aan een maatschappelijke en economische business case voor Werkbedrijf Arnhem. De eerste uitkomsten van de business case staan in het voorliggende werkdocument. E.e.a. wordt op weg naar juli 2017 in samenwerking met PHB verder uitgewerkt.

1.4 Leeswijzer

Het werkboek is als volgt opgebouwd:

1. Wat wij willen bereiken
2. Wat Werkbedrijf Arnhem biedt en wat het daarvoor moet doen
3. Wat daarvan de financiële consequenties en risico's zijn
4. Wat de propositie van Werkbedrijf Arnhem is
5. Wat de vervolgstappen zijn
6. Wat en hoe wij gaan communiceren
7. Vragen aan de gemeenteraad

2 WAT WIJ WILLEN BEREIKEN

2.1 Veerkrachtige samenleving Arnhem

De gemeente Arnhem voert een beleid dat gericht is op het creëren van een veerkrachtige samenleving, waarin Arnhemmers meedoen op basis van wat ze kunnen. Een samenleving die uitgaat van de eigen kracht van de inwoners; waarin deze kracht wordt versterkt en de ontwikkeling van hun sociale netwerken wordt gestimuleerd; waarin de ondersteuning en dienstverlening van de gemeente en de diverse partners letterlijk en figuurlijk in de omgeving wordt georganiseerd; waarin Arnhemmers, die dat nodig hebben, kunnen rekenen op één plan en één regisseur en een samenleving waarin niet producten of diensten centraal staan, maar het resultaat.

Hoewel veel van deze uitgangspunten voor het sociale domein worden toegepast binnen de gemeentelijke uitvoering van de Participatiewet, zien wij kansen om de doelmatigheid van de uitvoeringsstructuur en de doeltreffendheid van de dienstverlening te verbeteren.

2.2 Participatiebeleid

Meedoen verhoogt kwaliteit van iemands leven. Werken is belangrijke vorm van meedoen in onze cultuur. Werken moet dus voor iedere Arnhemmer die dat wil en kan toegankelijk zijn.

Doel van het gemeentelijke Participatiebeleid is er op gericht dat iedereen met arbeidsvermogen te laten werken. Bij voorkeur bij reguliere werkgevers. Voor mensen die dat niet kunnen blijft er een sociaal vangnet. Het Participatiebeleid moet voorkomen dat mensen onnodig in dit vangnet blijven.

Voor duurzame arbeidsdeelname van mensen met een tijdelijk of structureel verminderd arbeidsvermogen is selectief investeren in arbeidsontwikkeling noodzakelijk.

Deze arbeidsontwikkeling moet waarde creëren voor werkgevers, kandidaatwerknemers en gemeente:

- Voor werkgevers is een goede personeelsvoorziening de kern van de waarde die zij nastreven. Werkgevers zijn bereid om hun werk inclusiever te organiseren als zij worden ontzorgd. Als zij op maat, eenvoudig en zakelijk afspraken kunnen maken over het aanleveren van personeel, personeelsrisico's, begeleiding en expertise.
- Mensen uit de doelgroep van de Participatiewet hebben behoefte aan maatwerk. Voor mensen met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt vraagt duurzame arbeidsparticipatie om gericht investeren in hun kansen en begeleiding op de werkplek. Mensen waarvoor de afstand tot de reguliere arbeidsmarkt te groot is, vragen steun bij vrijwilligerswerk of vormen van (arbeidsmatige) dagbesteding in hun wijk of buurt. Dit maatwerk is te organiseren als eigen kracht, eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid ook de basis zijn voor de aanpak van arbeidsontwikkeling. Een actieve rol van de betrokkene zelf (en hun sociale netwerk) in het vinden en behouden van een passende werkplek is essentieel.
- De gemeente streeft er naar dat zo weinig mogelijk burgers voor hun levensonderhoud afhankelijk zijn van en uitkering; dat mensen met een beperking (en een uitkering) zo regulier mogelijk deelnemen op de arbeidsmarkt en daarvoor een reële loonwaarde krijgen; en dat mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt structuur wordt geboden in de vorm van zinvolle activiteiten zodat de negatieve effecten (en kosten) van het ontbreken van een dergelijke structuur worden geminimaliseerd.

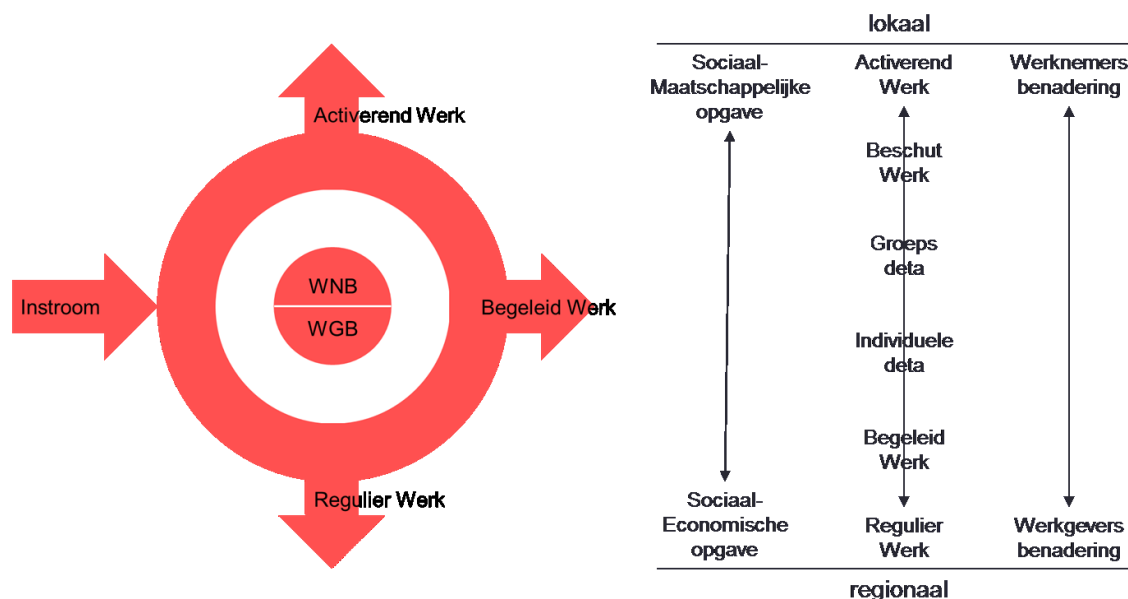
2.3 Uitvoeringsstructuur

Bovenstaande waarden verzilveren wij door in lijn met de veerkrachtige samenleving de beweging in te zetten naar een decentrale, mensgerichte uitvoering waarbij:

- de mensen geen klanten met beperkingen zijn, maar kandidaatwerknemers met talenten;
- de werkgevers één aanspreekpunt hebben waarmee zij afspraken kunnen maken om invulling te geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid;

- en uitvoeringsorganisaties hun kennis, infrastructuur en netwerken ontschotten, omvormen en inbrengen in de nieuwe uitvoeringsstructuur.

De nieuwe uitvoeringsstructuur laat zich lezen als een participatierotonde.



Mensen stromen in als kandidaatwerknemer en nemen op basis van hun zelfredzaamheid (trede op participatieladder) en hun arbeidsvermogen (hoogte van de loonwaarde) één van de drie afslagen:

- **Regulier Werk** voor degene die in staat is een arbeidsprestatie te leveren en een tijdelijke ondersteuningsbehoefte heeft. Doelen zijn duurzaam aan het werk te komen, de ondersteuning afbouwen en een arbeidsovereenkomst met een reguliere werkgever krijgen.
- **Begeleid Werk** voor degene die in staat is tot een zekere mate van arbeidsprestatie en een beperkte (tijdelijke of structurele) begeleidingsbehoefte heeft. Doelen zijn het verbeteren van de arbeidsprestatie en doorgroeien naar regulier werk en economische zelfstandigheid. Ook hier wordt geopteed voor een arbeidsovereenkomst met een reguliere werkgever.
- **Activerend Werk** voor degene die door zijn/ haar beperking geen of geringe loonvormende arbeidsproductiviteit en een zorgvraag op diverse leefgebied heeft. Doelen zijn dagstructuur en zingeving, het aanleren van werknemersvaardigheden en doorgroeien naar vormen van Begeleid of Regulier Werk. Met de betrokken kandidaatwerknemers wordt een trajectovereenkomst aangegaan.

Om de te nemen afslag op de participatierotonde passend te maken worden op maat (i) vraagversterkende arrangementen van de werkgeversbenadering en/ of (ii) aanbodversterkende arrangementen van de werknemersbenadering ingezet:

- De werknemersbenadering (WNB) richt zich op de arbeidsontwikkeling van kandidaatwerknemers om zo hun kansen op aansluiting bij de arbeidsmarkt en het vinden en behouden van werk te vergroten (lees: werkfit maken van kandidaatwerknemers).
- De werkgeversbenadering (WGB) richt zich op de ondersteuning van werkgevers bij hun maatschappelijke verantwoordelijkheid om hun werkgelegenheid inclusiever te organiseren en een bijdrage te leveren aan de arbeidsontwikkeling van mensen met verminderd arbeidsvermogen (lees: ontzorgen van werkgevers).

2.4 Rollen

De gemeente neemt de regie op de uitvoering. Bij de gemeente is de controle op (i) kosten en resultaat, (ii) duurzaamheid van de plaatsing, (iii) klanttevredenheid van de werkgever en (iv) loonwaarde ontwikkeling van de kandidaatwerknemer belegd.

In de arbeidsmarktregio Midden Gelderland is besloten om de werkgeversbenadering regionaal te organiseren en dit te beleggen bij het WSP.

Voor wat betreft de werknemersbenadering geldt dat intake & diagnose bij het cluster Werk & Inkomen (W&I) van de gemeente ligt. Ondersteuningsarrangementen voor individuele kandidaatwerknemers op het terrein van ontwikkeling & voorbereiding, baanbemiddeling en begeleiding & evaluatie worden veelal ingekocht bij derden. Daarbij ligt de focus van de gemeente dat kandidaatwerknemers zo snel mogelijk loonwaarde realiseren op de arbeidsmarkt, zodat deze zich vanaf zijn/ haar werkplek bij een werkgever verder kan ontwikkelen.

2.5 Inhoudelijke doelen ten aanzien van Werkbedrijf Arnhem

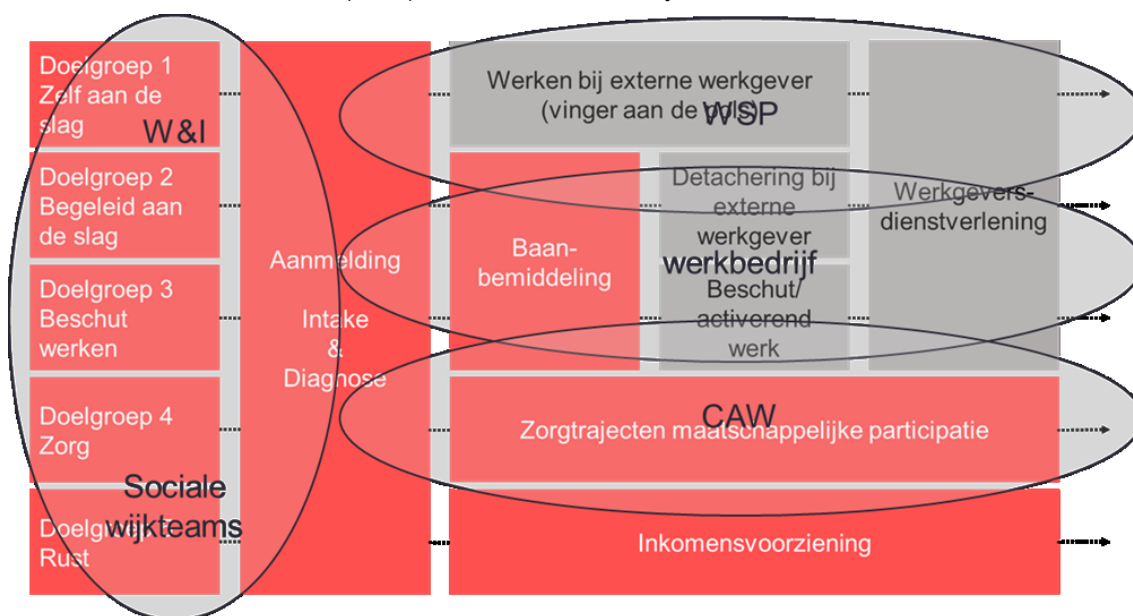
2.5.1 Kans om uitvoeringsstructuur door te ontwikkelen

Wij benutten de ontwikkeling van Werkbedrijf Arnhem als kans om bovenstaande uitvoeringsstructuur en rolverdeling verder door te ontwikkelen.

De gemeentelijke regie op de uitvoering betekent dat de gemeente verantwoordelijk is voor een adequate organisatie van de toegangspoort/ poortfunctie. Op dit moment is deze nog centraal vanuit het cluster W&I georganiseerd.

In het licht van de sociaal-maatschappelijke opgaven van onze inwoners en wijken zijn wij voornemens om de poortfunctie te verbreden en het instrumentarium van W&I toe te voegen aan het (decentrale) instrumentarium van de Sociale Wijkteams (SOWT) en de Wijkteams Leefomgeving (WTLO) opdat (i) samen met het cluster W&I de inzet van de instrumenten effectiever wordt en (ii) er vanuit de leefsituatie van inwoners een meer integrale afweging van de inzet van middelen plaatsvindt.

Om Arnhemmers vanuit hun kracht te helpen bij het overbruggen van hun afstand tot de arbeidsmarkt worden vanuit de poortfunctie arbeidsontwikkelarrangementen ingekocht. Afhankelijk van de meest passende afslag op de participatierotonde wordt vanuit de poortfunctie een verbinding gelegd met het Centrum voor Activerend Werk (CAW), het WSP of Werkbedrijf Arnhem.



Tegen de achtergrond van de relatief hoge bijstandsdichtheid in Arnhem, zijn wij voornemens om de re-integratieaanpak te intensiveren ('Van de bank af'). De intensivering van de re-integratieaanpak vereist passend werk voor arbeidsontwikkeling. Redenerend vanuit de arbeidsontwikkelketen waarin mensen zich vanuit aangepaste werksoorten ontwikkelen naar regulier werk (van activerend werk, via beschut werk en vormen van detacheringen, naar begeleid of regulier werk) is de scope van de genoemde uitvoeringpartners als volgt:

- CAW is samen met netwerk van maatschappelijke organisaties en sociale ondernemers in staat om vormen van Activerend en Beschut Werk te bieden.
- WSP is samen met het netwerk van reguliere werkgevers in staat om vanuit Begeleid Werk een brug naar Regulier Werk te slaan. Het WSP heeft van de deelnemende gemeenten echter niet de ruimte gekregen om in het kader van de werkgeversdienstverlening vormen van detachering aan te bieden.
- Wij stellen echter dat juist ook detacheringen als werkvorm (in een groep of individueel) cruciaal zijn (en blijven) om de arbeidsontwikkelbehoeften van de doelgroep van de Participatiewet te bedienen en een effectieve verbinding te leggen naar het werk van reguliere (sociale) ondernemers. Werkbedrijf Arnhem krijgt van ons wel de ruimte om deze werkvormen in te vullen. Werkbedrijf Arnhem voegt zich daarmee tussen CAW en WSP en verbreedt (voor Arnhemmers) de mogelijkheden (en daarmee de effectiviteit) van de werkgevers- en werknemersbenadering.

2.5.2 Kans om werk te behouden en uit te bouwen

De Arnhemse doelgroep van de Participatiewet is met ca. 9.000 erg groot.

Onder de vlag van PHB is, in onze arbeidsmarktregio, momenteel ca. 2.250 aan voltijds werkplekken georganiseerd voor mensen met een verminderd arbeidsvermogen. Kijkend naar de toenemende gemeentelijke verantwoordelijkheid en de hieruit voortvloeiende maatschappelijke opgave is behoud en uitbouw van deze werkgelegenheid van grote waarde.

Werkbedrijf Arnhem biedt kansen om deze passende werkgelegenheid vast te houden en uit te bouwen. Belangrijke voorwaarde is wel dat Werkbedrijf Arnhem er in slaagt om (i) de ondernemings- en exploitatierisico's van dit werk te beheersen en (ii) het werk (binnen een redelijke termijn) participatiewet-proof te maken.

2.5.3 Kans om frictiekosten GR PHB te beperken

De frictiekosten die gepaard gaan met de totale ontmanteling van PHB zijn fors. Het leeuwendeel van de kosten zijn personele frictiekosten. Met Werkbedrijf Arnhem zijn deze kosten substantieel te verlagen. Werkbedrijf Arnhem zal namelijk een deel van het reguliere personeel van het huidige PHB overnemen. Afhankelijk van de mate waarin de basis van de Arnhemse dienstverleningsvraag bij Werkbedrijf Arnhem wordt opgeschaald met de vraag van regiogemeenten heeft Werkbedrijf Arnhem een grotere personeelsbehoefte en kunnen de personele fricties verder worden beperkt.

2.6 Sturingsdoelen ten aanzien van Werkbedrijf Arnhem

Naast deze inhoudelijke doelen (en kansen) is het vooral ook onze inzet om voor de medewerkers van PHB deze bestuursperiode duidelijkheid te scheppen over hun toekomst. Voor de gemeente Arnhem en eventueel andere deelnemende gemeenten helpt het om meer zicht te geven op de wijze waarop zij kunnen sturen op de prestaties van Werkbedrijf Arnhem.

In de huidige GR PHB zijn zowel het werkgeverschap van SW-medewerkers als het ondernemerschap van de bedrijfsactiviteiten waar zij werken georganiseerd. In het kader van de toekomst van PHB is het steeds al de inzet van de deelnemende gemeenten om de bedrijfsactiviteiten te vervreemden en de verantwoordelijkheid voor het werkgeverschap van SW-medewerkers te behouden.

De gemeenten kiezen ervoor om het werkgeverschap, de verloning en de basis HRM-taken voor de SW-medewerkers publiek te organiseren in de nieuwe, modulaire GR of de aangepaste, huidige GR. Hiermee blijven de arbeidscontracten van SW-medewerkers publiek geborgd en wordt het loon van SW-medewerkers gegarandeerd.

Als de gemeente Arnhem en andere gemeenten besluiten om voor hun SW-medewerkers gebruik te maken van de diensten van Werkbedrijf Arnhem worden zij vanuit deze GR gedetacheerd bij Werkbedrijf Arnhem.

De eerste mogelijkheid voor de gemeente om (individueel) te sturen op de prestaties van Werkbedrijf Arnhem is via de dienstverleningsovereenkomst (DVO). De gemeente maakt in aparte DVO's afspraken met Werkbedrijf Arnhem over (i) de ontwikkeling van en passend werk voor de SW-medewerkers, (ii) de inkoop van arbeidsontwikkeltrajecten voor nieuw instromers vanuit de Participatiewet en (iii) de inkoop van diensten op bijvoorbeeld het terrein van groenonderhoud, schoonmaak en beheer.

Een tweede mogelijkheid voor de gemeente om (evt. samen met andere gemeenten) te sturen op de prestaties van Werkbedrijf Arnhem is via het nog te formuleren detacheringsbeleid van de GR waar het werkgeverschap van SW-medewerkers is ondergebracht.

De derde mogelijkheid om te sturen is als eigenaar (aandeelhouder) van Werkbedrijf Arnhem. Dit geldt (vooralsnog) alleen voor de gemeente Arnhem.

3 WAT HET NIEUWE WERKBEDRIJF BIEDT EN MOET DOEN

3.1 Werkbedrijf Arnhem is een arbeidsontwikkelbedrijf

3.1.1 Werk, de oplossing voor inwoners

Werk is essentieel voor mensen. Het biedt ze structuur en zorgt voor een zinvolle bijdrage aan de maatschappij. Iedereen heeft talenten die ontwikkeld en benut kunnen worden op de arbeidsmarkt, maar niet iedereen kan de stap naar een baan zelf zetten.

Het werkgeverschap van de SW-medewerkers en de bedrijfsactiviteiten zijn nu georganiseerd binnen de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorziening Midden-Gelderland (Presikhaaf Bedrijven). Arnhem wil in de toekomst betere sturing op de bedrijfsresultaten en niet alleen de traditionele SW-doelgroep bedienen, maar zich ook richten op andere inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het werkbedrijf gaat inwoners die tijdelijk of structureel begeleiding nodig hebben helpen bij arbeidsbemiddeling en -ontwikkeling.

3.1.2 Verbindingen in de wijk

De eigen kracht en verantwoordelijkheid van inwoners vormt de basis voor de arbeidsontwikkeling. Ook blijft het principe 'werk gaat boven uitkering' overeind. Het werkbedrijf gaat werken vanuit de Arnhemse aanpak door verbindingen in de wijk te leggen. De wijkcoaches van de sociale wijkteams, teams leefomgeving en de consultants van de afdeling Werk en Inkomen zijn belangrijke partners om het leven van een grote groep inwoners te verbeteren en de uitkeringslasten van de gemeente Arnhem naar beneden te brengen. Door proeftuinen wordt dit jaar al ervaring opgedaan met de nieuwe werkwijze.

3.1.3 Werk en arbeidsontwikkeling gaan hand in hand

In het werkbedrijf gaan werk en arbeidsontwikkeling hand in hand. Werk wordt zoveel mogelijk gevonden en uitgevoerd op de werkvloer van reguliere werkgevers. De werkgeversbenadering verloopt onder andere in samenwerking met het Werkgeversservicepunt. Werkgevers kunnen het werkbedrijf gebruiken om hun sociaal werkgeverschap in te vullen. Het werkbedrijf gaat dan samen met werkgevers op zoek naar nieuwe rendabele constructies om inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen.

3.1.4 Talenten van de inwoner

Bij de intake en diagnose wordt uitgegaan van de talenten van de inwoner. Er zijn inwoners die voldoende hebben aan een klein beetje ondersteuning, maar ook inwoners die niet (direct) plaatsbaar zijn op gewone vacatures. Voor hen wordt via het werkbedrijf geschikt werk gecreëerd, waarbij de persoonlijke ontwikkeling centraal staat. Bij een werkgeversaanvraag zorgt het werkbedrijf voor een goede match waarbij gekeken wordt naar de mogelijkheden van een werkzoekende. Ze begeleiden de medewerker bijvoorbeeld door jobcoaching, zodat de werkgever die zorg uit handen wordt genomen.

3.1.5 Werken naar vermogen

Door de Participatiewet verdwijnt op termijn de traditionele sociale werkvoorziening, maar ook in de toekomst blijven er inwoners die alleen onder aangepaste omstandigheden kunnen werken. Een plek bij een reguliere werkgever is niet voor iedereen realistisch. Voor deze inwoners organiseert het werkbedrijf een beschutte werkomgeving, zodat ook deze inwoners zich nuttig en gewaardeerd voelen in onze maatschappij.

3.1.6 Zekerheid voor de SW-medewerker

Het werkbedrijf biedt de SW-medewerkers twee essentiële dingen: rust en passend werk. Het werkbedrijf zorgt ervoor dat de SW-medewerkers zoveel mogelijk op de huidige werkplek kunnen blijven en dat de contracten met huidige werkgevers gecontinueerd worden. Daarnaast gaat het werkbedrijf meer investeren

in de ontwikkelingskansen van deze medewerkers en kijkt of ze op basis van hun talenten kunnen doorstromen naar zo regulier mogelijk werk.

Het werkbedrijf organiseert werk voor de Arnhemse inwoners, maar kan dit ook doen voor de regiogemeenten. Voor de inwoners van de regiogemeenten is dit in eerste instantie gericht op de huidige SW-medewerkers, maar in de toekomst kan het werkbedrijf ook andere inwoners vanuit de Participatiewet helpen bij de arbeidsontwikkeling. Regiogemeenten sluiten hiervoor een dienstverleningsovereenkomst af bij het werkbedrijf. De SW-medewerkers behouden hun dienstverband bij de Gemeenschappelijke Regeling of de gemeente.

3.1.7 Iedereen telt mee en doet mee!

Een financieel gezond werkbedrijf biedt veel perspectief op doorontwikkeling van de sociale werkvoorziening naar een arbeidsontwikkelbedrijf. Het werkbedrijf wil een goede schakel zijn tussen werkgevers en inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast gaat het werken aan het commercieel doorontwikkelen van de huidige sociale werkvoorzieningsbedrijven. Door meer inwoners uit de uitkering te krijgen ontstaat er meer financiële ruimte voor arbeidsontwikkeling en het ontzorgen van werkgevers. Samen werken aan werk is hierbij de sleutel tot succes. Het zorgt voor een stad waarin iedereen meetelt en meedoet!

3.2 Diensten Werkbedrijf Arnhem

Werkbedrijf Arnhem is primair een arbeidsontwikkelbedrijf, waarbij passend werk voor mensen met een verminderd arbeidsvermogen is georganiseerd in een productiefaciliteit, een dienstenbedrijf en een detachingsfaciliteit. Werkbedrijf Arnhem levert de volgende diensten:

1. Passend werk bij langdurige afstand tot de arbeidsmarkt (sociale werkvoorziening en werk met langdurige loonkostensubsidie)
2. Diagnose en advies bij afstand tot de arbeidsmarkt
3. Arbeidsontwikkeltrajecten
4. Matching van werkgeversvraag met de mogelijkheden/ beperkingen van (kandidaat)werknemers
5. Jobcoaching en nazorg

Met deze diensten levert Werkbedrijf Arnhem toegevoegde waarde voor:

- (kandidaat)werknemers uit de doelgroep (arbeidsontwikkeling en passend werk);
- (decentrale) poortfunctie (via werk naar werk);
- onderwijs (stageplekken; leerwerkplekken);
- CAW (additionele vormen van activerend en beschut werk; springplankfunctie naar werksoorten aansluitend op activerend werk);
- WSP en werkgevers (additionele werkgeversdiensten zoals detachingsfaciliteiten en productiefaciliteiten voor derden);
- gemeente (schadelastbeperking).

3.3 Scenario's

Werkbedrijf Arnhem richt zich in de basis op de Arnhemse doelgroep van de Participatiewet en de Arnhemse SW-medewerkers. Dat is ook de reikwijdte van besluiten die Arnhem kan nemen. De gemeente Arnhem weet dat de propositie sterker wordt als gelijkgestemde gemeenten uit de regio aansluiten. Daarom zijn voor Werkbedrijf Arnhem twee scenario's in beeld gebracht: de 50%-variant waarbij alleen de gemeente Arnhem diensten voor SW-medewerkers en de nieuwe instroomers vanuit de Participatiewet van Werkbedrijf Arnhem afneemt; en de 100%-variant waarbij naast Arnhem ook regiogemeenten SW-diensten van Werkbedrijf Arnhem afnemen (voor de nieuwe instroomers kunnen regiogemeenten gebruik maken van Werkbedrijf Arnhem, maar daar gaat de 100%-variant niet bij voorbaat van uit).

De variant waarbij meer gemeenten besluiten om zich aan te sluiten bij het Arnhemse initiatief voor

Werkbedrijf 50%-variant (1.094 SW)		Werkbedrijf 100%-variant (2.206 SW)	
Diensten	Productie	Diensten	Productie
Individ: 98 Groep: 204	Individ: 65 Groep: 185	Individ: 262 Groep: 414	Individ: 143 Groep: 383
Beschut: 542		Beschut: 1.004	

Werkbedrijf Arnhem biedt meer perspectieven om (i) werkgelegenheid te behouden (en uit te bouwen) en (ii) frictiekosten te beperken.

3.3.1 Behouden werkgelegenheid

Met name voor detacheringen en intern beschutte werkzaamheden bij Productie (m.n. montage- en verpakkingsactiviteiten) geldt dat er groepen SW-medewerkers van verschillende gemeenten werken.

In het licht van de exploitatierisico's is het voor het WSP niet opportuun om het beheer en de exploitatie van dergelijke activiteiten over te nemen. Voor werkgevers, die de opdrachten voor dit werk verstrekken, is het niet wenselijk om met verschillende gemeente zaken te moeten doen. Voor het behoud van deze (aanzienlijke) werkgelegenheid is regionale samenwerking (of tenminste coördinatie en afstemming) cruciaal.

Werkbedrijf Arnhem krijgt van ons (onder de voorwaarde dat de ondernemersrisico's te beheersen zijn en het werk binnen een redelijke termijn participatiewet-proof te maken is) de ruimte om het beheer en de exploitatie van dergelijke bedrijfsactiviteiten over te nemen. Dit om (i) een gedifferentieerd pallet van werksoorten voor SW-medewerkers en nieuwe instroomers aan te kunnen beiden en (ii) de arbeidsontwikkelketen (en de spingplank- en vangnetfunctie) in stand te houden.

Indien regiogemeenten besluiten om voor hun SW-medewerkers (tenminste 5 jaar) gebruik te maken van de diensten van Werkbedrijf Arnhem stijgen de kansen om de werkgelegenheid te behouden, participatiewet-proof te maken en uit te bouwen.

3.3.2 Beperken frictiekosten

Op basis van externe analyse stellen wij vast dat de frictiekosten die gepaard gaan met de totale ontmanteling van PHB ca. € 30,5 mio zijn. Dit zijn grotendeels personele frictiekosten € 24,6 mio. Het Arnhemse aandeel in de totale frictiekosten is ca. € 16,1 mio

Met Werkbedrijf Arnhem zijn deze kosten substantieel te verlagen:

- In de 50%-variant worden de totale frictiekosten verminderd tot ca. € 22,8 mio en het Arnhemse aandeel tot ca. € 8,5 mio.
- In de 100%-variant dalen de totale frictiekosten tot ca. € 10,04 mio.

Werkbedrijf Arnhem geeft derhalve belangrijke aanknopingspunten om actief te sturen op frictiekosten. Dit geeft de betrokken gemeenten meer financiële ruimte om (gefaseerd) hun lokale of subregionale

alternatieven uit te werken en te realiseren, nieuwe impulsen te geven voor verbetering van de (sub)regionale arbeidsmarkt en de transformatie van PHB soepeler te laten verlopen.

3.4 Uitgangssituatie

PHB is ooit opgezet om passende werkgelegenheid te creëren voor mensen met een verminderd arbeidsvermogen. Daar is het bedrijf in geslaagd. Het is momenteel één van de grootste SW-bedrijven van Nederland. Tegelijkertijd is het echter ook een structureel verliesgevend bedrijf en presteert het slechter dan veel vergelijkbare SW-bedrijven in het land.

Voor onze analyse van de uitgangssituatie van PHB baseren wij ons op (i) de doorlichting, die GoedWerk (GW) halverwege 2016 in opdracht van PHB uitvoerde en (ii) een analyse van de werkbegroting 2017 van de verschillende sectoren van PHB, die in het eerste kwartaal van 2017 (van onderop) werd opgebouwd.

PHB is een structureel verliesgevend bedrijf. De aanhoudende exploitatieverliezen zijn het gevolg van een combinatie van factoren, waarvan de belangrijkste (afgezien van het tekort op de verloning van SW-medewerkers) hieronder zijn omschreven:

- Governance: PHB heeft in het verleden te maken gehad met onvoldoende consistent strategisch beleid en heeft te laat geanticipeerd op externe ontwikkelingen. Oorzaak hiervan lijkt onvoldoende cohesie binnen de GR en daardoor gebrekkige gemeenschappelijke aansturing door de tien deelnemende gemeenten.
- Naar binnen gekeerde hiërarchische organisatie: Mede ten gevolge van de moeizame governance wordt PHB bureaucratisch aangestuurd. Niet de bedrijfsonderdelen, maar de staf lijkt het primaat te hebben in de bedrijfsvoering. De hiërarchische organisatiestructuur werkt verkokerd, waardoor er onvoldoende coördinatie van activiteiten en samenwerking tussen de bedrijfsonderdelen is.
- Commercie: PHB heeft beperkte commerciële kracht, is vooral reactief, initieert weinig en coördineert de commerciële activiteiten onvoldoende. Er is nauwelijks sprake van cross-selling en er wordt te weinig gestuurd op financiële KPI's, waardoor de tariefstelling voor het geleverde werk veelal te laag is en er een te lage gemiddelde omzet per medewerker wordt gerealiseerd.
- Productie: Het bedrijfsonderdeel dat verantwoordelijk is voor verpakkings- en montageactiviteiten voor derden heeft onvoldoende, eenduidige, zakelijke focus, is met name reactief en onvoldoende klantgericht. Er is geen goede planning van werk en capaciteit en er wordt onvoldoende gestuurd op KPI's. De opbrengsten blijken, mede als gevolg hiervan, uiteenlopend maar veelal te laag. Medewerkers worden te weinig aangesproken op hun talenten, ontwikkelen zich te weinig en hun verdien capaciteit wordt onvoldoende benut. Medewerkers worden onvoldoende geleid naar meer hoogwaardig werk, ook niet als de competenties er zijn. Er is sprake van een hoog ziekteverzuim.
- Staf: De staf is er onvoldoende op gericht om ondersteuning te bieden aan de bedrijfsonderdelen. De planning & control systemen geven onvoldoende toegevoegde waarde en goed gestructureerde, relevante informatie.
- Inkoop: PHB werkt met een groot aantal leveranciers, waardoor een inefficiënte en gecompliceerde inkoopstelselmatiek en –administratie is ontstaan. Dit leidt tot hoge operationele druk en het ontbreken van een strategische aanpak.
- IT: De infrastructuur werkt redelijk en lijkt vooralsnog afdoende. Nader onderzoek is wenselijk.
- Omzet per medewerker: PHB zit ver beneden het landelijke gemiddelde voor wat betreft het gemiddeld gerealiseerde uurtarief. Er zijn teveel, te slecht renderende werksoorten. Bovendien leveren de deelnemende gemeenten slechts een beperkte bijdrage aan de omzet.
- Huisvesting: Een strategisch huisvestingsplan is wenselijk.

Bovenstaande analyse van GW vormde het vertrekpunt voor de directie van PHB om in afwachting van de bestuurlijke besluitvorming over de toekomst van PHB voor 2017 een aantal maatregelen door de voeren. Zo wordt een actieplan uitgevoerd om het ziekteverzuim terug te dringen, is een strategisch

huisvestingsplan opgesteld en loopt een pilotproject om het rendement van verpakkings- en montageactiviteiten te verbeteren. Ook zijn er stappen gezet om de aansturing te verbeteren. De nieuwe begrotingsopzet met drie resultaatgebieden (verloningsresultaat, productieresultaat en begeleidingsresultaat en de van onderop opgebouwde sectorbegroting 2017 zijn daar voorbeelden van.

Wij hebben de sectorbegroting 2017 en kengetallen uit de SW-branche gebruikt om het verbeterpotentieel van de bedrijfsactiviteiten te onderzoeken en stellen vast dat er ruimte voor verbetering is, mits invulling wordt gegeven aan een aantal belangrijke transformaties.

3.5 Transformaties

Bij de implementatie van Werkbedrijf Arnhem zijn drie transformaties voorzien. Hieronder volgt een kort toelichting. Voor alle transformaties geldt dat ze in het nog op te stellen bedrijfsplan voor Werkbedrijf Arnhem verder worden uitgewerkt.

3.5.1 Van sociale werkvoorziening naar arbeidsontwikkelbedrijf

De transformatie 'Van sociale werkvoorziening naar arbeidsontwikkelbedrijf' is er op gericht dat een selectieve en gerichte investering in doelgroep-medewerkers in combinatie met de bedrijfsactiviteiten (meer dan nu) bijdraagt aan de arbeidsontwikkeling van mensen. Inzet is om de doelgroep-medewerkers gefaseerd stappen te laten zetten naar werksoorten waarin hun talenten maximaal worden benut, hun zelfstandigheid groeit en hun loonwaarde stijgt.

3.5.2 Van bolwerk naar netwerk

De transformatie 'Van bolwerk naar netwerk' is er op gericht om in de toekomst minder afhankelijk te zijn van enkele grote werkopdrachten of detacheringen en in te zetten op meer, duurzame en beter beheersbare opdrachten van een gemiddelde omvang.

Dit betekent dat Werkbedrijf Arnhem samen met het WSP voor de opgave staat om sociaal (en inclusief) ondernemerschap in onze arbeidsmarktregio te stimuleren. Dit kan samen met sociale ondernemers (zoals bijvoorbeeld GW en de Voorwerkers) door in te zetten op de ontwikkeling van (i) een ondernemerscentrum, (ii) een werkgelegenheidsinvesteringsfonds en (iii) een werkgelegenheids-programma.

3.5.3 Van hekkensluis naar middenmoter

De transformatie 'Van hekkensluis naar middenmoter' is er op gericht om de resultaten van de bedrijfsactiviteiten te optimaliseren. Werkbedrijf Arnhem koerst er op om de bedrijfsresultaten meer naar het landelijke branchegemiddelde (van SW-bedrijven) te brengen. Hoewel dit, vanwege het relatief zware loongebouw van de reguliere medewerkers, niet helemaal haalbaar is, laat de financiële doorkijk van Werkbedrijf Arnhem een positieve ontwikkeling zien.

Die positieve ontwikkeling wordt bereikt door:

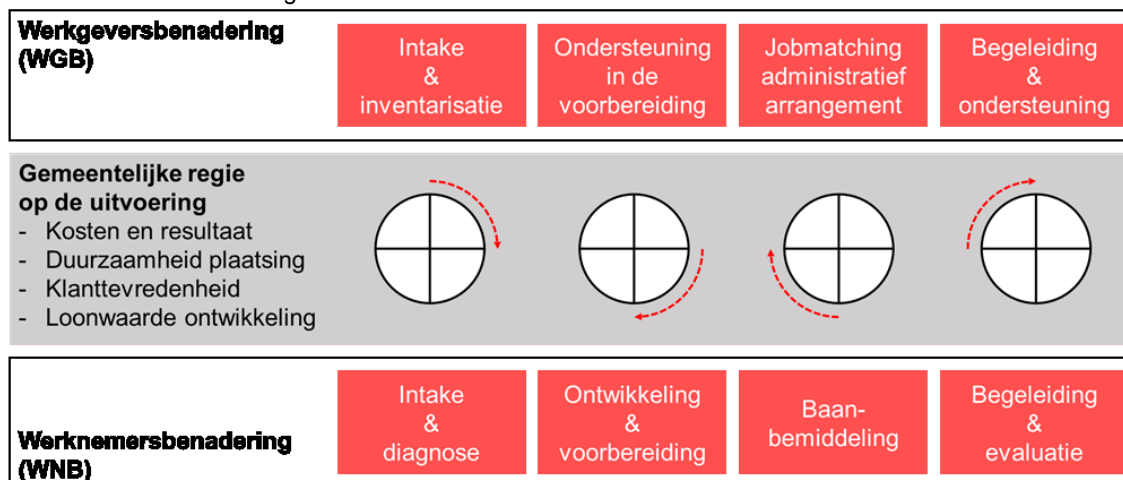
- de bedrijfsactiviteiten door te starten op basis van een 'schone lei';
- de omzet te verhogen (meer markt- en klantgericht te opereren en tarieven te verbeteren; nieuwe werk voor nieuwe instroom te ontwikkelen; en partnerschappen met regionale bedrijfsleven, zorginstellingen, maatschappelijke partijen en gemeenten uit te bouwen);
- de productieprocessen te verbeteren en marges te verhogen;
- de organisatie aan te passen;
- de kosten te reduceren;
- en te investeren in groei (van de medewerkers zelf en van de werkgelegenheid).

3.6 Sturing

Hoe kan de gemeente sturen op de prestaties van Werkbedrijf Arnhem?

3.6.1 Sturen door gemeente als uitvoeringsregisseur

Bij de gemeente als uitvoeringsregisseur is de controle op (i) kosten en resultaat, (ii) duurzaamheid van de plaatsing, (iii) klanttevredenheid van de werkgever en (iv) loonwaarde ontwikkeling van de kandidaatwerknemer belegd.



Binnen Werkbedrijf Arnhem komen voor de werksoorten activerend werk, beschut werk en detacheringen de te ondernemen activiteiten voor de werknemers- en werkgeversbenadering samen. Gemeente en Werkbedrijf Arnhem maken afspraken over de te leveren diensten en leggen dit vast in DVO's: één voor de SW-medewerkers; en één voor de nieuwe instromers vanuit de Participatiewet.

Voor de nieuwe instroom is het, in het licht van de Participatiewet (en de verstrekking van loonkostensubsidies) noodzakelijk om op individueel niveau afspraken te maken.

Voor de groep SW-medewerkers kan de gemeente zich een meer collectieve benadering permitteren (voor Werkbedrijf Arnhem zou dit de bureaucratische druk sterk verminderen, de operationele sturing rondom de arbeidsontwikkeling van SW-medewerkers enorm vergemakkelijken).

Voor de gemeente Arnhem is het, mede vanwege het volume, opportuun om voor de collectieve benadering te kiezen mits Werkbedrijf Arnhem adequaat rapporteert over de ontwikkeling van de medewerkers. Dit om de inzet van middelen (vgl. de kosten-baten-balans van werksoorten in onderstaande tabel) maatschappelijk te kunnen verantwoorden en de gemeentelijke keuzes waar nodig of wenselijk te kunnen bijstellen. Onderstaande tabel illustreert de inzet van de gemeente als beleidsregisseur voor wat betreft bedrijfseconomische prestaties per werksoort.

	Individuele detacheringen	Groepsdeta/ werk Diensten	Groepdeta Productie	Intern Beschut	Activerend Werk
Productieresultaat	+++	++	++	+	-
Begeleidingsresultaat	-	-	-(-)	--	--
Totaal	++	+	+/(0)	-	---

3.6.2 Sturen door gemeente als opdrachtgever van diensten

Om de kansen op werk voor mensen met een tijdelijke of structurele afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten en Werkbedrijf Arnhem tot een succes te maken is het nodig dat de gemeente het te gunnen werk sociaal aanbesteed. Hiertoe hebben wij onlangs het gemeentelijke SROI-beleid bijgesteld. Dit biedt ons ruimte om meer op maat de SROI-kansen van het te gunnen werk te optimaliseren en in DVO's met de opdrachtnemer zowel (i) afspraken te maken over de prijs en kwaliteit van de leveren diensten als (ii) de mate waarin onze maatschappelijke opgave (bijv. inzet van doelgroep-medewerkers; zelfwerkzaamheid wijk/ buurt/ straat) wordt ingevuld.

Momenteel wordt in het kader van het te gunnen groenonderhoud voor de komende jaren verkend in hoeverre het opportuun is om de huidige aanbestedingspraktijk aan te passen opdat er meer werk voor Werkbedrijf Arnhem in het verschiet ligt en de SROI in samenwerking met de gemeentelijke opdrachtgever en de Wijkteams Leefomgeving kan worden geoptimaliseerd.

3.6.3 Sturen door gemeente als eigenaar

De juridische vorm voor Werkbedrijf Arnhem is nog onderwerp van verkenning. Momenteel lijkt de balans door te slaan naar een BV. De gemeente Arnhem als eigenaar van deze BV kan sturen en toezichthouden via (i) de statutaire bepalingen, (ii) managementcontracten en (iii) Raad van Toezicht of Raad van Commissarissen.

4 WAT DAARVAN DE CONSEQUENTIES EN RISICO'S ZIJN

4.1 Financiële uitgangspunten

De financiële uitgangspunten zijn als volgt:

- De frictiekosten van de transitie van de bedrijfsactiviteiten van PHB naar Werkbedrijf Arnhem worden voorafgaand afgerekend.
- De aanloopkosten voor Werkbedrijf Arnhem komen voor rekening van de gemeente Arnhem.
- De vorming van het eigen vermogen van Werkbedrijf Arnhem wordt gefinancierd door de gemeente Arnhem.
- De frictiekosten na de transitie zijn voor rekening van Werkbedrijf Arnhem.
- De verlonings- en basis-HRM-kosten worden, geschoond van eventuele exploitatielasten, ondergebracht in een GR (nieuwe modulaire of gewijzigde, huidige GR).
- De begeleidingskosten voor wat betreft de specifieke groep SW-medewerkers met de laagste loonwaarde (zgn. module 8) blijven conform eerder besluit gehandhaafd. De overige begeleidingskosten worden onderdeel van het exploitatierisico van Werkbedrijf Arnhem.
- De exploitatierisico's zijn voor rekening van Werkbedrijf Arnhem.

De prognoses en berekeningen zijn gebaseerd op de begroting PHB 2017.

4.2 Financieel kader Werkbedrijf Arnhem

4.2.1 Incidentele lasten Werkbedrijf Arnhem

De transitie van het huidige PHB naar Werkbedrijf Arnhem leidt evident tot frictiekosten. Zoals er in elk toekomstperspectief voor PHB sprake zou zijn van frictiekosten. De frictiekosten bedragen op grond van de externe analyse ca. € 30,5 mio. De frictiekosten bestaan uit:

- Personele frictie; als gevolg van het uitgangspunt dat de bedrijfsactiviteiten op basis van een clean-sheet-benadering (schone lei) worden doorgestart. De huidige inschatting is dat een beperkt deel van het reguliere personeel van PHB niet mee kan naar de nieuwe organisatie. De frictiekosten, die hierdoor ontstaan, zijn ca. € 5,5 mio.
- Rentelastfrictie; PHB heeft tegen een hoog rentetarief leningen afgesloten. De afkoop van deze leningen wordt ingeschat op ca. € 2,5 mio.
- Huisvestingsfrictie; bij de verkoop van de verschillende panden ontstaat enerzijds een klein voordeel en anderzijds een nadeel op de boekwaarde. Het totale nadeel wordt geraamd op ca. € 2,0 mio.

	50%-variant		100%-variant	
Bedragen x € 1.000	Totale frictie	Aandeel Arnhem	Totale frictie	Aandeel Arnhem
Personeel	24.606	13.014	5.537	2.929
Huisvesting	2.000	1.058	2.000	1.058
Afkoop leningen	2.500	1.322	2.500	1.322
Overig	1.300	688	-	-
Beperken frictiekosten Arnhem	-	-7.627	-	-
Totale frictiekosten	30.406	8.454	10.037	5.309

Bovenstaande frictiekosten worden gedragen door GR PHB (en dus de gezamenlijke gemeenten).

Naast de frictiekosten is er sprake van aanloopkosten en kosten voor de vorming van eigen vermogen.

Bedragen x € 1.000	50%-variant	100%-variant
Aanloopkosten	1.050	1.400

Vorming eigen vermogen	1.750	3.500
Totaal	2.800	4.900

De aanloopkosten van Werkbedrijf Arnhem komen voor rekening van de gemeente Arnhem. De vorming van het noodzakelijke eigen vermogen van Werkbedrijf Arnhem wordt gefinancierd door de gemeente Arnhem.

4.2.2 Structurele lasten Werkbedrijf Arnhem

Op grond van de begroting PHB 2017 en te verwachte verbeterpotentieel leidt dit voor het Werkbedrijf Arnhem tot een duurzaam positief exploitatieresultaat. In het bedrijfsplan zal een verdere verdieping worden gemaakt wat kan leiden tot aanpassing van het exploitatieresultaat

Bedragen x € 1.000	2017	2018	2019	2020	2021
Exploitatieresultaat 50%-variant	1.074	1.381	1.690	2.000	2.312
Exploitatieresultaat 100%-variant	2.030	2.611	3.195	3.781	4.370

4.3 Financieel kader gemeente Arnhem

4.3.1 Incidentele lasten gemeente Arnhem

Om te komen tot Werkbedrijf Arnhem zullen er voor de gemeente Arnhem incidentele kosten zijn binnen een bandbreedte van € 10,3 tot € 11,3 mio. Dit is afhankelijk van de mate waarin regiogemeenten bereid zijn diensten in te kopen bij Werkbedrijf Arnhem.

Bedragen x € 1.000	50%-variant	100%-variant
Frictiekosten	8.454	5.309
Aanloopkosten	1.050	1.400
Subtotaal	9.504	6.709
Vorming eigen vermogen	1.750	3.500
Totaal	11.254	10.209

De geraamde incidentele lasten zijn financieel vertaald in de Perspectiefnota 2018-2021.

4.3.2 Structurele lasten gemeente Arnhem

De huidige Arnhemse begroting voor het onderdeel Presikhaaf Bedrijven is gebaseerd op het Bresdo rapport. De doelstellingen uit het rapport zijn nog wel van toepassing, maar de financiële vertaling ervan is niet meer van toepassing. Meerjarig is daarom voor het financiële perspectief een actuele prognose meegenomen van de benodigde bijdragen (historische kostprijs) aan SW-ers. Het nadelige financiële effect hiervan loopt van € 2,3 miljoen in 2017 met een piek van € 4,7 miljoen in 2019 naar € 1,7 miljoen in 2021. In deze prognose zijn de verwachte effecten van pensionering meegenomen.

Bedragen x € 1.000	2018	2019	2020	2021
Begroting Arnhem MJPB 2017-2020	29.455	27.516	27.758	27.758
Kader ongewijzigd beleid PHB	33.593	32.224	30.854	29.480
Aanpassing kader perspectiefnota (2018-2021)	-4.138	-4.708	-3.096	-1.722

In de propositie van het Werkbedrijf Arnhem draagt de gemeente Arnhem bij aan de GR waarin het werkgeverschap van de SW-medewerkers is georganiseerd. Deze bijdrage dekt de salaris- en de basis-HRM-kosten van de Arnhemse SW-medewerkers. Deze kosten zijn berekend op basis van de gemiddelde kosten per SW-medewerker in de begroting 2017 van PHB (salariskosten €28.500 per AJ; HRM kosten € 750 per AJ). De gemiddelde kosten per SW-medewerker afgezet tegen het financiële kader zoals in voorgaande tabel gepresenteerd, laat het volgende beeld zien:

Bedragen x € 1.000	2018	2019	2020	2021
Kader ongewijzigd beleid PHB	33.593	32.224	30.854	29.480
Propositie Werkbedrijf	32.722	31.388	30.054	28.721
Verbetering o.b.v. propositie Werkbedrijf	871	836	800	759

Uit bovenstaande tabel blijkt een structureel voordelig saldo ten opzichte van het kader na verwerking van de aanpassingen in de perspectiefnota 2018-2021. In het bedrijfsplan zal een verdere verdieping worden gemaakt wat mogelijk kan leiden tot aanpassing van het gepresenteerde voordeel. Het voordeel is te verklaren door het feit dat in het financieel perspectief op basis van ongewijzigd beleid van Presikhaaf Bedrijven ook een bijdrage voor begeleidingskosten en het operationeel resultaat is opgenomen.

Met de transitie van de bedrijfsactiviteiten van Presikhaaf Bedrijven naar het Werkbedrijf Arnhem wordt een structureel positief effect verwacht. Werkbedrijf Arnhem maakt de beweging van een traditionele sociale werkvoorziening naar een arbeidsontwikkelbedrijf. Dit heeft een positief effect op het rendement. In het financiële perspectief is het positieve effect ten opzichte van de huidige begroting opgenomen (€ 0,4 miljoen in 2018 oplopend naar € 1,5 miljoen in 2021).

Bedragen x € 1.000	2018	2019	2020	2021
Taakstelling o.g.v. investering Werkbedrijf (PN 2018- 2021)	370	740	1.110	1.480

Feitelijk betekent het in de begroting opnemen van het positieve effect dat vanuit het Werkbedrijf een bijdrage aan de gemeente Arnhem moet plaatsvinden. Op basis van de resultaatprognose van het Werkbedrijf (€ 2.3 mio in 2021 o.b.v. het 50% scenario) is dit realiseerbaar.

4.4 Risico's

Het opzetten van de eigen publieke sociale onderneming Werkbedrijf Arnhem is een risicovol traject voor de gemeente Arnhem. Daarom is de gemeentelijke eenheid Auditing & Risicomanagement nauw aangesloten op de ontwikkeling en uitwerking van het werkbedrijf. Samen met de externe expertise van het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement (NARIS) is een risicoanalyse uitgevoerd. Momenteel wordt deze analyse verder uitgewerkt. Inzet is om de te nemen beheersmaatregelen in de verdere ontwikkeling en uitwerking van Werkbedrijf Arnhem te incorporeren.

Voor dit moment zijn de belangrijkste risico's:

- de complexiteit van het besluit en het besluitvormingsproces (besluitvorming gemeente Arnhem; besluitvorming regiogemeenten; besluitvorming bestuur PHB; betrekken diverse belanghebbenden (SW-medewerkers, reguliere medewerkers, OR, vakbonden; enzovoorts);
- te weinig tijd voor de ontwikkeling en uitwerking van Werkbedrijf Arnhem;
- onvoldoende nieuwe instroom vanuit Participatiewet vanwege onvoldoende snelle doorontwikkeling van de poortfunctie;
- onvoldoende doelgroep-medewerkers om huidige contracten te kunnen uitvoeren;
- teveel nadruk op het behouden van bestaand werk ten koste van de ontwikkeling van nieuw werk;
- onvoldoende verandervermogen van het bestaande instrument.

Zoals aangegeven worden de beheersmaatregelen meegenomen in het nog op te stellen bedrijfsplan voor Werkbedrijf Arnhem.

5 WAT DE PROPOSITIE VAN WERKBEDRIJF ARNHEM IS

Het voorstel van Werkbedrijf Arnhem hebben wij verwoord in uitgangspunten voor DVO's (zie bijlage). Werkbedrijf Arnhem biedt werkplekken voor SW-medewerkers in de regio. Werkbedrijf Arnhem gaat inwoners die tijdelijk of structureel begeleiding nodig hebben helpen bij de arbeidsontwikkeling en bemiddeling.

5.1 Hoe kunnen gemeenten meedoen?

Werkbedrijf Arnhem kent verschillende opties voor samenwerking.

1. Wanneer een gemeente volledig dezelfde ideeën heeft als de gemeente Arnhem en bereid is om risico's te nemen en samen een succesvol bedrijf neer te zetten, dan is integraal meedoen als mede-eigenaar voor de gemeente een mogelijkheid.
2. Wanneer een gemeente een goede plek voor de SW-medewerkers in het arbeidsontwikkelbedrijf en wenst en daarbij geen risico's wil lopen, dan kan de gemeente een dienstverleningsovereenkomst met Werkbedrijf Arnhem afsluiten.
3. Wanneer een gemeente mogelijkheden voor de inwoners uit de participatiewet zoekt, dan kan de gemeente ook hiervoor een overeenkomst met Werkbedrijf Arnhem afsluiten.

5.2 Wat biedt Werkbedrijf Arnhem?

Werkbedrijf Arnhem levert de volgende diensten voor de SW-medewerkers:

- Zo regulier mogelijk passend werk bij langdurige afstand tot de arbeidsmarkt (inclusief arbeidsontwikkeling)

Werkbedrijf Arnhem levert de volgende diensten voor inwoners vanuit de participatiewet:

- Zo regulier mogelijk passend werk bij langdurige afstand tot de arbeidsmarkt (werk met langdurige loonkostensubsidie)
- Diagnose en advies bij afstand tot de arbeidsmarkt
- Arbeidsontwikkelingstrajecten
- Matching van werkgeversvraag met mogelijkheden/beperkingen van de werkzoekende
- Jobcoaching en nazorg.

5.3 Uitgangspunten voor dienstverlening

Voor SW-medewerkers:

- Het werkgeverschap van de SW-medewerkers wordt geregeld binnen een GR.
- Gemeenten betalen aan de GR de bruto salariskosten en de kosten voor P&O en salarisadministratie.
- Een gemeente maakt voor de eerste periode van 5 jaar met Werkbedrijf Arnhem afspraken over de volledige groep SW-medewerkers uit de betreffende gemeente. Daarna kan de gemeente opnieuw een keuze maken.
- De GR, waarbinnen het werkgeverschap van de SW-medewerkers is georganiseerd, ontvangt van Werkbedrijf Arnhem geen detacheringsvergoeding.
- Een gemeente betaalt aan Werkbedrijf Arnhem geen begeleidingskosten voor de SW-medewerkers.
- Uitzondering hierop zijn de SW-medewerkers met de laagste loonwaarde (zgn. 'module 8'). Hierover is eerder een besluit genomen. Werkbedrijf Arnhem neemt de dienstverlening voor deze specifiek vastgelegde groep SW-medewerkers over onder dezelfde condities als PHB nu doet. Werkbedrijf Arnhem maakt hierover afspraken met de gemeente voor een periode van 3 jaar.
- Werkgelegenheid verdeelt Werkbedrijf Arnhem evenredig over de deelnemende gemeenten, waarbij voor ieder individu de best passende plek het uitgangspunt is.

voor inwoners uit de participatiewet:

- Deze afspraken betreffen maatwerk en worden vastgelegd in een separate dienstverleningsbijkomst.

5.4 Werkbedrijf Arnhem biedt perspectief voor regiogemeenten

Onderstaande tabel geeft een samenvattend inzicht in de verschillende keuzemogelijkheden en bijbehorende perspectieven voor gemeenten

meedoen als mede-eigenaar	meedoen op basis van dvo's	niet meedoen / eigen alternatief
salaris en basis HRM-kosten SW medewerkers	salaris en basis HRM-kosten SW medewerkers	salaris en basis HRM-kosten SW medewerkers
aandeel in frictiekosten ad € 10,04 miljoen	aandeel in frictiekosten ad € 10,04 miljoen	aandeel in frictiekosten ad € 30,4 miljoen
• rendement en risico's • aandeel in aanloopkosten en vorming eigen vermogen	• geen risico's • geen aandeel in aanloopkosten en vorming eigen vermogen	• zelf risico's • (aanloop) kosten voor het zelf organiseren van werk en begeleiding
module 8 conform eerdere afspraken	module 8 conform eerdere afspraken	module 8 medewerkers worden bij eigen bedrijfsactiviteiten geplaatst
alle SW medewerkers voor onbepaalde tijd	Alle SW medewerkers in elk geval voor 5 jaar, daarna keuzemogelijkheid	SW medewerkers worden bij eigen bedrijfsactiviteiten geplaatst
geen regionale verschillen tussen SW medewerkers en die van andere gemeenten	geen regionale verschillen tussen SW medewerkers en die van andere gemeenten	regionale verschillen tussen SW medewerkers
instrument in handen voor inwoners uit participatiewet	mogelijkheid voor dvo's voor inwoners uit participatiewet	
realisatie eerder vastgestelde BresDo doelen	realisatie eerder vastgestelde BresDo doelen	?

5.5 Goed om te weten

De frictiekosten om de overgang van PHB naar Werkbedrijf Arnhem met een schone lei te kunnen realiseren worden vooraf bepaald en afgerekend, conform de eerder bepaalde spelregels. Frictiekosten die daarna ontstaan zijn voor rekening van Werkbedrijf Arnhem.

Van deelnemende gemeenten vraagt Werkbedrijf Arnhem een passend SROI beleid dat erop gericht is maximaal werkgelegenheid te creëren danwel te behouden voor SW-medewerkers en de nieuwe doelgroep vanuit de participatiewet. Bijvoorbeeld door aansluiting bij de lijn van de gemeente Arnhem.

Werkbedrijf Arnhem is een publieke social firm en heeft niet tot doel het maximaliseren van het rendement, maar een rendement dat is afgestemd op de continuïteit van de organisatie.

Het toezicht op Werkbedrijf Arnhem wordt belegd bij een Raad van Commissarissen danwel een Raad van Toezicht, afhankelijk van de definitieve juridische vorm. Deze raad houdt toezicht op de financiën en de kwalitatieve doelstellingen van Werkbedrijf Arnhem.

5.6 Rapportage

Werkbedrijf Arnhem rapporteert vier keer per jaar aan de gemeenten op basis van KPI's. Hiermee krijgen de gemeenten inzicht in de ontwikkeling van haar deelnemende inwoners. Daarnaast rapporteert Werkbedrijf Arnhem over een aanvullende set indicatoren, waaronder in ieder geval het ziekteverzuim, interne mobiliteit en de uitstroom.

5.7 Financiële vertaling

Wanneer we het bovenstaande financieel vertalen voor een gemeente, dan is de propositie als volgt:

- De frictiekosten van de transitie van bedrijfsactiviteiten van PHB naar Werkbedrijf Arnhem worden voorafgaand afgerekend. De omvang van de frictiekosten voor de clean-sheet-benadering is afhankelijk van de keuze van regiogemeenten om diensten af te nemen van Werkbedrijf Arnhem. Als alle gemeenten besluiten om voor 5 jaar SW-diensten af te nemen betaalt een gemeente haar aandeel in de totale frictie van ca. € 10,04 mio
- De gemeente rekent de salariskosten en HRM-kosten van SW-medewerkers af met de GR waarbinnen het werkgeverschap is georganiseerd. In de huidige situatie is dit € 29.500 per SW-medewerker per AJ. In de nieuwe situatie wordt dit € 29.250 per SW-medewerker per AJ (€ 28.500 (gemiddelde salaris SW-medewerker per AJ) + € 750 (HRM-kosten)).
- De gemeente heeft geen additionele kosten voor deze SW-medewerkers. Wel zijn er kosten voor extra diensten die de gemeente van Werkbedrijf Arnhem afneemt zoals diensten op het terrein van (i) 'module 8', (ii) groen en schoonmaak en (iii) de nieuwe instroom vanuit de participatiewet.
- Werkbedrijf Arnhem neemt met de overdracht van bedrijfsactiviteiten dus de financiële risico's van een negatief begeleidingsresultaat en een negatief productieresultaat over. Voorts staat Werkbedrijf Arnhem voor de opgave om de eventuele frictiekosten na 5 jaar (wanneer gemeenten mogelijk andere keuzes maken) op te lossen.

6 WAT DE VERVOLGSTAPPEN ZIJN

De vervolgstappen worden momenteel parallel aan de doorontwikkeling van het bedrijfsplan uitgewerkt. Onderstaand dus een eerste, globale inzicht in de te zetten stappen. We onderscheiden twee tijdsblokken.

6.1 Heden-juli 2017

- Besluitvorming toekomst PHB in juli door het Algemeen Bestuur PHB met drie opties: GR PHB in de huidige vorm continueren, GR PHB liquideren of GR PHB als dan niet gedeeltelijk over laten nemen door Werkbedrijf Arnhem.
- Ophalen initiële standpunten regiogemeenten (in hoeverre gelijkgestemde gemeenten uit de regio aansluiten (omvang werkbedrijf en werksoorten)).
- Uitwerken bedrijfsplan (kader, missie, visie, kernwaarden, organisatie, financiën, risico's) voor Werkbedrijf Arnhem in samenwerking met PHB.

6.2 Na zomer 2017

- Voorgenomen besluit Algemeen Bestuur PHB voorleggen aan gemeenteraad.
- Juridische vorm Werkbedrijf Arnhem bepalen en op- en inrichting voorleggen aan gemeenteraad.
- Starten proeftuinen (o.a. rondom verbreden toegangspoort W&I-wijken).
- Dienstverleningsoevereenkomsten tussen Werkbedrijf Arnhem en gemeenten.
- Ontmanteling PHB.
- Positioneren/ branden Werkbedrijf Arnhem.

7 WAT EN HOE WIJ GAAN COMMUNICEREN

Voor de ontwikkeling van Werkbedrijf Arnhem is, in afstemming met PHB, een strategisch communicatieplan opgesteld. Hierin zijn de aandachtspunten rondom de opgave geanalyseerd, worden doelgroepen en communicatiedoelen onderscheiden, wordt voorgesorteerd op de positionering van Werkbedrijf Arnhem en worden in- en externe communicatiemiddelen benoemd. De eerste resultaten zijn conceptbrochures over Werkbedrijf Arnhem voor de Arnhemse gemeenteraad en die van regiogemeenten. Een belangrijke communicatieve vervolgactie is om samen met stakeholders de werktitel Werkbedrijf Arnhem voor 1 juni 2017 te vervangen voor een definitieve bedrijfsnaam.

8 VRAGEN AAN DE GEMEENTERAAD

8.1 Beslispunten

Onderstaand de beslispunten die aan de gemeenteraad worden voorgelegd:

1. Vast te stellen dat het wenselijk is om voor Presikhaaf Bedrijven het alternatief Werkbedrijf Arnhem te ontwikkelen, uit te werken en uit te voeren.
2. Vast te stellen dat Werkbedrijf Arnhem volop kansen biedt bij de inzet om te werken aan verbetering van de leefsituatie van veel Arnhemmers.
3. Vast te stellen dat er voor de gemeente Arnhem als opdrachtgever en eigenaar voldoende perspectief is om te sturen op de prestaties van Werkbedrijf Arnhem.
4. Vast te stellen dat de propositie voor Werkbedrijf Arnhem perspectief biedt op een evenwichtige verdeling tussen (i) de door de gemeente over te dragen zeggenschap, (ii) de door de gemeente te behouden verantwoordelijkheden en (iii) het perspectief op rendement.
5. Vast te stellen dat het meerwaarde heeft Werkbedrijf Arnhem met oog voor de regio te ontwikkelen en de regiogemeenten uit te nodigen te participeren.
6. Instemmen met het voorstel om de propositie voor Werkbedrijf Arnhem in te brengen in het bestuur van Presikhaaf Bedrijven.

8.2 Advies

Wij stellen vast dat met Werkbedrijf Arnhem er voor de gemeente een evenwichtige verdeling tussen (i) de door de gemeente over te dragen zeggenschap, (ii) de door de gemeente te managen risico's en (iii) de voor de gemeente perspectief op rendement ontstaat.

In het voorstel voor Werkbedrijf Arnhem draagt de GR PHB de zeggenschap over de bedrijfsactiviteiten over aan Werkbedrijf Arnhem. De nieuwe, modulaire GR of gewijzigde, huidige GR behoudt de verantwoordelijkheid over het werkgeverschap van SW-medewerkers en blijft hiervoor dus ook de kosten dragen.

Daar staat tegenover dat Werkbedrijf Arnhem de risico's van het productieresultaat en het begeleidingsresultaat van de bedrijfsactiviteiten overneemt en een aantal belangrijke transitiedoelen invult.

Werkbedrijf Arnhem biedt de gemeente Arnhem (en mogelijk ook andere gemeenten):

- De mogelijkheid het stuur nu zelf in handen te nemen en straks eigen keuzes te maken.
- Heldere en beheersbare kosten. Gemeenten komen niet meer voor verrassingen te staan.
- Perspectief voor SW-medewerkers. Gemeenten doen zaken met een arbeidsontwikkelbedrijf dat de ontwikkeling van inwoners als hoofdoel heeft.
- Als gemeenten willen, kunnen zij ook voor andere groepen medewerkers afspraken maken met Werkbedrijf Arnhem.

Daarnaast biedt Werkbedrijf Arnhem als opvolger van PHB:

- Zekerheid en rust voor SW-medewerkers en voor de vele werkgevers waarmee PHB zaken doet.
- De mogelijkheid om frictiekosten, die bij elk scenario aan de orde zouden zijn, te beperken.
- Nog deze bestuursperiode een oplossing voor een impasse waarmee gemeenten al jaren worstelen.

De optelsom van bovenstaande argumenten geeft naar onze mening voldoende basis om de propositie voor Werkbedrijf Arnhem in te brengen in het bestuur van Presikhaaf Bedrijven.