

Koers Wedeka

Samenvattend:

Doorontwikkeling van Wedeka van SW-bedrijf naar Leerwerkbedrijf

Met de invoering van de nieuwe Participatiewet in 2015, met als doel te bevorderen dat iedereen, die dat kan, gaat werken bij reguliere werkgevers, is de instroom bij SW-bedrijven tot stilstand gekomen. In de regio Oost-Groningen is besloten om samen te werken in de uitvoering van de Participatiewet met elkaar (Oost-Groningse gemeenten) en met de Sociale Werkbedrijven, het UWV en het Onderwijs.

Een voorbeeld is de gemeenschappelijke keuze voor de oprichting van de TDC's waar de activering en begeleiding van werkzoekenden plaatsvindt. Het gezamenlijke beleid is in 2014 vastgelegd in de nota 'Invoering Participatiewet in Oost-Groningen'. Daarna hebben de besprekingen in het kader van het 'Akkoord van Westerlee' plaatsgevonden. Het streven was gericht op de vorming van één Leerwerkbedrijf in Oost-Groningen. Dit resultaat is niet bereikt. Gedurende de besprekingen was er geen doorontwikkeling van Wedeka mogelijk, daarna heeft deze, mede als gevolg van het vertrek van de directie, ook niet plaatsgevonden. De posities van de deelnemende gemeenten in de GR is na 'Westerlee' en door de gemeentelijke herindelingen gewijzigd. Alle gemeenten blijven deelnemen voor de 'oude' doelgroep SW en behalve de nieuwe gemeente Midden-Groningen, ook in het nieuwe beschut werk. De gemeenten Borger-Odoorn, Midden-Groningen en Westerwolde nemen deel aan het 'Westerlee-akkoord', waarbij Westerwolde in de komende periode onderzoekt of het in de toekomst deel blijft uitmaken van de GR voor Wedeka. De gemeenten Veendam en Stadskanaal zijn hoofdafnemer en opdrachtgever voor Wedeka, zij hebben nadrukkelijk de keuze gemaakt voor lokaal integraal beleid in het Sociaal Domein en gemeentelijke regie op de TDC's. In de gewijzigde situatie is een nieuwe koers voor Wedeka nodig. Aan de nieuwe directie is de opdracht gegeven om deze uit te werken.

Deze nota geeft de huidige stand van zaken van Wedeka weer en laat zien dat Wedeka een goed functionerend SW bedrijf is, dat passend werk en begeleiding biedt aan een omvangrijke doelgroep SW en jarenlang een uitstekend verdienmodel kende. Tot 2016 hoefden de gemeenten geen bijdrage aan de exploitatie van Wedeka te leveren. De periode van stilstand, vanaf 2015 tot heden, heeft feitelijk geleid tot geleidelijke afbouw. Vanwege ontbrekende instroom en ingezet beleid naar 'buiten' in de vorm van groepsdetacheringen, is het aantal medewerkers (vooral in het groen) drastisch gedaald. Het financiële verdienmodel uit de productie is niet meer toereikend. Bij ongewijzigd beleid is dit ook het toekomstscenario voor Wedeka.

Er zijn 2 mogelijke scenario's voor Wedeka, *geleidelijke afbouw* of *ombouw naar een Leerwerkbedrijf*. Uit duurzame en maatschappelijke, maar ook financiële overwegingen is, volgens het Dagelijks Bestuur van de GR van Wedeka, ombouw naar een Leerwerkbedrijf de meest aantrekkelijke optie.

De kwalitatieve en bedrijfsmatige analyse van het bedrijf leidt tot de conclusie dat het in beide scenario's noodzakelijk is om te investeren. Het fundament van het bedrijf moet worden verbeterd om de noodzakelijke kwaliteit te kunnen blijven garanderen voor de ruim 1700 SW medewerkers en de nieuwe instroom van beschut werk.

Deze investering is ook nodig om te kunnen blijven voldoen aan veiligheids- en wettelijke eisen. Voor de doorontwikkeling naar een Leerwerkbedrijf is ook een investering nodig. Deze investering zal zich echter grotendeels terugverdienen, voor Wedeka zelf door stijging van de omzet en voor de gemeenten omdat het bij succesvolle uitvoering zal leiden tot vermindering van het beslag op de BUIG-budgetten.

Aangezien de koers en doorontwikkeling naar een Leerwerkbedrijf op een aantal aannames leunt, is het voorstel deze in 2018/2019 te toetsen in de vorm van pilots. In de uitwerking van de pilots wordt met gemeenten samen een businesscase ontwikkeld, deze zal in de uitvoering van de eerste pilots op realiteitswaarde worden getoetst.

Het doel van de pilots is tevens om te leren hoe leerwerk- trajecten het beste uitgevoerd kunnen worden en om de optimale positionering van de TDC's ten opzichte van Wedeka te verhelderen. De deelnemende gemeenten willen na een periode van twee jaren besluiten of en hoe de ingezette koers naar een Leerwerkbedrijf kan worden gecontinueerd.

De gevolgen van eerdere ontwikkelingen ('Westerlee') en gemeentelijke herindelingen alsook de huidige beslissing om al of niet deel te nemen aan de doorontwikkeling naar een Leerwerkbedrijf, is dat er een wijziging zal optreden in de bestuurlijke aansturing, de GR (Governance).

Het is een reële optie dat de hoofdopdrachtgevers (de gemeenten Veendam en Stadskanaal) in de toekomst de GR van het Leerwerkbedrijf zullen gaan vormen, de overige gemeenten kunnen naar keuze diensten afnemen in een inkoopvariant of DVO. In deze variant zal in ieder geval een financierings- en verantwoordingscyclus voor de huidige SW medewerkers van deze gemeenten moeten worden afgesproken.

Het bedrijfsplan voor Wedeka wordt in 2018 ontwikkeld, voor de nieuwe Governance wordt, door de gemeenten in samenwerking met Wedeka, een onderzoek naar mogelijke opties uitgevoerd.

In dit voorstel schetsen we externe ontwikkelingen die voor de toekomst van Wedeka relevant zijn, alsook de interne ontwikkelingen in de bedrijfsvoering en presenteren we een voorstel voor de toekomstige koers van Wedeka.

Het Dagelijks Bestuur en de directie hebben sinds afgelopen zomer in meerdere vergaderingen gewerkt aan de totstandkoming van het koersdocument.

Het Dagelijks Bestuur van de GR heeft in haar vergadering van 12 april jl. de volgende besluiten genomen:

- kennis te nemen van het voorliggend koersdocument;
- dat het fundament van Wedeka op orde wordt gebracht en de financiële consequenties hiervan in de (meerjaren)begroting worden verwerkt;
- een stip op de horizon te willen vaststellen door te kiezen voor de doorontwikkeling van Wedeka naar een Leerwerkbedrijf. (N.B. de vertegenwoordiger van de gemeente Westerwolde steunde dit niet);
- dat de doorontwikkeling nog in 2018 van start gaat met de uitvoering van Leerwerkpilots die met de gemeenten Stadskanaal en Veendam in de komende tijd (inclusief businesscase) worden ontworpen;
- dat op basis van de uitvoering en opbrengsten van de pilots binnen 2 jaar de balans wordt opgemaakt en de gemeenten zullen bepalen of en hoe de doorontwikkeling van Wedeka naar een Leerwerkbedrijf zal worden gecontinueerd.
- dat de gemeenten worden verzocht om samen met Wedeka te werken aan een nieuwe Governance en daarvoor meerdere opties te onderzoeken.
 - dit aan de gemeenteraden voor een zienswijze voor te leggen.

I Externe ontwikkelingen

Participatiewet

De nieuwe Participatiewet die vanaf 1 januari 2015 van kracht is vervangt de Wet Sociale Werkvoorziening, de Wet Werk en Bijstand en de Wajong.

De intentie van de wet is dat iedereen die kan werken, daar ook de kans toe krijgt. Alle mensen die ondersteuning nodig hebben om te kunnen werken, vallen onder deze nieuwe wet. Het is de bedoeling dat ook mensen met een beperking aan de slag gaan bij reguliere werkgevers. De Wet Sociale Werkvoorziening blijft van kracht voor de ruim 90.000 mensen die daaronder werkzaam zijn. Voor de doelgroep die niet in staat is om regulier werk te verrichten is de mogelijkheid van nieuw beschut werk gecreëerd. Het is de bedoeling dat voor deze doelgroep 30.000 plaatsen worden gerealiseerd. Op dit moment staat de teller landelijk op 735 gerealiseerde plaatsen.

De invoering van de Participatiewet is gepaard gegaan met een forse bezuiniging van € 1,6 miljard in totaal.

Op de huidige WSW is € 650 miljoen bezuinigd, dit maakt de uitvoering voor gemeenten er niet gemakkelijk op. De loonkosten van de WSW liggen vast en slokken een groot deel van het Participatiebudget op. Dit leidt tot tekorten bij gemeenten.

Anno 2018 staat het succes van de uitvoering van de nieuwe Participatiewet en de uitvoering van nieuw Beschut werk hoog op de politieke agenda. Het achterblijven van de realisering van nieuw Beschut werk, de financiële tekorten bij gemeenten die op veel plaatsen leidt tot afbouw en sluiting van de SW bedrijven en de vaststelling dat de doelgroep van gehandicapte medewerkers niet aan de slag komt bij reguliere werkgevers en hiermee tussen wal en schip valt, is aanleiding tot vragen naar de doelstellingen en uitvoerbaarheid van de nieuwe wet. In de regio Oost-Groningen, waar van oudsher minder werkgelegenheid is, is het vraagstuk des te pregnanter.

Oost-Groningse ontwikkelingen

Al sinds de aankondiging van de 'Wet werken naar vermogen' hebben de zeven Oost-Groninger gemeenten afgesproken hierin samen op te trekken. De gemeenten staan voor een aantal belangrijke veranderingen/opgaven: zoals de verantwoordelijkheid voor ondersteuning van een grotere groep werkzoekenden, de doelstelling om zoveel mogelijk mensen bij reguliere werkgevers aan het werk te krijgen en niet te vergeten: de bezuinigingen op de budgetten voor de bestaande SW-ers en bijstandsgerechtigden. De gemeenten zetten bij de uitvoering van de wet in op 2 sporen: het creëren van extra werk in samenwerking met bedrijven en ondernemers en een integrale uitvoering van de activerende sociale zekerheid.

Belangrijk instrument in de uitwerking is de vorming van Trainings- en diagnosecentra (TDC's) waarin verschillende groepen werkzoekenden worden geactiveerd tot en ontwikkeld naar betaald werk. Hierin zijn de werkzaamheden van de sociale diensten, de sociale werkvoorziening en het ROC Noorderpoort geïntegreerd. De werkgeversbenadering vindt plaats vanuit een gezamenlijke aanpak/methodiek (uit de nota Invoering Participatiewet Oost Groningen september 2014).

'Akkoord van Westerlee'

Acht gemeenten in de regio Oost-Groningen ontwikkelden twee jaar geleden, in februari 2015, samen met de SW-bedrijven Synergon en Wedeka, het ministerie en de sociale partners, een toekomstvisie over het participatiebeleid in de regio Oost-Groningen. Dit 'Akkoord van Westerlee' kreeg de sprekende titel 'Met vereende kracht'. De besprekingen hebben 2 jaar geduurd en leiden uiteindelijk in maart 2017 tot een besluit dat de gemeenten Menterwolde, Borger-Odoorn, Vlagtwedde, Pekela, Oldambt en Bellingwedde samen invulling gaan geven aan het 'Akkoord'.

De gemeenten Stadskanaal en Veendam en SW-bedrijf Wedeka zijn hier niet meer bij betrokken en volgen een eigen koers.

Na de ontwikkelingen van 'Westerlee' hebben zich in de bij Wedeka betrokken gemeenten nieuwe ontwikkelingen voorgedaan in het kader van de herindeling.

Zo is de gemeente Menterwolde vanaf 1 januari 2018 onderdeel van de nieuwe gemeente Midden-Groningen. De nieuwe diensten worden van het werk/leerbedrijf van BWRI afgenomen. Dit geldt ook voor nieuw beschut werk (NBW). Incidenteel kan in een inkoopvariant een leerwerk traject of NBW worden ingekocht. Voor de oude SW doelgroep blijft Midden-Groningen deelnemen.

De gemeente Vlagtwedde is per 1 januari 2018 opgegaan in de nieuwe gemeente Westerwolde. Deze gemeente neemt het standpunt in dat de SW-medewerkers ook in de toekomst zowel bij Synergon (WIU) als bij Wedeka kunnen blijven werken. Verder is de nieuwe gemeente Westerwolde voornemens om, in het kader van een breder onderzoek naar deelname in de GR-en, een onderzoek te starten naar uittreding uit de GR Wedeka. Definitieve besluitvorming over dit voornemen moet nog plaatsvinden.

Gemeente Borger-Odoorn neemt de diensten voor leerwerktrajecten en NBW in principe af van de Emco-Groep in Emmen. Daartoe zijn de contracten al gesloten. Voor eventuele afname van Leerwerktrajecten van Wedeka denkt Borger-Odoorn aan een vorm van een inkoopcontract. Voor NBW wordt een afzonderlijk contract met Wedeka gesloten.

Deze ontwikkelingen leiden tot het vraagstuk van bestuurlijke aansturing van Wedeka en de vorm waarin de levering van diensten van Wedeka moeten worden georganiseerd. De oude GR moet worden aangepast aan de nieuwe taken voor oud SW, nieuw beschut werken en de ontwikkeling naar een Leerwerkbedrijf.

II Interne ontwikkelingen

Huidige doelstelling Wedeka

- *Vanaf de invoering van de Participatiewet in 2015 is de doelstelling van Wedeka, naast het bieden van werk aan de “oude” doelgroep van de WSW, het zoveel mogelijk uitplaatsen van mensen naar regulier werk door de afstand van de medewerker tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Vanaf 2015 is hier vorm aan gegeven door middel van (groeps)detacheringen. In tweede instantie is daar het bieden van beschut werk¹⁾ voor mensen die daar op zijn aangewezen (arbeidscapaciteit van minder dan 30%) aan toegevoegd.*
- *Tevens is het doel om het subsidietekort (verschil tussen loonkosten en subsidie SW) op te heffen door verschillende activiteiten.*
- *Wedeka werkt mee aan het uitvoeren van de afspraken uit het Sociaal Akkoord (125.000 extra banen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking).*
- *Tot slot is met de vorming van de TDC's de doelstelling van re-integratie en begeleiding naar regulier werk, tevens doelstelling van Wedeka geworden.*

1) Het gaat om mensen die door hun lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking een zodanig hoge mate van (structurele) begeleiding of aanpassing van de werkplek nodig hebben, dat niet van een werkgever mag worden verwacht dat hij deze mensen in dienst neemt, ook niet met extra voorzieningen van gemeente of UWV. (Kennisdocument Beschut Werk, februari 2017, ministerie van SZW)

Financiën

De begroting van Wedeka over 2017 bedraagt € 62 miljoen, daarvan bedragen de loonkosten SW € 46 miljoen en de kosten voor ambtelijk personeel ruim € 6 miljoen. Deze loonkosten vormen circa 83,8% van de totale kosten. De overige kosten zijn voornamelijk van gebouwen, grond en materiaal (samen ruim € 9 miljoen). De subsidie voor de loonkosten SW zullen in 2017 uitkomen op ruim € 40 miljoen en er wordt € 15 miljoen netto opbrengst uit de productie en diensten verwacht. Voor 2017 is een netto tekort begroot van € 3,8 miljoen. Het uiteindelijke tekort over 2017 bedroeg € 2,4 miljoen.

Het verwachte tekort, zonder investeringen, loopt in de komende jaren, als gevolg van dalende subsidies en oplopende loonkosten op. In feite is het steeds moeilijker geworden om de werksoorten winstgevend uit te voeren. Dat geldt voor alle SW-bedrijven en heeft als oorzaak dat het gat tussen subsidie en loonkosten SW steeds groter wordt en de opbrengsten dalen als gevolg van minder capaciteit. Bij de beste werksoorten zoals groen, postwerkzaamheden en kartonnage, hebben de meeste individuele en groepsdetacheringen plaatsgevonden, vooral bij de groepsdetacheringen is dit tegen niet volledig kostendekkende tarieven. Door de daling van het aantal medewerkers in deze werksoorten kan het werk niet meer in het “oude” volume worden uitgevoerd, waardoor ook in de productie, de opbrengsten dalen.

Personeel

In 2017 zijn er 1775 SW-medewerkers in dienst en 82 ambtenaren. Van de SW-medewerkers zijn er momenteel ruim 350 gedetacheerd, voornamelijk door groepsdetacheringen in de groenwerkzaamheden (IBOR, de Kompanjie, Noaberbeheer, LIN en B&M) maar ook in de schoonmaak, Businesspost (MSG) en de kartonnage-industrie. De groepsdetacheringen waren bij aanvang voor het grootste deel kostendekkend.

Echter, doordat medewerkers terugkwamen van de inlenende bedrijven en door het eenzijdig risico bij verzuim door ziekte, alsook de negatieve ontwikkeling van de Rijksbijdrage, maakt dat de opbrengsten voor de groepsdetacheringen lager uitvallen dan verwacht.

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is hoog en neemt als gevolg van het ontbreken van nieuwe instroom alleen maar toe. Desondanks is het te verwachten dat de SW populatie nog lang een groot volume kent, zo werken er over 10 jaar nog steeds 1000 SW-medewerkers.

Het ziekteverzuim bij Wedeka is gemiddeld is 16 à 17%, waarbij pieken van 25% zijn behaald. Naast de onwenselijke situatie van verzuim zelf (zowel voor de medewerker als het bedrijf) leidt dit percentage tot flinke inkomstenderving. Voor de aanpak van het ziekteverzuim, in preventieve zin en tijdens ziekte, wordt momenteel een plan ontwikkeld. Essentieel in de aanpak is de aanwezigheid van voldoende kwalitatieve leiding en begeleiding.

Er zijn momenteel 84 leidinggevenden (voornamelijk werkleiders) bij Wedeka. Daarnaast zijn er 104 meewerkende voormannen-vrouwen. De meeste leidinggevenden in de positie van werkleiders zijn afkomstig uit de SW-doelgroep, zij zijn vanuit de uitvoering doorgestroomd naar leidinggevende functies. Daarnaast zijn er vele varianten van meewerkende voormannen en vrouwen. Voor de directe leiding bij de uitvoering van het werk is dit een adequate en goedkope oplossing geweest, voor (bege)leiding van de ontwikkeling van medewerkers naar bredere inzetbaarheid en bij ziekteverzuim, zijn andere competenties nodig. Hierin is op korte termijn een investering nodig.

Kwaliteit

Positief is de constatering dat Wedeka als productiebedrijf jarenlang succesvol is geweest en dit binnen de bestaande mogelijkheden, nog steeds is. Op dit moment kent Wedeka nog 28 werksoorten in het groen en onderhoud, hout, metaal, elektronica, de stoffeerderij, Kringloopwinkels enz.

Commercieel is Wedeka succesvol, er is meer dan voldoende productiewerk. Wedeka heeft goede relaties en samenwerking met de klanten zowel regionaal, nationaal als internationaal. Vooral de inpak werkzaamheden op het gebied van cosmetica en verzorging spelen een belangrijke rol.

Ook heeft Wedeka jarenlange expertise in het detacheren, begeleiden en ontwikkelen van medewerkers met afstand tot de arbeidsmarkt. De afgelopen jaren heeft Wedeka werknemers en werkzoekenden geschoold via BBL, trajecten op MBO-1, 2 en 3 en vaktrainingen (bijvoorbeeld VCA) voor het realiseren van goed werknemerschap en een passende plaatsing op een werkplek. Er is sprake van een groot netwerk met hulpverleningsinstanties, zorgverleners, schuldhulpverleners, UWV, gemeenten en andere betrokkenen bij mensen voor wie het moeilijk is om zich staande te houden in de samenleving die steeds complexer wordt.

Op de handhaving van wettelijke- en kwaliteitseisen is in de afgelopen jaren bezuinigd, deskundige stafmedewerkers zijn in afwachting van het Westerlee-akkoord, niet vervangen. Daarnaast zijn de energie- en milieu voorschriften in het kader van duurzaamheid, aangescherpt. Om te kunnen blijven voldoen aan deze eisen is ook hier op korte termijn een investering in deskundige formatie noodzakelijk.

Maatschappelijke relevantie

Als uitvoerder van een overheidstaak, biedt het SW-bedrijf werk aan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, zowel aan de oude doelgroep SW medewerkers als ook aan de nieuwe doelgroep voor beschut werk. Daarnaast biedt Wedeka leerwerktrajecten aan werkzoekenden om hun kansen op een reguliere baan te vergroten.

Tevens draagt Wedeka bij aan maatschappelijke doelstellingen, denk aan de waardering en mogelijkheden voor participatie aan de samenleving, die het werken biedt. Deze laatste bijdrage is niet of nauwelijks in geld uit te drukken. Het draagt zonder twijfel bij aan de zelfredzaamheid van gezinnen, het voorkomen van maatschappelijke problemen en onrust. Financieel verkleint werken bij Wedeka het beroep op publieke middelen voor openbare orde en veiligheid en zorg en ondersteuning (WMO, jeugdhulp en GGZ).

Conclusie analyse Wedeka

Er is nog alle reden om trots te zijn op Wedeka, ondanks moeilijke omstandigheden staat er nog steeds een goed bedrijf dat ruim 1700 medewerkers werk biedt en door hun inzet nog € 15 miljoen omzet draait. Wedeka draagt hiermee bij aan maatschappelijke en overheidsdoelstellingen.

Het is echter van belang dat wordt onderkend dat de kwaliteit van het bedrijf (zonder koerswijziging en investering) in de toekomst niet meer is te garanderen.

De uitvoering is, als gevolg van dalende subsidies, verliesgevend geworden, onopgemerkt heeft de stilstand in ontwikkeling tot het scenario van afbouw van Wedeka geleid.

Er zijn investeringen nodig om aan de kwaliteitseisen te kunnen blijven voldoen en om aan de doelgroep passend werk met mogelijkheden voor ontwikkeling te kunnen blijven garanderen.

Een nieuwe koers (met nieuwe opbrengsten) is nodig om het bedrijf een nieuw perspectief te geven en voor gemeenten om het tekort in de begroting, zo veel mogelijk te verkleinen.

III Koers Wedeka

Voor Wedeka zijn feitelijk 2 scenario's voorhanden: *Geleidelijke Afbouw of Ombouw naar een Leerwerkbedrijf*.

Afbouw: het scenario van geleidelijke afbouw is feitelijk een voortzetting van de beleidsarme lijn van de afgelopen jaren. Het aantal (oud) SW medewerkers neemt langzaam af tot een bestand van ongeveer 1000 medewerkers over 10 jaar. Er stroomt (zeer) langzaam een nieuwe doelgroep in voor nieuw beschut werk. Voor beide doelgroepen is het een wettelijk gegeven dat de verplichting geldt om passend werk te bieden.

Op meerdere fronten loopt het bedrijf kwalitatieve risico's: denk aan kwaliteitseisen voor de productie, veiligheid bij het werken met gevaarlijke stoffen, het kunnen voldoen aan eisen van (ISO) certificering, etc.

Daarnaast is het volume en de kwaliteit van de werkleiding reden voor zorg, de huidige werkleiding die voornamelijk uit SW medewerkers bestaat, stroomt uit en er is geen potentieel meer aanwezig voor vervanging. Dat terwijl de eisen aan de leiding toenemen, zoals de competenties om medewerkers in hun ontwikkeling te begeleiden en preventieve maatregelen om het hoge ziekteverzuim te kunnen aanpakken.

Investerings in dit scenario

Ook in het scenario van afbouw wordt er geïnvesteerd in het fundament van de organisatie.

In de gewijzigde begroting van 2018 zijn de kosten van de 6 ambtenaren opgenomen. Dit betreft 3 staffuncties voor versterking van expertise op het gebied van kwaliteit, veiligheid en milieu en P&O en preventief ziekteverzuimbeleid. De directie van Wedeka hecht er aan op te merken dat deze investeringen cruciaal zijn in de bedrijfsvoering van Wedeka. Zonder deze extra capaciteit ontstaan kwalitatieve (kwaliteit en veiligheid) en financiële risico's (bv het moeten beëindigen van specifieke werksoorten zoals inpakwerk van spuitbussen of de werkzaamheden voor Paragon waarvoor een ISO certificering wordt geëist). Met name het werken met gevaarlijke stoffen geldt voor grote opdrachtgevers zoals (Rituals Nederland, Beiersdorf en HG. Deze omzet maakt een substantieel en onmisbaar onderdeel uit van de totale omzet van Wedeka. Het niet voldoen aan de eisen levert daarnaast een risico op van hoge boetes.

Daarnaast zijn in de begroting 2018 3 functies voor nieuwe werkleiding opgenomen. In het scenario voor versterking van het fundament worden deze investeringen van 2018 gecontinueerd. Vervolgens is er een inventarisatie gemaakt van de SW werkleiding.

Naast natuurlijke uitstroom is er geconstateerd dat enkele werkleiders niet (meer) capabel zijn om hun functie uit te voeren. Om incidenten door deze tekortkomingen te voorkomen moeten deze werkleiders vervangen worden. We hebben berekend dat vanaf 2019 een vervanging van 5 fte werkleiding noodzakelijk is. Met inachtneming van de verwachte afname van de totale formatie van medewerkers, komen we uit op een uitbreiding van de ambtelijke formatie vanaf 2019 met 2 fte extra. In totaal is er in dit scenario een investering nodig van 8fte en een bedrag van ruim € 500.000,- structureel.

Ombouw: een meer duurzame oplossing ligt in het 2^e scenario; ombouw naar een Leerwerkbedrijf met een nieuwe meervoudige doelstelling en een nieuw verdienmodel.

In dit model krijgt Wedeka een toegevoegde maatschappelijke waarde door een bijdrage te leveren aan het kansrijk maken van werkzoekenden. De brede infrastructuur van Wedeka, de kennis en professionaliteit in werksoorten en de expertise in begeleiding en ontwikkeling van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, de goede naam bij stakeholders, een breed commercieel netwerk en het volume aan mensen (over 10 jaar nog 1000 medewerkers) wordt ingezet voor leerwerktrajecten.

Deze inspanningen zullen leiden tot een nieuw verdienmodel voor de gemeenten, in de vorm van minder maatschappelijke lasten en een afname van het beslag op de BUIG-budgetten.

In eerste instantie zal de koers in de vorm van pilots (samen met de gemeenten te bepalen inhoudelijke leerwerktrajecten voor hout/bouw, schoonmaak/zorg/facilitair, kringloop/logistiek, metaal en montage/assemblage) worden uitgevoerd.

We ontwikkelen 5 pilots per jaar met ieder 12 deelnemers. In de toekomst is het de bedoeling en verwachting dat steeds meer trajecten binnen Wedeka gaan plaatsvinden, het productiedeel zal afnemen (afname van het personeelsbestand is mede afhankelijk van de nieuwe instroom beschut werk) en het leerwerkdeel (tijdelijke instroom in trajecten) neemt toe.

In de pilots zullen extra opbrengsten worden gegenereerd maar er zullen ook extra kosten, loonkosten voor de begeleiding en leiding en eventuele loonkosten voor deelnemers moeten worden gemaakt.

Daarom moeten per pilot businesscases worden vastgesteld door de deelnemende gemeenten en Wedeka, waarin het verdienmodel ook tot uitdrukking komt.

Investerings in dit scenario

In scenario 2 moeten de in 2018 in de begroting opgenomen extra 6 fte eveneens gecontinueerd worden. Er is vanaf 2019 geen extra formatie voor werkpleiding opgenomen omdat de verwachting is dat de businesscase voor de pilots voldoende financiële ruimte biedt voor het aannemen van de noodzakelijke nieuwe werkpleiding en begeleiding. Deze formatie kan worden gefinancierd uit de omzetsijging van de bijdrage aan de productie door deelnemers aan de pilot.

Om de veranderingen tot stand te brengen en om de nieuwe koers goed te verankeren in de aansturing van de organisatie, is ook een aanpassing, cq investering in het MT nodig. Dit wordt in de plannen opgenomen.

De beide financiële scenario's zijn uitgewerkt voor een periode van 4 jaar (dit is de maximale periode waarvoor we een enigszins reële berekening van de hoogte van de Rijkssubsidie kunnen maken).

IV stip op de horizon: doorontwikkeling naar een Leerwerkbedrijf

Duurzame inzet van de mensen, de expertise en de infrastructuur van Wedeka leidt tot de kern van de nieuwe koers:

- *De uitvoering van nieuw Beschut werk;*
- *De uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening voor de personen die daar op zijn aangewezen.*
- *De uitvoering van leerwerktrajecten voor mensen met (tijdelijke) grote afstand tot de arbeidsmarkt. Doel van deze trajecten is het arbeidsvaardig(fit) maken en het trainen van mensen op weg naar regulier werk.*

Met de nieuwe koers realiseren we 3 doelen:

- (1) Participatie door aan de doelgroep, die weinig kans maakt op regulier werk, Beschut werk te bieden en verbetering van de kansen op regulier werk van de overige doelgroepen.
- (2) Maatschappelijke en financiële opbrengst doordat bij uitstroom naar regulier werk een afname van het bestand in de bijstand plaats vindt.
- (3) Bijdrage aan het tekort van gemeenten, veroorzaakt door lagere Rijkssubsidies, door in de pilots mee te werken in het bedrijf van Wedeka waardoor een toename van de productie ontstaat.

De leerwerktrajecten kunnen worden ingezet bij doelgroepen 2-5 uit de Participatiewet. In trede 2, samen met de instellingen voor dagbesteding en in trede 4 en 5 in samenwerking met bedrijven en ondernemers (zie het schema in de bijlages 1 en 4).

Er kan overigens op meerdere manieren worden samengewerkt met de organisaties voor dagbesteding, denk aan gezamenlijk gebruik van ruimtes, een combinatie van begeleiding en het uitbesteden van werk aan de instellingen voor dagbesteding.

De bijzondere expertise van Wedeka maakt de leerwerktrajecten bij uitstek geschikt voor de moeilijk bemiddelbare doelgroepen in trede 2, 3 en deels 4. De leerwerktrajecten zijn gericht op ontwikkeling en de inhoud van het leerwerktraject wordt bepaald door behoefte van de arbeidsmarkt, de kansrijke beroepen en de aanwezige capaciteit van Wedeka.

Om de kans op een reguliere baan na afloop van het traject te vergroten is samenwerking met commerciële ondernemers (toekomstige werkgevers) nodig.

De bestaande samenwerking met onderwijspartners, in het bijzonder het Noorderpoort, wordt gecontinueerd. De toegevoegde waarde van theoretische kennis is van belang, het behalen van vakdiploma's of deelcertificaten, zal de kans op regulier werk alleen maar vergroten.

Afhankelijk van de trede van de werkzoekende kan het volgende traject worden ingezet:

- een basis assessment,
- een ontwikkeltraject
- of een leerwerk traject

Voor werkzoekenden die nog geen duidelijk arbeidsperspectief hebben zet Wedeka op verzoek een **assessment** in met diverse kansrijke beroepen. Volgens een carrouselmodel werken werkzoekenden gedurende 3-4 weken mee in wisselende beroepssectoren om te bepalen welk vervolgtraject passend is bij de vaardigheden en capaciteiten van de werkzoekende.

Op basis van deze diagnose kan een ontwikkel- of leerwerktraject als vervolgstap worden ingezet of wordt de werkzoekende bemiddeld naar een baan. De beroepssectoren zijn: schoonmaak/facilitair, logistiek en bouw/hout, metaal, montage en assemblage en kringloop (winkel) en groen.

Ontwikkeltrajecten worden ingezet voor werkzoekenden met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Naast het verrichten van werkzaamheden op diverse afdelingen binnen de infrastructuur van Wedeka worden zij door hun begeleiders getraind in het aanleren van de juiste werknemersvaardigheden. Een vervolgstap is het leerwerktraject of uitstroom naar Beschut werk, een afspraakbaan of regulier werk.

Werkleertrajecten worden ingezet voor werkzoekenden die dicht bij de arbeidsmarkt staan en niet de juiste opleiding hebben gevolgd of (niet meer) voldoende vakvaardigheden beheersen voor een reguliere betaalde baan. In samenwerking met het ROC, AOC en SBB kan Wedeka diverse kansrijke trajecten inzetten, waarbij het mogelijk is om in samenwerking met SBB praktijkverklaringen af te geven op specifieke vakvaardigheden. In bijlage 2 is de inhoud van bovengenoemde trajecten beschreven.

Met de nieuwe koers worden er een aantal nieuwe doelen toegevoegd en ontstaat er ook een nieuwe doelstelling voor Wedeka

Nieuwe doelstelling Wedeka

- *Wedeka biedt passend werk aan de "oude" doelgroep WSW. Voor deze doelgroep staat ontwikkeling centraal, of in de werksoorten bij Wedeka zelf of door uitplaatsing naar regulier werk.*
- *Wedeka is verantwoordelijk voor het bieden van passend werk en passende begeleiding aan de doelgroep van nieuw Beschut werk voor mensen die daar op zijn aangewezen.*
- *Wedeka draagt bij aan de uitstroom van doelgroepen in de Participatiewet naar regulier werk door de uitvoering van leerwerktrajecten en re-integratie activiteiten en het arbeidsfit maken van de deelnemers.*
- *Wedeka werkt mee aan het uitvoeren van de afspraken uit het Sociaal Akkoord (125.000 extra banen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking).*

V samenwerken in de keten

Integraal beleid ten aanzien van de uitvoering van de doelen van de Participatiewet en ketensamenwerking met gemeenten, UWV, ROC's, zorginstellingen en werkgevers in de uitvoering van de wet is een cruciale factor in het succes. Dit hebben de Oost-Groningse gemeenten vastgelegd in de Participatienota in 2014. In de uitvoering van de trajecten is het van belang dat de ketensamenwerking tussen gemeenten (beleidsdoelstellingen), de TDC's (toegang en activering) en Wedeka (uitvoering trajecten) optimaal is.

De gemeente formuleert de beleidsdoelstellingen en bepaalt de subsidiëring van de activiteiten. Ook toestemming voor het volgen van leerwerktrajecten of het maken van een uitzondering op de bijstandsregels is aan de gemeente.

TDC's zijn de toegangspoort (al naar gelang de potentie van de kandidaat) voor uitstroom naar regulier werk, afspraakbanen, leerwerktrajecten, indicatiestelling voor beschut werk en zorgtrajecten (integrale afstemming met Jeugd en WMO). TDC's vallen onder de regie van de gemeente.

In de TDC's vinden de volgende activiteiten plaats: diagnose van de capaciteiten, het invullen van een e-portfolio en momenteel ook de uitvoering van korte leerwerktrajecten. Langere leerwerktrajecten worden bij Wedeka uitgevoerd.

De uitkomst van de pilots zal het antwoord moeten geven op de vraag of het zinvol is om kortere trajecten nog in TDC's uit te voeren, het is wellicht een werkbaar alternatief om alle uitvoering (en dus ook de verantwoordelijkheid voor het resultaat) van leerwerktrajecten bij Wedeka neer te leggen. De regiefunctie van de gemeente op beleid en toegang blijft dan in stand.

Wedeka is verantwoordelijk voor de uitvoering van haar trajecten en voor de rapportage over de vorderingen en het resultaat. De verantwoordelijkheid voor uitstroom naar regulier werk is weer van gemeente (TDC) en Wedeka samen. Zie de afbeelding in bijlage 3.

Nieuwe afspraken over taakafbakening en samenwerking worden in het contract vanaf 2019 vastgelegd.

VI Implementatie

Organisatie

De implementatie van de ombouw van Wedeka van een productiebedrijf naar een Leerwerkbedrijf is een hele opgave en zal in fasen uitgevoerd moeten worden.

Er zal in eerste instantie in het fundament geïnvesteerd worden zodat aan de basisvoorwaarden voor goede continuïteit wordt voldaan. Dit is voornamelijk een investering in kwaliteit van systemen, sturingsinstrumenten en in specifieke ambtelijke capaciteit en leiding. De managementletter van de accountant maakte vorig jaar al melding van het bereiken van de ondergrens van o.a. de ICT systemen. De betrouwbaarheid en veiligheid van gegevens (denk ook aan privacy en de nieuwe wetgeving over datalekken) is bijna niet meer te garanderen. Onderzocht moet worden welke systemen niet meer voldoen en dus moeten worden vervangen.

Al in 2018 wordt een nieuw logistiek systeem aangeschaft en geïmplementeerd (het huidige systeem is sterk verouderd en voldoet niet meer aan de eisen van deze tijd) en is het noodzakelijk (eis van afnemers van productiewerk) om te gaan voldoen aan de ISO certificering nieuwe stijl.

Daarnaast is, zoals eerder aangegeven, een uitbreiding van capaciteit van leiding en begeleiding noodzakelijk. Naast vervanging van eerder niet opgevulde functies (zie toelichting begroting) zal vervanging van een aantal cruciale functies (natuurlijk verloop) in de ambtelijke en management capaciteit nog in 2018 plaatsvinden.

Naast structuur en inrichting ligt er een opgave voor een cultuurverandering bij Wedeka. De huidige cultuur is voornamelijk gericht op efficiency en productie. Zonder de positieve effecten van deze cultuur te willen inleveren, zal het toch meer plaats moeten maken voor een focus op leren en ontwikkelen. Van medewerkers behouden naar loslaten en door(uit)stroom.

De nieuwe meervoudige bedrijfsdoelstellingen leiden tot een andere bedrijfsvoering en inrichting van de organisatie.

In beide scenario's is een investering nodig op het niveau van het MT. De organisatie zal in elk scenario moeten doorontwikkelen en reorganiseren. De huidige structuur is te veel ingericht op de productie; ontwikkeling en leren krijgen te weinig aandacht.

Governance

Feitelijk is het vraagstuk van de Governance al ontstaan bij de besluitvorming over het Westerlee akkoord. Een drietal deelnemende gemeenten (op dat moment: Menterwolde, Vlagtwedde en Borger-Odoorn) aan de GR van Wedeka heeft toen besloten voor het 'Akkoord van Westerlee' te kiezen en daarmee voor deelname aan de doorontwikkeling van Synergon/WIU. Overigens sluit dit deelname aan de GR van Wedeka niet uit, wel leidt het tot de consequentie dat deze gemeenten wellicht andere keuze maken wat betreft hun deelname aan de doorontwikkeling van Wedeka. De gemeenten Midden-Groningen, Westerwolde en Borger-Odoorn en daarmee ook de gemeenten Stadskanaal en Veendam, komen voor de vraag van bestuurlijke aansturing (aanpassing GR) en of de ontwikkeling van nieuwe inkoopvarianten of DVO's te staan.

Het Dagelijks Bestuur van de GR heeft besloten een extern onderzoek naar de mogelijke opties in aansturing en vormgeving van de GR, te starten.

VII DB besluit

In de scenario's is een onderscheid gemaakt in een scenario zonder doorontwikkeling naar een Leerwerkbedrijf maar wel met een noodzakelijke versterking van het fundament van Wedeka scenario (1). En een scenario (2) met een doorontwikkeling naar een Leerwerkbedrijf.

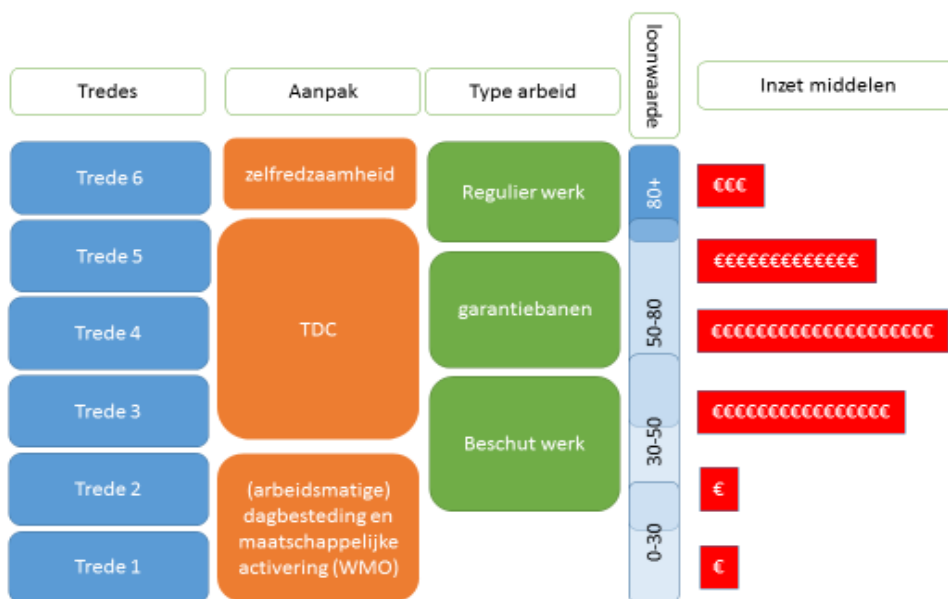
Het DB heeft in zijn vergadering van 12 april 2018 besloten:

- kennis te nemen van het voorliggend koersdocument;
- dat het fundament van Wedeka op orde wordt gebracht en de financiële consequenties hiervan in de (meerjaren)begroting worden verwerkt;
- een stip op de horizon te willen vaststellen door te kiezen voor de doorontwikkeling van Wedeka naar een Leerwerkbedrijf. (N.B. de vertegenwoordiger van de gemeente Westerwolde steunde dit niet);
- dat de doorontwikkeling nog in 2018 van start gaat met de uitvoering van Leerwerkpilots die met de gemeenten Stadskanaal en Veendam in de komende tijd (inclusief businesscase) worden ontworpen;
- dat op basis van de uitvoering en opbrengsten van de Pilots binnen 2 jaar de balans wordt opgemaakt en de gemeenten zullen bepalen of en hoe de doorontwikkeling van Wedeka naar een Leerwerkbedrijf zal worden gecontinueerd.
- dat de gemeenten worden verzocht om samen met Wedeka te werken aan een nieuwe Governance en daarvoor meerdere opties te onderzoeken.
- dit aan de gemeenteraden voor een zienswijze voor te leggen.

Bijlage 1 De doelgroepen binnen de Participatiewet

In de Participatienota Oost-Groningen zijn de doelgroepen in 6 tredes ingedeeld, per trede is de aanpak bepaald.

Trede 6	Betaald werk
Trede 5	Betaald werk met ondersteuning
Trede 4	Onbetaald werk
Trede 3	Deelname georganiseerde activiteiten
Trede 2	Sociale contacten buitenshuis
Trede 1	Geïsoleerd



In bijlage 2 vindt u het aanbod van de TDC's en Wedeka per trede.

Bijlage 2 aanbod Leerwerktrajecten en scholing

Assessment: trede 2 t/m 5

- Carrousel met de beroepssectoren schoonmaak/facilitair, logistiek en bouw/infra, kringloop en groen

Arbeidsontwikkeling: trede 2, 3 participatieladder

- Aanbod van diverse werkplekken voor het ontwikkelen van arbeidsvaardigheden en arbeidsritme opdoen voor uitstroom naar een baan, afspraakbaan of beschut werk
- Begeleiding op de werkplek door een jobcoach om de ontwikkeling van de werkzoekende te stimuleren en te monitoren.
- Instrumenten:
 - o WERK-portal (begeleidingsinstrument)
 - o Training 'Vaardig aan het Werk' (4 bijeenkomsten)
 - o VCA (veiligheid)
 - o HACCP (hygiëne)
 - o Korte vakgerichte opleidingen (zie ook opleidingen)

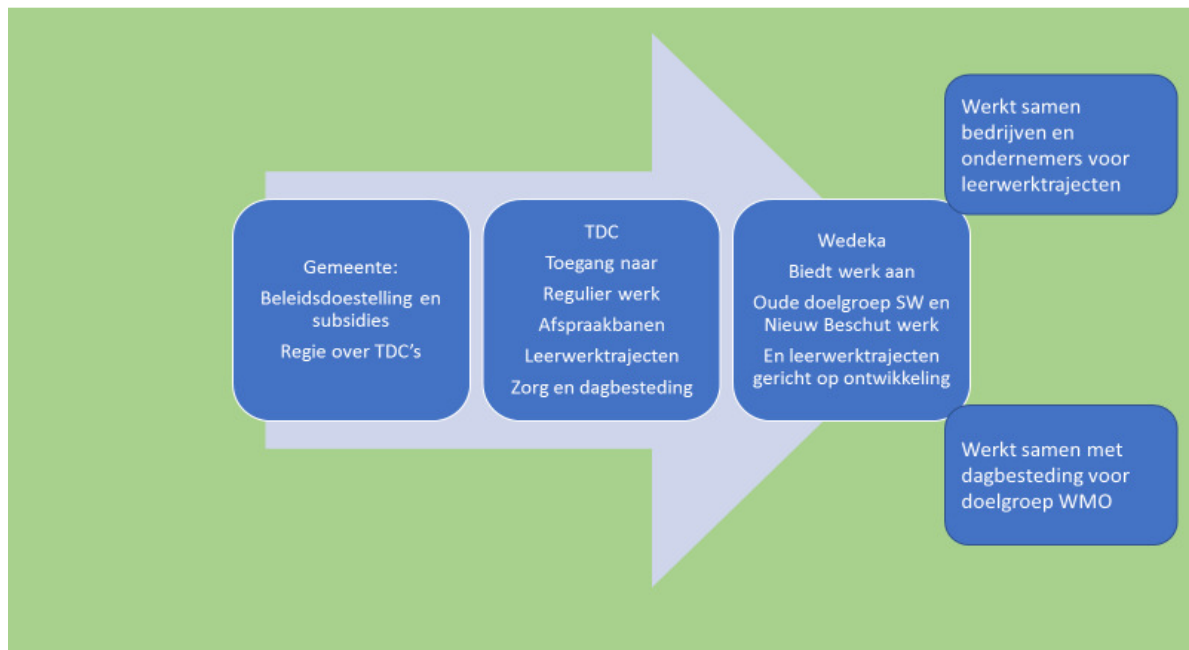
Opleidingen en vakgerichte trainingen: trede 3, 4 participatieladder

- Aanbod van diverse opleidings- en trainingsmogelijkheden als erkend leerbedrijf BBL opleidingen ism ROC's, AOC's en SBB
- Het waarderen van vakgerichte kwalificaties in samenwerking met SBB
 - Praktijkverklaringen
- Een aanbod van vakgerichte trainingen:
 - Schoonmaak ism SVS (opleidingschoonmaakbranche)
 - Groen; divers vakcertificaten
 - Techniek; metaal/houtbewerking
 - Logistiek; heftruck
 - Retail; magazijn
- o Educatietrajecten; taal en rekenondersteuning/doorburgeren op de locaties TDC's ism met ROC
- o Aanbod van diverse stageplekken voor Pro/VSO en MBO leerlingen

Aanbod werkervaringsplekken: trede 4 en 5 participatieladder

- Voor werkzoekenden die sectorgericht werkervaring moeten opdoen, biedt Wedeka meerdere werkplekken
 - o Metaal
 - o Montage
 - o Houtbewerking
 - o Logistiek (in & ompak/ transport)
 - o Kringloop (divers)
 - o Administratie
 - o Facilitair/Dienstverlening
 - o Groen
 - o Klussendienst
- Samenwerking met werkgevers voor diverse vervolgtrajecten.

Bijlage 3 Ketensamenwerking Gemeente, TDC en Wedeka



Bijlage 4 Inzet van leerwerktrajecten door Wedeka

