

Waterland Werkt
Businesscase uitvoering Wsw gemeente Waterland

Drs. D. Langedijk
19 januari 2017



Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
2	Omvang van de huidige groep Wsw-werknemers van Waterland.....	4
2.1	Algemeen.....	4
2.2	Detachering en Begeleid Werken.....	4
2.3	Groen en schoonmaak.....	6
2.4	Post & Print.....	7
2.5	Beschut werk.....	7
2.6	Het werkgeverschap en andere taken.....	7
3	Juridische en financiële consequenties.....	8
3.1	Juridische vorm.....	8
3.2	Financiën.....	10
4	Randvoorwaarden, kansen en risico's.....	14
4.1	Randvoorwaarden.....	14
4.2	Kansen.....	14
4.3	Risico's.....	14
4.4	Conclusie/advies.....	15
	Bijlage I Overzicht dienstverlening voor het werkgeverschap, de back office.....	17
	Bijlage II Overzicht verschillende rechtsvormen.....	21

1 Inleiding

De gemeenten van de arbeidsmarktregio Zaanstreek/Waterland hebben de uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) belegd bij de Gemeenschappelijke Regeling werkvoorzieningschap Zaanstreek-Waterland (GR Baanstede). Deze gemeenten zijn van plan om de GR per 1 januari 2018 op te heffen. Daarmee worden de individuele gemeenten weer zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wsw. Overwegingen daarbij zijn dat de Wsw vanaf 1 januari 2015 geen instroom meer kent, de GR daarmee een sterfhuis is en dat gemeenten graag zelf weer willen sturen op de uitvoering en het sociaal domein. Dat zelf sturen biedt mogelijkheden om te komen tot een integrale uitvoering van de Participatiewet en aanpalende wetgeving, zoals de Wmo. Daarnaast sluit het goed aan bij de basisprincipes van de 3D: zo dicht mogelijk bij de burger en problematiek in samenhang aanpakken. Bij veel medewerkers van de Wsw is er ook problematiek in het kader van schuldhulpverlening, jeugdzorg etc. Ook wordt de beweging naar buiten mogelijk makkelijker bij eigen gemeentelijke regie: bedrijfseconomische redenen zoals het in stand houden van eigen werksoorten van het Wsw-bedrijf vormen geen obstakel meer bij de uitstroom naar (gedetacheerd) werk bij een reguliere werknemer. De gemeente krijgt tot slot ook meer regie op het terugdringen van uitgaven en het vergroten van inkomsten.

De gemeenten Zaanstad en Purmerend zullen, zoals het er nu naar uitziet hun werkzaamheden onderbrengen in een gezamenlijke entiteit, een participatiebedrijf, waarbij het de andere gemeenten vrijstaat dienstverlening in te kopen. Waterland kiest er vooralsnog voor om zelf "Waterland Werkt" op te zetten, een leerwerkbedrijf dat ingebed is in de gemeentelijke organisatie en dat er is voor cliënten uit de brede Participatiewet.

Onderhavige businesscase is de uitwerking van dat voornemen en is opgesteld in opdracht van het college van B&W. De businesscase stelt de gemeente in staat om concreet in beeld te brengen wat zij op de verschillende onderdelen van de Wsw en afdelingen in de gemeentelijke organisatie nodig heeft voor de uitvoering. De gemeente wil inzicht hebben in de kosten en opbrengsten van het zelf uitvoeren van de Wsw (in combinatie met de Participatiewet). Bovendien wil zij een inschatting kunnen maken van de haalbaarheid, complexiteit en looptijd van het betreffende project. Op basis van de businesscase wordt besloten om wel of niet te starten en/of verder te gaan met dit project. Het geeft inzicht in de haalbaarheid en randvoorwaarden van de uitvoering van de Wsw in Waterland Werkt. Als de gemeente Waterland besluit om het project door te zetten, zal in een lokaal transitieplan concreet worden beschreven hoe een en ander verder moet worden aangepakt. Daarnaast zal een projectorganisatie ingericht moeten worden om in relatief korte periode (in vergelijking met andere gemeenten) een eigen participatiebedrijf/leerwerkbedrijf op te zetten.

2 Omvang van de huidige groep Wsw-werknemers van Waterland

2.1 Algemeen

In 2016 werkten er 27 medewerkers van de gemeente Waterland in de Wsw. Daarnaast had Waterland 133 cliënten met een bijstandsuitkering. In tabel 1 zijn de Wsw-medewerkers onderverdeeld naar de werksoort waar zij nu werkzaam zijn.

Tabel 1. Omvang aantal Wsw-medewerkers van Waterland per werksoort (2016)

Werksoort	
Begeleid Werken en detachering	9
Groen en schoonmaak	9
Post en print	2
Beschut werk	7
Totaal Wsw	27

Wanneer Waterland zelf de Wsw uitvoert moet zij voor alle medewerkers werk blijven organiseren totdat ze met pensioen gaan of om een andere reden het dienstverband beëindigd wordt. Bij de overgang van de uitvoering van de Wsw van de GR Baanstede naar de gemeente Waterland geldt een aantal zekerheden voor de Wsw-ers:

- De Wsw-indicatie staat niet ter discussie. Die blijven zij behouden, ongeacht met wie zij het dienstverband hebben.
- Het arbeidscontract staat niet ter discussie. Formeel is dat altijd met B&W van de eigen gemeente of met het DB van de GR, tenzij men een dienstverband heeft in het kader van Begeleid Werken (dat wordt in de volgende paragraaf uitgelegd).
- De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden staan niet ter discussie.
- Er moet altijd ruimte zijn voor maatwerk.
- Werk in de Wsw moet altijd passend zijn bij de beperkingen, kansen en ontwikkelmogelijkheden van de Wsw-er.
- Beschut werk mag geen dagbesteding zijn. De Wsw-ers hebben een arbeidscontract; zij hebben recht op werk en de plicht tot werken binnen hun mogelijkheden.

2.2 Detachering en Begeleid Werken

De Wsw-medewerkers die begeleid werken en/of gedetacheerd zijn blijven begeleid werken (5) en gedetacheerd (4) bij de werkgever waar zij nu werken. Bij Begeleid Werken is de werkgever waar men werkt ook echt de formele werkgever. Het arbeidscontract valt onder de cao van het betrokken bedrijf. De rol van het Wsw-bedrijf (of van de gemeente, wanneer die de uitvoerder is) is het verstrekken van een loonkostensubsidie, jobcoaching (tenzij het bedrijf dat zelf wil verzorgen) en het vergoeden van de kosten wanneer een werkplek moet worden aangepast. Dit wordt vergoed uit de rijkssubsidie. Omdat de werkgever zelf de salariskosten betaalt, zijn de kosten voor het Wsw-bedrijf of de gemeente altijd lager dan de rijkssubsidie.

Bij detachering zijn de Wsw-ers in dienst van de GR of de gemeente. Zij verzorgt de jobcoaching en brengt een detacheringsvergoeding in rekening bij het bedrijf waar de Wsw-er gedetacheerd is.

De Wsw-ers die nu gedetacheerd zijn of in het kader van Begeleid Werken een arbeidsovereenkomst hebben bij een reguliere werkgever, blijven bij overname door de gemeente Waterland werken waar ze nu ook werken. Zij zijn immers gedetacheerd of hebben een dienstverband bij externe werkgevers voor wie het niet of nauwelijks relevant is wie de formele werkgever is. In principe hoeven de werkzaamheden die Waterland daarvoor verricht niet intensief te zijn; het gaat vooral om bestaande werkplekken waarvoor jobcoaching uitgevoerd moet worden. Er zullen weinig nieuwe plaatsen gevonden hoeven te worden omdat er per 1 januari 2015 geen instroom meer plaats vindt in de Wsw. Er moeten wel nieuwe plaatsen gevonden worden, wanneer werknemers "uitvallen". Verder moet er ook voldoende aandacht zijn voor de (door)ontwikkeling van de Wsw-medewerker.

Een zestal Wsw-medewerkers uit Waterland is in groepsverband gedetacheerd of werkt in het kader van Begeleid Werken bij het kringloopbedrijf Noppes. Zij werken daar samen met Wsw-ers uit andere gemeenten. Dit noemen we een groepsdetachering. Er wordt vanuit gegaan dat wanneer Waterland de Wsw zelf gaat uitvoeren, deze medewerkers bij Noppes blijven werken. Er is ook geen reden om van iets anders uit te gaan. Voordat de gemeente contracten overneemt van de bovengenoemde werkgevers (waaronder Noppes) zal zij wel gesprekken moeten voeren met deze opdrachtgevers over overname van de contracten en de bijbehorende voorwaarden, waaronder detacheringsvergoedingen.

Bij liquidatie van de GR wijzigt het accounthouderschap en de jobcoaching voor groepsdetachering. Het account is nu van de GR. Met de liquidatie van de GR moeten afspraken gemaakt worden over hoe er omgegaan wordt met deze grote accounts waar meerdere partijen bij betrokken zijn. Formeel is het account nu nog van de GR maar er werken Wsw-werknemers van Waterland en andere gemeenten en straks bestaat de GR niet meer. Er moeten praktische afspraken gemaakt worden over wie contact onderhoudt met de werkgevers, wie factureert, wie de jobcoaching organiseert en hoe er met de andere gemeenten verrekend gaat worden. Voor de hand ligt dat wanneer de werkgever gehuisvest is in een andere gemeente dan de gemeente Waterland, dat dat gebeurt door de uitvoeringsorganisatie van de gemeente waar de groepsdetachering plaats vindt en dat Waterland dat organiseert wanneer het een groepsdetachering betreft bij een werkgever die in Waterland gevestigd is. Deze afspraken moeten worden uitgevoerd in het kader van het de werkgeversdienstverlening in het Werkgeversservicepunt (WSP). Dat betekent dat bedrijven niet worden benaderd door meerdere medewerkers van verschillende gemeenten maar dat gemeenten in het kader van het WSP de accounts verdelen en daarvoor jobcoaching organiseren. Als gemeente A de jobcoaching doet voor de medewerkers bij andere gemeenten, verrekent zij dat met die andere gemeenten.

Daarnaast moet Waterland zelf een vangnet organiseren voor gedetacheerden die terugkomen uit een (groeps)detachering. Dat terugkomen kan veroorzaakt worden door in de persoon gelegen factoren (ziekte, toename beperking) of om bedrijfseconomische

redenen (er is onvoldoende werk). De condities voor het vangnet hiervoor zullen ruwweg hetzelfde zijn als bij beschut werk.

2.3 Groen en schoonmaak

De Wsw-medewerkers in Groen (7) en schoonmaak (2) gaan werken onder de directe aansturing van de gemeente Waterland. De jobcoaching wordt overgenomen door de gemeente. Daarmee ontwikkelt de gemeente zich tot een leerwerkbedrijf dat breed inzetbaar is om cliënten met een afstand tot de arbeidsmarkt en/of een arbeidsbeperking werkervaring en opleiding te bieden en hun kansen op regulier werk te vergroten (onder andere de banenafpraak). Daarnaast zijn er ook vakinhoudelijke voordelen. Door de groen- en grijswerkzaamheden zelf aan te sturen realiseert de gemeente:

- Hogere flexibiliteit bij bijvoorbeeld stormschade, heftige sneeuwval etc.;
- Inverdieneffect door efficiënter gebruik van materieel;
- Inzet op meer taken dan nu in het bestek is afgesproken zoals schoonmaak van bewegwijzering etc.

Dit betekent een uitbreiding van taken van de buitendienst met groenwerkzaamheden. Nu koopt Waterland voor meer dan € 0,65 miljoen aan opdrachten aan groenwerkzaamheden in bij GR Baanstede en bij derden. Hiervoor worden door Baanstede circa 20 Wsw-medewerkers ingezet. Hiervan zijn er zeven afkomstig uit Waterland. De overige Wsw-ers komen uit Edam-Volendam, Purmerend, Beemster en Landsmeer.

Uitgangspunten van de overgang van de opdracht naar Waterland zijn budgettaire neutraliteit (de uitvoering van de groenwerkzaamheden mag de gemeente Waterland niet meer kosten dan de kosten van de inkoop nu) en inzet van het leerwerkbedrijf voor meer dan alleen de Wsw-medewerkers. Op basis van de huidige opdracht en het huidige budget biedt het groen werk aan de volgende medewerkers:

- De zeven Wsw-medewerkers uit Waterland;
- Een vaste kern van zeven reguliere medewerkers zoals een opzichter, begeleiding en vakspecialisten;
- 9.600 uur in te vullen met Wsw-ers uit andere gemeenten, cliënten vanuit de Participatiewet en leerwerkplekken.

De twee Wsw-medewerkers die nu in de schoonmaak bij Baanstede werken, kan het schoonmaakwerk in het gemeentehuis worden aangeboden, maar de beschikbare hoeveelheid werk is groter. Dit meerwerk zal worden aangeboden aan Wsw-medewerkers van andere gemeenten of cliënten uit de Participatiewet. Het is de bedoeling om dit werk en overige werkzaamheden te laten vallen onder het Waterlandse leerwerkbedrijf Waterland Werkt. Waterland Werkt zal dan ook de aansturing en begeleiding voor haar rekening moeten nemen. Hiervoor wordt een consulent/jobcoach ingezet.

2.4 Post & Print

Voor de twee medewerkers die nu bij Post en Print (2) werken, wordt een maatwerkoplossing gecreëerd. Dat kan zijn:

- Inkoop bij de organisatie die de huidige werkplek gaat vervangen (wellicht in het Participatiebedrijf Zaanstad/Purmerend);
- Werk in de schoonmaak Waterland;
- Gedetacheerd bij een reguliere werkgever;
- Werk bij onze partners in het maatschappelijk middenveld.

De jobcoaching zal verzorgd worden door de gemeente Waterland.

2.5 Beschut werk

Er zijn altijd medewerkers die vanwege de aard van hun beperking aangewezen zijn op werk in een beschutte omgeving. Het moet gaan om écht werk, het mag geen dagbesteding zijn. Dat veronderstelt een productiegerichte omgeving maar met beperkte financiële opbrengsten. De gemeente kan hypothetisch zelf een werkplaats inrichten maar de exploitatie daarvan staat erg ver van haar kerntaak en het gaat in het geval van de gemeente Waterland om een zeer beperkt aantal medewerkers (7). Waterland kiest er daarom voor om beschut werk in te kopen bij derden of bij de zorg- en welzijnsinfrastructuur, waarbij het natuurlijk wel moet gaan om écht werk.

Er hebben reeds gesprekken plaats gevonden om samen met Waterlands Welzijn, Philadelphia en lokale ondernemers in co-creatie te komen tot een gezamenlijke voorziening voor beschut werk. Het gaat vooralsnog om vijf medewerkers omdat Waterland voor twee Wsw-medewerkers mogelijkheid ziet tot detachering. Deze Wsw-medewerkers hebben immers momenteel een leidinggevende functie binnen Baanstede. Overigens wordt de Beschut werk-voorziening ook gebruikt voor werknemers die tijdelijk terug komen uit een detachering en als leerwerk omgeving voor cliënten uit de Participatiewet.

Tot slot is inkoop bij het Participatiebedrijf Zaanstad/Purmerend een optie.

2.6 Het werkgeverschap en andere taken

Bij het zelf uitvoeren van de Wsw horen verschillende taken zoals het verzorgen van de personeels- en salarisadministratie, verzuimbegeleiding, registratie, werknemerssubsidies, statistieken, rapportage naar het rijk etc. Dit zijn specialistische taken die ingekocht kunnen worden bij een Wsw-bedrijf of een andere organisatie. Ook is samenwerking met andere gemeenten of het Participatiebedrijf Zaanstad/Purmerend een optie. De gemeente Waterland kiest ervoor om deze taken in te kopen.

3 Juridische en financiële consequenties

3.1 Juridische vorm

De gemeente Waterland kiest ervoor om de arbeidscontracten en de uitvoering van de Wsw én de re-integratie-activiteiten in het kader van de Participatiewet onder te brengen in een stichting.¹ Daarbij is het van belang dat de gemeente de volledige regie heeft en dat er geen nadelige consequenties kleven aan deze juridische vorm. Een stichting heeft de volgende voordelen:

- De gemeente kan rechtstreeks via de “lijn” sturen op de uitvoering.
- De gemeente heeft goede resultaten bij de re-integratie van werkzoekenden en een goede positie bij werkgevers.
- De gemeente houdt de ondernemersdienstverlening en het plaatsen van werkzoekenden zelf in eigen hand.
- De toegang tot het sociale domein en de intake voor werk, inkomen en zorg ligt integraal bij de gemeente.
- De samenhangende aanpak van de ondernemersdienstverlening en de re-integratie van kandidaten biedt goede kansen voor het bemiddelen van de nieuwe doelgroep (detacheringen WSW en Wajong)

Voor Waterland doorslaggevende argumenten om te kiezen voor een stichting zijn transparantie van de financiële stromen, de mogelijkheid om behalve voor de Wsw ook voor andere doelgroepen uit onder meer de Participatiewet een dienstverband te bieden en eventuele samenwerking met andere gemeenten.

Stichting

- Het bestuur van de stichting wordt gevormd door wethouders en/of ambtenaren van de gemeente Waterland.
- De gemeente kan de stichting aansturen als ware het haar eigen dienst zolang haar vertegenwoordigers een meerderheid in het bestuur hebben waardoor gunning van opdrachten aanbestedingsvrij kan plaatsvinden, binnen de ruimte zoals vastgelegd in de statutaire doelstellingen van de stichting. In de statuten moet expliciet vermeld worden dat de doelstelling is om gemeentelijke taken uit te voeren (Wsw, participatiewet). Daarmee is de invloed van de Raad kleiner dan bij bijvoorbeeld een GR. Het is aanbevelenswaardig om daarom een DVO af te sluiten tussen gemeente en stichting zodat er beter gestuurd kan worden via contractvoorwaarden vanuit de gemeente. Een subsidierelatie verdient de voorkeur boven een opdrachtrelatie omdat er dan geen BTW verschuldigd is.
- Het college legt verantwoording af in de gemeenteraad over haar rol als bestuurder van de (gemeentelijke) stichting.

¹ Bijlage III geeft een overzicht van de mogelijke rechtsvormen.

Wanneer de gemeente zelf Wsw/werk uitvoert, maar de Wsw-werknemers een arbeidsovereenkomst met een stichting hebben (alleen het juridisch werkgeverschap zit daar), verlopen de geldstromen als volgt (tussen haakjes of er wel of niet BTW moet worden betaald):

- De gemeente ontvangt de rijkssubsidie voor de Wsw.
- De gemeente maakt rijkssubsidie Wsw over naar stichting.
- De gemeente verleent subsidie (geen BTW).
- De stichting betaalt de salarissen van de Wsw-ers.
- De gemeente betaalt de salarissen van het regulier personeel.
- De gemeente ontvangt detachingsvergoedingen inleners voor detachering (BTW).
- De gemeente factureert voor producten/dienstverlening beschutte faciliteit (BTW).
- De gemeente verstrekt loonkostensubsidie voor BW en bijstand.
- De gemeente verantwoordt zich voor de uitvoering van de Wsw bij het rijk.
- De gemeente moet voor BTW-plichtige activiteiten en niet-BTW-plichtige activiteiten (pure overheidstaken) gescheiden administraties aanhouden.

3.2 Financiën

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van kosten en baten van de uitvoering van de Wsw.

Tabel 2 kosten en baten exploitatie uitvoering Wsw Waterland

	2016		2017		2018		2019		2020	
	<i>kosten</i>	<i>baten</i>	<i>kosten</i>	<i>baten</i>	<i>kosten</i>	<i>baten</i>	<i>kosten</i>	<i>baten</i>	<i>kosten</i>	<i>baten</i>
BW loonkostensubsidie	36.250		32.781		29.696		26.611		24.298	
Detacheringsvergoeding		27.000		24.416		22.118		19.821		18.098
Groen detacheringsvergoeding		49.000		44.311		40.141		35.971		32.845
Post & Print inleenvergoeding		4.000		3.617		3.277		2.936		2.681
Beschut werk inkoop plekken	60.000		54.258		49.152		44.046		40.218	
Beschut werk detavergoeding		14.000		12.660		11.469		10.277		9.384
Vangnet inkoop	12.000		10.852		9.830		8.809		8.044	
Werkgeversfunctie	30.000		27.129		24.576		22.023		20.109	
Tertiaire kosten	27.000		24.416		22.118		19.821		18.098	
Consulent jobcoach 2/3 fte	50.000		45.215		40.960		36.705		33.515	
<i>tekort</i>		<i>121.250</i>		<i>109.646</i>		<i>99.328</i>		<i>89.010</i>		<i>81.274</i>
totaal	215.250	215.250	194.651	194.651	176.333	176.333	158.015	158.015	144.282	144.282

Toelichting:

- De loonkostensubsidie BW (Begeleid Werken) is het bedrag dat de gemeente verstrekt aan werkgevers die een medewerker in het kader van Begeleid Werken in dienst genomen hebben om het tekort aan productiviteit te compenseren.
- De detacheringsvergoeding is het bedrag dat werkgevers aan de gemeente (stichting) betalen als vergoeding voor de bij hen gedetacheerde medewerkers.

- De groendetacheringsvergoeding is het bedrag dat de afdeling Openbare Werken aan de Stichting betaalt als vergoeding voor de bij hen gedetacheerde medewerkers.
- Post & Print inleenvergoeding is het bedrag dat de gemeente raamt om te verkrijgen als vergoeding voor de medewerkers die nu bij Post & Print werken.
- Beschut werk inkoop plekken zijn de kosten die de gemeente betaalt voor een beschutte werkplek.
- Beschut werk detavergoeding is het bedrag dat de gemeente raamt als detacheringsvergoeding voor twee medewerkers die nu beschut werken.
- Vangnet inkoop zijn de kosten die de gemeente betaalt voor een vangnetplek.
- Werkgeversfunctie zijn de kosten voor inkoop van salaris-, personeelsadministratie etc.
- Tertiaire kosten zijn kosten voor reis- en vervoer, opleidingen, jubilea etc. van Wsw-medewerkers
- Consulent jobcoach 2/3 fte zijn de kosten van de eigen consulent die toe te rekenen zijn aan de activiteiten voor de Wsw-ers. De overige 1/3 fte is formatie beschikbaar voor andere doelgroepen (vanuit de Participatiewet). Met de afname van de Wsw zullen de werkzaamheden voor andere doelgroepen toe nemen.
- De bedragen zijn niet geïndexeerd.
- Voor alle kosten en baten is gerekend met een jaarlijkse afname van medewerkers gelijk aan de prognoses van het ministerie,

Naast de exploitatie van de Wsw zijn er nog twee niet-beïnvloedbare geldstromen. Dat zijn de salariskosten van de Wsw en de rijkssubsidie. Het verschil tussen deze twee geldstromen is het zogeheten subsidieresultaat. De hieronder opgenomen rijksbijdrage is zeer indicatief omdat de exacte omvang nog niet bekend is. Voor de loonkosten is gerekend met een jaarlijkse afname van medewerkers gelijk aan de prognoses van het ministerie. De kosten zijn niet geïndexeerd.

Tabel 3 Subsidieresultaat Wsw Waterland 2017

	2016		2017		2018		2019		2020	
	<i>Kosten</i>	<i>Baten</i>	<i>Kosten</i>	<i>Baten</i>	<i>Kosten</i>	<i>Baten</i>	<i>Kosten</i>	<i>Baten</i>	<i>Kosten</i>	<i>Baten</i>
Loonkosten Wsw	638.703		577.579		523.225		468.872		428.123	
Rijksbijdrage incl. stimuleringsbijdrage BW		609.120		543.726		478.478		418.002		380.906
<i>Tekort</i>		29.583		33.853		44.747		50.870		47.217
totaal	638.703	638.703	577.579	577.579	523.225	523.225	468.872	468.872	428.123	428.123

Daarnaast zullen er eenmalige implementatiekosten zijn en eenmalige frictiekosten voor de liquidatie van GR Baanstede. Deze laatste kosten worden nu door Baanstede geschat op tussen de € 600 en € 126.690 voor de gemeente Waterland. In tabel 4 wordt een overzicht gegeven van de benodigde formatie voor implementatie. De kosten daarvan zullen circa € 150.000 bedragen, waarvan € 110.000 voor de 1,36 fte uit het overzicht (bij gemiddelde kosten van € 80.000 per fte) en € 40.000 voor inhuur en onvoorzien.

Tabel 4 Overzicht benodigde personele inzet implementatie uitgaande van implementatie van een jaar

Functie	Activiteiten op hoofdlijnen	Aantal uren per week
Projectleider	link regio	16
	totaaloverzicht opbouw	
	afbouw/liquidatie	
Groen	bestuurlijke advisering	
	inrichting afdeling	12
	planning groen va 1-1-18	
Beschut	overname materieel etc	
	opstellen bestek	2
Detachering	inkoopprocedure	
	reg. afspraken deta	6
HRM	gesprekken werkgevers	
	organiseren begeleiding	
	contracten overnemen	
Inkoop/juridisch	inkoop werkgeverstaken	6
	aansluiting eigen administratie	
Financieel	begeleiding inkoopprocedures	3
	opzetten stichting	
Financieel	opzetten fin. administratie	4
	opzetten facturatie	
Totaal uren		49
Totaal FTE		1,36

Tabel 5 Overzicht incidentele kosten

Liquidatie GR	€ 600 - € 126.690
Interne formatie implementatie	€ 110.000
Inhuur en onvoorzien	€ 40.000

4 Randvoorwaarden, kansen en risico's

4.1 Randvoorwaarden

Om tot een succesvolle exploitatie te komen van Waterland Werkt wordt er een Stichting "Waterland werkt" opgericht waar de dienstverbanden van de 27 Wsw-medewerkers worden ondergebracht. Er moet voldoende formatie beschikbaar zijn voor het opzetten van de lokale uitvoering. Er zal daartoe extra formatie consulent begeleiding/jobcoach Wsw en P-wet moeten worden aangesteld. De deskundigheid met betrekking tot de Wsw moet worden gespreid over meerdere medewerkers. Het gaat om een grote investering voor een kleiner wordende doelgroep maar maakt een einde aan de afhankelijkheid van Baanstede.

Bij openbare werken zal moeten worden geïnvesteerd in materieel en in kennis en begeleiding van de Wsw-ers en de andere doelgroepen. Een overzicht van benodigd materieel is in Bijlage I weergegeven.

Specialistische P&O taken zullen moeten worden ingekocht.

Beschut werk zal in co-creatie met lokale partners worden vormgegeven.

Er zijn twee medewerkers beschikbaar voor schoonmaakwerk in het gemeentehuis maar de beschikbare hoeveelheid werk is meer. Dit meerwerk zal worden aangeboden aan Wsw-medewerkers van andere gemeenten of cliënten uit de Participatiewet.

Belangrijkste randvoorwaarde is een gemeentebrede consensus om tot komen tot een eigen Waterlands leerwerkbedrijf alsmede het gezamenlijk onderschrijven dat dit een grote opgave is.

4.2 Kansen

De eigen uitvoering van de Wsw in combinatie met de Participatiewet biedt de volgende kansen:

- Een integrale aanpak van problematiek van cliënten. Dit is effectiever voor de cliënten en efficiënter voor de eigen organisatie.
- Een integrale werkgeversdienstverlening met één gezicht. Dit is makkelijker en meer herkenbaar voor werkgevers en efficiënter voor de eigen organisatie. Er kunnen kruisverbanden worden gemaakt. Er wordt optimaler gebruik gemaakt van de werkgelegenheid binnen de gemeentegrenzen.
- Het gebruik van de eigen, gemeentelijke organisatie als leerwerkbedrijf. Cliënten draaien volwaardig mee en krijgen zo de werkervaring waarmee ze kansen krijgen op de arbeidsmarkt.
- Meer sturing en flexibiliteit bij het onderhoud van groen en grijs.

4.3 Risico's

Het belangrijkste risico is dat de onder 4.1 genoemde randvoorwaarden niet (tijdig) worden ingevuld. De uitvoering van de Wsw heeft voor gemeenten lange tijd op afstand gestaan, omdat deze was ondergebracht in de GR Baanstede. Dat heeft tot gevolg dat de

doelgroep-specifieke zaken meer aandacht en energie zullen vragen van de projectorganisatie.

Daarbij komt dat de Wsw-doelgroep een kwetsbare doelgroep is en dit vraagt om een zorgvuldige benadering en heldere en gelijkluidende/gelijktijdige communicatie met inzet van het juiste overleg zoals met de ondernemingsraad en de cliëntenraad.

Belangrijke financiële risico's zijn tegenvallende detacheringstarieven en hogere kosten dan geraamd.

- Elke procent daling van de detacheringstarieven betekent een lagere opbrengst van circa € 1.000. Doordat de gemeente hier zelf bovenop kan zitten, kan hier echter nadrukkelijk op gestuurd worden. Een voorbeeld zijn de (lage) detacheringstarieven bij Noppes.
- Kosten inkoop backofficetaken blijken hoger dan geraamd. 50 % hoger dan geraamd betekent in 2018 ongeveer € 13.000 hogere kosten. Uit aanbesteding moet blijken wat het meest gunstige tarief is. Inkoop bij Participatiebedrijf Zaanstad Purmerend is een alternatief.
- Kosten inkoop beschut werk/vangnet blijken hoger dan geraamd. 25 % hoger dan geraamd betekent in 2018 ongeveer € 16.000 hogere kosten. Uit aanbesteding moet blijken wat het meest gunstige tarief is. Inkoop bij Participatiebedrijf Zaanstad Purmerend is een alternatief.
- De benodigde begeleiding blijkt niet voldoende. Uitbreiding met 0,5 fte consultant betekent in 2018 een kostenverhoging van € 37.500.

De kleine Wsw-doelgroep vraagt naar verhouding veel aandacht en energie op het gebied van de overhead. Daarnaast is er nu onvoldoende kennis in eigen huis. Dit risico kan verkleind worden door regionale samenwerking met Landsmeer en Edam-Volendam, die ook de Wsw zelf willen uitvoeren. Dat maakt het voor alle gemeenten minder kwetsbaar op specialistische functies en maakt het mogelijk gebruik te maken van elkaars faciliteiten inclusief groen. Daarbij kan gedacht worden aan:

- Gezamenlijke inkoop/aanbesteding beschut werk/vangnet.
- Gezamenlijke inkoop/aanbesteding back office taken.
- Gezamenlijke uitvoering werkgeversdienstverlening.
- Vervanging/back up bij jobcoaching.
- Gezamenlijk gebruik materieel.

Ook is er het alternatief van inkoop bij Participatiebedrijf Zaanstad/Purmerend of andere organisaties.

4.4 Conclusie/advies

Zelf verantwoordelijk zijn in samenhang met de andere regelingen binnen de 3D is meer van deze tijd dan het 'op afstand' laten uitvoeren door een GR, waar maar marginaal invloed op uitgeoefend kan worden, maar de gemeente wel volledig financieel verantwoordelijk voor is. Zelf verantwoordelijk zijn biedt de mogelijkheid problematiek en integraal aan te pakken. Zelf verantwoordelijk zijn levert niet meteen financieel voordeel op, doordat een sterke projectorganisatie nodig is en als gevolg van eenmalige frictiekosten gaat kost voor de baat uit. Directe winst zit in de regio die de gemeente terug neemt en de mogelijkheden om de gemeente zelf als leerwerkbedrijf te benutten.

De Wsw is een relatief kleine groep mensen. Zelf weer verantwoordelijk worden voor de uitvoering van de Wsw betekent niet dat alles zelf moet worden uitgevoerd. Voor beschut werk en het vangnet is het vooral zelf de regie nemen maar de uitvoering aan lokale partners laten. Voor de back office is inkoop van dienstverlening het meest efficiënt en het minst kwetsbaar. In Bijlage II is een overzicht gegeven van dienstverlening die in dat verband kan worden ingekocht. Voor de begeleiding en jobcoaching is uitvoering alleen zinvol wanneer de krimpende Wsw-groep wordt gecombineerd met de rest van de Participatiewet. Om kwetsbaarheid te reduceren ligt samenwerking met Landsmeer en Edam Volendam voor de hand.

De opgave voor de gemeente is breder dan alleen de uitvoering van de Participatiewet en de Wsw. In combinatie met de Jeugdwet en de Wmo vormen de decentralisaties een grote opgave voor de gemeente. Deze ontwikkeling gaat gepaard met risico's en onzekerheden, met kwetsbaarheid en ontwikkeling. Een participatiebedrijf geeft de gemeente zeggenschap over praktisch het hele sociale domein. Het is mogelijk geworden om dwarsverbanden te leggen tussen de Wmo/Awbz, de jeugdzorg en het domein van werk en inkomen. Dat betekent: inzetten op preventie en ondersteuning bundelen en efficiënter aanbieden. In een participatiebedrijf komen grotendeels dezelfde burgers 'over de vloer' die ook contact hebben met collega-professionals van zorginstellingen. In alle gevallen staan participatie en eigen kracht centraal. Er is dus winst te halen, in geld, maar ook in prestaties en welzijn als maatschappelijke professionals bij het uitvoeren van verschillende regelingen intensiever samenwerken voor klanten met (meervoudige) problematiek. Denk aan een gezamenlijke diagnose en aanpak. Ook zit er een overlap in de doelgroep van de arbeidsmatige dagbesteding en sw-beschut werk. De inclusieve samenleving komt hiermee dichterbij. Dat neemt niet weg dat de gemeente te maken heeft met onzekerheden en risico's zoals 'schaken op meerdere borden' tegelijk en meer moeten doen met minder geld. In dit hoofdstuk zijn de kansen en risico's benoemd. Kansen zitten vooral in integraliteit en zelf kunnen sturen. Risico is vooral de kwetsbaarheid. Samenwerking met buurgemeenten kan die kwetsbaarheid verkleinen.

Bijlage I Overzicht dienstverlening voor het werkgeverschap, de back office

Product/Dienst	Toelichting	Resultaat
1. Mutaties		
Personeelsmutaties	Onder personeelsmutaties wordt verstaan alle invoer en /of wijziging in het personeelsregistratiesysteem: van indiensttreding t/m adreswijziging. Aan en afmeldingen van medewerkers bij pensioenverzekeraar.	Correcte verwerking op basis van mutatieformulier
Controle op verwerking personeelsmutaties	Voor elke maandelijkse salarisrun worden de ingevoerde mutaties gecontroleerd volgens het vier-ogen-principe	Expliciet controleproces
Salarisverwerking	Op basis van de maandelijkse run uit het personeelsregistratiesysteem worden de salarissen verwerkt in het salarissysteem. Verwerken reiskostendeclaraties en overige vergoedingen aan medewerkers die via de salarisadministratie lopen.	Correcte verwerking op basis van mutatielijst
Controle op salarislijst	Voor elke maandelijkse betaalopdracht worden de salarisstroken gecontroleerd volgens het vier-ogen-principe	Correcte maandelijkse salarisbetaling
Salarisbetaling	Betaling van salarissen c.a. aan alle medewerkers inclusief het verzenden van salarisstroken en jaaropgaves.	Correcte betalingen van salarissen
Aangifte Loonheffing	Verzorgen van de digitale aangifte loonheffing aan de belastingdienst	Correcte aangifte loonheffing
Afdrachten LB en premies volksverzekering	Maandelijkse tijdige betaling van de inkomstenbelasting en premies verzekeringen aan de belastingdienst.	Tijdige en correcte afdracht volgens aanslag
Afdrachten Pensioenpremies	Maandelijkse afdracht pensioenpremies aan pensioenverzekeraar WSW.	Tijdige en correcte afdracht
Afdracht premie Werknemersverzekeringen	Maandelijkse afdracht premies	Tijdige en correcte afdracht
Aanlevering Journaalpost	Maandelijkse aanlevering van de journaalpost voor verwerking in de financiële administratie van de gemeente.	Tijdige en correcte journaalpost
Overzichten	Aanleveren alle relevante documenten t.b.v. de accountantscontrole en interne controle	Correcte overzichten
Interne Controle	Uitvoeren van (verbijzonderde) interne controle op de salarisverwerking en personeelmutaties	Aantoonbare interne controle

Product/Dienst	Toelichting	Resultaat
2. verzuim, arbo en arbeidsong. en herindicatie		
Contracteren Arbodienst	Zorgen voor een contract met een gecertificeerde arbodienst. Zorgen voor een verplichte dienstverlening in overeenstemming met de O.R.-en van de stichting. Monitoren dienstverlening van arbodienst.	Contract met arbodienst Contractvorming volgens geëigende procedure Jaarlijkse evaluatie op dienstverlening
Verwerken verzuimmeldingen	Dagelijks verwerken van verzuimmeldingen door klantmanagers.	Correcte verwerking van de meldingen
Doorgeven verzuimmutaties arbodienst	De verzuimmeldingen worden digitaal doorgegeven aan de arbodienst van de uitvoerder.	Correcte verwerking van de verzuimmeldingen
Advies bedrijfsarts	Op aangeven van de klantmanager wordt de Arbo-arts om schriftelijke of mondeling advies gevraagd inzake een ziekmelding.	Correct en tijdig advies van de arbo-arts aan klantmanagers
Instellen procedure wet poortwachter	De bewaking en instellen van de procedure poortwachter volgens de wettelijke termijnen.	Correcte en tijdig instellen procedure
Adviseren wet poortwachter	De HRM adviseur adviseert de klantmanager bij het opstellen van een plan van aanpak en adviseert waar nodig en zorgt voor verzending naar het UWV van het rapport.	Tijdige en correcte invulling en verzending (UWV)
Evaluatieplan van aanpak	Tijdige signalering van proces Poortwachter en tijdige evaluatie van het plan van aanpak	Tijdige en correcte afwikkeling procedure wet poortwachter
Verzorgen Sociaal medisch Team	Elke twee maanden organiseren van een sociaal medisch team ten behoeve van de bespreekgevallen op aangeven van de klantmanagers.	Uitnodigingen verzorgen van het SMT Verslaglegging Deskundig advies op verzuim casuïstiek
Verzorgen traject arbeidsongeschiktheid	Aanvragen WIA advies op aangeven gemeente, verzorgen administratieve aanlevering gegevens aan UWV inclusief advies Arbo-arts	Correcte en tijdige melding WIA

Product/Dienst	Toelichting	Resultaat
Bewaken en adviseren	Tijdige signalering inzake ingestelde WIA trajecten en voortgang bewaken.	Tijdige afhandeling WIA trajecten
Uitvoeren ontslag	Uitvoeren van het ontslagtraject bij arbeidsongeschiktheid.	Tijdig ontslag bij arbeidsongeschiktheid
Afspraken t.b.v. herindicatie	In verband met gevoeligheid van onderwerp is het maken van afspraken met UWV en betrokkenen voorbehouden aan klantmanager	
Administratieve verwerking herindicatie	De administratieve verwerking van de herindicaties loopt conform het item <i>Mutaties</i>	
Rapportages		
Mutatieverslag	Een maandelijks mutatieverslag aan de hand waarvan opdrachtnemer en opdrachtgever kunnen zien welke mutatieopdrachten er zijn verstrekt.	Tijdig, correct en digitaal maandelijks mutatieverslag
Signaleringslijst HRM	Het maandelijks leveren van een signaleringslijst voor de komende maand op het gebied van bijzondere gebeurtenissen, verjaardagen en beoordelingen, afloop contract.	Tijdige correcte en digitale maandelijks signaleringslijst
Verzuimoverzicht	Maandelijks verzuimoverzicht t.b.v. klantmanagers: <i>casuïstiek</i> : naam, percentage ziekteverzuim, verzuimdata, dienstverband <i>statistiek</i> : overzicht per bedrijfsonderdeel: groen, beschut en gedetacheerd: verzuimpercentage en voortschrijdend gemiddelde.	Verzuim rapportage
Signaleringslijst Herindicatie	Maandelijks lijst met herindicaties t.b.v. herindicatie bij UWV	Correcte en tijdige levering lijst
CBS rapportage	Leveren van de verplichte rapportage aan het CBS over arbeidsontwikkeling	Correcte en tijdige levering gegevens
SISA rapportage	Het verzorgen van de maandelijks rapportage t.b.v. de SISA rapportage.	Correcte levering van de SISA rapportage, tijdig genoeg voor verwerking in gemeentelijke jaarrekening

Product/Dienst	Toelichting	Resultaat
Beleid & advies		
Verzorgen digitale en telefonische HRM helpdesk	Zorgen dat de jobcoaches digitale toegang hebben tot de vigerende CAO en aanvullende regelingen en beleidsdocumenten op het gebied van HRM. Zorgen dat de jobcoaches advies en informatie kunnen krijgen op het gebied van uitvoering van CAO , rechtspositie en arbeidsvoorwaarden regelingen en beleidsregels.	24/7 bereikbare digitale info 2 uren per werkdag adequate HRM informatie
Verzorgen HRM advies	Zorgen dat jobcoaches op het gebied van uitvoerend personeelsmanagement voldoende met advies ondersteund worden op gebieden als: * beoordelen, belonen en sanctioneren * toepassen CAO en nadere regelingen * ziekteverzuim * arbeidsontwikkeling & scholing	Ad hoc advies en advies op aanvraag in de vorm van beleidsnotities en uitwerking regelingen
Beheer P-dossier en digitale toegang		
Beheer P-dossiers Sw-personeel	Zorgen voor een ordelijke personeelsdossiers Zorgen voor een beveiligde toegang tot de dossiers, zowel fysiek als digitaal	Ordelijke P-dossiers conform Wbp
Digitale P-dossiers	Zorgen dat binnen 12 maanden de P-dossiers gedigitaliseerd zijn en digitaal toegankelijk zijn voor jobcoaches gemeenten.	Digitale P-dossiers cq plan van aanpak digitaliseren
Toegang tot P-systeem (Compass)	digitaal raadpleeg toegang tot het P-systeem t.b.v. jobcoaches gemeenten	Digitale raadpleegtoegang

Bijlage II Overzicht verschillende rechtsvormen

Onderwerp/ rechtsvorm	B.V.	N.V.	Stichting	Vereniging	Coöperatie
<i>Oprichting</i>	<ul style="list-style-type: none"> - notariële akte + - statuten + - inschrijving handelsregister (KvK) <p><u>aandachtspunten</u> voor bezoek aan de notaris voor oprichting: ↳ de gemeenteraad mogelijkheid bieden wensen en bedenkingen kenbaar te maken. ↳ goedkeuring GS vereist.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - notariële akte + - statuten + - inschrijving handelsregister (KvK) <p><u>aandachtspunten</u> voor bezoek aan de notaris voor oprichting: ↳ de gemeenteraad mogelijkheid bieden wensen en bedenkingen kenbaar te maken. ↳ goedkeuring GS vereist.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - notariële akte + - statuten + - inschrijving handelsregister (KvK) <p><u>aandachtspunten</u> voor bezoek aan de notaris voor oprichting: ↳ de gemeenteraad mogelijkheid bieden wensen en bedenkingen kenbaar te maken. ↳ goedkeuring GS vereist.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - notariële akte + - statuten + - inschrijving handelsregister (KvK) <p><u>aandachtspunten</u> voor bezoek aan de notaris voor oprichting: ↳ de gemeenteraad mogelijkheid bieden wensen en bedenkingen kenbaar te maken. ↳ goedkeuring GS vereist.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - notariële akte + - statuten + - inschrijving handelsregister (KvK) <p><u>aandachtspunten</u> voor bezoek aan de notaris voor oprichting: ↳ de gemeenteraad mogelijkheid bieden wensen en bedenkingen kenbaar te maken. ↳ goedkeuring GS vereist.</p>
<i>Kenmerken</i>	<p>Kapitaal vennootschap (aandelen); Aandelen zijn op naam gesteld. Mogelijk winstuitkering (dividend) aan aandeelhouders.</p>	<p>Kapitaal vennootschap (aandelen); Aandelen zijn overdraagbaar. Mogelijk winstuitkering (dividend) aan aandeelhouders.</p>	<p>Beoogt met behulp van een daartoe bestemd vermogen een in de statuten vermeld doel te verwezenlijken. Doel mag niet inhouden het doen van uitkeringen aan oprichters of leden van organen. Eventueel overschot ten behoeve van stichting.</p>	<p>Gericht op een bepaald doel (niet zijnde voorzien in bepaalde stoffelijke behoeften van de leden); Geen winst verdelen onder de leden; Tenminste 2 leden.</p>	<p>Gericht op voorzien in bepaalde stoffelijke behoeften van de leden; Overeenkomst met/ tussen leden; Mag winst verdelen onder de leden.</p>

Onderwerp/ rechtsvorm	B.V.	N.V.	Stichting	Vereniging	Coöperatie
<i>Kapitaalvereiste</i>	€ 0,01	Minimumkapitaal € 45.000,--	--	--	--
<i>Organen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuur; - Algemene vergadering (van aandeelhouders); - Raad van Commissarissen (optioneel); - Ook mogelijk: one-tier board (= 'eenlaags' bestuursmodel, de toezichthouders maken deel uit van het bestuur. Onderscheid tussen uitvoerende bestuurders en niet uitvoerende bestuurders. De niet uitvoerende bestuurders hebben de rol van toezichthouder.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuur; - Algemene vergadering (van aandeelhouders); - Raad van Commissarissen (optioneel); - Ook mogelijk: one-tier board (= 'eenlaags' bestuursmodel, de toezichthouders maken deel uit van het bestuur. Onderscheid tussen uitvoerende bestuurders en niet uitvoerende bestuurders. De niet uitvoerende bestuurders hebben de rol van toezichthouder.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuur; - Raad van toezicht (optioneel) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuur; - Algemene (leden)vergadering 	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuur; - Algemene (leden) vergadering; - Raad van Commissarissen (optioneel)
<i>Aansprakelijkheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rechtspersoon; - Bestuur bij onbehoorlijk bestuur (interne aansprakelijkheid, externe aansprakelijkheid, 	<ul style="list-style-type: none"> - Rechtspersoon; - Bestuur bij onbehoorlijk bestuur (interne aansprakelijkheid, externe aansprakelijkheid, 	<ul style="list-style-type: none"> - Rechtspersoon; - Bestuur bij onbehoorlijk bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> - Rechtspersoon; - Bestuur bij onbehoorlijk bestuur; 	<ul style="list-style-type: none"> - Rechtspersoon; - Leden (geheel, beperkt of uitgesloten); - Bestuur bij onbehoorlijk bestuur

<i>Onderwerp/ rechtsvorm</i>	B.V.	N.V.	Stichting	Vereniging	Coöperatie
	faillissementsaansprakelijkheid)	faillissementsaansprakelijkheid)			
<i>Zeggenschap gemeente</i>	Aandeelhoudersvergadering	Aandeelhoudersvergadering	(benoeming) bestuur(der(s))	Algemene ledenvergadering	Algemene ledenvergadering
<i>Risico's gemeente</i>	Verlies ingebracht kapitaal	Verlies ingebracht kapitaal	Verlies ingebracht kapitaal		
<i>Aanbesteding</i>					
<i>Staatsteun</i>					
<i>Mededinging</i>	Wet markt en overheid (algemeen belang besluit mededingingswet)	Wet markt en overheid (algemeen belang besluit mededingingswet)	Wet markt en overheid (algemeen belang besluit mededingingswet)		
<i>Belastingen</i>	Vennootschapsbelasting ; Inkomensbelasting over salaris bestuur en dividend	Vennootschapsbelasting ; Inkomensbelasting over salaris bestuur en dividend	Vennootschapsbelasting (voor ondernemingsdeel)	Vennootschapsbelasting (eventueel)	Vennootschapsbelasting ; Inkomensbelasting over winstuitkering