

# **Transitie BaanStede 2013 - 2017**

*Purmerend, 7 december 2012*

*Drs. F.H. Verheul  
Algemeen directeur BaanStede*

Inhoud	Pagina
<b>1. Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>2. Inleiding</b>	<b>6</b>
2.1 Noodzaak van de herstructurering	6
2.2 Van bestuurlijke uitgangspunten tot besluit	6
2.2.1 Bestuurlijke uitgangspunten.	6
2.2.2 Besluitvorming	7
2.3 Uitvoering en vervolgproces	7
<b>3. Missie en visie</b>	<b>9</b>
3.1 Missie	9
3.2 Visie	9
<b>4. Het transitieplan</b>	<b>10</b>
4.1 De huidige situatie	10
4.1.1 Overzicht huidige activiteiten	10
4.2 Stapsgewijze transitie	11
4.2.1 De nieuwe detacheringsorganisatie	12
4.2.2 Werkgeversdienstverlening	13
4.2.3 Modelmatig verloop in de tijd	13
4.3 Gewenste situatie na de transitie	17
<b>5. Financieel</b>	<b>19</b>
5.1 Huidige financiële situatie	19
5.2 Financiële effecten transitie	19
5.3 Herstructureringskosten transitie	20
<b>6. Issues en risico's</b>	<b>21</b>
6.1 Risico's	21
6.2 Positie van het ambtelijk personeel	21
6.3 Bonden en medezeggenschap	21
6.4 Social return	22
6.5 Verband met WWB en andere transities	22
<b>7. Besluitvormingsproces: ruitmodel</b>	<b>24</b>
7.1 Fasegewijze aanpak	24
<b>8. Communicatie</b>	<b>25</b>

Bijlage 1: bestuursbesluit

Bijlage 2: aantal SW-medewerkers naar leeftijd, bedrijfsonderdeel, loonwaarde e.d.

Bijlage 3: communicatieplan

## 1. Samenvatting

Vanwege wijzigend landelijk en lokaal beleid heroriënteert het bestuur van BaanStede zich op de toekomst van de sociale werkvoorziening en alle medewerkers die daarin werkzaam zijn. Daarbij is haar visie dat iedereen met een handicap die nog kan participeren in het arbeidsproces, dit moet kunnen doen bij een reguliere werkgever. De invulling van die visie vraagt een andere 'mindset' van de werkgevers, maar ook van de huidige SW-werknemers. Het betekent ook een transitie van de huidige BaanStede organisatie.

De doelstelling van de transitie van BaanStede is tweeledig:

- In 2017 zijn alle SW-medewerkers bij reguliere werkgevers gedetacheerd op een werkplek die niet stigmatiserend is.
- De organisatie die dan nodig is sluit aan bij nieuwe wet- en regelgeving en de daarbij horende financiering vanuit het rijk.

Deze doelstelling wordt bereikt door een aantal belangrijke en met elkaar samenhangende maatregelen en beslissingen te nemen. Die vormen de nadere invulling en uitvoering van het bestuursbesluit van 5 september 2012.

Belangrijkste maatregelen en beslissingen:

- Binnen de gemeenschappelijke regeling (GR) worden bestuur, een transitie organisatie en de oude uitvoeringsorganisatie onderscheiden. Het bestuur maakt duidelijke afspraken met het management van de transitie organisatie die zorg draagt voor de uitvoering van het transitieplan:
  - De afspraken met de nieuwe detachingsorganisatie;
  - De afbouw van de huidige uitvoeringsorganisatie;
  - De opbouw van een netwerk van reguliere werkgevers (publieke en private partijen).
- De nieuwe detachingsorganisatie, die tot taak heeft mensen vanuit BaanStede te detacheren naar en te begeleiden op reguliere werkplekken, staat in principe los van de GR, waardoor een knip ontstaat tussen oud en nieuw. Wel kan de GR met kennis, expertise en capaciteit participeren in deze organisatie, om te voorkomen dat tegenstrijdige belangen van de twee naast elkaar staande organisaties conflicteren.
- Er wordt door de betrokken gemeenten voor de periode 2013 – 2018 een herstructureringsfonds ter grootte van € 5,6 miljoen beschikbaar gesteld. De verdere invulling van de herstructureringskosten voor de transitie hangt samen met de gedetailleerde jaar- en businessplannen per begrotingsjaar.

- Voor de detachingsorganisatie wordt, bij voorkeur en onder wederzijds acceptabele voorwaarden, samenwerking met een derde partij gezocht. Door in de nieuwe organisatie optimaal gebruik te maken van bestaande ervaringen, opgebouwde expertise en bestaande instrumenten kan de detachingsopdracht effectief en succesvol worden uitgevoerd.
- De huidige uitvoeringsorganisatie van BaanStede (inclusief personele formatie) wordt geleidelijk en in stappen afgebouwd of overgedragen. Daardoor wordt de detachingsopdracht uitvoerbaar en overzichtelijk terwijl de beschikbare tijd wordt gebruikt om de herstructureringskosten binnen het beschikbare budget van € 5,6 miljoen te beperken.
- De nieuwe detachingsorganisatie wordt een belangrijke speler in de regionale werkgeversbenadering. Daarbij wordt nadrukkelijk aangesloten bij lokale initiatieven. In afstemming met beleid en uitvoering in de 9 gemeenten en bij het UWV wordt een professionele werkgeversdienstverlening opgezet en uitgevoerd. Onder andere door de inzet van uniforme diagnostiek, methodiek, marketing, accountmanagers, bedrijfsanalisten en job coaches.

Belangrijkste voorwaarden voor een succesvolle transitie van BaanStede c.q. het realiseren van de twee genoemde doelstellingen zijn:

- De ingezette koers wordt door de GR consistent en consequent gevolgd.
- Bereidheid van reguliere werkgevers voor detachering en andere vormen waarin werkplekken voor de SW'ers kunnen worden gerealiseerd.
- Verdere invulling van social return vanuit gemeenten.
- Gemeenten vervullen voorbeeldfunctie als werkgever.
- Effectieve communicatie met alle betrokkenen.
- Langjarige contracten met gemeenten als opdrachtgever van werk.

## 2. Inleiding

### 2.1 Noodzaak van de herstructurering

De sociale werkvoorziening staat aan de vooravond van grote veranderingen als gevolg van de invoering van de participatiewet <sup>1</sup> per 1 januari 2014. De rijksoverheid wil met de participatiewet zoveel mogelijk mensen die kunnen werken een kans bieden zich door én in een reguliere baan te ontwikkelen. Hierbij gaat de participatiewet verder dan de door het vorige kabinet voorgestelde Wet Werken naar Vermogen (WWnV). Zo stopt de instroom in de sociale werkvoorziening in zijn huidige vorm met ingang van 1 januari 2014. De verplichting voor gemeenten om één op de drie vrijgevallen plaatsen in de sociale werkvoorziening op te vullen vervalt. De sociale werkvoorziening in de huidige vorm wordt hierdoor feitelijk afgebouwd.

De gemeenten krijgen binnen de nieuwe wettelijke kaders de ruimte (maar geen verplichting) om een voorziening in te richten voor beschermt werk. Er komt geld om structureel landelijk dertigduizend (beschutte) werkplekken te realiseren tegen 100% van het wettelijk minimumloon.

Ook heeft het kabinet besloten dat vanaf 2014 sterk wordt bezuinigd op zowel het re-integratiebudget, als op de rijksvergoeding WSW. De efficiencykorting die in 3 jaar was voorzien in de WWnV wordt in de participatiewet uitgespreid over een periode van zes jaar. Deze maatregel betekent voor BaanStede uiteindelijk een structurele verlaging van de rijkssubsidie van ca. € 3,5 mln. per jaar. Bij ongewijzigd beleid neemt het exploitatietekort van BaanStede hierdoor toe tot ca. € 6 mln. in 2019. De beleidsontwikkelingen bevestigen het door het bestuur van BaanStede genomen besluit tot een fundamentele heroriëntatie op en herstructurering van de sociale werkvoorziening in onze regio.

### 2.2 Van bestuurlijke uitgangspunten tot besluit

#### 2.2.1 Bestuurlijke uitgangspunten.

Ernst & Young (E&Y) kreeg in september 2011 de opdracht om een vijftal denkrichtingen uit te werken voor de toekomst van de sociale werkvoorziening. Het rapport van E&Y vormde de input voor een bestuurlijke discussie, die leidde tot vijf uitgangspunten voor de transitie:

1. Iedereen in dienst bij een reguliere werkgever
2. Krachten bundelen in werkgeversbenadering
3. Sociaal rendement optimaliseren
4. Integrale benadering doelgroep
5. Zo effectief mogelijk

De uitgangspunten doen recht aan de toekomst van SW-medewerkers die bij

---

<sup>1</sup> De participatiewet volgt de voorgenomen Wet Werken naar Vermogen (WWnV) op.

BaanStede werken. Iedere SW-medewerker heeft zijn eigen specifieke mogelijkheden en vaardigheden. Het gaat om een kwetsbare doelgroep, waarmee wij zorgvuldig willen omgaan en die centraal staat bij de transitieplannen. Hiermee is de basiswaarde geformuleerd, onderliggend of voorafgaand aan de geformuleerde uitgangspunten en onze missie en visie.

In het voorjaar van 2012 zijn zowel de uitgangspunten als de noodzaak van de herstructurering door de gemeenteraden vastgesteld. Op basis daarvan heeft het Algemeen Bestuur zichzelf de opdracht gegeven een nieuwe, duurzame strategie te ontwikkelen, zodat met beschikbare of nieuwe instrumenten én minder financiële middelen een maximaal resultaat voor de doelgroep bereikt wordt. Een strategie gericht op plaatsing buiten de SW-voorziening, maar met behoud van onze verantwoordelijkheid voor alle SW-medewerkers en in het bijzonder voor de SW-ers met een lage loonwaarde.

### **2.2.2 Besluitvorming**

Bij de voorbereiding heeft het algemeen bestuur een onderzoek laten uitvoeren naar de mogelijkheden om heel BaanStede of bedrijfsonderdelen in de markt te plaatsen. Ook is een bedrijfsbezoek gebracht aan de Atlantgroep te Helmond, een SW-bedrijf dat bijna al haar SW-medewerkers naar buiten heeft geplaatst, inclusief de SW-medewerkers die zijn aangewezen op beschut werken. De Atlantgroep adviseerde niet op voorhand SW-medewerkers, die beschut werken en een lagere loonwaarde hebben, van uitplaatsing uit te sluiten, maar ook de talenten en mogelijkheden van deze medewerkers centraal te stellen. Tenslotte is uitgebreid gesproken met een grote werkgever (Vebego) die interesse toonde delen van BaanStede te willen overnemen. Mede op basis van de verkregen informatie tijdens de voorbereidingen heeft het algemeen bestuur van BaanStede op 5 september het besluit genomen om alle inwoners met een SW-indicatie in de regio Zaanstreek-Waterland te begeleiden naar een reguliere werkplek buiten BaanStede. Het besluit is opgenomen in bijlage 1.

### **2.3 Uitvoering en vervolgproces**

Het bestuur heeft de algemeen directeur van BaanStede opdracht gegeven tot het opstellen van een plan van aanpak voor de transitie dat er voor zorgt dat alle mensen met een SW indicatie op termijn in een reguliere omgeving werken. Voor u ligt een plan van aanpak op hoofdlijnen met als doel inzicht te geven in de te volgen weg om te komen tot het gewenste resultaat. Dit plan op hoofdlijnen zal verder worden uitgewerkt in:

- Een concreet implementatieplan voor de medio 2013 in te richten nieuwe detachingsorganisatie. .
- Gedetailleerde jaar- en businessplannen per begrotingsjaar (reguliere planning & control cyclus) gebaseerd op de gekozen richting. Wij zullen hierin de concrete stappen ook financieel onderbouwen op basis van alle informatie die dan aanwezig is.

- Een dynamisch communicatieplan (zie bijlage 3)

Het bestuur van BaanStede zal de gemeenteraden begin 2013 over het plan van aanpak informeren en een zienswijze vragen op een aantal hoofdlijnen van het plan. Een zorgvuldige invulling van de plannen staat voorop. Dit betekent dat het proces langer kan duren wanneer dit noodzakelijk is in het kader van die zorgvuldigheid. Wij gaan er echter vooralsnog niet van uit dat dit nodig is en verwachten eind 2017 klaar te zijn met de herstructurering.



### **3. Missie en visie**

#### **3.1 Missie**

De missie van de transitieorganisatie sluit aan bij de door het bestuur geformuleerde uitgangspunten en omschrijven wij als volgt:

“Het zorgvuldig detacheren en begeleiden van alle SW-ers in de regio Zaanstreek-Waterland naar een reguliere werkgever in de periode 2013-2017, waarbij we uitgaan van de mogelijkheden en capaciteiten van elk individu.”

#### **3.2 Visie**

Werk heeft een belangrijke functie in de ontwikkeling, het welzijn en de welvaart van alle mensen, ook voor hen met een arbeidsbeperking of afstand tot de reguliere arbeidsmarkt. Iedereen moet een kans krijgen op werk. Door het praktiseren van deze visie en het realiseren van haar ambities, leveren we een bijdrage aan een maatschappij waarin iedereen meedoet en meetelt. Mensen met een SW indicatie hebben recht op werk bij reguliere werkgevers. Daarmee kunnen zij zich nadrukkelijker onderdeel van de werkende samenleving voelen en leveren zij naar eigen vermogen hun bijdrage.

Om dit te realiseren is een organisatie nodig die deze opgave als centrale doelstelling heeft. Inzet van een krachtige werkgeversbenadering is daarbij vereist, evenals het in samenwerking met de gemeenten optimaliseren van sociaal rendement.

Het netwerk van reguliere bedrijven en werkplekken dat bij de transitie wordt opgebouwd, kan vanuit een integrale benadering van de doelgroep op termijn wellicht ook ingezet worden voor andere mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

## **4. Het transitieplan**

### **4.1 De huidige situatie**

BaanStede is een SW-bedrijf met 900 fte SW-medewerkers (ruim 1000 personen) en ca. 77 fte ongesubsidieerd (voornamelijk ambtelijk) personeel. In bijlage 2 vindt u een nadere analyse van de SW fte naar leeftijd, werksoort, loonwaarde, enzovoort. Op de wachtlijst staan op dit moment ongeveer 110 personen.

#### **4.1.1 Overzicht huidige activiteiten**

BaanStede kent verschillende werksoorten die hieronder kort worden toegelicht.

##### **Individueel detacheren en begeleid werken**

Ongeveer 140 SW-medewerkers (112 fte) zijn individueel gedetacheerd bij reguliere werkgevers of zijn daar via de begeleid werken constructie in dienst met loonkostensubsidie. Zij worden begeleid door een jobcoach. De plekken waar deze mensen werken variëren sterk: van private ondernemingen tot organisaties voor welzijn en scholen. De groep die hier werkt, heeft in het algemeen een relatief hoge loonwaarde van ongeveer 70%. Omdat de instroomcriteria de afgelopen jaren zijn aangescherpt, komen er weinig SW-medewerkers meer binnen met dit niveau van loonwaarde en met het niveau van zelfstandigheid dat hen geschikt maakt voor individuele plaatsing. In de WWnV zouden mensen op dit niveau niet meer instromen in de SW maar door sociale diensten met loondispensatie geplaatst moeten worden bij werkgevers.

##### **Kringloop**

In 2009 zijn de kringloopactiviteiten van BaanStede met die van Opmaat (het SW-bedrijf in West-Friesland) verzelfstandigd in de vorm van een stichting. Hierin zijn ruim 100 SW-medewerkers vanuit BaanStede werkzaam. Kringloop biedt zeer verschillende soorten werk: van sorteren en prijzen, bedienen van de kassa tot vrachtwagenchauffeur / rijder en schoonmaken. De groep die hier werkzaam is, is een gevarieerde groep in termen van loonwaarde en inzetbaarheid.

##### **Groen**

Het onderdeel Groen is voor haar werk voornamelijk aangewezen op opdrachten van de gemeenten die de GR BaanStede vormen. Groen is een goed renderende activiteit. Hierin werken mensen met een relatief hoge loonwaarde (35-60%). In deze activiteit werken ruim 300 SW-medewerkers (ca. 285 fte, waarvan ca. 40 in een sleutelfunctie) en 16 fte ambtenaren.

### **Post en Print**

Op het gebied van Post & Print is veel beweging in de markt. Onder aanvoering van het SW-bedrijf in Alkmaar (WNK) heeft een aantal SW bedrijven Business Post opgericht, waaraan ook BaanStede deelneemt. Door de toenemende concurrentie op de postmarkt, zoekt PostNL voor haar postbezorging vergaande samenwerking. Er zijn inmiddels afspraken gemaakt voor de eerste pilots om post van PostNL te laten bezorgen door medewerkers van BaanStede.

In deze activiteit werken ongeveer 80 SW-medewerkers (ca. 70 fte) en 3 fte ambtenaren.

### **Industrie**

In de industriële activiteiten van BaanStede, zoals verpakken, assemblage en elektromontage werken ca. 375 SW-medewerkers (ca. 305 fte, waarvan ca. 30 sleutelfuncties), begeleid door ca. 20 fte ambtenaren. De loonwaarde van de medewerkers in deze sector is laag. De groep heeft veel behoefte aan een vast ritme, is vaak fysiek en verstandelijk beperkt. Vooralsnog is BaanStede er onvoldoende in geslaagd deze groep bij werkgevers te laten werken. Dat vergt ook speciale voorbereiding en begeleiding, bij werknemers en bij werkgevers. Een deel van deze groep behoort ook tot de doelgroep van de AWBZ / WMO. Overgang naar die voorziening betekent financiële achteruitgang omdat betrokkene dan loon inruilt voor een uitkering.

### **Staf**

In de staf van BaanStede zijn nog zo'n 35 SW-medewerkers (ca. 30 fte) en ruim 25 fte ongesubsidieerd personeel belast met administratieve en ondersteunende taken, zoals P&O, financiën, administratie, logistiek en ICT.

## **4.2 Stapsgewijze transitie**

Het transitieplan voorziet in een stapsgewijze overgang van de huidige situatie naar de gewenste situatie. Het concept is als volgt:

- Het bedrijf wordt logisch ingedeeld op basis van bedrijfsonderdelen en werksoorten die in meerdere of mindere mate direct aansluiting hebben op de markt: kringloop, groen, post & print, facilitair, detacheren, begeleid werken en beschut werken.
- Elk jaar wordt (minimaal) één bedrijfsonderdeel of afdeling opgeheven.
- Met betrekking tot andere onderdelen worden voorbereidende acties getroffen. Dat kan zijn marktverkenning, onderhandeling met externe partners en/of besluitvorming.
- Een nieuwe detacheringsorganisatie krijgt jaarlijks een target om een mix van sterkere en zwakkere SW-medewerkers te plaatsen bij reguliere bedrijven.

Allereerst wordt door de detachingsorganisatie gezocht naar werkplekken bij reguliere werkgevers in de regio. Daarnaast wordt gekeken naar mogelijke PPS (publiek private samenwerking) constructies of verzelfstandiging van bedrijfsonderdelen van BaanStede. Ook zal verder worden onderzocht of bredere samenwerking met andere SW bedrijven mogelijkheden biedt.

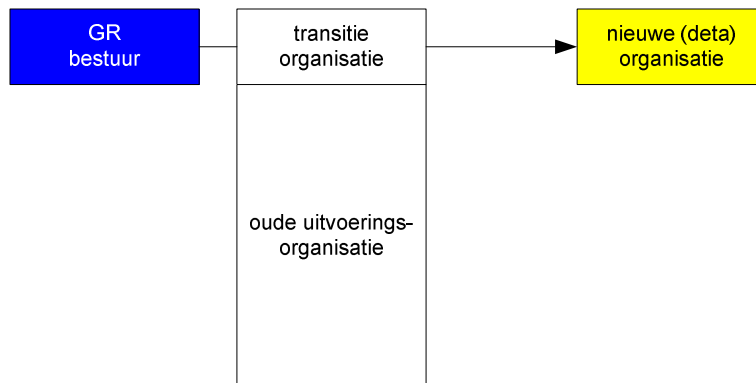
#### **4.2.1 De nieuwe detachingsorganisatie**

Voor een grote groep SW-medewerkers – nu vooral werkzaam in het bedrijfsdeel Industrie en diensten – ligt er een grote uitdaging waar het gaat om het vinden van reguliere werkplekken. Ook financieel veroorzaakt het behalen van succes met deze groep de belangrijkste omslag: het tekort in de exploitatie van BaanStede ontstaat grotendeels hier.

Hier ligt dan ook de belangrijkste taak voor de nieuwe detachingsorganisatie. Het streven zal er vooral op gericht zijn groepsgewijs te detacheren in een mix van sterk en zwak. Daarbij kan met de detachingsorganisatie een target worden afgesproken voor het aantal mensen dat jaarlijks geplaatst wordt met een arbeidsvermogen <40%. Om te voorkomen dat alle medewerkers met een hogere loonwaarde straks extern geplaatst zijn en een grote groep met een lage loonwaarde in de GR achterblijft, zal zo snel mogelijk worden gestart met het mee detacheren van die laatste groep.

Het detachingsconcept wordt toegespitst op de bedrijvigheid en werkgevers in Zaanstreek-Waterland. Om dit effectief te doen, wordt de nieuwe detachingsorganisatie losgemaakt van BaanStede en, zo mogelijk, ingericht met een derde partij. De benodigde kennis en ervaring wordt op die manier 'extern ingekocht' bij de opzet van de detachingsorganisatie. In de huidige werkwijze wordt een kandidaat veelal bij een *bestaande* functie of vacature gezocht. In de nieuwe werkwijze worden, in overleg met de werkgever, taken geïdentificeerd en gebundeld welke door SW-ers kunnen worden uitgevoerd. Individueel of in groepen. Deze methode van 'job carving' is kansrijk gebleken in andere regio's; er loopt nu een pilot met Plus Retail in Midden Beemster en in 2013 start de pilot met PostNL. Door het overnemen van bedrijfsprocessen binnen de faciliteiten van de werkgever ontstaat een gezonde wederzijdse afhankelijkheid. Denk bij bedrijfsprocessen vooral aan logistiek, productie, administratie, magazijn, e.d.. Op basis van de bestaande contacten met werkgevers (bijv. AH, Hilton Meats, Primus, Coffee Company, Boon Edam, Hegron, Schneider Electronics, Simon Loos, Barcolair, Waterland Ziekenhuis, Rabobank, DEEN) wordt een concreet aanbod gedaan, waarmee de werkgever kan worden bediend en ontzorgd.

Het oprichten van de nieuwe detachingsorganisatie is de eerste vervolgstap in de implementatie dit transitieplan. De organisatie wordt nieuw opgezet, waardoor een knip ontstaat tussen de oude uitvoeringsorganisatie en de nieuwe organisatie die detachering tot doel heeft. Door kennis, expertise én capaciteit van het bedrijfsdeel Re-integratie en detachering van BaanStede in te brengen in de nieuwe detachingsorganisatie worden frictiekosten voor de GR beperkt.



#### 4.2.2 Werkgeversdienstverlening

In Zaanstreek-Waterland willen samenwerkende publieke organisaties komen tot een gecoördineerde dienstverlening aan werkgevers. De samenwerking betreft de negen gemeenten, het UWV en BaanStede. Door de samenwerking kunnen bestaande netwerken beter worden benut en moet worden voorkomen dat competitie ontstaat omdat verschillende organisaties cliënten willen plaatsen bij dezelfde werkgevers.

Ook de nieuwe detachingsorganisatie sluit zich aan bij deze samenwerking in de werkgeversbenadering. Conform één van de beschreven uitgangspunten voor die samenwerking gaat de detachingsorganisatie de lokale kracht en het lokale netwerk van en met werkgevers benutten. Op basis van vertrouwen en duidelijke samenwerkingsafspraken zijn wij transparant in dienstverlening, netwerk en targets. Er is een gezamenlijk belang en wij gaan er vanuit dat de samenwerkingspartners elkaar ondersteunen. Op deze manier kunnen meer mensen naar regulier werk worden begeleid.

De invoering van het 5% quotum arbeidsgehandicapten bij bedrijven, waarover in het regeerakkoord wordt gesproken, kan een pull factor zijn die helpt bij het plaatsen van mensen bij reguliere werkgevers.

#### 4.2.3 Modelmatig verloop in de tijd

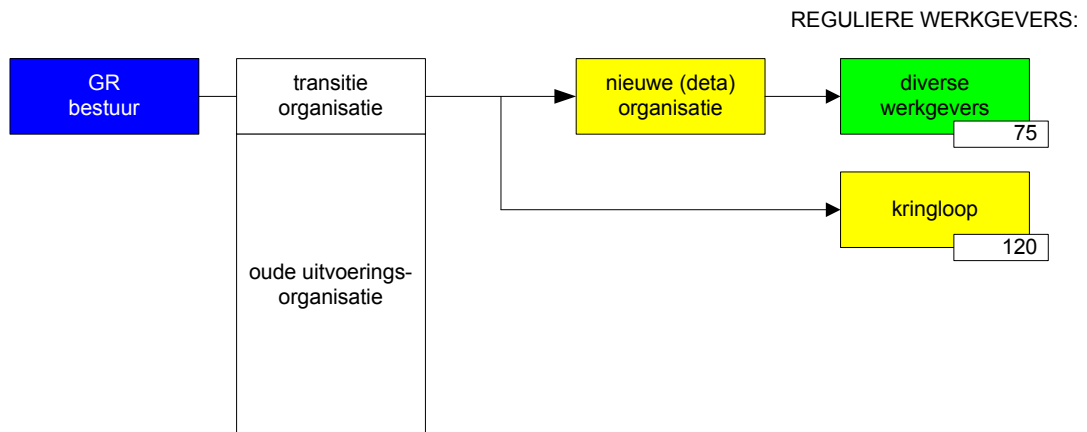
In deze paragraaf wordt de uitwerking van het transitieplan gevisualiseerd in een model waarin uiteindelijk 1000 SW-medewerkers een werkplek hebben in een regulier bedrijf of organisatie <sup>2</sup>. Het hangt af van de arbeidsmarkt, marktsituatie in het algemeen (krimp, groei, stabiel) en marktpositie van bedrijfsonderdelen wat de beste vorm is om mensen effectief, duurzaam en efficiënt naar reguliere werkgevers te detacheren. De fasering kan in werkelijkheid uiteraard een ander verloop hebben dan

---

<sup>2</sup> Het werkelijke aantal SW-ers zal in 2017 vermoedelijk lager zijn. Voor een reële inschatting van het verloop moet echter eerst meer duidelijkheid ontstaan over de komende wet- en regelgeving.

hier weergegeven. Dit is vooral afhankelijk van het tijdstip waarop kansen en mogelijkheden zich aandienen en de resultaten van onderhandelingen met betrokken partijen.

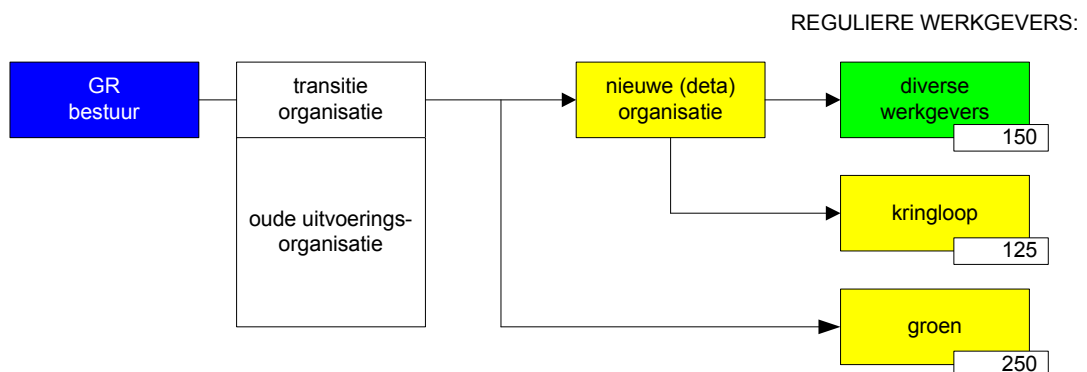
**2013:**



Direct na de oprichting zal de nieuwe detachingsorganisatie de opdracht krijgen een door de transitieorganisatie geselecteerde groep van ca. 75 personen extern te plaatsen. Dit proces wordt jaarlijks herhaald.

Het stappenplan voorziet in een groei van het aantal medewerkers dat werkzaam is in de kringloopbranche. Dit omdat de stichting Noppes Zaanstreek-Waterland uitbreidingsplannen heeft, maar ook omdat actief gezocht wordt naar mogelijkheden om SW-medewerkers te detacheren bij andere kringloopbedrijven. In 2013 vindt aanpassing van inleentarieven plaats richting loonwaarde, die methodisch wordt bepaald. In 2014 wordt de loonwaarde bereikt.

**2014:**

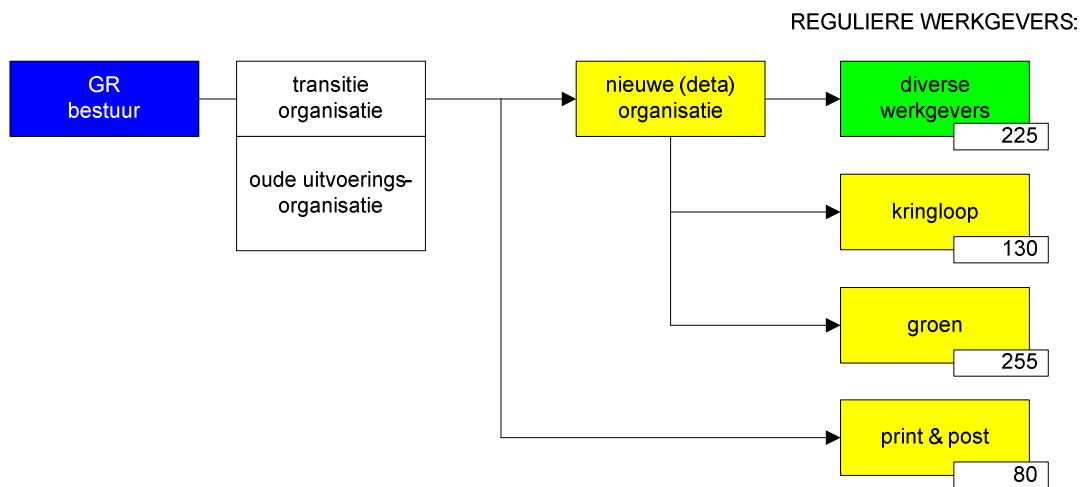


Vooraf worden de mogelijkheden onderzocht SW-medewerkers van BaanStede Groen te detacheren naar een of meer groenbedrijven in de regio. Of om met een landelijke speler een nieuw groenbedrijf te starten c.q. het groenbedrijf te verzelfstandigen. Met

of zonder private of publieke partner. Aandachtspunten in dit proces: aanbestedingsrecht, frictiekosten ambtenaren en omzetgarantie gemeenten.

In 2014 vinden ca. 250 SW-medewerkers een werkplek bij een regulier bedrijf in deze sector.

**2015:**



Er bestaan vergaande plannen om alle post en print activiteiten van SW-bedrijven in Noord-Holland Noord te bundelen in een Stichting Business Print en Business Post, voortbouwend op het succes van het huidige Business Post. Dat vergt mogelijk besluitvorming bij de besturen van betrokken GR-en.

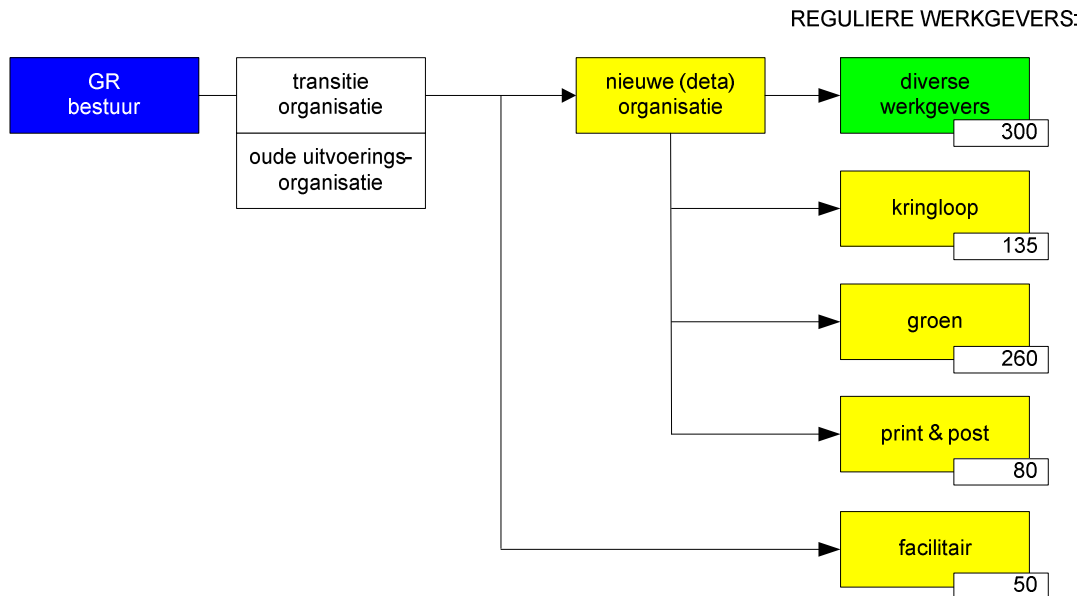
We gaan er vanuit de in 2015 ca. 80 SW-medewerkers in deze sector een werkplek vinden buiten BaanStede.

Het aantal medewerkers dat een werkplek vindt in deze branche stabiliseert in het stappenplan. Dit omdat de branche als geheel onder druk staat door een steeds verder gaande digitalisering van de samenleving.

**2016:**

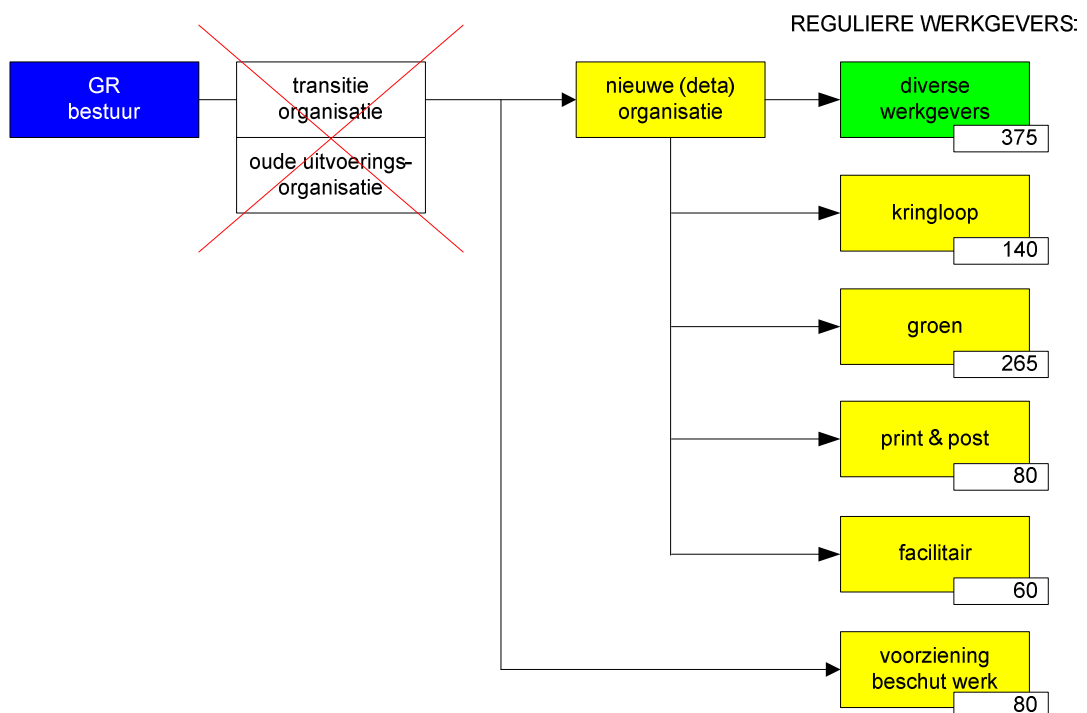
Er lopen al enige tijd contacten met werkgevers in de schoonmaakbranche. Deze contacten kunnen verder uitgebreid worden en leiden in het model gaandeweg tot ca. 60 werkplekken voor SW-medewerkers in deze branche. In deze sector is veel behoefte aan personeel.

In het stappenplan zijn in 2016 ca. 50 personen werkzaam in de facilitaire sector buiten BaanStede:



**2017:**

Uiteindelijk rest mogelijk nog een groep waarvoor het niet lukt een externe reguliere werkplek te vinden. Daarvoor wordt een voorziening opgezet met andere bedrijven/organisaties in de regio, waarin de GR bij voorkeur een minderheidsbelang of geen directe belangen heeft.





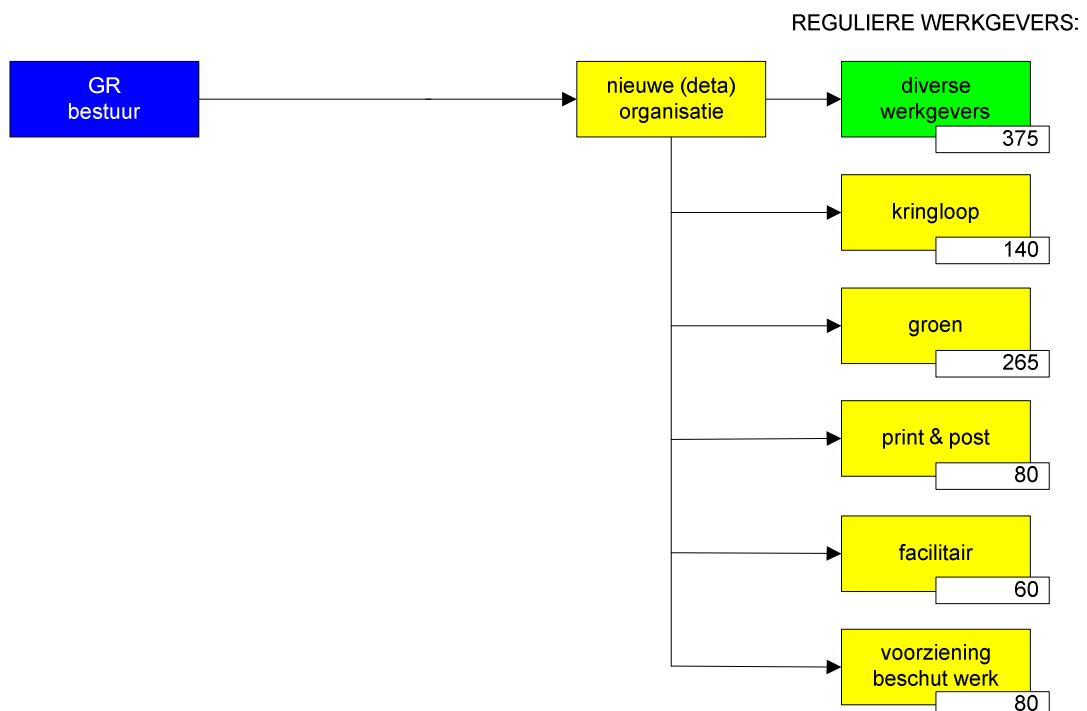
BaanStede houdt haar verantwoordelijkheid voor deze groep. De keuzevrijheid van de gemeenten om al dan niet door te gaan met instroom in beschut werken, maakt het in dit verband noodzakelijk te kijken naar synergie mogelijkheden tussen BaanStede en organisaties die arbeidsmatige dagbesteding uitvoeren. Er is door Radar Advies een onderzoek uitgevoerd naar de synergie en samenwerkingsmogelijkheden tussen BaanStede, Prinsenstichting en Odion. Ook is BaanStede inmiddels uitgenodigd door Heliomare en Reakt om te participeren in de ontwikkeling van een gemeenschappelijk aanbod c.q. pilot aan de gemeenten in Zaanstreek-Waterland.

In 2017 hebben in dit model 1000 SW-medewerkers stapsgewijs een werkplek gevonden buiten BaanStede. We gaan er vanuit dat zij die nu nog op de wachtlijst staan, in de tussenliggende jaren bij voldoende taakstelling/subsidie zijn ingestroomd. De huidige uitvoeringsorganisatie is daarmee afgebouwd, de transitieorganisatie kan worden opgeheven en er rest een GR in afgeslankte vorm, die als werkgever formeel verantwoordelijk is voor de gedetacheerde SW-medewerkers.

De huidige huisvesting aan de Einsteinstraat in Purmerend zal in dit stappenplan te groot worden voor de omvang van de uitvoeringsorganisatie die rest. Mede omdat in de huidige markt lagere huurprijzen per M2 gevraagd worden, wordt er naar gestreefd dit pand in de loop van het transitieproces te verkopen. Eventuele boekwaardeverliezen komen ten laste van de herstructurering.

### 4.3 Gewenste situatie na de transitie

Na afloop van het transitieproces ontstaat de volgende situatie:



Voor de GR rest het werkgeverschap voor de dan nog aanwezige SW-medewerkers die gedetacheerd zijn. Daarnaast zal de GR loonkostensubsidie uitbetalen aan werkgevers die een begeleid werken overeenkomst met een SW-medewerker hebben afgesloten. De inleenvergoeding voor de gedetacheerden moet worden verrekend met de zelfstandige detacheringsorganisatie.

De detacheringsorganisatie is verantwoordelijk voor de begeleiding en eventuele herplaatsing van de SW-ers. Over de begeleiding zullen vanaf het begin goede afspraken worden gemaakt met de detacheringsorganisatie. Dat is belangrijk om de eenmaal gevonden werkplekken ook te behouden. De mogelijkheid om terug te vallen op een jobcoach helpt bovendien de SW-medewerker om de vaak spannende stap over de drempel te nemen.

## **5. Financieel**

### **5.1 Huidige financiële situatie**

Naast de rijkssubsidie heeft BaanStede momenteel nog ongeveer 2000 euro per SW-medewerker nodig van gemeenten. Dit wordt met name veroorzaakt door de groep die werkt in industrie. In die werksoorten bedraagt het tekort ca. 7000 euro per SW-medewerker. Dat wordt deels gecompenseerd door overschotten bij met name groen, detacheren en begeleid werken.

Ten tijde van de aanvraag voor het herstructureringsfonds in het kader van de WWnV is berekend dat het exploitatietekort van BaanStede bij ongewijzigd beleid zou oplopen tot ca. € 6 mln. per jaar.

### **5.2 Financiële effecten transitie**

Externe plaatsing van medewerkers tegen loonwaarde, afstoten van eigen infrastructuur en reduceren van de staf zal leiden tot een aanzienlijke en structurele financiële verbetering. In de begroting 2013 en meerjarenraming 2014-2016 is gerekend met een afbouwscenario voor de GR en een toenemend aantal externe plaatsingen. Op basis van de aannames vermeld in deze begroting is voor BaanStede in 2016 voor het eerst sinds jaren weer een positief exploitatieresultaat berekend.

Deze begroting, die in november 2012 door het algemeen bestuur van BaanStede is vastgesteld, is vertrekpunt en taakstellend voor dit transitieplan. Daarbij moet de kanttekening worden gemaakt, dat zowel aan de opbrengsten- als aan de kostenkant de ontwikkeling van enkele voor het resultaat zeer bepalend zijnde posten niet of nauwelijks door BaanStede kan worden beïnvloed. Op de hoogte van het subsidiebedrag per SE, dat door het rijk beschikbaar wordt gesteld, heeft BaanStede geen enkele invloed. Doorvoeren van de in het regeerakkoord weer aangekondigde efficiencykorting op de SW-subsidie heeft een nadelig effect op de exploitatie. Ook de ontwikkeling van de SW-loonkosten (ca. 70% van de totale begroting) is nauwelijks te beïnvloeden. De cao onderhandelingen worden gevoerd door de VNG en de vakbonden. De uitkomst daarvan wordt voorgelegd aan de gemeenten. Wanneer het onderhandelingsakkoord dat nu voorligt door de betrokken partijen wordt vastgesteld, resulteert dit in een forse tegenvaller ten opzichte van de begroting 2013.

De financiële effecten van de voortgang van de transitie zullen jaarlijks op basis van concrete businessplannen worden uitgewerkt in begroting en meerjarenraming. Wanneer de hoofdlijnen van de participatiewet door de staatssecretaris bekend zijn gemaakt, zullen ook de effecten daarvan worden meegenomen in de variabelen die van invloed zijn op de gewijzigde begroting 2013, de begroting 2014 en de meerjarenraming tot 2017.

### 5.3 Herstructureringskosten transitie

De afbouw van de huidige uitvoeringsorganisatie brengt ook kosten met zich mee. Analooq aan het herstructureringsfonds en de daaraan gekoppelde cofinanciering door de gemeenten uit het wetsvoorstel WWnV, heeft het bestuur besloten daarvoor € 5,6 mln. te begroten. Het bedrag is als volgt uitgesplitst over de jaren:

2013	980.000,-
2014	1.680.000,-
2015	840.000,-
2016	700.000,-
2017	700.000,-
2018	700.000,-

De benutting van het in de begroting van 2013 opgenomen bedrag van € 980.000,- wordt op dit moment als volgt verdeeld en ingeschat:

Omschrijving	kostensoort	bedrag
Loonkosten boventallige ambt. -tijdens sociaal plan	Salariskosten ambtelijk	€ 275.800
Outplacementkosten -trajectkosten uit sociaal plan	Overige personeelskosten	€ 22.500
Outplacementkosten -trainingen in mobiliteitscentrum	Externe dienstverlening	€ 56.300
Advieskosten juridisch -ingeschat totaalbedrag	Algemene kosten	€ 45.000
Eenmalige uitkeringen/afkoop -(boven)wettelijke aanvulling WW, FPU	Salariskosten ambtelijk	€ 70.000
Leegstand panden -Mahoniehout en/of Einsteinstraat	Huur	€ 108.000
Inhuur pers. Vacatures -vervanging bij voortijdig vertrek ambtenaren	Externe dienstverlening	€ 28.000
WW-claim UWV	Toevoeging aan voorzieningen	€ 350.000

Gekoppeld aan de meerjarenraming is voor de overige jaren een vergelijkbare invulling gemaakt. Dit leidt tot de volgende verdeling van het transitiebudget over kostensoorten op hoofdlijnen:

Loon- en frictiekosten	ca. 1.720.000,-
Mobiliteitskosten	ca. 190.000,-
Verkoop activa (boekverliezen)	ca. 1.100.000,-
Inhuur tijdelijk personeel	ca. 500.000,-
Afkoop huurverplichtingen	ca. 650.000,-
WW-claims UWV	ca. 1.300.000,-

## **6. Issues en risico's**

### **6.1 Risico's**

De voorgenomen omslag is ingrijpend en kent een aantal issues en risico's die mogelijk specifieke behandeling vereisen.

Het betreft:

- Niet realiseren van volledige uitplaatsing van SW'ers van beschut binnen.
- Niet realiseren van een inleenvergoeding gebaseerd op de loonwaarde van de SW-medewerker en voldoende om het verschil tussen subsidie en loonkosten te dekken.
- Aanbestedingsrecht.

Deze risico's zullen in de volgende fase worden uitgewerkt, waarbij maatregelen worden voorgesteld om het risico te beperken.

### **6.2 Positie van het ambtelijk personeel**

Bij BaanStede zijn naast ca. 900 fte SW-medewerkers ongeveer 77 fte als niet gesubsidieerd personeel in dienst. Zij hebben grotendeels een ambtelijke aanstelling. Er zal zo veel mogelijk worden getracht ambtelijk personeel mee te plaatsen bij reguliere werkgevers. De huidige ambtenaren met een vaste aanstelling blijven dan in dienst van de GR en worden "tegen kostprijs" gedetacheerd. Dit heeft als voordeel dat geen afkoopsom nodig is voor rechtspositie en pensioen. Toch kunnen eventuele gedwongen ontslagen niet worden uitgesloten. Voor ambtenaren die boventallig worden, wordt een specifiek sociaal- en mobiliteitsplan opgesteld. Boventallige ambtenaren worden vanuit de GR bemiddeld binnen gemeenten of naar buiten. Het door de gemeenten beschikbaar gestelde budget voor herstructurering (€ 5,6 miljoen) wordt onder andere aangewend om hiermee gepaard gaande kosten te dekken.

### **6.3 Bonden en medezeggenschap**

SW-medewerkers behouden hun rechtspositie en arbeidsvoorwaarden. Wel zal er in de dagelijkse praktijk voor hen mogelijk het nodige veranderen (werkplek, detachingsbedrijf).

Voor het ambtelijk personeel staat meer op het spel, zowel wat betreft het aantal functies dat resteert als op het gebied van arbeidsvoorwaarden.

De transitie als zodanig is vanwege het politiek primaat niet aan OR-advies onderhevig. De gevolgen voor de werkzaamheden van het personeel echter wel.

Medezeggenschap en bonden worden bij de uitwerking van de plannen betrokken. Er wordt gezocht naar een vorm waarin bereikt wordt wat het bestuur wil bereiken met beperkte gevolgen voor het personeel, wat het proces in de volgende fase soepeler

doet verlopen en matigende invloed heeft op de kosten voor de personele consequenties.

Nadat door het bestuur het principebesluit tot transitie conform dit plan van aanpak is genomen, wordt de OR, zodra er concreet zicht ontstaat op de gevolgen voor de werkzaamheden van het personeel, daarover om advies gevraagd. Voor onderhandelingen met de bonden over een sociaal plan geldt dat daarbij vermoedelijk (opnieuw) aansluiting kan worden gezocht bij het Sociaal Kader van de gemeente Zaanstad. Daarbij zal onder meer ook expliciet aandacht moeten worden besteed aan de condities waaronder ambtenaren in dienst kunnen treden en/of kunnen worden gedetacheerd bij een externe werkgever. Mogelijk wordt ook een "preventief" sociaal arrangement voor het SW personeel opgesteld en overeengekomen door partijen.

Zo spoedig mogelijk na het bestuursbesluit over dit plan van aanpak informeert de directeur BaanStede OR en bonden volledig, waarbij ook dit stuk beschikbaar komt en openbaar wordt.

De directeur van BaanStede bespreekt in de hoedanigheid van bestuurder met OR en bonden op open wijze op welk moment en op welke wijze zij betrokken willen en kunnen worden in het proces. Dat leidt tot een afgesproken 'kalender momenten betrokkenheid' van OR en bonden.

#### **6.4 Social return**

Het bestuur van BaanStede is van mening dat de gemeenten in de regio als opdrachtgever/werkgever een voorbeeldfunctie hebben. Terecht vragen werkgevers: wat doen de gemeenten zelf om mensen met een arbeidshandicap een werkplek te bieden? Het gaat daarbij niet alleen om het bieden van werkplekken via detachering en begeleid werken bij de gemeenten zelf, maar ook om het investeren van werk bij de sociale werkvoorziening en het stellen van eisen t.a.v. social return bij het verstrekken van opdrachten en subsidies. Voldoende invulling geven aan social return is een belangrijke randvoorwaarde om de doelstelling bij de transitie te realiseren. De nieuwe detacheringsorganisatie zal zich inzetten om samen met de gemeenten optimaal invulling te geven aan social return.

#### **6.5 Verband met WWB en andere transities**

Het transitieplan richt zich helemaal op de sociale werkvoorziening en haar SW-medewerkers. Toch zijn er raakvlakken met andere doelgroepen en de andere transities waarvoor de gemeenten zich gesteld zien.

De mensen die nu een SW-indicatie krijgen, zullen in de toekomst vallen onder de participatiewet. Een ander etiket, maar dezelfde problematiek als het gaat om afstand tot de arbeidsmarkt. Het netwerk aan reguliere bedrijven dat middels de transitie van BaanStede wordt opgebouwd, waaronder wellicht een aantal typische social firms, kan ook personen uit die doelgroep absorberen.

De dagbesteding is een van de andere transities waar de gemeenten invulling aan moeten geven. In paragraaf 4.2.3 van dit plan is al gesproken over onderzoek naar de synergie en samenwerkingsmogelijkheden met organisaties die zich bezighouden met arbeidsmatige dagbesteding. Hier is sprake van raakvlakken en zelfs van overlapping. Juist om een verantwoorde invulling te kunnen geven aan de toekomst van die SW-medewerkers die uiteindelijk toch niet gedetacheerd kunnen worden naar een reguliere werkgever, is BaanStede in gesprek met deze organisaties op zoek naar vernieuwende samenwerkingsvormen.

## 7. Besluitvormingsproces: ruitmodel

### 7.1 Fasegewijze aanpak

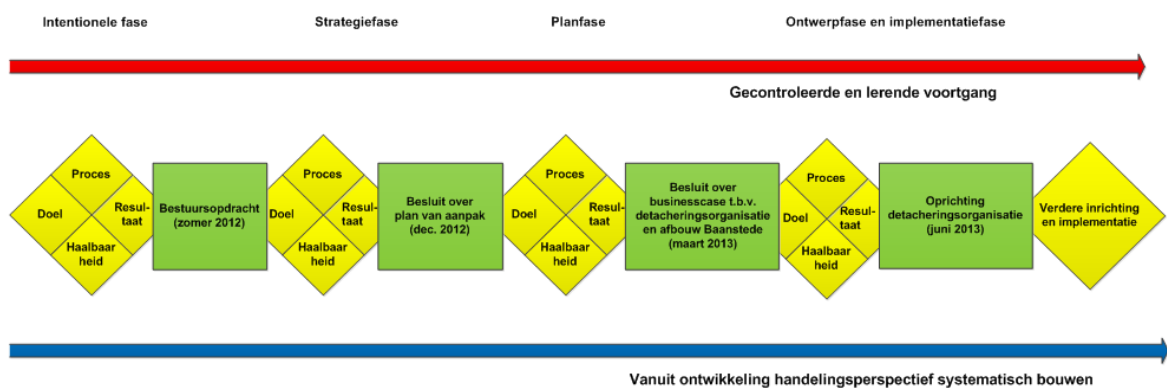
Voor de transparantie, voortgang en een goede einduitkomst is het essentieel om te werken met een fasegewijze procesaanpak. Dat brengt rust, duidelijkheid en voorspelbaarheid in het transitieproces.

We hanteren voor het besluitvormingsproces onderstaand model. Kern van het model is dat elke fase met een formeel en eenduidig besluit wordt afgerond en de juiste onderwerpen op het juiste moment aan de orde komen.

- De intentionele fase is afgerond met het bestuursbesluit (september 2012).
- De strategiefase wordt in december afgerond met een besluit over dit plan van aanpak.
- De planfase start in december met het uitwerken van plannen voor de op- en inrichting van de nieuwe detachingsorganisatie, de afbouw van de uitvoeringsorganisatie en een onderliggende business case.

Het besluit hierover in maart 2013 wordt genomen door het DB (gevolgd door besluitvorming in het AB).

- Per 1 juni 2013 moet de nieuwe detachingsorganisatie een feit zijn en start de implementatiefase. Onderdeel voor onderdeel neemt de detachingsorganisatie delen van BaanStede-oud ter hand voor detachering.





## 8. Communicatie

Het communicatieplan bestaat uit een extern en intern deel welke in tijd en inhoud steeds op elkaar zijn (en worden) afgestemd. (zie bijlage 3). Indien het bestuur akkoord gaat met de hoofdlijn van het transitieplan, kan de bestaande werkgroep communicatie onder verantwoordelijkheid van de directeur van BaanStede dit onderdeel van het transitieplan voor haar rekening nemen.

Door het besluit dat het bestuur heeft genomen ontstaat bij veel medewerkers een gevoel van onzekerheid over de rechtspositie. Worden we niet ontslagen? Wat gebeurt er als wij niet geplaatst kunnen worden bij reguliere werkgevers? Blijft er nog wel een vangnet zoals beschut werken? Krijgen wij wel begeleiding? Daarnaast worden vragen gesteld over de haalbaarheid van de plannen: willen de werkgevers ons wel opnemen in de huidige economische crisis? Die onzekerheid van de SW-medewerkers over hun toekomst is begrijpelijk en hieraan moet bij de uitwerking van de plannen en de communicatie daarover uiteraard veel aandacht worden besteed.

Aan de communicatie naar de medewerkers zal vooral ook invulling worden gegeven via het werkoverleg en persoonlijke gesprekken. In kleine groepen worden medewerkers van BaanStede daarin zo optimaal mogelijk geïnformeerd over de ontwikkelingen en is er alle ruimte voor het stellen van vragen en uitspreken van persoonlijke zorg.

Communicatie blijft een belangrijk aandachtspunt en succesfactor in het hele transitieproces!