

## Scenariokeuze detacheringsopgave

aan: Algemeen Bestuur BaanStede  
van: Directeur BaanStede / regionaal ambtelijk overleg  
datum: 21 augustus 2014

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding en opdracht</b> .....	3
<b>2. Waar neemt het bestuur een besluit over en waarover niet</b> .....	3
<b>3. Advies</b> .....	4
<b>4. Gevraagd besluit</b> .....	5
<b>5. Toelichting</b> .....	6
<b>5.1 Wat verstaan we onder de detachingsopgave?</b> .....	6
<b>5.2 Wat is de samenstelling van de sw-doelgroep?</b> .....	7
<b>5.3 De context: Participatiewet, Sociaal Akkoord en Quotumwet.</b> .....	8
<b>5.4 Scenario's</b> .....	9
<b>5.5 Criteria voor de scenariokeuze</b> .....	9
<b>5.6 De keuzematrix</b> .....	11
<b>5.7 Conclusies</b> .....	14
<b>6. Tot slot</b> .....	15
<b>Bijlage 1: hoofdprocessen detachering</b> .....	16

## 1. Inleiding en opdracht

Naar aanleiding van het faillissement Agens heeft het AB BaanStede in februari aan de directeur BaanStede, een externe adviseur en de deelnemende gemeenten gevraagd scenario's te schetsen voor de detacheringsopgave in het transitieplan. De eerder genoemde scenario's zijn:

1. Alternatief Agens
2. Coöperatie
3. Gemeenten
4. BaanStede

Het bestuur heeft aangegeven op basis van de huidige voorliggende scenario's nog geen voorkeur te kunnen uitspreken voor één van de vier scenario's die zijn ontwikkeld als gevolg van het faillissement van Agens. In de bestuursvergadering van 9 juli jl. verstrekt het AB de volgende opdracht:

- Definieer een beperkt aantal criteria (max. vijf) op basis waarvan het bestuur tot een weging van de scenario's kan komen.
- Toets de scenario's op basis van deze criteria.
- Formuleer een advies aan het bestuur van BaanStede.

Bij de uitwerking van de opdracht bleek het niet mogelijk tot een harde financiële onderbouwing van de verschillende scenario's te komen. Daarvoor zijn te veel variabelen, vooral aan de kant van de gemeenten, onbekend.

Verder is het van belang om te vermelden dat enkele inhoudelijke afwegingen, die leiden tot het hierna beschreven advies, gebaseerd zijn op inschattingen. Dit is een gevolg van de onbekendheid met het speelveld waar het transitieproces naartoe leidt.

## 2. Waar neemt het bestuur een besluit over en waarover niet

Het transitieplan dat in juli 2013 is vastgesteld, kent drie hoofdlijnen:

- Detachering van SW-ers (individueel en in groepen) bij reguliere werkgevers in de regio;
- Vervreemden/verzelfstandigen van bedrijfsactiviteiten, waarbij de betreffende SW-medewerkers de werkzaamheden volgen;
- Organiseren van beschermt werk buiten BaanStede voor wie niet gedetacheerd kan worden.

Het vraagstuk dat nu voorligt, betreft de uitvoering van de hoofdlijn 'detacheren' en specifiek de vraag wie de detacheringopgave van sw-ers gaat realiseren. Het transitieplan zelf en de andere twee hoofdlijnen maken geen onderdeel uit van het besluit.

### 3. Advies

#### *Inhoudelijk*

Wij adviseren te kiezen voor scenario 3 en te komen tot de ontwikkeling en uitvoering van één uniform werkproces detachering voor de hele doelgroep Participatiewet (huidige sw-ers plus nieuwe doelgroep onder de participatiewet). Omdat dit niet is te realiseren voor 1 januari 2015, kan de weg ernaartoe er als volgt uitzien:

#### a. Korte termijn:

- BaanStede draagt zorg voor de detacheringsopgave voor de huidige groep sw-ers en de uitbreiding daarvan in lijn met het transitieplan. De investering in personeel is beperkt tot 1 à 2 fte waaronder leiding. Uitgangspunt hierbij is dat het personeel vervolgens ingezet wordt bij de uitvoering van het nieuwe werkproces detacheringen. Te werven personeel wordt gerekruteerd onder verantwoordelijkheid van de gemeenten en BaanStede. In de gewijzigde begroting 2015 wordt de investering nader uitgewerkt.
- Per direct starten de gemeenten, UWV en BaanStede met het delen, uitbouwen en onderhouden van werkgeversnetwerken, specifiek gericht op de detacheringsopgave.

#### b. Langere termijn:

- In 2015 werken de gemeenten, UWV en BaanStede aan het vormgeven van een uniform werkproces detacheringen. Tevens worden de organisatorische consequenties daarvan uitgewerkt. We koersen op een realisatie van dit proces op 1 januari 2016.
- Gezamenlijk worden de mogelijkheden onderzocht voor een vorm van samenwerking tussen publieke en private partijen.

#### *Financieel*

Alhoewel een financiële doorrekening van dit pad nog niet goed mogelijk is, verwachten we de volgende invloeden op het resultaat:

- Doordat BaanStede geen afscheid neemt van ervaren medewerkers op het gebied van detacheren worden afvloeiingskosten bespaard.
- Tijdelijke investering van 1 à 2 fte (waarbij het mogelijk is dat dat medewerkers zijn van de gemeenten)
- Door het uitbannen van concurrentie tussen publieke partijen kan 'arbeid' tegen een beter tarief worden verkocht.
- Door samenwerking tussen publieke en private partijen mag worden verondersteld dat de werkprocessen in elk geval effectief zijn en waarschijnlijk eveneens efficiënt.
- Door de focus op detacheren en het organiseren van een 'beschutte voorziening' zijn de risico's voor gemeenten beperkt.
- Op basis van voorgaande wordt een verbetering van de exploitatie verwacht.

#### **4. Gevraagd besluit**

De portefeuillehouders/het bestuur wordt gevraagd de opdracht te geven om de in het advies beschreven route uit te werken en te vertalen in een plan van aanpak (inclusief de financiële consequenties).

## 5. Toelichting

### 5.1 Wat verstaan we onder de detachingsopgave?

Detacheren is een sterk opdrachtgeversgericht dienstverleningsproces. Van diagnose en acquisitie tot en met matching en begeleiding op de werkplek. Het detachingsproces wordt uitgevoerd door mensen die een hoge mate van stijflexibiliteit en regelvermogen hebben. Als basis onder het proces ligt een flexibele en foutloze administratieve organisatie, aangevuld met een ondersteunend ICT-systeem. De deelprocessen laten goed zien wat nodig is om succesvol te detacheren. Dit inzicht helpt om een goede scenariokeuze te maken. Zie verder bijlage 1 waarin een uitgebreidere toelichting van de werkprocessen wordt beschreven.

Gemeenteraden hebben uitgesproken dat een goede begeleiding van extern geplaatste sw-ers een vereiste is. De eerdere uitwerking van het transitieplan maakte met betrekking tot de begeleiding onderscheid tussen de sw-ers die al gedetacheerd zijn of door de detachingsorganisatie worden geplaatst en de sw-ers die als gevolg van vervreemding van bedrijfsonderdelen bij de overnemende partij worden gedetacheerd. In het laatste geval zou de begeleidingstaak opgenomen moeten worden door de overnemende werkgever en niet door de detachingsorganisatie. Bij dit uitgangspunt moeten nu echter de nodige vraagtekens worden geplaatst. Reguliere werkgevers geven aan de begeleiding van de medewerkers niet of nauwelijks inhoud en vorm te kunnen en/of gaan geven. Meerdere onderzoeken<sup>1</sup>, maar ook de oproep van de werkgeversvereniging VNO-NCW aan de gemeenten om op dit punt de nodige zorg te betrachten, geven eerder het beeld dat gemeenten zelf een adequate ondersteuning moeten leveren waar het gaat om begeleiding van onder meer sw-ers. Werkgevers hebben immers in het sociaal akkoord bedongen dat gemeenten de begeleiding organiseren. Ervaringen van de sw-sector tonen aan dat een onevenredig deel van de sw-ers terugvalt op de beschutte voorziening of thuis komt te zitten, wanneer geen adequate begeleiding wordt geboden. Verder is bekend dat een abrupt einde van een detachering de kans op een succesvolle herplaatsing verkleint. Ook is er geen rekening gehouden met vervanging van uitstromende sw-medewerkers (onder andere door pensioen). Zonder aanvullend beleid leidt dit de komende jaren tot een onbeheersbaar risico op terugkeer van sw-ers uit detacheringen en worden de mogelijkheden op herplaatsing van arbeidsbeperkten verkleind. Dit pleit ervoor de detachingsorganisatie verantwoordelijk te maken voor de begeleiding van alle extern geplaatste sw-ers.

---

<sup>1</sup> Rapport rekenkamer, tno, etc.

## 5.2 Wat is de samenstelling van de sw-doelgroep?

Om de keuze te kunnen maken voor de detacheerder is het van belang om de sw-doelgroep goed in beeld te hebben. Tabel 1 laat zien in welk bedrijfs onderdeel de sw-medewerkers momenteel werkzaam zijn.<sup>2</sup>

Totaal aantal personen SW Baanstede		940
Momenteel lopende detacheringen:		
- Groepsdetachering	110	
- individuele detacheringen	55	
- begeleid werken	95	
		260
Nog te detacheren via vervreemding bedrijfsactiviteiten:		
- Groen	260	
- Business Print & Post	70	
- Schoonmaak	20	
- Elektromontage	50	
		400
Overig extern te plaatsen:		
- Industrie en diensten (beschut werk)	260	
- Staf	20	
		280

Tabel 1: overzicht aantal werkzame sw-medewerkers (stand 15 mei 2014)<sup>3</sup>

### *Potentieel Detacheringen*

In de aanbestedingsprocedure eind 2013 is uitgegaan van overname van de huidige individuele detacheringen en een aantal van 150 nieuwe personen voor groepsdetachering verdeeld over drie jaar. De sw-ers werkzaam bij kringloopbedrijf Noppes (ruim 150 personen) waren niet opgenomen.

Uit voorgaande tabel blijkt dat er een groep van 680 personen nog te detacheren is. Het transitieplan maakt niet duidelijk of ook personen uit de te vervreemden bedrijfs onderdelen bij andere werkgevers worden gedetacheerd dan de overnemende werkgever. Daarover is geen expliciet besluit genomen. Hoewel de inzet gericht is op een integrale overgang van de betreffende sw-medewerkers bij vervreemding, bestaat

<sup>2</sup> De aantallen worden weergegeven in aantallen personen i.p.v. Fte's. Voor de te verrichten detacheringinspanningen is dit van belang omdat het niet uitmaakt of iemand bijvoorbeeld 12 of 36 uur wordt geplaatst.

<sup>3</sup> Omdat er na 1 januari 2015 geen instroom meer is in de SW, maar wel natuurlijk verloop, zullen de getallen in de tabel de komende jaren met ca. 5% per jaar afnemen.

de kans dat de overnemende werkgever niet alle personen overneemt. De detachingsorganisatie beoordeelt deze groep op plaatsingsmogelijkheden elders.

Het verdienvermogen van de 'beschut werk' groep wordt ingeschat tussen de 25-30% van het minimum loon. Met behulp van de 'Dariuz wegwijzer'<sup>4</sup> is vastgesteld dat de begeleidingsbehoefte groot is. Een hoge mate van regelmaat en een rustige werkomgeving zijn voorwaardelijk. Verder kenmerkt de groep zich door de nodige sociale problematiek (o.m. schulden, eenzaamheid en verslavingsproblematiek). De ervaring leert dat deze groep met de juiste begeleiding in groepsverband ook op locatie bij een werkgever kan werken. Met een strakke en liefdevolle leiding kan deze groep een redelijke prestatie leveren en worden andere sociale problematieken gedempt.

Verder ontstaat gedurende het transitietraject de mogelijkheid om ca. 20 personen die momenteel een sleutelfunctie vervullen in de staf van BaanStede te detacheren.

### **5.3 De context: Participatiewet, Sociaal Akkoord en Quotumwet.**

Om zoveel mogelijk mensen te kunnen detacheren zijn er werkplekken nodig. Op 1 januari 2015 wordt daarom de Participatiewet van kracht. Doel van deze wet is om meer mensen aan de slag te helpen bij reguliere werkgevers. In aanvulling op deze wet hebben overheid, werkgevers en werknemers afspraken gemaakt over het creëren van 125.000<sup>5</sup> garantiebannen voor mensen met een arbeidsbeperking.

Deze afspraken zijn vastgelegd in het Sociaal Akkoord. Tevens is in het akkoord afgesproken dat een publieke organisatie, het zogenaamde Werkbedrijf, de verbinding vormt tussen publieke en private partijen. Werkgevers en werknemers geven onder leiding van de gemeenten sturing aan het Werkbedrijf. Het werkproces daarbij kent dezelfde deelprocessen als het eerder beschreven werkproces detacheren.

De partijen hebben afgesproken dat de gemeenten zorgen voor één aanspreekpunt voor dit proces. In de regio Zaanstreek-Waterland wordt daarom gewerkt aan een regionaal werkgevers-servicepunt (wsp). Omdat er politiek nog geen consensus is bereikt over het bundelen van de krachten van de publieke partijen over het gehele werkproces, richt het wsp zich met behulp van zogenaamde arrangementen op acquisitie, matching en een deel van de administratie. Het is de bedoeling de andere delen van het werkproces (diagnose, begeleiding en een deel van de administratie) uit te laten voeren door de individuele gemeenten, het UWV en BaanStede.

---

<sup>4</sup> De Dariuz WegWijzer meet op een betrouwbare manier de kansen en belemmeringen van cliënten op alle belangrijke leefgebieden. Daarmee krijgt men inzicht in het arbeidspotentieel van cliënten, hun plek op de participatieladder, passende arbeidsrichtingen en concrete aanknopingspunten om de (arbeids)participatie van cliënten te optimaliseren.

<sup>5</sup> Stichting van de Arbeid (2013), Sociaal Akkoord gesloten tussen de centrale organisaties van werkgevers en werknemers: Vereniging VNO-NCW, MKB-Nederland, LTO-Nederland, FNV, CNV en Vakcentrale MHP. Er is o.m. afgesproken dat werkgevers in de periode 2015 t/m 2026 100.000 banen creëren en de overheid in diezelfde periode 25.000 banen.



De Quotumwet legt een wettelijke basis onder de realisatie van de 125.000 garantiebanen. Volgens deze wet moeten eerst SW-ers van de wachtlijst en Wajong-ers worden ingezet op de garantie banen. Dit leidt onherroepelijk tot verdringing en tot concurrentie tussen de publieke partijen. Werkgevers vinden dit onwenselijk en roepen gemeenten op om de publieke partijen te verbinden en geen onderscheid te maken tussen doelgroepen en zorg te dragen voor een adequate invulling van vacatures, begeleiding en administratieve organisatie. Ook het UWV stelt zich op dit standpunt.

#### 5.4 Scenario's

In deze paragraaf worden de eerder ontwikkelde mogelijkheden om de detacheringsopgave te beleggen kort toegelicht.

Het betreft de volgende vier scenario's:

##### *Scenario 1: Detachering door een (plaatselijk) uitzendbureau*

Dit scenario gaat uit van optimalisatie van het eerder gekozen scenario om het detacheringproces via (meervoudige onderhandse) aanbesteding te beleggen bij een privaat detacheringbedrijf.

##### *Scenario 2: Detachering door een coöperatie*

In dit scenario wordt het detacheringproces uitgevoerd door een coöperatie waar de gemeenten deel van uit maken. Gemeenten bundelen hun krachten met een aantal (grote) bedrijven uit verschillende sectoren. De partijen vormen samen een coöperatie die zich garant stelt voor de detachering van Wsw-ers en het organiseren van een vangnet.

##### *Scenario 3: Detachering door de gemeenten*

In dit scenario nemen de gemeenten de detacheringactiviteiten van BaanStede over en voegen deze toe aan hun bestaande plaatsingsactiviteiten voor de overige doelgroepen. De gemeenten blijven via de GR BaanStede of individueel verantwoordelijk voor de Wsw-werknemers.

##### *Scenario 4: Detachering door BaanStede*

Dit scenario behelst dat detachering door BaanStede uitgevoerd wordt conform de situatie vóór de uitbesteding aan Agens.

#### 5.5 Criteria voor de scenariokeuze

Om tot een keuze voor een scenario te komen, zijn vijf criteria ontwikkeld. De eerder opgestelde uitgebreide lijst met criteria en bijbehorende scores per scenario's leidde in het bestuur niet tot een besluit. De weging van criteria ontbrak, maar ook het rubriceren van deze criteria leidde nog niet tot een logische keuze. In de matrix ontbrak de afweging of de in de scenario's voorgestelde partijen in staat zijn (vooral qua kennis en vaardigheden) het detacheringproces in alle aspecten uit te voeren en professioneel

vorm te geven aan de bedrijfsvoering. Deze afweging is van wezenlijk belang, evenals de mogelijkheden qua tijdspad, de financiële gevolgen en het draagvlak voor een scenario bij stakeholders. Verder wenst het bestuur de scenariokeuze te willen beantwoorden in samenhang met de komende nieuwe wetgeving. Alle afwegingen leidden tot de volgende vijf criteria:

*1) Kwalitatieve uitvoering:*

Heeft de voorgestelde organisatie de capaciteit in huis om alle delen van het werkproces professioneel uit te voeren? Onder 'professioneel' wordt verstaan het vermogen om het geschetste werkproces uit te voeren. De beoordeling hiervan is gelegen in de mogelijkheid om de werkgevers en de geschetste doelgroep de gevraagde kwaliteit te leveren, op het afgesproken moment en tegen de afgesproken kosten.

*2) Tijdige uitvoering mogelijk:*

Kan bij de keuze voor dit scenario vanaf 1 januari 2015 uitvoering worden gegeven aan het detachingsproces?

*3) Draagvlak bij stakeholders:*

Kan de keuze rekenen op steun van stakeholders? Stakeholders zijn een brede groep partijen. Voor deze notitie is de groep beperkt tot werkgevers, sw-ers en hun ouders/begeleiders. Voor een succesvolle detachering is vooral steun van sw-ers van belang voor de motivatie om voor een andere werkgever aan de slag te gaan. Deze steun wordt beïnvloed door ouders. Werkgevers beoordelen de keuze primair op toegevoegde waarde voor hun eigen arbeidsorganisatie.

*4) Financiële gevolgen:*

Voor het beoordelen van dit criterium zijn de huidige financiële prestaties van BaanStede als uitgangspunt genomen voor de vergelijking van de scenario's.

*5) Voldoet de keuze aan de Participatiewet, Sociaal Akkoord en Quotumwet:*

Voor dit aspect is gekeken naar de behoefte van de werkgevers om invulling te kunnen geven aan de garantiebanen: één aanspreekpunt voor het werkproces en geen onnodige rompslomp.

In het volgende hoofdstuk zijn de criteria weergegeven in een matrix en per scenario voorzien van een scoring. De scoring is tot stand gekomen op basis van financiële gegevens van gemeenten en BaanStede, transitieplan (incl. uitvoeringsplan en verwante documenten), interviews met werkgevers en dialoog tussen de werkgroep-leden en een externe adviseur. Per criterium wordt een toelichting gegeven op de verschillende scores in de vier scenario's. Per criterium wordt beschreven wat de huidige situatie is en welke situatie mogelijk is.

## 5.6 De keuzematrix

Wanneer we de verschillende scenario's afwegen tegen de in de vorige paragraaf beschreven criteria, ontstaan per criterium de volgende kwalitatieve scores:

### 1) *Kwalitatieve uitvoering*

Alternatief Agens:

- De partijen die reageerden op de eerste ronde van de aanbesteding hadden (zij het beperkt) ervaring met werken met Wsw-ers. Zij hadden (ruime) ervaring met acquisitie van werkplekken, bemiddeling en begeleiding.

Coöperatie:

- De coöperatie vraagt om een bundeling van een veelvoud van competenties die leidt tot het vermogen om het werkproces goed uit te kunnen voeren. De verschillende competenties zijn in ruime mate aanwezig bij publieke en private partijen. Deze bundeling moet worden voorzien van een strakke uitvoeringsregie.

Gemeenten:

- Gesteld kan worden dat Gemeenten nu de sw-ers vooral in administratieve zin kennen. De benodigde kennis over de persoon (mogelijkheden, houding- en gedragskenmerken en behoeften) is vooralsnog beperkt. Gemeenten hebben weinig ervaring met diagnose, acquisitie, bemiddeling, begeleiding en het administratief proces verbonden aan de doelgroep sw-ers. De gemeenten zullen dat voor de overige onderdelen van de Participatiewet in huis moeten halen. In het kader van de 3 transities is het aannemelijk dat de kennis van sw-ers toeneemt, vanuit het principe van dichterbij de klant en één huishouden, één plan en één regie. Tegelijkertijd wordt gewerkt aan een betere relatie met werkgevers wat uiteindelijk moet leiden tot meer werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

BaanStede:

BaanStede heeft momenteel 260 sw-ers gedetacheerd en heeft ruime kennis en ervaring met het uitvoeren van het werkproces detacheringen en de doelgroep. De acquisitiecapaciteit is in belangrijke mate afgebouwd vanwege de beoogde uitbesteding aan Agens.

### 2) *Tijdige uitvoering mogelijk*

Alternatief Agens:

- Pas na een nieuwe zoek/aanbestedingsprocedure. Geschatte doorlooptijd: circa zes maanden. Bij de vorige aanbesteding zijn de gegadigden afgehaakt op de voorgestelde financiële condities. In het geval van een nieuwe aanbesteding zullen deze condities moeten worden heroverwogen. Dit betekent dat de doorlooptijd waarschijnlijk wat langer zal zijn en 1 januari 2015 niet meer haalbaar is.

Coöperatie:

- Opbouw coöperatie zal langdurig zijn. Minimaal twaalf maanden. Ook in dit scenario zal 1 januari 2015 niet gehaald worden.

Gemeenten:

- Gemeenten moeten een detachingsorganisatie opbouwen. De voorbereidingen zijn gestart met de werkgeversdienstverlening maar er is nog veel werk te doen. De situatie verschilt per gemeente. Geschatte doorlooptijd: minimaal 12 maanden, waardoor 1 januari 2015 niet haalbaar is.

BaanStede:

- De kennis van het werkproces is in ruime mate aanwezig en uitbreiding van acquisitiecapaciteit kan binnen enkele maanden worden gerealiseerd.

### **3) Draagvlak bij stakeholders (werkgevers en werknemers)**

Alternatief Agens:

- Uit recent onderzoek blijkt dat werkgevers er vanuit gaan dat een private organisatie zorgt voor een professionele dienstverlening<sup>6</sup>. Omdat privaat vaak wordt vereenzelvigd met commercieel, zakelijk en hard, zijn sw-ers en ouders/begeleiders ongerust over dit scenario. Deze onrust zal groter zijn vanwege het eerdere mislukken van dit traject.

Coöperatie:

- Werkgevers zullen er mede zorg voor dragen dat de dienstverlening professioneel is. Sw-ers en ouders/begeleiders zullen waarschijnlijk gematigd optimistisch zijn.

Gemeenten:

- Werkgevers spreken zich in het onderzoek van Dröge & Van Drimmelen negatief uit over het prestatievermogen van gemeenten op dit dienstverlenings-proces. Ook de Inspectie SZW zet de nodige kanttekeningen bij de prestaties van gemeenten daar waar het gaat om matching op vacatures<sup>7</sup>. Verondersteld wordt dat sw-ers en ouders ongerust worden als uitvoering (doelmatigheid) en controle (rechtmatigheid) daarop in één hand liggen. Gemeenten bereiden zich momenteel voor op de invulling van de nieuwe verantwoordelijkheid voor de gehele doelgroep arbeidsbeperkten per 1 januari 2015. Op basis van prestaties zal het vertrouwen groeien in de kwaliteiten van de gemeenten om de gevraagde prestaties te leveren.

BaanStede:

- Werkgevers spreken zich in het hiervoor genoemde onderzoek van Dröge en Van Drimmelen positief uit over de dienstverlening van een sw-bedrijf. Wel kijken zij kritisch naar de prestaties en verwachten verbetering t.a.v. de mate van pro-activiteit. Voor de sw-ers en ouders/verzorgers is dit een vertrouwd scenario.

### **4) Financiële gevolgen**

Alternatief Agens:

- Voor financiële inschattingen van dit scenario is de financiële informatie die uit de aanbesteding is verkregen leidend. Voor de geldstromen betekent dit dat de externe partij zelf alle uitvoeringskosten zal maken voor de plaatsing en begeleiding, AO, overhead en ICT. Deze partij zal zelf onderhandelen met de werkgevers over de financiële condities van de plaatsing zoals de uurtarieven. De afdracht aan

<sup>6</sup> Dröge & Van Drimmelen, Rapport Stakeholders over de Sociale Werkvoorzieningssector, 28 mei 2014.

<sup>7</sup> Inspectie SZW, Ken uw klanten. Onderzoek naar het caseloadbeheer van UWV en gemeenten en hun kennis van de klant, juli 2014

BaanStede zal gebaseerd worden op een tevoren afgesproken formule met als belangrijkste element de zo objectief mogelijk vastgestelde loonwaarde. Er ontstaat een intensieve communicatie tussen BaanStede en deze partij.

De marge tussen de gerealiseerde detachingsvergoeding en de afdracht aan BaanStede vormt voor deze partij de dekkingsbijdrage voor de uitvoeringskosten plus de opslag voor winst en risico. De ervaring heeft geleerd dat de geïnteresseerde partijen de risico's in deze als 'hoog' inschatten en deze marge dus ruim zullen nemen. Alhoewel de primaire risico's dan vooral bij de geselecteerde partij zullen liggen, zal de netto opbrengst uit de detachering laag zijn. Het directe financiële resultaat van dit scenario wordt daarmee als 'ongunstig' ingeschat.

Coöperatie:

- Dit scenario kan niet worden doorgerekend vanwege het groot aantal variabelen. Verwacht mag worden dat in de situatie waarin de samenwerkingspartners alleen dat deel van het proces voor hun rekening nemen waar ze sterk in zijn, er een bovengemiddeld resultaat mogelijk moet zijn. Dit zowel in aantallen plaatsingen alsook financieel.

Daartegenover zal dit scenario leiden tot intensieve onderlinge communicatie.

Gemeenten:

- Aan de 3 grootste deelnemende gemeenten is relevante informatie opgevraagd om over dit scenario financiële indicaties af te kunnen geven. Het betrof gegevens over case-loads, verwachtingen over te realiseren uurtarieven voor detacheringen en uitvoeringskosten. De terugkoppelingen beperkten zich voornamelijk tot het element loonkosten in de uitvoeringskosten. Deze waren gemiddeld hoger dan de basiskenngetallen in de uitvoering van BaanStede. Door de toenemende onderlinge communicatie zal de AO ook groeien. Door de ontbrekende basisinformatie kan er geen onderbouwd uitsluitend over het financiële perspectief van dit scenario gegeven worden. De globale inschatting is evenwel dat dit scenario geen gunstiger financieel resultaat kent.

BaanStede:

- De detacheringstarieven die momenteel gehanteerd worden zullen naar verwachting (extra) dalen door de concurrentie in het publieke domein. De kosten voor organisatie zullen weer toenemen omdat het bedrijfsonderdeel voor plaatsing en begeleiding weer opgebouwd moet worden. Voor de AO en ICT zijn de basisbehoeften aanwezig.

##### **5) Voldoet de keuze aan de Participatiewet, Sociaal Akkoord en Quotumwet?**

Alternatief Agens:

- De werkgeversdienstverlening van de doelgroep wordt hierdoor niet gebundeld. Een private partij zal primair gaan voor het realiseren van de opgedragen doelstelling en alleen samenwerken met de publieke partijen als tastbare (financiële) voordelen te behalen zijn. Werkgevers zien meerdere partijen die een vergelijkbaar aanbod doen. Publieke partijen moeten concurreren met de private partij.

#### Coöperatie:

- De werkgeversdienstverlening van de doelgroep wordt ook in dit scenario niet gebundeld. De private partijen zullen sturen op het realiseren van de opgedragen doelstelling voor sw-ers en alleen samenwerken met de publieke partijen als tastbare voordelen te behalen zijn. Werkgevers zien meerdere partijen die een vergelijkbaar aanbod doen. Publieke partijen zullen concurreren met de corporatie. Wanneer de coöperatie de brede doelgroep bemiddelt vervalt dit argument.

#### Gemeenten:

- Publieke dienstverlening met één aanspreekpunt voor het werkproces detacheringen, onafhankelijk van doelgroep, voldoet aan de bedoeling van werkgevers. Een belangrijk aandachtspunt in dit scenario is het werkproces voor de bestaande groep Wajongers. UWV blijft hier de uitvoering van doen.

#### BaanStede:

- De werkgeversdienstverlening van de doelgroep wordt ook in dit scenario niet gebundeld. BaanStede zal sturen op het realiseren van de opgedragen doelstelling voor sw-ers en alleen samenwerken met de publieke partijen als tastbare voordelen te behalen zijn. Werkgevers zien meerdere partijen die een vergelijkbaar aanbod doen. Gemeenten en BaanStede beconcurreren elkaar.

Voorgaande afwegingen (deels subjectief) leiden tot de volgende scoringsmatrix:

scenario: criteria:	1 Alternatief Agens	2 coöperatie	3 gemeente	4 BaanStede
capaciteit voor werkproces	+	?	+/-	+
tijdige uitvoering mogelijk	-	?	-	+
draagvlak stakeholders	+/-	+/-	+/-	+
financieel	-	?	+/-	+/-
participatiewet	-	?	+	-

**Fig. 1: Scoringsmatrix huidige situatie**

## 5.7 Conclusies

Op basis van de beschikbare informatie kan worden geconcludeerd dat scenario 1 en 2 leiden tot de nodige problemen in de uitvoering alsook financieel. Voor scenario 1 is dit gelegen in het vinden van een geschikte partner. Scenario 2 kent te veel variabelen waarvan we nu niet kunnen inschatten wat de effecten zullen zijn. Wel biedt dit scenario interessante aanknopingspunten wanneer de diverse doelgroepen door de coöperatie worden gedetacheerd. Naar verwachting leveren deze beide scenario's een beduidend minder gunstige exploitatie op. Dit komt door de relatief lage tarieven die de marktpartijen willen betalen.

Scenario 3 is op korte termijn niet haalbaar maar kan wel op termijn haalbaar zijn. Het is dan zaak om te investeren in kennis en capaciteit voor de uitvoering van het werkproces.

Scenario 4 scoort op veel punten positief. Vanuit het perspectief van de gemeenten heeft BaanStede het imago tegen v.w.b. het leveren van prestaties. Ook roept dit scenario de nodige vraagtekens op waar het gaat om de eenduidige invulling van het werkproces detacheringen die vereist is voor de invulling van de Participatiewet, het Sociaal Akkoord en de (aanstaande) Quotumwet.

Zo bekeken biedt scenario 3 een aantrekkelijk perspectief. Op dit moment beschikken de gemeenten nog niet over de noodzakelijke kennis van het werkproces detacheren. Voor de continuïteit van het proces met betrekking tot de huidige gedetacheerde sw-ers is het daarom noodzakelijk de bij BaanStede aanwezige kennis op een minimaal niveau te houden. Door uitbreiding van die capaciteit in combinatie met het overdragen van kennis en de resterende capaciteit bij BaanStede aan het gemeenschappelijk werkproces detacheringen ontstaat een interessante mogelijkheid om de detacheringsopgave van de publieke partijen te versterken en daarmee ook invulling te geven aan de verantwoordelijkheid voor het detacheren van sw-ers. Deze variant leidt tot het advies als geformuleerd in paragraaf 2 van deze notitie.

## **6. Tot slot**

Gedurende de verkenning zijn de volgende aandachtspunten naar voren gekomen die van belang zijn voor een succesvolle uitvoering van de detacheringsopgave:

- het al dan niet voortijdig detacheren van sw-medewerkers uit te vervreemden bedrijfsonderdelen;
- de begeleiding van de sw-ers bij de vervreemde bedrijfsactiviteiten;
- het beheersen van terugkeerrisico's bij detacheringen;
- de inzet van gemeentelijke contracten en de vervanging van uitstromende sw-ers bij vervreemde bedrijfsonderdelen
- de algemene koers die regio Zaanstreek Waterland gaat varen ten aanzien van de Participatiewet en de garantiebannen in het bijzonder.

Deze punten worden de komende periode nader uitgewerkt en waar nodig voorgelegd ter besluitvorming.

## Bijlage 1: hoofdprocessen detachering

Het hoofdproces van detachering omvat grofweg vijf deelprocessen. Het werkproces voor 'begeleid werken' kent dezelfde deelprocessen. Onderstaand volgt een korte beschrijving van ieder deelproces.

### *1. Diagnose:*

Voor het proces diagnose is kennis van de doelgroep vereist. Motivatie, kennis en vaardigheden van de cliënt moeten worden beoordeeld en de mogelijkheden van de cliënt op de arbeidsmarkt moeten worden ingeschat. In de organisatie die dit proces uitvoert is kennis nodig van het instrumentarium dat daarbij kan/moet worden ingezet. Met enige regelmaat worden delen van dit proces herhaald ten einde de ontwikkeling van het verdienvermogen op de werkplek vast te stellen. Dit deel van de diagnose wordt vervolgens weer gebruikt voor een ontwikkelplan voor de medewerker.

### *2. Acquisitie:*

Het deelproces acquisitie vereist kennis van de arbeidsmarkt, commerciële vaardigheden (o.a. een netwerk bouwen en onderhouden. Ook onderhandelen op verschillende niveaus bij de werkgever (uitvoering, management en directie) behoort tot de benodigde vaardigheden waarover de detachingsorganisatie moet beschikken. Verder kenmerkt dit proces zich door de vaardigheid meedenken, anticiperen op latente behoefte en charme.

### *3. Matching:*

In het deelproces matching komen de vereiste kennis en vaardigheden van de hiervoor beschreven deelprocessen bij elkaar. De organisatie moet in staat zijn om op individueel niveau werkgevers en sw-ers te adviseren. Zo moet er bijvoorbeeld beoordeeld worden of en welke aanpassingen op de werkplek of in het werkproces van de werkgever nodig zijn om de sw-ers te kunnen laten functioneren. Eventueel moeten andere voorwaarden zoals vervoer en communicatie met instanties worden ingeregeld.

### *4. Begeleiding:*

Alle stakeholders zijn het er over eens dat proces in zeer hoge mate bepalend is voor het succes van de detachering. Die begeleiding is gericht op de sw-ers, de werkgever en de collega's van de sw-er. De werkgever dient over een veelvoud van management- en uitvoeringsvaardigheden te beschikken waaronder coaching, interventie, werkproces-analyse en -herindeling, taak- en functie ontwikkeling.

Daar waar deze competenties (deels) ontbreken moet de detachingsorganisatie de nodig acties ondernemen om de deze vaardigheden bij de werkgever en zijn personeel te ontwikkelen. Wanneer dit niet mogelijk is moet de detachingsorganisatie de taken zelf blijvend organiseren.



## 5. Administratie en ICT

Het plaatsings- en begeleidingsproces dient ondersteund te worden door een adequate AO en ICT. Een cliënt-volgsysteem is vereist om de gegevens van de cliënten systematisch vast te kunnen leggen. Het gaat niet alleen om de NAW-gegevens van personen en hun profiel, maar ook van (potentiële) werkgevers en vacatures. Het systeem moet dynamisch trajectstappen ondersteunen, behulpzaam zijn bij de matching en de basis bieden voor de registratie van gegevens, ook na plaatsing.

Voor een correcte financiële afwikkeling, is het nodig mijlpalen tijdens het plaatsingstraject vast te leggen. Na plaatsing moet er conform afspraken met de werkgever tijdig en correct gefactureerd worden, meestal o.b.v. urenbriefjes.

N.B.: Het werkproces t.b.v. 'Begeleid werken' kent dezelfde deelprocessen. Uitzondering hierop vormt het deel voor het factureren van gewerkte uren. Daarvoor in de plaats moeten afspraken over de loonkostensubsidie uitgevoerd worden.