

# Concern Auditing Rapportage

Versie: Definitief

**Docnr: 986057-1089938**

# Review Doorontwikkeling SW



25-2-2013

# Inhoudsopgave

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Opdracht en centrale vraagstelling review</b> | <b>3</b>  |
| <b>2. Onderzoeksverantwoording</b>                  | <b>4</b>  |
| <b>3. Context</b>                                   | <b>5</b>  |
| <b>4. Hoofdbevindingen</b>                          | <b>6</b>  |
| <b>5. Conclusies &amp; Aanbevelingen</b>            | <b>26</b> |

## **Bijlagen:** **35**

**Bijlage 1a: Meerjaren exploitatieoverzicht 2012 t/m 2019**

**Bijlage 1b: Uitgangspunten bij raming meerjaren exploitatieoverzicht**

**Bijlage 2: Operationele resultaten 2012**

**Bijlage 3: Geïnterviewde personen**



# Opdracht en centrale vraagstelling review

## **Opdracht:**

“Gezien de gekozen doelen, strategie en de gewijzigde context ten gevolge van het regeerakkoord, een stand van zaken te geven voor de doorontwikkeling SW en een advies voor eventuele aanscherping/aanpassing van de concrete aanpak voor 2013.”

## **Centrale vraagstelling onderzoek:**

“Wat moeten we aanvullen dan wel ombuigen in de plannen en projecten om de vastgestelde doelstellingen te halen? En welke risico's worden gezien die vragen om tegenmaatregelen?”



# Onderzoeksverantwoording

- **Onderzoek is uitgevoerd in november/december 2012.**
- **Er zijn 26 personen geïnterviewd.**
- **Het auditteam heeft op 21 november een werkbezoek gebracht aan het Zuidlaardermeer.**
- **Diverse documentatie bestudeerd (PvA, factsheets, managementrapportages, onderzoeksrapportages, organisatieplannen, analyses regeerakkoord etc.).**
- **Er is geen accountantscontrole uitgevoerd om de betrouwbaarheid van financiële en niet-financiële gegevens vast te stellen. Wij zijn hierbij uitgegaan van de al beschikbare managementrapportages.**
- **Aan de hand van een toetsingskader zijn de conclusies geformuleerd.**



# Context

## Doelen:

1. WSW uitvoeren vanaf 2016 binnen rijksbudget
2. Invlechten SW in aanpak W&I

## Strategische keuzes van cluster W&I:

- Meer SW-ers hoger op de zogenaamde werkladder en minder in beschut ('van binnen naar buiten').
- Hierdoor een werkplek voor SW-ers dichterbij de reguliere arbeidsmarkt en minder eigen infrastructuur.
- Optimaal gebruik maken van in SW Rotterdam ontwikkelde werkmethodes en reïntegratie mogelijkheden in W&I



# Hoofdbevindingen



# Deelvragen

1. Sluiten de geplande doelstellingen aan op de beoogde doelen?
2. Welke resultaten zijn inmiddels bereikt, in welke mate dragen deze bij aan de beoogde doelen en halen we met de nog uit te voeren activiteiten (projecten) de beoogde doelen?
3. Wat zijn de risico's voor de realisatie van doelstellingen en welke (beheers)maatregelen zijn getroffen?
4. Wat zijn de relevante maatregelen vanuit het nieuwe regeerakkoord, vergeleken met WWnV?
5. Welke nieuwe risico's doen zich voor ten gevolge van het regeerakkoord?
6. Welke concrete maatregelen zijn nodig om SW vanaf 2016 toch binnen rijksbudget te kunnen uitvoeren?
7. Beschikken we over de juiste stuurinformatie gelet op de beoogde doelen?



## 1. Sluiten de geplande doelstellingen aan op de beoogde doelen?

- De hoofddoelstelling van de herstructurering SW om vanaf 2016 binnen rijksbudget te blijven is SMART geformuleerd. Van de onderliggende resultaatgevende maatregelen zijn de targets niet altijd SMART geformuleerd, maar dragen wel bij aan de realisatie van de beoogde doelstellingen van de herstructurering SW.
- De financiële doelstellingen zijn op totaal niveau inzichtelijk en er is in voldoende mate duidelijk wat de bijdrage is aan het terugdringen van het tekort, echter per individuele maatregel zijn de financiële doelstellingen niet altijd specifiek geformuleerd en uitgewerkt in welke mate deze bijdragen aan het terugdringen van het tekort.
- Het primaire doel van het opstellen herstructureringsplan SW was om aanspraak te kunnen maken op de herstructureringsfaciliteit van het Rijk. Wel zijn de maatregelen gebaseerd op eerdere planvorming in het kader van 'Ideale organisatie'.
- In het herstructureringsplan ontbreekt een integrale planning, waardoor samenhang tussen lijn- en programma-activiteiten niet kan worden bewaakt.





## 2. Welke resultaten zijn inmiddels bereikt, in welke mate dragen deze bij aan de te realiseren doelen en halen we met de nog uit te voeren activiteiten (projecten) de beoogde doelen? (1)

Op basis van de beschikbare rapportages, bestudering financiële gevolgen van Nieuwe Participatiewet en de gevoerde gesprekken is het exploitatieoverzicht over 2012 t/m 2015 bijgesteld aan de nieuwe inzichten, inclusief doorzetting naar 2019 bij bevrozing van ingezette maatregelen en bereikte harde resultaten. Zie bijlage 1a voor uitgebreid overzicht en bijlage 1b voor gehanteerde uitgangspunten.

| <b><u>Exploitatieoverzicht 2012 t/m 2019</u></b> |               |               |               |                |                |                |                |                |
|--|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| x € 1000,--                                      | 2012          | 2013          | 2014          | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           |
| Baten  | 89.802        | 91.833        | 82.883        | 77.657         | 72.747         | 68.134         | 63.801         | 59.730         |
| Lasten   | 97.079        | 98.797        | 92.762        | 89.274         | 86.055         | 83.097         | 80.287         | 77.618         |
| <b>Exploitatiesaldo</b>                          | <b>-7.277</b> | <b>-6.963</b> | <b>-9.879</b> | <b>-11.616</b> | <b>-13.308</b> | <b>-14.963</b> | <b>-16.486</b> | <b>-17.888</b> |
| Toegestaan tekort                                | -5.789        | -3.365        | -2.365        | -1.365         | -365           | -365           | -365           | -365           |
| <b>Nog te overbruggen tekort</b>                 | <b>-1.488</b> | <b>-3.599</b> | <b>-7.514</b> | <b>-10.252</b> | <b>-12.943</b> | <b>-14.598</b> | <b>-16.122</b> | <b>-17.523</b> |



## 2. Welke resultaten zijn inmiddels bereikt, in welke mate dragen deze bij aan de te realiseren doelen en halen we met de nog uit te voeren activiteiten (projecten) de beoogde doelen? (2)

- **Op basis van voorlopige cijfers 2012 blijkt dat het te overbruggen financieel tekort op Wsw in 2012 € 1,5 mln. bedraagt.**
  - **Dit is vooral te wijten aan de onderrealisatie van individuele detacheringen t.o.v. de ramingen en een lagere omzet Beschut (oa. Repro, mail).**
  - **De huisvestingslasten zijn hoger uitgevallen omdat oa. het pand aan de Roer later dan gepland is afgestoten.**
  - **De besparingen op personeelslasten 2012 ad € 1 mln. i.v.m. verhoging span of control (1/35), samenvoegingen en overheveling personeel Repro in 2012 is niet gerealiseerd. Deze zullen vanaf 2013 moeten worden gerealiseerd.**



## **2. Welke resultaten zijn inmiddels bereikt, in welke mate dragen deze bij aan de te realiseren doelen en halen we met de nog uit te voeren activiteiten (projecten) de beoogde doelen? (3)**

- **De jaarlijkse dalende rijkssubsidie is berekend op basis van taakstelling 2013 (2.215,93 SE's) en rekeninghoudend met realisatie van SE's van Rotterdam in buitengemeenten en van SE's van buitengemeenten in Rotterdam. Hierbij is uitgegaan van een jaarlijkse daling van 5% in aantal SE's (geen instroom, wel uitstroom) tegen een subsidiebedrag van € 25.900 in 2013 en vanaf 2014 wordt rekening gehouden met de jaarlijkse korting per SE van €500 zoals die uit regeerakkoord blijkt, richting €22.900 per SE in 2019.**
- **In herstructureringsplan was uitgegaan van beëindiging van collectief vervoer vanaf 2013. Nu ziet het er naar uit dat vanaf 2013 nog steeds sprake zal zijn van collectief vervoer voor deel Sw-medewerkers. Dit betekent ruim € 1 mln. aan extra lasten per jaar.**



## 2. Welke resultaten zijn inmiddels bereikt, in welke mate dragen deze bij aan de te realiseren doelen en halen we met de nog uit te voeren activiteiten (projecten) de beoogde doelen? (4)

- Onder de veronderstelling dat sprake is van bevrozing van ingezette maatregelen en bereikte resultaten in 2012 zal het exploitatietekort t/m 2015 niet dalen om Wsw binnen rijksbudget uit te voeren, maar juist gaat stijgen tot € 18 mln. in 2019.
- Op basis van huidige stand van de besluitvorming waarbij sprake is van opschorting van sluiting van Locatie Bovendijk wordt verondersteld dat vanaf 2014 sprake zal zijn van doorlopende kosten van €0,9 mln.
- De Wsw-lasten van SoZaWe (en de hiermee samenhangende dekking) maakten geen onderdeel uit van het herstructureringsplan. Op basis van de realisatie 2012 bedragen deze lasten € 0,6 mln.
- Ten aanzien van doorbelaste overhead zijn nog geen besparingen voorzien. In exploitatieoverzicht wordt uitgegaan van jaarlijks overhead van € 8,4 mln. (=2012). Onbekend is wat het effect zal zijn van overgang naar RSO.



## 2. Welke resultaten zijn inmiddels bereikt, in welke mate dragen deze bij aan de te realiseren doelen en halen we met de nog uit te voeren activiteiten (projecten) de beoogde doelen? (5)

- Het toegestaan tekort bedraagt in 2012 € 4 mln (inclusief dekking BW-banen is dit €5,8 mln.) en loopt jaarlijks met € 1 mln. terug naar 0 vanaf 2016.
- Aangezien het nog niet duidelijk is hoe de 100 BW-banen gefinancierd gaan worden vanaf 2013 is de bijdrage hiervoor vanaf 2013 op 0 gesteld. Formele besluitvorming hierover door Concerndirectie moet nog plaatsvinden.
- De hoogte van de salarissen Wsw is ongewijzigd gelaten ten opzichte van het niveau van 2012. Hoewel er inmiddels sprake is van een akkoord over CAO SW is niet uitgegaan van stijging van loonkosten omdat tegenover verhoging van loon met 1% sprake is van verlaging van pensioenpremie. Per saldo lijkt sprake te zijn van budgettair neutrale wijziging.



## 2. Welke resultaten zijn inmiddels bereikt, in welke mate dragen deze bij aan de te realiseren doelen en halen we met de nog uit te voeren activiteiten (projecten) de beoogde doelen? (6)

- In verband met daling van aantal SE's vanaf 2014 is ook rekening gehouden met daling van Wsw salarissen van jaarlijks 5% (schatting).
- Voor de dekking van de frictiekosten van in totaal € 17,5 mln. was rekening gehouden met een herstructureringsbijdrage van € 9,7 mln en gemeentelijke bijdrage van € 8,7 mln.
- In 2012 is de 'Bestemmingsreserve herstructurering SW' benut voor een bedrag van € 3 mln. Deze reserve was gevormd om de frictiekosten zoals doorlopende salarislasten van ambtelijk personeel, na het omlaag brengen van de ambtelijke formatie, hieruit te dekken.
- De opgave in 2012 en 2013 was om het negatief exploitatie resultaat van de SW om te buigen met € 11 mln (tekort was -14 mln. in 2011 en moet naar -3 mln in 2013). Het risico op frictiekosten voor 2012 en 2013 is geraamd op maximaal € 8 mln. Hiervoor is in 2011 een bestemmingsreserve gevormd van € 5,8 mln. Bij begroting 2013 was een bedrag toegezegd van € 2 mln. In 2012 wordt een bedrag van € 3,1 mln aangewend en in 2013 het restant.



## 2. Welke resultaten zijn inmiddels bereikt, in welke mate dragen deze bij aan de te realiseren doelen en halen we met de nog uit te voeren activiteiten (projecten) de beoogde doelen? (7)

### De operationele resultaten van het herstructureringsplan blijven (stand per 30/9) achter bij de geplande doelstellingen:

- De reductie van PMC's van 31 naar 17 is vooral administratief gerealiseerd. De PMC's zijn in 2012 geanalyseerd, slechts één is daadwerkelijk in 2012 op de markt gezet. Voor een aantal moet de afweging (wel of niet behouden) nog plaatsvinden.
- De doelstellingen "1/3-1/3-1/3" en "150 mensen extra detacheren" zijn deels bereikt door het op de markt zetten van één PMC.
- Het resultaat van de inspanningen op aanbestedingen vormt in 2012 vooral de aanbesteding van het groenbestek. Het financiële effect op de WSW is in 2012 minimaal. Er wordt veel verwacht van gebruik van toepassing van SROI bij toekomstige aanbestedingen. In 2012 is begin gemaakt met opzetten van organisatie. Vooral handhaving van afspraken SROI is belangrijke aandachtspunt naar de toekomst.
- Reductie overhead en faciliteiten in 2012 betreft alleen de afstoting van pand ROER. Schuttevaerweg is nog in beheer, maar de werksoort op deze locatie is wel opgeheven (gereduceerd).



## 2. Welke resultaten zijn inmiddels bereikt, in welke mate dragen deze bij aan de te realiseren doelen en halen we met de nog uit te voeren activiteiten (projecten) de beoogde doelen? (8)

- Doelstelling “span of control naar 1-op-35” is in 2012 nog niet gehaald. Realisatie is beoogd bij de reorganisatie vanaf 2013. Ditzelfde geldt voor het herontwerp van werkprocessen.
- De doelstelling “start van 100 opleidingen” is niet behaald. Wel zijn voorbereidingen getroffen voor het vormen van opleidingen op het gebied van zorg en horeca en is daar een aanvang mee gemaakt.
- De vervroegde uitdiensttreding heeft niet tot het gewenste resultaat geleid en zal dit ook niet doen volgens uitgevoerde analyses.
- Met verzuimmanagement zijn in 2012 positieve resultaten behaald.
- De 100 banen begeleid werken binnen de gemeente zijn niet gerealiseerd. In 2012 is dit wel financieel gedekt.
- Het beoogde sociaal uitzendbureau heeft geleid tot inrichting van afdeling Matching. In 2012 heeft dit niet de gewenste resultaten opgeleverd.





### 3. Wat zijn de risico's voor de realisatie van doelstellingen en welke maatregelen zijn getroffen? (1)

Op programmaniveau is als enige risico onderkend de bereidheid van werkgevers tot het in dienst nemen van SW-ers. De belangrijkste maatregelen hiervoor zijn een verbeterde en meer integrale werkgeversbenadering en invoering van SROI bij aanbestedingen.

In projectplannen zijn daarnaast nauwelijks risico's en/of maatregelen aangetroffen.

Wij zien daarnaast de volgende risico's. Deze risico's kwamen uit de verschillende interviews:

- Cultuurverschillen tussen voormalig medewerkers van Sozawe, Roteb en UWV die de samenwerking kunnen gaan belemmeren.
- Onderbelichting van de doelgroep SW-ers t.o.v. de grotere doelgroep WWB.
- Geen consequente toepassing en handhaving SROI door de gemeente, deden wij ook niet met 5% regeling.



### 3. Wat zijn de risico's voor de realisatie van doelstellingen en welke maatregelen zijn getroffen? (2) - vervolg-

- De verdere reductie (afstoten) van PMC's lukt niet of kost meer tijd dan gepland.
- Het opereren vanuit een overheidsorganisatie is gebonden aan relevante wet- en regelgeving en vereist soms langdurige (ambtelijk en bestuurlijke) besluitvormingstrajecten. Dit belemmert snelheid van commercieel handelen (bijv. mbt detachering en afspraken over tarieven).
- Houding productieiders mbt het (niet) laten gaan van "goede" SW-ers
- Vraag (werk) en aanbod (SW-ers) niet op elkaar afgestemd
- De instroom van SW-ers van wachtlijst niet afgestemd op 1/3 – 1/3 – 1/3
- Verwachte hoge(re) overheadkosten (ivm ondersteuning vanuit RSO) dan tot nu toe.
- Door concentratie van SW binnen één cluster is scheiding tussen regie en uitvoering komen te vervallen. Hierdoor is directie W&I verantwoordelijk voor totale SW-proces. Een aandachtspunt vormt de verantwoordelijkheidsverdeling binnen W&I, omdat de verantwoordelijkheid voor uitvoering SW bij twee directeuren W&I ligt en de totale verantwoordelijkheid voor de herstructurering SW bij één directeur.



## 4. Wat zijn de relevante maatregelen vanuit het nieuwe regeerakkoord, vergeleken met WWnV? (1)

- **WWnv wordt Participatiewet (WWB, Wsw en deel-Wajong (Wajong per 1-1-2014 alleen voor volledig en duurzaam arbeidsongeschikten, rest categorie is voor risico gemeente).**
- **Afbouw Wsw en in plaats hiervan komt een voorziening met structureel max. 30.000 beschutte plaatsen binnen Participatiewet tegen 100% wettelijke minimum loon. Afbouw vindt wel plaats waarbij sprake is van behoud van 'oude rechten'.**
- **Korting op SW blijft gehandhaafd: in 6 jaar naar € 22.900 per SE (Wettelijk minimumloon); bezuiniging van € 25.900 naar € 22.900 in 6 jaar of wel €3.000 per SE. Ten opzichte van WWnV is er dus sprake van verdubbeling van termijn waarin korting wordt doorgevoerd.**
- **Geen nieuwe instroom in Wsw (met Wsw CAO loon) meer vanaf 1-1-2014.**



## 4. Wat zijn de relevante maatregelen vanuit het nieuwe regeerakkoord, vergeleken met WWnV? (2)

- Gemeenten krijgen ruimte om zelf beschut werk te organiseren.
- Plicht van 3 eruit, 1 erin vervalt.
- Geen budget herstructureringsfonds van € 400 mln.
- Verplichte quotum van 5% voor werkgevers met meer dan 25 werknemers vanaf 2015 en boete van € 5.000,- per plek bij niet voldoen aan deze norm.
- Re-integratiebudget en begeleidingsbudgetten worden gebundeld tot re-integratiebudget, met verdere efficiencykorting van 1/3 extra
- Instrument Loondispensatie blijft, maar wel verplichte groei naar wettelijke minimumloon in aantal jaren. Uitwerking vindt plaats op basis van evaluatie van lopende experimenten.



## 5. Welke nieuwe risico's doen zich voor ten gevolge van het regeerakkoord?

### **Nieuwe risico's die zich voordoen, zijn:**

- De bezuinigingen zijn nog steeds forser dan hiervoor, vooral als gevolg van de korting op re-integratiebudgetten.
- De dekking vanuit herstructureringsfaciliteit (€ 9,7 mln.) is komen te vervallen. Hiertegenover staat dat de afbouw van subsidie gefaseerd plaatsvindt.
- De kosten voor de pensioenregeling per deelnemer zullen naar verwachting stijgen vanwege het stopzetten van nieuwe instroom in de huidige sociale werkvoorziening.
- Risico bestaat dat het rijk taakstellingen aan individuele gemeenten oplegt om tot afbouw te komen tot max. 30.000 beschutte plaatsen tegen wettelijk minimum loon waardoor krimp mogelijk eerder gerealiseerd moet zijn, dan nu geraamd met de aanname.



## 6. Welke concrete maatregelen zijn nodig om SW vanaf 2016 toch binnen rijksbudget te kunnen uitvoeren? (1)

- Herijking van bestaande plan(nen): intensivering van maatregelen en daar strak op sturen. Hierbij kan gedacht worden aan:
  - Reductie van aantal ambtelijke productiemedewerkers binnen Sw
  - Reductie van kosten m.b.t. collectief vervoer en catering
  - Door regionale samenwerking delen van kosten van eigen dure infrastructuur
  - Reductie van overhead (ICT-kosten en overige doorbelastingen RSO)
  - Extra inzet op verhoging van omzet via detacheringen



## 6. Welke concrete maatregelen zijn nodig om SW vanaf 2016 toch binnen rijksbudget te kunnen uitvoeren? (2)

- Versnelling van afbouw van niet-rendabele PMC's (oa. Repro, mail, Scan)
  - Meer monitoring van resultaten en strikte handhaving van 5%-regeling en SROI
  - Sturing op uitvoering werkgeversservicepunt, acquisitie en accountmanagement
  - Extra sturing op mensontwikkeling
  - Afbouw van kapitaalintensieve onderdelen
- 
- Overweeg een onderzoek naar een integrale, beleidsmatige en financiële invlechting (“businesscase participatie”), gezien de financiële interactie tussen WWB, deel Wajong en Wsw binnen nieuwe Participatiewet en link naar decentralisatie van dagbesteding AWBZ naar WMO en jeugdzorg.



## 7. Beschikken we over de juiste stuurinformatie gelet op beoogde doelen? (1)

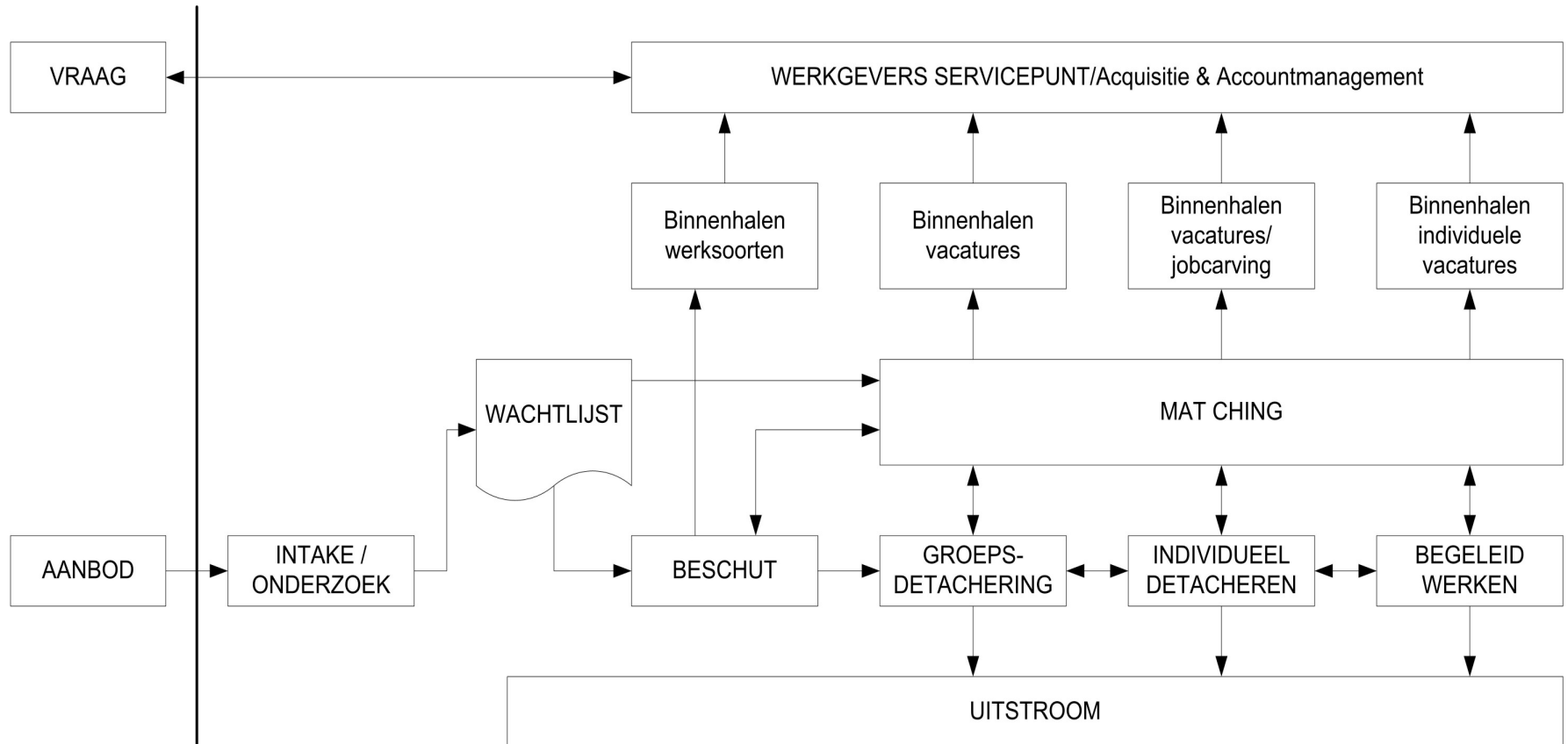
- Op dit moment wordt gewerkt aan een overzicht van KPI's ten behoeve van de balanced scorecard.
- We missen hierin een koppeling van KPI's met succesfactoren (KSF). Dit is wel in ontwikkeling.
- We missen ook een koppeling tussen de succesfactoren en het werkproces SW in het kader van sturing en beheersing van het werkproces SW. Er vond tot nu toe vooral sturing plaats op productie en omzet.
- Door samenvoeging van regie, uitvoering en beheer zou meer samenhang tussen onderdelen kunnen worden gerealiseerd.
- Voorbeeld van een succesfactor is dat bij doorstroom van iemand naar hoger niveau op de ladder er iemand klaar staat om de plek op te vullen (dit leidt tot de volgende KPI's: Actualiteit indicaties wachtlijst, Aantal mensen dat klaar staat op de wachtlijst met een bepaalde indicatie (actueel, volledig), etc.





## 7. Beschikken we over de juiste stuurinformatie gelet op de beoogde doelen? (2)

Voorbeeld werkproces uitvoering SW:





# Conclusies & Aanbevelingen



# Conclusies

- 1. De geplande maatregelen in en de opzet van het herstructureringsplan SW zijn ontoereikend om de Wsw vanaf 2016 binnen rijksbudget uit te voeren, omdat:**
  - op basis van voorlopige cijfers 2012 blijkt dat het te overbruggen financieel tekort op Wsw in 2012 € 1,5 mln. bedraagt
  - de geplande besparingen in 2012 grotendeels niet zijn gehaald en besparingen voor jaren daarna deels terug lijken te worden gedraaid. o.a. reductie personeel, verlaging kosten collectief vervoer en opschorting van sluiting locatie Bovendijk.
  - indien op zelfde voet wordt doorgedaan als in 2012, het exploitatietekort t/m 2015 nauwelijks zal dalen, maar juist gaat stijgen tot ca. € 18 mln. in 2019.
  - de effecten van het regeerakkoord versterkend werken op het financiële tekort. De bijdrage gaat op termijn flink omlaag en er doen zich nieuwe risico's voor die kostenverhogend werken.
  - het herstructureringsplan in huidige opzet ontoereikend is als planning- en sturingsinstrument.



## Conclusies (vervolg)

- operationele resultaten van herstructureringsmaatregelen (stand per 30/9) achterblijven bij de beoogde doelstellingen, omdat projecten niet zijn afgerond en/of besluitvorming achterblijft c.q. in heroverweging is.

### **2. De invlechting van SW methoden in W&I moet nog nader gestalte krijgen, omdat:**

- de aanpak gericht op mensontwikkeling niet breed en structureel in de RO- bedrijven is geoperationaliseerd (er is nog geen ervaring mee),
- er vooral sturing is op productie en niet op mensontwikkeling,
- een uitgewerkt procesmodel (naar analogie van de WWB) gericht op in-/door-/uitstroom SW-ers met hierop aansluitende (proces) sturingsinformatie (KSF en KPI) ontbreekt,
- de implementatie van dit procesmodel in werkwijzen en managementcontracten en rapportages W&I nog moet plaatsvinden.



## Conclusies (vervolg)

### 3. Voor de realisatie van de doelstellingen doen zich de volgende risico's voor:

- De bezuinigingen zijn forsler als gevolg van extra kortingen op re-integratiebudgetten en wegvallen van herstructureringsfaciliteit.
- De dekking vanuit herstructureringsfaciliteit (€9,7 mln.) is komen te vervallen waardoor wellicht nog dekking gezocht moet worden voor eventuele frictiekosten t/m 2015.
- De kosten van de pensioenregeling per deelnemer zullen naar verwachting op termijn gaan stijgen vanwege het stopzetten van nieuwe instroom in de huidige sociale werkvoorziening.
- De uitgebreide en relatief dure en minder flexibele eigen infrastructuur en overhead (onder meer ondersteuning RSO) als gevolg van SW-bedrijf in eigen beheer.
- Onderbelichting van de doelgroep SW tov de grotere doelgroepen van WWB- en WW-ers.



## Conclusies (vervolg)

- Er is sprake van lasten in verband met betrokkenheid van ambtenaren (productiemedewerkers) en overige doelgroepen bij productieproces die drukken op SW. Er is hierdoor sprake van gemiste kans om besparingen op SW te realiseren.
- Verslechterde marktomstandigheden waardoor opdrachten terug zullen lopen en in rekening te brengen prijs zal moeten gaan dalen in verband met toename concurrentie.
- Door bezuinigingen binnen gemeente zullen opdrachten ook gaan dalen en zal men niet geneigd zijn SW-ers /BW in dienst te nemen.
- Stapelen van opgaven: reorganisatie, herstructurering en dagelijkse gang van zaken.
- Geen consequente handhaving van SROI /5%-regeling door de gemeente en mismatch tussen vraag en aanbod.
- De reductie (afstoten) van PMC's lukt niet of kost meer tijd dan gepland.



## Conclusies (vervolg)

- Het opereren vanuit een overheidsorganisatie is gebonden aan relevante wet- en regelgeving en vereist soms langdurige (ambtelijk en bestuurlijke) besluitvormingstrajecten. Dit belemmert snelheid van commercieel handelen (bijv. mbt detachering en afspraken over tarieven).
- Houding productieleiders mbt het (niet) laten gaan van “goede” SW-ers.
- Vraag (werk) en aanbod (SW-ers) niet op elkaar afgestemd.
- De instroom van SW-ers van wachtlijst is niet afgestemd op 1/3 – 1/3 – 1/3.
- Cultuurverschillen tussen voormalig medewerkers van Sozawe, Roteb en UWV die de samenwerking kunnen gaan belemmeren.



## Aanbevelingen

### **1. Actualiseer het herstructureringsplan SW, pak door op maatregelen en borg de realisatie van het plan:**

- Formuleer doelstellingen SMART per individuele maatregel, zowel operationeel als financieel en in jaren.
- Stel een integrale planning op waarin ook aandacht wordt besteed aan de informatievoorziening (managementrapportages tbv sturing).
- Borg de verantwoordelijkheid t.a.v. de realisatie door de doelstellingen en planning tevens in resp. de managementcontracten en afdelingsplannen van betrokkenen vast te leggen.





## Aanbevelingen (vervolg)

2. Versterk de samenhang/werking in de uitvoering W&I door het SW werkproces nader uit te werken, de bijbehorende KSF en KPI te formuleren en vervolgens deze te implementeren.
3. Tref aanvullende (beheer) maatregelen voor het mitigeren van diverse operationele risico's.
4. Overweeg SROI ook toe te passen bij verstrekking van subsidies door de gemeente.
5. Tref aanvullende maatregelen om te komen tot reductie van personeelslasten niet-SW medewerkers, afbouw van eigen infrastructuur en daling doorbelaste overhead.
6. Laat een gedegen inventarisatie uitvoeren op zittend Wsw-populatie adhv bijv. Darius-methode om vast te stellen op welk niveau SW-medewerker bevindt en stel een ontwikkelplan op per medewerker om te kunnen werken aan door- en uitstroom.



## Aanbevelingen (vervolg)

7. **Gelet op de bereikte resultaten tot nu toe en de benodigde inspanningen en risico's om de beoogde doelstellingen te bereiken, adviseren wij om onderzoek te doen naar alternatieve scenario's voor de uitvoering van de SW. Werk deze alternatieve scenario's uit in business cases.**
  - integrale business case voor participatie (WSW, WWB, WMO-AWBZ, Jeugdzorg)
  - externe positionering van het SW bedrijf (in- of exclusief beschut).



# Bijlagen



# Bijlage 1a: Exploitatieoverzicht 2012 t/m 2015 en 2016

| Exploitatieoverzicht Wsw 2012 t/m 2019     |               |               |               |               |                |                |                |                |                |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|  | Plan          | Realisatie    |               |               |                |                |                |                |                |
| (Bedragen x € 1000,-)                      | 2012          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           |
| Fijksubsidie Wsw                           | 60.298        | 60.712        | 62.131        | 57.887        | 53.911         | 50.188         | 46.703         | 43.441         | 40.388         |
| Netto omzet (bruto +/- kn vd Omzet)        | 26.887        | 24.996        | 24.996        | 24.996        | 23.746         | 22.559         | 21.431         | 20.359         | 19.341         |
| Overige baten                              | 2.282         | 4.093         | 4.706         | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Totaal baten</b>                        | <b>89.467</b> | <b>89.802</b> | <b>91.833</b> | <b>82.883</b> | <b>77.657</b>  | <b>72.747</b>  | <b>68.134</b>  | <b>63.801</b>  | <b>59.730</b>  |
| Salariskosten ambtenaren                   | 9.810         | 10.081        | 10.081        | 7.430         | 7.430          | 7.430          | 7.430          | 7.430          | 7.430          |
| Salariskosten ambt. extra productieleiders |               |               |               | 316           | 105            |                |                |                |                |
| Salariskosten Wsw                          | 62.843        | 61.457        | 63.077        | 59.627        | 56.349         | 53.236         | 50.278         | 47.468         | 44.798         |
| Loonkostensubsidie BW                      | 3.250         | 3.116         | 3.116         | 3.116         | 3.116          | 3.116          | 3.116          | 3.116          | 3.116          |
| Reis-, en taxikosten                       | 2.383         | 2.099         | 2.630         | 2.380         | 2.380          | 2.380          | 2.380          | 2.380          | 2.380          |
| Huisvesting                                | 3.351         | 3.815         | 3.381         | 3.381         | 3.381          | 3.381          | 3.381          | 3.381          | 3.381          |
| Kantine kosten                             | 634           | 578           | 578           | 578           | 578            | 578            | 578            | 578            | 578            |
| Overige personeelskosten                   | 942           | 593           | 593           | 593           | 593            | 593            | 593            | 593            | 593            |
| Inhuur                                     | 743           | 1.652         | 1.652         | 1.652         | 1.652          | 1.652          | 1.652          | 1.652          | 1.652          |
| Transportkosten                            | 1.164         | 1.291         | 1.291         | 1.291         | 1.291          | 1.291          | 1.291          | 1.291          | 1.291          |
| Overige kosten                             | 2.224         | 2.210         | 2.210         | 2.210         | 2.210          | 2.210          | 2.210          | 2.210          | 2.210          |
| ICT kosten                                 | 1.044         | 1.109         | 1.109         | 1.109         | 1.109          | 1.109          | 1.109          | 1.109          | 1.109          |
| Lasten wsw SoZaWe                          |               | 646           | 646           | 646           | 646            | 646            | 646            | 646            | 646            |
| <b>Totaal beïnvloedbare kosten</b>         | <b>88.388</b> | <b>88.647</b> | <b>90.365</b> | <b>84.330</b> | <b>80.842</b>  | <b>77.623</b>  | <b>74.665</b>  | <b>71.855</b>  | <b>69.186</b>  |
| Doorbelastingen (overhead)                 | 9.225         | 8.432         | 8.432         | 8.432         | 8.432          | 8.432          | 8.432          | 8.432          | 8.432          |
| <b>Totaal Lasten</b>                       | <b>97.613</b> | <b>97.079</b> | <b>98.797</b> | <b>92.762</b> | <b>89.274</b>  | <b>86.055</b>  | <b>83.097</b>  | <b>80.287</b>  | <b>77.618</b>  |
| <b>Exploitatiesaldo</b>                    | <b>-8.146</b> | <b>-7.277</b> | <b>-6.963</b> | <b>-9.879</b> | <b>-11.616</b> | <b>-13.308</b> | <b>-14.963</b> | <b>-16.486</b> | <b>-17.888</b> |
| Toegestaan Wsw tekort                      | -4.000        | -4.000        | -3.000        | -2.000        | -1.000         | 0              | 0              | 0              | 0              |
| 100 BW banen                               | -1.424        | -1.424        | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Gewitte ID-ers                             | -365          | -365          | -365          | -365          | -365           | -365           | -365           | -365           | -365           |
| <b>Toegestaan tekort</b>                   | <b>-5.789</b> | <b>-5.789</b> | <b>-3.365</b> | <b>-2.365</b> | <b>-1.365</b>  | <b>-365</b>    | <b>-365</b>    | <b>-365</b>    | <b>-365</b>    |
| <b>Nbg te overbruggen tekort</b>           | <b>-2.358</b> | <b>-1.488</b> | <b>-3.599</b> | <b>-7.514</b> | <b>-10.252</b> | <b>-12.943</b> | <b>-14.598</b> | <b>-16.122</b> | <b>-17.523</b> |



## Bijlage 1b: Uitgangspunten bij raming meerjaren exploitatieoverzicht (1)

|                     | Jaar | Aantallen    | Bedrag per SE | Rijkssubsidie | Bijtellling | Totaal     | Toelichting:  |
|---------------------|------|--------------|---------------|---------------|-------------|------------|---|
| <b>Baten:</b>       |      |              |               |               |             |            |   |
| Rijkssubsidie:      | 2012 | 2.340,55     | 25.939        | 60.712.439    |             | 60.712.439 | Aantal en bedrag 2012 zijn gebaseerd op realisatie 2012. Realisatie van SE in Rotterdam in 2012 komt uit op 2.059,9. Dit is inclusief 86,9 SE's realisatie Rotterdam in Buitengemeenten. Hiervoor betaalt Rotterdam € 2,3 mln uit aan buitengemeenten. Ten opzichte van taakstelling van 2220,8 SE (subsidie van € 57.604.911) zoals opgenomen in subsidiebeschikking van ministerie van SZW is er sprake van onderrealisatie van 73,9 SE's. Dit betekent een lagere bijdrage voor Rotterdam van € 1.916.159,-. Realisatie van SE's buitengemeenten in Rotterdam is uitgekomen op 279,8 SE's en resulteert in een bate van € 7,3 mln. |
|                     | 2013 | 2.395,93     | 25.932        | 62.131.257    |             | 62.131.257 | Aantal en bedrag 2013 zijn gebaseerd op voorlopige verdeling van Wsw budget per gemeente zoals gepubliceerd door ministerie op 11-10-2012. Hierbij is rekening gehouden met realisatie buitengemeenten in Rotterdam (gem. 85 SE's) en realisatie Rotterdam in buitengemeenten (gem. 265 SE's).<br><a href="http://www.gemeenteloket.minszw.nl/dossiers/werk-en-inkomen/wsw/nieuwsberichten/Verdeling-Wsw-budget-2013.html">http://www.gemeenteloket.minszw.nl/dossiers/werk-en-inkomen/wsw/nieuwsberichten/Verdeling-Wsw-budget-2013.html</a>   |
|                     | 2014 | 2.276,13     | 25.432        | 57.886.627    |             | 57.886.627 | Vanaf 2014 gaat subsidiebedrag per SE € 500 omlaag tov 2013. Aantal SE's daalt vanaf 2014 jaarlijks met 5%.   |
|                     | 2015 | 2.162,33     | 24.932        | 53.911.132    |             | 53.911.132 |   |
|                     | 2016 | 2.054,21     | 24.432        | 50.188.471    |             | 50.188.471 |   |
|                     | 2017 | 1.951,50     | 23.932        | 46.703.297    |             | 46.703.297 |   |
|                     | 2018 | 1.853,92     | 23.432        | 43.441.170    |             | 43.441.170 |   |
|                     | 2019 | 1.761,23     | 22.932        | 40.388.497    |             | 40.388.497 |   |
| Netto omzet         | 2012 | 24.996.000   |               |               |             |            | De gerealiseerde omzet 2012 is ook de omzet voor 2013 en 2014. Hierbij is geen rekening gehouden met verslechterde (of verbeterde) economische omstandigheden.  |
|                     | 2013 | 24.996.000   |               |               |             |            |   |
|                     | 2014 | 24.996.000   |               |               |             |            | In verband met instroomstop vanaf 2014 is rekening gehouden met een daling van 5% van het aantal SE's (tov 2013). In overleg met opdrachtgever is ten aanzien van omzet uitgegaan van de gerealiseerde omzet in 2012 en 2013. Dit is een stevige ambitie om met minder mensen toch een hogere omzet te realiseren.  |
|                     | 2015 | 23.746.200   |               |               |             |            | Vanaf 2015 wordt uitgegaan van een omzetzak van 5% tov 2014, gezien de daling van het aantal SE's met 5%. Minder capaciteit betekent ook minder productie en dus ook minder omzet. Hierbij is gemakshalve vanuitgegaan dat er sprake is van een linearverband tussen aantal sw-ers dat werkzaam is en de omzet die hiermee binnengehaald wordt.   |
|                     | 2016 | 22.558.890   |               |               |             |            |   |
|                     | 2017 | 21.430.946   |               |               |             |            |   |
|                     | 2018 | 20.359.398   |               |               |             |            |   |
|                     | 2019 | 19.341.428   |               |               |             |            |   |
| Overige baten:      |      |              |               |               |             |            | De overige baten in 2012 bestaan uit vrijval van gevormde bestemmingsreserves en overige baten ad € 728.000. In 2011 is een bestemmingsreserve gevormd van € 5,8 mln. Bij begroting 2013 is een bedrag toegevoegd van € 20 mln.   |
| Overige baten:      | 2012 |              |               | 528.150       | 471.000     | 999.150    | De overige baten in 2012 betreffen de ontvangen bonus € 528.150 in kader van Begeleid Werken 2010 en overige baten ad € 0,4 mln. (onderbouwing niet bekend)   |
| Bestemmingsreserve: | 2012 | 5.800.000,00 | 3.094.000-    |               | 2.706.000   | 3.094.000  | De overige baten in 2012 bestaan uit vrijval van gevormde bestemmingsreserves en overige baten ad € 728.000. In 2011 is een bestemmingsreserve gevormd van € 5,8 mln. Hiervan wordt in 2012 € 3,1 mln. aangewend. De rest valt vrij in 2013.  |
|                     | 2013 | 2.706.000,00 | 4.706.000-    | 2.000.000     | -           | 4.706.000  | Er is vanuit gegaan dat conform de toezegging bij de begroting 2013 een bedrag van € 2 mln. toegevoegd zal worden aan de bestemmingsreserve Herstructurering SW en dat de beschikbare middelen volledig in 2013 zullen worden aangewend.  |



## Bijlage 1b: Uitgangspunten bij raming meerjaren exploitatieoverzicht (2)

| Lasten:                           |           |               |                             |                 |            |  |
|-----------------------------------|-----------|---------------|-----------------------------|-----------------|------------|--|
| Salarislasten ambtenaren          |           | Aantallen FTE | Gem salariskosten x € 1.000 |                 |            | De salarislasten ambtenaren blijven op het zelfde niveau als in 2012, omdat de reorganisatie niet direct in 2013 tot minder salarislasten zal leiden. Kosten van HPK'ers zullen in 2013 ten laste van W&W komen.   |
|                                   | 2012      | 166,9         | 60,4                        | 10.081          | 10.081     |  |
|                                   | 2013      | 166,9         | 60,4                        | 10.081          | 10.081     |  |
|                                   |           |               |                             |                 |            | De salarislasten ambtenaren zijn gebaseerd op vastgestelde formatieplan  |
|                                   | 2014      | 149,2         | 49,8                        | 7.430           | 7.430      | (aangepast op formatieplan d.d. 1 oktober 2012) x genormeerde salariskosten  |
|                                   | 2015      | 149,2         | 49,8                        | 7.430           | 7.430      |  |
|                                   | 2016      | 149,2         | 49,8                        | 7.430           | 7.430      |  |
|                                   | 2017      | 149,2         | 49,8                        | 7.430           | 7.430      |  |
|                                   | 2018      | 149,2         | 49,8                        | 7.430           | 7.430      |  |
|                                   | 2019      | 149,2         | 49,8                        | 7.430           | 7.430      |  |
| Salarislasten Extraproductieiders | 2014      | 6,0           | 52.655,91                   | 315.985,45      | 315.985,45 | In verband met inzet van extra productieiders (6 in 2014 en 2 in 2015) tov vastgestelde formatieplan zijn de lasten (tegen genormeerde salariskosten per FSK) hiervan apart weergegeven. De inzet van productieiders in 2013 maken onderdeel uit van salarislasten ambtenaren.   |
|                                   | 2015      | 2,0           | 52.655,91                   | 105.311,82      | 105.311,82 |  |
| Salarislasten W&W                 |           | Aantal FTEs   | gem salariskosten           | Salarislast W&W |            |  |
|                                   | 2012      | 2093,10       | 29.361,57                   | 61.456.700      | 61.456.700 | Het aantal is exclusief BWbanen en is uitgedrukt in FTEs   |
|                                   | 2013      | 2148,27       | 29.361,57                   | 63.076.578      | 63.076.578 | De salarislasten W&W gaan vanaf 2014 met 5% (schatting) omhoog ivm daling aantal medewerkers door instroomstop vanaf 2014 met eveneens 5%. Het aantal W&W'ers is inclusief 201,7 BWbanen. Er is vanuit gegaan dat het aantal BWbanen gehandhaafd blijft op 201,7.  |
|                                   | 2014      | 2080,77       | 29.361,57                   | 59.626.593      | 59.626.593 |  |
|                                   | 2015      | 1919,15       | 29.361,57                   | 56.349.255      | 56.349.255 |  |
|                                   | 2016      | 1813,11       | 29.361,57                   | 53.235.754      | 53.235.754 |  |
|                                   | 2017      | 1712,37       | 29.361,57                   | 50.277.870      | 50.277.870 |  |
|                                   | 2018      | 1616,66       | 29.361,57                   | 47.467.674      | 47.467.674 |  |
|                                   | 2019      | 1525,75       | 29.361,57                   | 44.798.414      | 44.798.414 |  |
| Loonkostensubsidie BW             | 2012-2019 |               |                             |                 | 3.116.400  | De loonkostensubsidie BW is voor 2013 e.v. gelijk aan gerealiseerde loonkostensubsidie in 2012. Het bedrag per jaar zal gaan dalen, wordt er vanuit gegaan dat deze daling niet verhaald gaat worden op de werkgevers, om mogelijke neveneffecten te voorkomen. Er is vanuit gegaan dat het aantal FTE BWbanen van 201,7 in 2012 ook zal blijven in de jaren t/m 2019. |



## Bijlage 1b: Uitgangspunten bij raming meerjaren exploitatieoverzicht (3)

| Reis- en taxikosten        | Reiskosten | Collectief vervoer | Totaal |        |        |   |   |
|----------------------------|------------|--------------------|--------|--------|--------|---|---|
|                            | 2012       |                    | 2098,5 |        | 2.099  | De lasten 2012 zijn gebaseerd op de werkelijke uitgaven aan taxi en collectief vervoer. |   |
|                            | 2013       | 1000               | 1380   | 2380   | 250    | 2.630   | In 2012 is in kader van besparing op kosten van collectief vervoer nagegaan welke SW-ers collectief vervoer nodig hebben. De maand november 2012 zou de meest zuivere maand zijn. Daarom zijn de lasten van november (ad € 115) geëxtrapoleerd over gehele jaar. In verband met een dispuut met de vervoerder is voor 2013 voorzichtigheidshalve uitgegaan van eenmalig extra kosten van € 250K.  |
|                            | 2014       | 1000               | 1380   | 2380   |        | 2.380   | Hoewel er vanaf 2014 sprake is van daling van het aantal SE-ers met 5% is voorzichtigheidshalve niet uitgegaan van daling van reis- en taxikosten vanaf 2014.   |
|                            | 2015       | 1000               | 1380   | 2380   |        | 2.380   |   |
|                            | 2016       | 1000               | 1380   | 2380   |        | 2.380   |   |
|                            | 2017       | 1000               | 1380   | 2380   |        | 2.380   |   |
|                            | 2018       | 1000               | 1380   | 2380   |        | 2.380   |   |
|                            | 2019       | 1000               | 1380   | 2380   |        | 2.380   |   |
| Huisvesting                | 2012       | 3814,8             |        | 3814,8 |        | 3.815   | Ten opzichte van de raming in herstructureringsplan is vanaf 2014 sprake van meer kosten € 0,9 mln ivm terugdraaien sluiting Bovendijk.   |
|                            | 2013       | 3814,8             | -350   | 3464,8 | -83,33 | 3.381   | De kosten 2012 zijn gebaseerd op de werkelijke realisatie 2012.   |
|                            | 2014-2019  | 3814,8             | -350   | 3464,8 | -83,33 | 3.381   | De lasten vanaf 2013 zijn met een bedrag van € 350K naar beneden bijgesteld in verband met het afstoten van een aantal panden, zoals Roer. Tevens is voor de locatie Bovendijk een lagere huurprijs het het SO-OBR bedongen. Dit levert een voordeel op van € 83,3K per jaar tov 2012.  |
| Kantine kosten             | 2012-2019  |                    |        |        |        | 578   | Er wordt van uitgegaan dat de lasten in de jaren 2013-2019 op hetzelfde niveau zullen blijven in 2012. Voorzichtigheidshalve is geen rekening gehouden met effecten ivm daling aantal SW-ers en andere factoren.  |
| Overige personeelslasten   | 2012-2019  |                    |        |        |        | 593   | idem  |
| Inhuur                     | 2012-2019  |                    |        |        |        | 1.652   | idem  |
| Transportkosten            | 2012-2019  |                    |        |        |        | 1.291   | idem  |
| Overige kosten             | 2012-2019  |                    |        |        |        | 2.210   | idem  |
| ICT kosten                 | 2012-2019  |                    |        |        |        | 1.109   | idem  |
| Lasten Wsw SoZaWe          | 2012       | 0                  | 0      | 0      | 646    | 646   | In het herstructureringsplan was geen rekening gehouden met Wsw-lasten van SoZaWe. Op basis van begroting 2012 bedragen deze € 0,8 mln.   |
| Doorbelastingen (overhead) | 2012-2019  |                    |        |        |        | 8.432   | De realisatie 2012 bestaat uit de doorbelasting van stafafdelingen (PIOFIACH) van Roteb volgens de door de Roteb gehanteerde verdeelsleutel voor overhead. Met ingang van 2013 zal er ivm clustervorming, centrale administratie (RSO) sprake zijn van een nu nog onbekende verdeelsleutel. Voorzichtigheidshalve wordt er vanuit gegaan dat de lasten voor overhead en overige doorbelastingen op hetzelfde niveau zullen blijven als in 2012. |
| Toegestaan Wsw tekort      | 2012       |                    |        |        |        | 4.000   | De bedragen zijn ongewijzigd tov herstructureringsplan. Het toegestaan Wsw tekort bedraagt vanaf 2016 €0.   |
|                            | 2013       |                    |        |        |        | 3.000   |   |
|                            | 2014       |                    |        |        |        | 2.000   |   |
|                            | 2015       |                    |        |        |        | 1.000   |   |
|                            | 2016-2019  |                    |        |        |        | 0   |   |
| 100 BW banen               | 2012       |                    |        |        |        | -1.424  | Aangezien nog niet duidelijk is hoe de 100 BW-banen gefinancierd gaan worden vanaf 2013 is de bijdrage hiervoor vanaf 2013 op 0 gesteld.  |
| Gewitte ID-ers             | 2012-2019  |                    |        |        |        | -365  | De bedragen zijn ongewijzigd tov herstructureringsplan.   |



## Bijlage 2: Operationele resultaten 2012 (1)

| Doelstelling 2012                              | Stand van zaken  |
|--|--|
| Reductie PMC's: 31 naar 17                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>1 PMC (Metaal) is in mei 2012 overgedragen aan een marktpartij.</li> <li>Overige PMC's zijn in 2012 geanalyseerd.</li> <li>PMC's zijn met name administratief geclusterd, de daadwerkelijke reductie (in activiteiten en overhead) heeft niet plaatsgevonden.</li> </ul>  |
| 150 mensen extra detacheren                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Over periode 01-02-2012 t/m 30-09-2012 is gezamenlijk 95 SE/arbeidsjaar toegevoegd aan de categorieën groepsdetachering, individuele detachering en begeleid werken.</li> <li>Deze stijging is vrijwel geheel toe te schrijven aan de overdracht aan de marktpartij van de PMC metaal in mei 2012.</li> </ul>   |
| Verhouding 1/3 - 1/3 - 1/3 vrijwel bereikt     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verhouding 1/3 – 1/3 – 1/3 is in 2012 ontwikkeld van 43% / 31% / 26% in januari 2012 naar 37% / 37% / 26% in september 2012.</li> <li>Ook hier is de mutatie vrijwel geheel toe te schrijven aan de overdracht aan de marktpartij van de PMC metaal in mei 2012.</li> <li>Het voornemen om de onderbezetting op te lossen door toestroom vanuit de wachtlijst in het vangnet levert een verwachte verhouding op van 40% / 35% / 25%.</li> <li>Mutatie in 2012 in richting verhouding is hierdoor minimaal.</li> </ul>   |
| Aanbesteding groen (uitrol mensen naar buiten) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Overeenkomsten zijn getekend in 2012. Betreft 170 medewerkers in de doelgroepen WWB en Wsw.</li> <li>Effect op detachering Wsw is minimaal.</li> </ul>  |
| Werk uit oude 5% regeling                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aanbesteding groen is een recent succes, totale mogelijke benutting is lager door tegenvallend aantal opdrachten.</li> <li>Lopende en nieuwe aanbestedingen bieden voldoende kansen (groen, borstelproject, zorg, catering, verhuisdiensten en flexibele arbeid).</li> <li>Per 1 januari 2013 komt er een moederbestek uit waar SROI in is verwerkt. Hierna wordt in een tijdsbestek van 2 jaar het gebruik en beheer verbeterd.</li> <li>Voor SROI is een kernteam over alle clusters ingericht (met link SoZaWe en inkoop), wordt een aanbestedingskalender bijgehouden en is geïnventariseerd hoeveel van de bestaande aanbestedingen een soort van SROI-regeling hebben.</li> <li>Door kernteam is een projectplan en een tussenrapportage met de stand van zaken. Team is pas eind 2012 op orde, wat resulteert in een minimale score tot nu toe.</li> </ul> |
| 5% - 50% regeling benutten met kernteam        |  |





## Bijlage 2: Operationele resultaten 2012 (2)

|  |  |
|--|--|
|  |  |
| Metaal: afronding naar markt brengen       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Overdracht van metaal aan de marktpartij heeft plaatsgevonden in mei 2012 (Q2). Er resteren nog wel enkele metaal-activiteiten.</li> </ul>  |
| Electro: analyse en afbouw                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>PMC-analyse Electro heeft plaatsgevonden.</li> <li>Activiteiten zijn vanuit pand Roer verhuist, van afbouw is nog geen sprake.</li> </ul>   |
| Kwekerij / teelt: voorbereiding markt      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Besloten is om deze PMC niet over te dragen aan de markt. Analyse voor gewijzigde aanpak gaat nog plaatsvinden.</li> </ul>  |
| Post en textiel: keuze                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>PMC-analyses hierop hebben plaatsgevonden. Definitieve keuzes zijn nog niet gemaakt.</li> </ul>   |
|  |  |
| Afstoten pand Schuttevaerweg (PMC fietsen) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pand wordt tijdelijk weer gebruikt wegens ruimtetekort op Zuidlaardermeer. Huurcontract loopt tot 1 oktober 2013.</li> </ul>  |
| Afstoten pand Roer (PMC metaal / electro)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>De doelstelling m.b.t. het afstoten van het pand Roer is bereikt, echter wel later dan gepland (Q2 i.p.v. Q1).</li> </ul>   |
| Reductie overhead                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Doelstelling 2012 m.b.t. reductie overhead wordt niet behaald.</li> <li>Mate van beïnvloeding van overhead neemt af met de clustervorming en kan negatief uitwerken m.b.t. doelstellingen.</li> </ul>   |
|  |  |
| PMC-doorlichting en afbouw                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyses van de PMC's hebben plaatsgevonden.</li> <li>Bij een aantal PMC's is nog geen uitspraak gedaan over de geschiktheid als vangnetvoorziening.</li> <li>Afbouw t.b.v. verhuizing PMC (resterend) metaal / elektro heeft nog niet plaatsgevonden.</li> </ul>               |
| Span of control 1-op-35                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Voortgang vloeit met name voort uit natuurlijk verloop en detacheringen.</li> <li>Realisatie is gepland bij de reorganisatie van het cluster W&amp;I.</li> <li>Span of control wordt bij beschut geschat op 1-op-50 en bij groepsdetacheringen op 1-op-35 / 1-op-40.</li> </ul> |
| Business cases Post, Repro                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>PMC-analyse is uitgevoerd. Definitieve keuzes over aanpak en uitwerking in business case dient nog plaats te vinden.</li> </ul>   |



## Bijlage 2: Operationele resultaten 2012 (3)

|   |   |
|---|---|
| Samenvoeging diensten & productie                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan voor het samenvoegen van diensten &amp; productie is geschreven.</li> <li>Daadwerkelijke samenvoeging moet nog plaatsvinden.</li> </ul>   |
| Samenvoeging back-offices                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Projectgroep voor samenvoeging is gevormd.</li> <li>Daadwerkelijke samenvoeging vindt plaats bij reorganisatie W&amp;I.</li> </ul>   |
| 100 opleidingen                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestart met het ontwikkelen van opleidingstrajecten.</li> </ul>  |
| Vervroegde uitdiensttreding                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uit analyse is gebleken dat deze doelstelling ongewenste financiële effecten met zich meebracht en is hierdoor niet ingezet.</li> </ul>  |
| Verzuimmanagement                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2012 zijn als normen voor ziekteverzuim voor Wsw'ers 12% gehanteerd en voor ambtenaren/ ID'ers: 7%.</li> <li>Realisatie Wsw'ers is 11,86%.</li> <li>Realisatie ambtenaren is een fractie meer dan 7%.</li> </ul>  |
| Reductie vervoerskosten                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2012 is de groep gebruikers zonder indicatie benaderd, een tegenvallend deel is hiervan afgevallen.</li> <li>Nu vinden er gesprekken plaats met de groep gebruikers met een indicatie.</li> <li>T/m september 2012 is binnen het budget gebleven, prognose voor heel 2012 is ook binnen het budget.</li> <li>Verwacht wordt dat vanaf 2013 structureel 6 ton tot 1 miljoen extra nodig is voor vervoer bovenop hetgeen in het herstructureringsplan is verwerkt.</li> </ul> |
| 100 BW-banen<br>Gemeente Rotterdam                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2012 is dit niet gerealiseerd.</li> </ul>   |
| Werkgeversservices                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2012 is de planningsfase hiervoor uitgewerkt.</li> </ul>  |
| Sociaal uitzendbureau                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2012 is de planningsfase hiervoor uitgewerkt.</li> </ul>  |
| Opzet faciliteit<br>groepsdetacheringen<br>/ beschut+ | <ul style="list-style-type: none"> <li>In 2012 is de planningsfase hiervoor uitgewerkt.</li> </ul>  |



## Bijlage 3: Overzicht geïnterviewde personen

| Nr. | Naam                   | Functie   |
|-----|------------------------|---|
| 1   | Luc Severijnen         | Directeur uitvoering (Inkomen)                    |
| 2   | Hermann Jager          | Clusterdirecteur SB                               |
| 3   | Tjeerd Sijtema         | Programmamgr herstructurering SW                  |
| 4   | Marlin Huygens         | Directeur uitvoering (Werk)                       |
| 5   | Yolanda van Wingaarden | HR-adviseur Power                                 |
| 6   | Wilma Koek             | Unitmanager Beleid Power                          |
| 7   | Magda Chedi-van Hall   | Clustercontroller W&I                             |
| 8   | Erwin Steller          | Controller  |
| 9   | Jose van der Tak       | Controller  |
| 10  | Ton de Regt            | Beleidsadviseur                                   |
| 11  | Bart Moes              | Beleidsadviseur                                   |
| 12  | Ronald Bergman         | kwartiermaker SW beschut                          |
| 13  | Ton van der Leck       | kwartiermaker Werkgeversservicepunt Rijnmond-DAAD |
| 14  | Elly Schreur           | Kwartiermaker Toetsing en Toezicht                |
| 15  | Henk Bolk              | Projectleider                                     |
| 16  | Ramon Dolle            | Unitmanager RO bedrijf Baan en Markt              |
| 17  | René van Willigenburg  | Hoofd Inkoop                                      |
| 18  | Annelies Pausma        | Inkoop adviseur /Vervoer                          |
| 19  | John Trampe            | Senoir Projectleider                              |
| 20  | Bob Brussen            | Projectleider Roteb                               |
| 21  | Saskia Laarman         | Teamchef RO bedrijf Baan en Markt                 |
| 22  | Marc van Leeuwen       | Hoofd productontwikkeling Sozawe                  |
| 23  | Remco ten Rouwelaar    | Kwartiermaker Matching                            |
| 24  | Ben Boelee             | Unitmanager RO bedrijf                            |
| 25  | Martien Lely           | Unitmanager Kwekerij                              |
| 26  | Marieke Neervoort      | Robedrijf baan en markt/Project Mensontwikkeling  |

