



RAADSINFORMATIEBRIEF

15R.00316



Van : college van burgemeester en wethouders

Datum : 12 mei 2015

Portefeuillehouder(s) : wethouder Koster

Portefeuille(s) : Participatie, Werk & Inkomen

Contactpersoon : G. Kraaijkamp

Tel.nr. : 0620094919

E-mailadres : kraaijkamp.g@woerden.nl

Onderwerp:

Verbeterplan Ferm Werk

Kennisnemen van:

Bijgevoegd verbeterplan Ferm Werk, de aanbestedingsbrief en het onderzoeksrapport waarop het verbeterplan is gebaseerd.

Inleiding:

Ferm Werk is met ingang van 1 januari 2014 de uitvoeringsorganisatie voor Participatie Werk & Inkomen van de gemeenten Woerden, Oudewater, Montfoort en Bodegraven-Reeuwijk. In het eerste jaar zijn weeffouten en knelpunten naar voren gekomen. Met name in de tweede en derde kwartaalrapportage is gebleken dat er ook sprake is van financiële problemen. Overleg daarover in het dagelijks bestuur van Ferm Werk en tussen het dagelijks bestuur en de RvC heeft geleid tot meerdere maatregelen.

Onderdeel daarvan was het laten uitvoeren van een onderzoek naar de bedrijfsvoering en de werkgeversbenadering door BMC. Zoals bekend is tevens het besluit genomen de onderzoeker, dhr. Marco Wilke, aan te stellen als algemeen directeur a.i..

Wij hebben tijdens commissievergaderingen aangegeven resultaten van het onderzoek en het verbeterplan op basis daarvan met de raad te delen. Dat doen we door middel van deze raadsinformatiebrief.

Kernboodschap:

Met dit verbeterplan wordt een stap gezet naar een betere organisatie van Ferm Werk. Tevens doet het plan recht aan de zienswijze die de raad heeft uitgebracht naar aanleiding van de DVO 2015 en de Begroting Ferm Werk 2015. Meerdere projecten richten zich op het versterken van de werkgeversbenadering en het bevorderen van de uitstroom waardoor het aantal uitkeringen wordt beperkt. In het plan is herkenbaar dat daarbij het uitgangspunt is dat maatwerk moet worden geleverd; welke instrumenten zijn beschikbaar en welk daarvan is in bepaalde gevallen het meest effectief? Daarnaast blijft aandacht bestaan voor het optimaliseren van werkprocessen 'aan de poort', waaronder het zoeken naar een evenwicht tussen het scherp toetsen op rechtmatigheid en het rekening houden met de menselijke maat met name waar het de bejegening betreft.

In de bijgevoegde aanbestedingsbrief staat vermeld dat het dagelijks bestuur Ferm Werk het verbeterplan op 1 mei jl. heeft vastgesteld. Wij zijn met het DB van mening dat in dit verbeterplan de elementen zijn

opgenomen die essentieel zijn voor het functioneren en het succes van Ferm Werk. Het plan sluit goed aan bij de conclusies van het uitgevoerde onderzoek:

- Ontwikkeling van scenario's en visies met betrekking tot de geleidelijke daling van het aantal WSW-ers als gevolg van natuurlijk verloop, de daarmee gepaard gaande daling van de netto toegevoegde waarde (NTW) die met de WSW kan worden gerealiseerd en mogelijke alternatieve bronnen van NTW
- In relatie met het voorgaande het verkennen van nieuwe instrumenten die kunnen worden ingezet voor de bestaande (WWB-ers) en de nieuwe doelgroep (inwoners die zijn "geïndiceerd" als doelgroep van de Participatiewet). Deze instrumenten (onder andere nieuw beschut, deta-banen) zijn op dit moment volop in discussie, landelijk en in de arbeidsmarktregio
- Het verbeteren van de werkprocessen bij W&I, het beoordelen van aanvragen en het verstrekken van uitkeringen en daarmee het terugdringen van de uitvoeringskosten. In het verlengde daarvan het kritisch bekijken en verlagen van de indirecte kosten. Dit is voor de deelnemende gemeenten van groot belang omdat daarmee de gemeentelijke bijdrage kan worden beperkt
- Enkele projecten die zich richten op het versterken van de (aansturing van) de organisatie en het stroomlijnen van de relatie tussen Ferm Werk en de deelnemende gemeenten, waaronder het afstemmen van de P&C-cyclus en het optimaliseren van de verantwoordings- en stuurinformatie.
- Het leggen van een steviger relatie tussen de activiteiten van Ferm Werk en andere aspecten van de transformatie sociaal domein, zodat beter integraal kan worden geacteerd op sociale vraagstukken.

Zoals uit het plan blijkt wordt geïnvesteerd in het verder verbeteren van de aansluiting tussen deelnemende gemeenten en Ferm Werk waar het gaat om de bedrijfsvoering en de P&C-cyclus. Dat moet voorkomen dat onduidelijkheden (blijven) bestaan over de aansluiting tussen gemeentelijke begroting en de begroting Ferm Werk. En het moet bevorderen dat de volgorde waarin college en raad spreken over begrotingen en rapportages meer logisch wordt waardoor (indien noodzakelijk) tijdige bijsturing kan plaatsvinden.

Het college heeft vertrouwen dat met dit verbeterplan en andere ontwikkelingen (werving van leden van de RvC, werving van een algemeen directeur, de overgang naar een productbegroting, afstemming binnen de arbeidsmarktregio, etc.) nog dit jaar een forse stap voorwaarts kan worden gezet. Tegelijkertijd is er enige zorg over de veelheid en complexiteit van de verbeteracties. Wij zullen nauwlettend volgen of Ferm Werk er in slaagt de beoogde planning te realiseren zoals opgenomen in het verbeterplan. Tegelijkertijd moeten reeds bestaande afspraken over aanlevertermijnen en inhoud van rapportages worden nagekomen. dat vraagt veel van de organisatie.

Vervolg:

De projecten en planning die zijn opgenomen in het verbeterplan interfereren met de eerder aan de raad toegezonden procesagenda PWI (15R.00141). Wij maken van de gelegenheid gebruik om daarover de volgende opmerking te maken.

In het dagelijks bestuur is er voor gekozen voorrang te geven aan het omzetten van de begroting Ferm Werk 2016 in een productenbegroting en het opstellen van een meerjarenbegroting. Het laatste gebeurt in nauw overleg met de deelnemende gemeenten, alwaar in deze periode de begroting 2016 wordt voorbereid. Naar verwachting kan de meerjarenbegroting Ferm Werk 2016-2019 voor de septembervergadering van de raad worden aangeleverd. Wij streven er naar om dit gepaard te laten gaan met voorstellen met betrekking tot het strategisch beleid PWI voor die jaren.

Daarbij moet bedacht worden dat we te maken hebben met belangrijke onzekerheden, zoals de voortdurende landelijke en regionale discussie over indicatiestelling, de zeer beperkte ervaring die in het eerste half jaar daarmee kon worden opgedaan (uitstroom van jongeren uit het speciaal en praktijkonderwijs richting gemeente heeft nog nauwelijks plaatsgevonden) en onduidelijkheid over beschikbare middelen (reguliere rijksbijdragen maar bijvoorbeeld ook extra middelen ten behoeve van de arbeidsmarktregio en de sociale werkvoorzieningen).

Bijlagen:

1. 15i.01805 Aanbiedingsbrief verbeterplan
2. 15i.01806 Verbeterplan Ferm Werk

3. 15i.01807 Onderzoeksrapport BMC: Prestaties Fern Werk: bedrijfsvoering en samenwerking met bedrijfsleven
-

De secretaris

drs. M.H.J. van Kruijsbergen

De burgemeester

V.J.H. Molkenboer

Aan: College en raad van de gemeente

Geacht college,

Op 12 februari j.l. hebben wij u geïnformeerd over de stand van zaken bij Ferm Werk. Daarbij hebben we onder andere gemeld dat er een onderzoek over de bedrijfsvoering bij Ferm Werk was gestart en dat we een interim-directeur bij het bedrijf hebben aangesteld.

Nadat de onderzoeker (tevens interim-directeur) zijn concept-rapport met ons had besproken hebben wij gevraagd om een verbeterplan op te stellen voor Ferm Werk, gebaseerd op de analyse, conclusies en aanbevelingen uit het rapport. In de vergadering van het dagelijks bestuur en Raad van Commissarissen van 1 mei 2015 hebben wij het verbeterplan goedgekeurd en vastgesteld.

Bijgaand treft u het verbeterplan aan met het onderzoeksrapport als bijlage. De belangrijkste doelstellingen van het verbeterplan zijn:

- Het verbeteren van de werkprocessen van 'werk en inkomen' waardoor er effectiever en efficiënter gewerkt kan worden
- Het meer effectief organiseren van het uitstroombeleid waardoor de beoogde synergie van Ferm Werk (als fusie organisatie van de sociale dienst en sociale werkvoorziening) ook daadwerkelijk bereikt wordt
- Het efficiënter inrichten van de totale organisatie
- Het opstellen van een meerjarenaanpak voor de organisatie waardoor de negatieve effecten van de leegloop van de sociale werkvoorziening gecompenseerd worden
- Het verbeteren van de cultuur van de organisatie
- Het verbeteren van de verantwoordingsinformatie aan gemeenten en het aansluiten van de P&C cyclus van Ferm Werk en die van de deelnemende gemeenten

In financiële termen wordt er in structurele termen 400K bespaard op de uitvoeringskosten ten opzichte van het niveau begroting 2015. Deze besparing wordt bereikt vanaf het begrotingsjaar 2016.

Het dagelijks bestuur is van opvatting dat met dit verbeterplan de oorspronkelijke doelstellingen die ten grondslag lagen aan de oprichting van Ferm Werk gerealiseerd worden. Wij gaan er van uit dat Bodegraven-Reeuwijk, Montfoort, Oudewater en Woerden met Ferm Werk een prima uitvoering van de participatiewet aan zijn bewoners en bedrijfsleven kan garanderen.

Met vriendelijke groet,

Y. Koster
Voorzitter

M. Wilke
Secretaris

Verbeterplan Ferm Werk

Ferm Werk is op 1 januari 2014 gestart als fusieorganisatie van de sociale dienst Bodegraven-Reeuwijk, IASZ en de Sluis Groep. Daarmee is het een van de eerste organisaties waar gepoogd is om de kennis en ervaring van sociale diensten te combineren met die van de sociale werkvoorziening. Een combinatie die nuttig is om een goede uitvoering van de participatiewet te realiseren. Immers, gemeenten hebben vanaf 1 januari 2015 niet alleen de verantwoordelijkheid voor de 'klassieke' doelgroepen die gebruikmaken van de WWB. Mensen met beperkingen die geen werkervaring hebben, hebben geen toegang meer tot de WSW en de Wajong maar moeten zich wenden tot de gemeente.

2014 is gepaard gegaan met de nodige hobbels. Een aantal van deze zaken is onderzocht in het onderzoek dat door BMC is uitgevoerd en als bijlage bij dit document is toegevoegd. Het bestuur heeft besloten om op basis van dit onderzoek een verbeterplan op te stellen. Aan de directie is gevraagd om het verbeterplan te formuleren en uit te voeren.

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn:

- De bedrijfsvoering van het onderdeel 'Commercie en Werk' van Ferm Werk is op orde. Dit geldt niet voor het kringloopbedrijf, maar hier is inmiddels het besluit genomen om dit bedrijf zo snel mogelijk te verkopen. De bedrijfsvoering en de financiële resultaten staan de komende jaren wel onder druk als gevolg van de effecten van de Participatiewet.
- Ferm Werk is onvoldoende 'in control' als het gaat om de 'sociale dienst'-werkzaamheden. Na de slecht voorbereide start zijn er gedurende 2014 wel pogingen gedaan om de bedrijfsvoering te verbeteren, maar dit heeft nog niet geleid tot een niveau dat tot tevredenheid mag stemmen.
- De kwaliteit van de gehele P&C-cyclus van Ferm Werk is een probleem. Enerzijds zijn er objectieve factoren waardoor de inrichting van begroting en verantwoording in een dergelijke organisatie complex zijn. Anderzijds zijn er specifieke redenen (aansluiting basisuitgangspunten gemeenten en Ferm Werk, afstemming tussen gemeenten en Ferm Werk) die de kwaliteit in negatieve zin veroorzaken.
- Vanuit het perspectief van een SW-bedrijf was de Sluis Groep (en vanaf 2014 Ferm Werk) actief in het benaderen van het bedrijfsleven. Ten behoeve van een succesvolle plaatsing van Wwb'ers zijn nieuwe methoden nodig. Deels zijn die inmiddels geadopteerd door Ferm Werk. De sturing op het uitstroombeleid moet strakker georganiseerd worden.

Het verbeterplan bevat een aantal projecten die hier opgenomen zijn. De projecten sluiten aan bij de aanbevelingen uit het genoemde onderzoeksrapport. Enerzijds zijn het acties die de dienstverlening van Ferm Werk moeten verbeteren. Anderzijds is goede aansluiting op de gemeentelijke Planning & control cyclus een 'must', evenals het meer toegankelijk maken van de managementinformatie.

Maar er worden ook projecten ter hand genomen met een meer strategisch karakter. Zo moet Ferm Werk laten zien dat de producten en dienstverlening die aangeboden worden aansluiten op de nieuwe realiteit van de participatiewet. We moeten een antwoord bieden op het gegeven dat er geen instroom meer plaatsvindt in de sociale werkvoorziening.

Bij de organisatorische inrichting van 'werk en inkomen' moeten we daadwerkelijke synergie vinden van de sterke punten van enerzijds de sociale diensten en anderzijds de sociale werkvoorziening. Een

verhoging van prestaties moet op efficiënte wijze plaatsvinden: vandaar dat we nadrukkelijk het financiële perspectief opnemen.

In totaal wordt er een financiële taakstelling van 400K op de uitvoeringskosten opgenomen. Deze besparing geldt ten opzichte van de begroting 2015 en zal in 2016 gerealiseerd worden. Daarnaast moeten de projecten 'meerjarenperspectief benutting infra-structuur' en 'herinrichting werk en inkomen' er voor zorgen dat ook op termijn de uitgaven in de hand worden gehouden.

De optelsom van de projecten binnen een beperkt tijdsperspectief betekent een stevig veranderopgave voor Ferm Werk. De directie heeft dan ook verschillende projecten reeds opgestart. Er zal gebruik gemaakt worden van de aanwezige expertise van medewerkers en bestuurders van de deelnemende gemeenten.

Bestuur, Raad van Commissarissen en directie vinden dat Ferm Werk zich meer moet tonen als een organisatie die 'van en voor gemeenten' is. Gemeenschappelijke regelingen lopen altijd het risico dat ze op te grote afstand komen te staan van de deelnemende gemeenten. Ferm Werk moet zich als betrokken organisatie opstellen die voor de gemeenten Bodegraven-Reeuwijk, Montfoort, Oudewater en Woerden de participatiewet uitvoert. In samenspraak met de gemeenten, ondernemers en organisaties die zich in het sociaal domein bewegen. De participatiewet is een onderdeel van de grootschalige veranderingen in het sociaal domein en Ferm Werk maakt deel uit van dit veranderingsproces.

Het verbeterplan richt zich op de toekomst. Bestuur, Raad van Commissarissen, directie, medewerkers en andere stakeholders leren van zaken die niet of minder goed zijn gegaan. Met als oogmerk om een meer effectieve en efficiënte dienstverlening te kunnen bieden aan burgers.

Project	Meerjarenperspectief benutting infra-structuur
Aanleiding	Per 1 januari 2015 is de instroom van WSW-medewerkers gestopt. Jaarlijks is er echter sprake van ongeveer 6% uitstroom (natuurlijk verloop). Dit betekent dat de productiecapaciteit –en daarmee de omzet- jaarlijks hetzelfde tempo afneemt. Zonder nadere ingrepen blijven de bedrijfsvoeringskosten constant. Een financiële ontwikkeling die zorg baart. In de grote geldstroom zijn er twee ontwikkelingen: • Het aantal SW'ers daalt; vanuit een financieel perspectief is dit gunstig (het subsidieresultaat is immers negatief) • Per SW'er wordt het subsidieresultaat in de komende 6 jaar gecumuleerd 3000,- negatiever.
Aanpak	We stellen een scenariostudie op met voorstellen voor het bestuur. Allereerst wordt een basisscenario opgesteld; op basis van de hierboven geschetste ontwikkelingen (beleidsarm) Vervolgens worden verschillende scenario's opgesteld met oplossingsrichtingen. In ieder geval: • Scenario met aanpassingen in de kostenstructuur en optimalisatie opbrengsten • Scenario met aanpassingen PMC's • Scenario waar Ferm Werk nadrukkelijk 'beschut binnen' gaat organiseren • Scenario waar Ferm Werk meer inzet op arbeidsmatige dagbesteding Al dan niet op basis van een combinatie van deze scenario's (en nog nader te ontwikkelen perspectieven) wordt een voorstel besproken met het

	bestuur
Financieel doel	In meerjarig perspectief geen verhoging van gemeentelijke bijdragen aan het product 'sociale werkvoorziening'
Projectleiding	Marco Wilke
Doorlooptijd	Studie gereed: 1 september 2015. September-november: bestuurlijke behandeling incl. Advies van OR. Implementatie vanaf 1 januari 2016

Project	Herinrichting 'werk en inkomen'
Aanleiding	Gedurende 2014 zijn er vele initiatieven genomen om de werkprocessen rondom 'werk en inkomen'* te verbeteren. Zowel efficiencywinst als verbetering effectiviteit stonden centraal. Desalniettemin is begin maart geconcludeerd dat Ferm Werk onvoldoende in control is. Bovendien is er nog onvoldoende meerwaarde gevonden in het samenbrengen van de kennis/ervaring sociale dienst achtergrond en die van de sociale werkvoorziening
Aanpak	Het opstellen van een herontwerp van de belangrijkste werkprocessen. Het centrale doel moet –conform de participatiewet- zijn om zo min mogelijk mensen afhankelijk te laten zijn van een uitkering. De organisatieonderdelen die betrokken zijn bij de uitstroom naar werk worden samengebracht en de werkprocessen die gerelateerd zijn aan uitstroom worden herijkt. Rekening houdend met de bestuurlijke wensen aangaande het 'cafetariamodel' zoals ook opgesteld is in de begroting. De werkprocessen rondom de verzorging van uitkeringen (bestandsbeheer in ruime zin) worden ingericht op basis van optimalisering efficiency en 'klantvriendelijkheid' (helderheid; toegankelijkheid; snelheid besluitvorming)
Financieel doel	Besparing uitvoeringskosten ten opzichte van de begroting 2015 met 200K. Effect grote geldstroom: De implementatie van dit project moet leiden tot een financiële sturing op de grote geldstroom 'uitkeringen levensonderhoud' binnen het BUIG-budget. Dit doel kan gecorrigeerd worden voor twee variabelen die niet beïnvloedbaar zijn door Ferm Werk: • Instroom van kandidaten boven het landelijk gemiddelde • Systeemaanpassingen van het BUIG-budget ten nadele van de deelnemende gemeenten
Projectleiding	Marco Wilke
Doorlooptijd	Start: 15 maart. Voorstel gereed: 15 juni. Vervolgens behandeling in OR en bestuur. Implementatie vanaf 1 augustus 2015
Bijzonderheid	In de periode maart – juni worden de achterstanden bij 'werk en inkomen' afgebouwd

* het vaststellen van het uitkeringsrecht; bestandsbeheer; activiteiten gericht op uitstroom en/of participatie

Project	Nieuwe dienstverlening
Aanleiding	Ferm Werk heeft de nodige instrumenten ter beschikking om uitstroom van WWB-klanten te realiseren. We moeten echter continu onze beschikbare instrumenten tegen het licht houden of deze het beoogde doel -het ondersteunen van burgers richting betaald werk- realiseren. Dit

	mede gezien de instroom van nieuwe doelgroepen en de mogelijkheden die de participatiewet biedt.
Aanpak	In samenspraak met gemeenten en onze partners in de arbeidsmarktregio's inventariseren welke instrumenten beschikbaar zijn en welke we willen toepassen. De instrumenten worden beoordeeld op basis van effectiviteit (zorgen ze voor uitstroom en/of andere vormen van participatie –bijvoorbeeld arbeidsmatige dagbesteding-) en op basis van financiële houdbaarheid ('business case'). Nieuwe instrumenten en vormen van dienstverlening worden besproken met het bestuur en vervolgens geïmplementeerd.
Financieel doel	nvt
Projectleiding	Ronald van Drogenbroek
Doorlooptijd	Bestuurlijke behandeling: september 2015

Project	Vermindering indirecte kosten
Aanleiding	De deelnemende gemeenten hebben in 2014 regelmatig kritiek geuit op de (hoge) uitvoeringskosten. Het terugdringen van de uitvoeringskosten wordt enerzijds bereikt door de voorgaande projecten. Het is echter ook zaak om de indirecte kosten kritisch te beschouwen.
Aanpak	Enerzijds worden indirecte kosten meer gerelateerd aan specifieke producten; om zo het inzicht in de bedrijfsvoering te vergroten. Anderzijds worden voorstellen gedaan om de overhead daadwerkelijk terug te dringen. Deze besparing leidt direct tot een lagere gemeentelijke bijdrage, dan wel ruimte om nader te investeren in de dienstverlening. Die keuze is aan het bestuur. De (inhoudelijke) gevolgen van minder overhead worden in kaart gebracht t.b.v. een goede besluitvorming
Financieel doel	Besparing uitvoeringskosten met 200K
Projectleiding	Bernhard Drost
Doorlooptijd	Voorstel gereed op 1 juni 2015. Vervolgens behandeling in bestuur en OR. Implementatie uiterlijk 1 juli 2015

Project	Afstemming P&C cyclus gemeenten
Aanleiding	Een belangrijk probleem in de communicatie tussen Ferm Werk en de deelnemende gemeenten was het gebrek aan afstemming in relatie tot de P&C cyclus. De budgetten waar in de Ferm Werk rapportages naar verwezen werd (begroting, kwartaalrapportages) kwamen niet overeen met de begrotingen van de gemeenten. Een goede afstemming van deze gegevens is van essentieel belang om de communicatie te verbeteren.
Aanpak	De begroting 2016 (eerste versie) wordt met een meerjarenperspectief uiterlijk in juni 2015 aangeleverd. Met behulp van deze informatie kunnen gemeenten hun eigen begroting 2016 voorbereiden die eind oktober vastgesteld worden. Ferm Werk zorgt voor een update van de eigen begroting 2016 die uiterlijk december 2015 wordt vastgesteld. In deze update wordt met name de actuele informatie mbt klantstromen en bijdragen rijksoverheid verwerkt.
Financieel doel	

Projectleiding	Bernhard Drost
Doorlooptijd	1 juli gereed

Project	Opzet en frequentie verantwoordings- en stuurinformatie
Aanleiding	Nog los van het vorige project bleek het lastig om verantwoordings- en stuurinformatie (maand- en kwartaalrapportages) zodanig op te stellen dat het voor bestuur en RvC de juiste inzichten oplevert. Zowel op het vlak van format als frequentie en tijdigheid moeten verbeteringen aangebracht worden
Aanpak	Projectmatig wordt het format van maand- en kwartaalrapportages aangepast t.b.v. optimale leesbaarheid en duiding. Deze aanpassing wordt in nauw overleg met gemeenten gerealiseerd. Vastgesteld wordt welke informatie op maandbasis beschikbaar moet en kan zijn en welke op kwartaalbasis. De maandrappportages dienen uiterlijk 3 weken na afloop van de betreffende maand bestuurlijk beschikbaar te zijn. Voor de kwartaalrapportages geldt een termijn van 5 weken na afloop van het kwartaal
Financieel doel	
Projectleiding	Bernhard Drost
Doorlooptijd	Aanpak dient uiterlijk tweede kwartaal 2015 gerealiseerd te zijn

Project	Organisatie management
Aanleiding	Ferm Werk is een fusie van een SW-bedrijf en twee sociale diensten. Dit type organisaties verschilt sterk van elkaar in bedrijfscultuur en leiderschapsstijlen. De verwachtingen over en rol van het management verschillen fors.
Aanpak	Via een management development aanpak worden de verschillen verduidelijkt. Doel is om lijn te krijgen in de rollen van het management. Dit geldt zeker voor de onderscheiden 'lagen' (directie/MT; afdelingsniveau, teamniveau). Gewenst zijn: • Korte lijnen • Verantwoordelijkheidsbesef • Resultaatgericht
Financieel doel	
Projectleiding	Bernhard Drost
Doorlooptijd	Gehele jaar (2015)

Project	Ferm Werk in sociaal domein
Aanleiding	De invoering van de participatiewet is lang niet de enige verandering in het sociaal domein. Gemeenten kunnen als gevolg van de decentralisaties veel meer integraal sturen op sociale vraagstukken. De transformatie vraagt inzet, betrokkenheid en samenwerking van alle organisaties die

	hier een rol in spelen
Aanpak	Ferm Werk stelt zich actief op bij alle netwerken die bestaan (en zich ontwikkelen) in het sociaal domein. Met gemeenten wordt een inventarisatie opgesteld bij welke netwerken de inzet van Ferm Werk gewenst is. Openheid en samenwerking zijn hierbij de sleutelbegrippen.
Financieel doel	
Projectleiding	Marco Wilke
Doorlooptijd	Inventarisatie is in september gereed. Daarnaast continue aandacht voor samenwerking met partijen in het sociaal domein

Prestaties Ferm Werk: bedrijfsvoering en samenwerking met bedrijfsleven

Rapport
Ferm Werk, Woerden

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

BMC
april 2015
dr. M.L. Wilke
drs. S.M. van Klaveren
drs. B.A. Wiendels
Projectnummer: 468203
Correspondentienummer: AD-0704-73942

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO
NL91ABNA0504035754

BTW
NL80.86.63.598 B.01

INHOUD

HOOFDSTUK 1	INLEIDING	2
HOOFDSTUK 2	BEDRIJFSVOERING: COMMERCIE EN WERK	6
HOOFDSTUK 3	BEDRIJFSVOERING: PARTICIPATIE EN INKOMEN	9
HOOFDSTUK 4	BEDRIJFSVOERING: VERANTWOORDINGSINFORMATIE	13
HOOFDSTUK 5	SAMENWERKING MET WERKGEVERS	16
HOOFDSTUK 6	CONCLUSIES ONDERZOEKSRAPPORT FERM WERK	19
BIJLAGE 1	INTERVIEWS	21
BIJLAGE 2	GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN	22
BIJLAGE 3	OPDRACHT ONDERZOEK	23
BIJLAGE 4	OPDRACHT INTERIM-BESTUURDER	32
BIJLAGE 5	BENCHMARKONDERZOEK	37
BIJLAGE 6	FORMATIECALCULATIE 'WERK EN INKOMEN'	51

Hoofdstuk 1

Inleiding

Onderzoeksproces

De Raad van Commissarissen (RvC) van Ferm Werk heeft BMC medio januari 2015 opdracht gegeven om een onderzoek te verrichten, met als kern twee vragen¹:

1. *Onderzoek de huidige bedrijfsvoering van Ferm Werk inclusief de wijze waarop de organisatie rapporteert aan bestuur en RvC. Zijn de afspraken tussen bestuur, RvC en directie over de te bereiken resultaten helder vastgelegd? Beide verbeterpunten, inclusief het tempo waarop eventuele verbeteringen gerealiseerd kunnen worden.*
2. *Beschrijf de huidige wijze van samenwerking met werkgevers en adviseer ook hierover mogelijkheden tot verbetering*

In de opdracht werden bij aanvang nog twee fasen onderscheiden: een eerste algemene fase met een onderzoek op hoofdlijnen: de RvC had in eerste instantie ook over een 'quickscan' gesproken. Deze eerste fase zou vóór 1 maart 2015 afgesloten moeten worden met een rapportage. Op basis van die rapportage zou de opdrachtgever vaststellen of er nog nadere elementen verder onderzocht zouden moeten worden. Deze tweede fase zou afgerond moeten worden met een eindrapportage vóór 1 april 2015.

Parallel aan dit onderzoek werd bij Ferm Werk een discussie opgestart over het strategisch beleid dat de vier deelnemende gemeenten (Bodegraven-Reeuwijk, Montfoort, Oudewater en Woerden) zouden moeten hanteren. De bestuurlijke samenwerking, de governance en de continuïteit van de directie waren belangrijke onderdelen van dit gesprek.

Op 6 februari werd een eerste sessie over dit strategisch beleid² gehouden. Eén van de conclusies was dat de algemeen directeur van Ferm Werk direct vervangen zou moeten worden door een interim-directeur. Op 19 februari werd de heer dr. M.L. (Marco) Wilke van BMC door bestuur en RvC benoemd als interim-directeur. De heer Wilke is tevens de projectleider van het onderzoek waarover hier gerapporteerd wordt. Met de RvC (opdrachtgever) is afgesproken dat het onderzoek op 15 maart wordt afgerond, waarbij het onderscheid tussen de fasen vervalft. Het 'interim-directeurschap' en het onderzoek vallen vanaf 19 februari samen.³

Het is van belang om in deze inleiding expliciet aandacht te geven aan deze ontwikkelingen:

- De rol van een onderzoeker/adviseur is wezenlijk anders dan die van een (interim-)directeur/bestuurder.
- Verschillende interviews met medewerkers van Ferm Werk hebben plaatsgevonden in de periode dat bekend werd/was dat de heer Wilke als interim-directeur benoemd werd (dan wel zou worden benoemd). Het is niet ondenkbaar dat geïnterviewde medewerkers in gesprek met een interim-directeur een ander accent hanteren (zonder daarmee onjuiste uitspraken te doen) dan in een gesprek met een externe adviseur.

¹ Zie bijlage 3: offerte 'Onderzoek prestaties Ferm Werk: bedrijfsvoering en samenwerking bedrijfsleven'.

² De discussie over het Strategisch Beleid werd voorbereid en begeleid door Wagenaar & Hoes. BMC was op 6 februari niet aanwezig.

³ Zie bijlage 4: offerte 'Interim-bestuurder'.

- Doordat de looptijd van het onderzoek is ingekort ten opzichte van de twee fasen die in eerste instantie waren aangenomen en doordat de onderzoekswerkzaamheden parallel liepen met de rol van de onderzoeker/adviseur als interim-directeur, is er sprake van een onderzoek op hoofdlijnen, waarbij relatief veel aandacht is uitgegaan naar de bedrijfsvoering van het onderdeel 'participatie en inkomen', met name vanwege de problematiek die daar is aangetroffen.
- Een voordeel van deze ontwikkelingen is dat de onderzoeker meer diepgaand facetten van de bedrijfsvoering kan analyseren. Een (mogelijk) nadeel is dat de onderzoeker door middel van zijn aanbevelingen in feite aan zichzelf rapporteert.
- De rapporteur moet als onderzoeker/adviseur optreden volgens letter en geest van de 'ROA-code'. Kernbegrip in deze code is 'onafhankelijkheid'. De adviseur mag zijn inzichten, oordelen, conclusies en aanbevelingen niet laten beïnvloeden door belangen van interne of externe spelers. En in dit geval ook niet door 'zichzelf', vanwege het risico dat de rollen van onderzoeker/adviseur en interim-directeur door elkaar gaan lopen.

Bestuur, RvC en interim-directeur zijn zich bewust van deze aspecten en hebben bewust voor deze aanpak gekozen.

Methode van onderzoek

De bevindingen uit het onderzoek zijn gebaseerd op drie typen bronnen:

1. de documenten zoals die in bijlage 2 zijn opgenomen;
2. de interviews; bijlage 1 bevat een overzicht van de geïnterviewde personen;
3. een benchmarkonderzoek naar relevante facetten van de 'werk en inkomen'-kant van Ferm Werk.

Met behulp van deze bronnen verricht de onderzoeker zijn analyse. Het onderzoek naar de bedrijfsvoering is opgesplitst in drie delen:

- het 'SW-bedrijf' onderdeel van Ferm Werk;
- het 'participatie en inkomen' onderdeel van Ferm Werk;
- de verantwoordingsinformatie.

Achtergronden

Voorafgaand aan de daadwerkelijke analyse van Ferm Werk is het nuttig om een paar aspecten van de vorming van Ferm Werk te beschouwen.

Zeker met de aankondiging van de Wet werken naar vermogen (begin 2011) en de daarmee gepaard gaande gevolgen voor de sociale werkvoorziening werd in gemeenteland het startschot gegeven voor een discussie over de structuur van de 'keten van werk en inkomen'. Tot dan toe waren de werelden van de sociale diensten en van sociale werkvoorzieningsbedrijven behoorlijk gescheiden. Weliswaar werden sociale werkvoorzieningsbedrijven zo nu en dan ingeschakeld om bepaalde re-integratiewerkzaamheden te verrichten in opdracht van sociale diensten, maar over het algemeen was er nauwelijks sprake van een wisselwerking tussen deze sectoren.⁴

De organisatieculturen van een sociaal werkvoorzieningsbedrijf en een sociale dienst verschillen fors. Een sociale dienst is een administratieve, procesgerichte organisatie. De inkomsten worden binnen de gemeentebegroting gebudgetteerd: er worden geen inkomsten uit de markt gegenereerd.

⁴ De 'werk'- of participatiebudgetten van de gemeenten waren een paar jaar terug ook nog eens bijzonder ruim.

De sociale dienst bedient klanten/burgers: mensen die geen of te weinig andere inkomsten hebben en in die zin aangewezen zijn op inkomensondersteuning via de Wwb. De kernfunctie binnen een sociale dienst, de consulent, wordt meestal ingevuld door medewerkers met een hbo-achtergrond (administratief, sociaal-juridisch of aanverwante opleidingen). Een sociale dienst is een politiek-gevoelig onderdeel van de gemeente en de directie heeft meestal nauwe contacten met de bestuurlijk verantwoordelijken.

Een SW-bedrijf kenmerkt zich op geheel andere wijze. Deze organisaties zijn gericht op het behalen van commerciële resultaten omdat het verdienmodel het management hiertoe dwingt. De grootste inkomstenpost van een SW-bedrijf is de loonkostensubsidie die de gemeenten ontvangt ter dekking van de loonkosten van de SW-medewerkers. De andere uitgaven van het bedrijf moeten in principe gedekt worden door inkomsten vanuit de markt. De mensen met een SW-indicatie worden in het bedrijf niet beschouwd als 'cliënten' maar als medewerkers.⁵ Afdelingshoofden/ploegleiders binnen het bedrijf hebben vaak hoogstens een mbo-opleiding (techniek/commercieel). In vergelijking met sociale diensten opereren SW-bedrijven in een bestuurlijke luwte.⁶ Ook in fysieke zin zit er een groot verschil tussen de organisaties. SW-bedrijven zijn meestal gelokaliseerd op bedrijventerreinen – op forse afstand van gemeentehuizen en stadskantoren. Sociale diensten zijn qua werkplek ofwel geïntegreerd in een stadskantoor of op korte afstand gelokaliseerd.

Deze algemene achtergronden gelden min of meer ook voor de rechtsvoorgangers van Ferm Werk: de IASZ (sociale dienst voor Woerden, Oudewater en Montfoort), de sociale dienst Bodegraven-Reeuwijk en de Sluis Groep (SW-bedrijf voor deze vier gemeenten).

In deze regio groeide vanaf 2011 het voornemen om een bedrijf op te zetten dat de Wet werken naar vermogen (later de Participatiewet) integraal zou moeten uitvoeren. Met als achtergrond dat de pluspunten van zowel de sociale diensten als het SW-bedrijf elkaar zou kunnen versterken. En zeker ook die met een financiële achtergrond. De Rijksoverheid bezuinigt flink op de 'werkbudgetten' van de gemeenten, alsmede op de loonkostensubsidies van de sociale werkvoorziening. Bovendien wordt de instroom van nieuwe SW-medewerkers bij het in werking treden van de Participatiewet gestopt, met alle gevolgen van dien voor het verdienvermogen van de bedrijven. In verschillende gemeenten die een 'eigen sociale dienst' en een 'eigen SW-bedrijf' hadden en hebben werd ook gekozen voor zo'n integrale aanpak; Rotterdam, Enschede, Breda en Den Bosch dienen als voorbeeld. De pionier op dit terrein, waarbij verschillende gemeenten betrokken zijn, is 'Baanbrekers' (Waalwijk, Loon op Zand, Heusden), dat als nieuw, gecombineerd bedrijf op 1 januari 2013 van start ging.

De voorbereiding van Ferm Werk in de periode eind 2011-2014 verliep allesbehalve vlekkeloos volgens de geïnterviewde directbetrokkenen. Uiteindelijk werden sommige sleutelposities pas in december 2013 ingevuld en/of op interimbasis (afdelingshoofd Participatie en Inkomen). Er lag geen begroting en/of een in dienstverleningsovereenkomsten uitgewerkt ondernemingsplan.

⁵ Niet voor niets is de ondernemingsraad in een SW-bedrijf samengesteld uit medewerkers met een SW-indicatie en medewerkers zonder die indicatie. SW-medewerkers hebben een arbeidsovereenkomst, een CAO, en bouwen pensioen op.

⁶ Tenzij er sprake is van kwalijke incidenten en/of (forse) financiële problemen die immers door gemeenten opgevangen moeten worden.

Structuur organisatie Ferm Werk

De structuur van Ferm Werk laat onmiddellijk zien dat er slechts beperkt een echte 'menging' van de 'sociale dienst'-achtergrond en het SW-bedrijf heeft plaatsgevonden. Los van directie en stafonderdelen zijn er twee 'afdelingen': 'Commercie en Werk' en 'Participatie en Inkomen'.

In 'Commercie en Werk' zit het sociale werkvoorzieningsbedrijf, zowel de interne afdelingen (verpakken, assemblage, groenonderhoud e.d.) als het onderdeel dat zich bezighoudt met individuele en groepsdetacheringen. De afdeling geeft ook inhoud aan de 'werkgeversdienstverlening': accountmanagers zijn bezig met het ophalen van vacatures in het bedrijfsleven en matchers proberen WWB-kandidaten aan deze vacatures te koppelen.

'Participatie en Inkomen' is in feite de 'sociale dienst'. Hier vinden alle processen plaats met betrekking tot toetsing van de aanvragen levensonderhoud (inclusief bijzondere bijstand), het beheer van de uitkeringen, rechtmatigheidscontroles, terugvordering & verhaal. Bovendien zijn hier ook de 'consulenten participatie' ondergebracht: de consulenten die verantwoordelijk zijn voor uitstroom van 'WWB-cliënten'. Het 'Leer en Ontwikkelcentrum' is ondergebracht bij deze afdeling. Het is een centrum waar de kwaliteiten van nieuwe WWB'ers getest worden en waar mensen basale werkervaring aangeleerd krijgen om vervolgens geschikt te zijn om uit te stromen. Dit centrum heeft qua aanpak zijn wortels in de SW-wereld, maar wordt nu enkel gebruikt voor WWB'ers.

Hoofdstuk 2

Bedrijfsvoering: commercie en werk

Bevindingen

Het aspect 'sociale werkvoorziening' van Ferm Werk bevindt zich volgens vrijwel alle geïnterviewden in relatief rustig vaarwater. Weliswaar zijn er de bekende effecten van een minder goed algemeen economisch klimaat – druk op marges en inleentarieven – en is het niet eenvoudig om voldoende werk binnen te krijgen, maar het laatste lukt wel. Sterker nog: Ferm Werk heeft in 2014 en 2015 zo nu en dan gebrek aan productiecapaciteit en maakt afspraken met andere SW-bedrijven in de regio om opdrachten uit te voeren of over te nemen. De directe leiding van onderdelen van 'Commercie en Werk' signaleren dat de aandacht van het hoger management in 2014 voor de dagelijkse gang van zaken minder intensief is.

Het beeld dat uit de interviews naar voren komt wordt bevestigd door andere bronnen. Ferm Werk (en daarvoor de Sluis Groep) doet mee aan de Cedris Benchmark van SW-bedrijven. Opvallende kenmerken uit deze benchmark zijn:

- Ferm Werk heeft relatief veel mensen die voor '1998' zijn ingestroomd.⁷ Dat is naar alle waarschijnlijkheid de belangrijkste reden dat de loonkosten per SW-medewerker relatief hoog zijn (bijna 8% hoger dan het landelijk gemiddelde).
- De netto-omzet per medewerker ligt eveneens zo'n 8% hoger dan het landelijk gemiddelde.
- De omzet die afkomstig is van deelnemende gemeenten is relatief laag: er wordt relatief veel omzet gegenereerd uit de 'commerciële markt'.
- Opvallend is dat Ferm Werk veel meer medewerkers detacheeert (zowel op individuele basis als via een groep) dan het landelijke gemiddelde: 50% ten opzichte van 30%.
- Het ziekteverzuim wijkt niet af van het landelijk gemiddelde (ongeveer 12%).

Door de geïnterviewden van de gemeente Woerden wordt opgemerkt dat de financiële resultaten van de Sluis Groep met enige regelmaat voor negatieve verrassingen zorgden, waarbij aangetekend werd dat dit beeld een verder in de tijd gelegen historische component had. Uit de bestudeerde jaarrekeningen 2011-2013 van de Sluis Groep komt een voor de sector herkenbare ontwikkeling naar voren:

- In 2010 hoefden de gemeenten nog geen eigen bijdrage te betalen: het bedrijfsresultaat van de Sluis Groep was voldoende positief om het negatieve subsidieresultaat⁸ te dekken.
- Door dalende rijkssubsidies wordt het subsidieresultaat in 2011 fors negatiever. Daar het bedrijfsresultaat ongeveer gelijk blijft, worden gemeenten geconfronteerd met een eigen bijdrage.
- Dit beeld blijft ongeveer gelijk in 2012.
- In 2013 is de gemeentelijke bijdrage fors hoger dan in 2012. De belangrijkste reden hiervan is dat transitiekosten ten behoeve van de voorbereiding van Ferm Werk (ongeveer 600K) ten laste zijn gebracht van de GR de Sluis Groep. De belangrijkste parameters vanuit de sociale werkvoorziening (subsidieresultaat en bedrijfsresultaat) zijn ongeveer constant ten opzichte van 2012.

⁷ In 1998 zijn de indicatienormen voor toelating tot de SW stevig aangescherpt. De instroom vanaf dat jaar is dan ook qua loonwaarde/productiviteit gemiddeld aanmerkelijk zwakker/lager.

⁸ Subsidieresultaat: Rijkssubsidie -/- loonkosten SW-medewerkers.

Input van de accountant in die jaren verloopt via drie documenten: de jaarlijkse managementletters en de beoordeling van de jaarrekeningen van zowel het schap (GR) als de uitvoerende NV's. De managementletters bevatten wel aantekeningen op de bedrijfsvoering, maar er worden geen grootschalige fouten gesignaleerd. De ML 2011 stelt letterlijk dat de Sluis Groep 'in control' is.

Ook de analyse van de jaarrekeningen is positief. De NV krijgt echter elk jaar een 'oordeel met beperking'. Dit heeft alleen te maken met de exploitatie van de kringloop. De accountant heeft onvoldoende controle-informatie om de hoogte van de opbrengst te kunnen beoordelen.

In 2014 (volgens de rapportages Q1 t/m Q3) lopen de resultaten van het 'sociale werkvoorzieningsdeel' van Ferm Werk ruwweg volgens de verwachtingen. De opbrengst die vanuit de inzet van Wwb'ers behaald wordt valt tegen. Er is wel een fors probleem bij het kringloopbedrijf Midden-Holland: daar lopen de verliezen fors op.

Reflectie/analyse

De verschillende bronnen (interviews, documenten (jaarrekeningen, managementletters), benchmark) leveren een consistent beeld van de Sluis Groep – en ook dat van 'Commercie en Werk' - op: een bedrijf dat 'in control' is. Men kent de capaciteiten van de medewerkers goed en is in staat om daar het bijpassende werk bij te organiseren. Daarbij kan worden aangetekend dat dit werk relatief veel 'buiten' plaatsvindt, met tevreden opdrachtgevers. Er worden ook opdrachtgevers gezocht die hoge eisen stellen aan de kwaliteit van het werk (zoals CanalDigital), waarbij de leiding graag de uitdaging aangaat.

De resultaten van het kringloopbedrijf vallen in 2014 fors tegen. De directie heeft inmiddels ingegrepen door het management te vervangen. In 2015 moet het kringloopbedrijf worden verkocht. Hierbij bestaat wel het risico dat de daar gedetacheerde medewerkers niet of in mindere mate hun werkzaamheden kunnen voortzetten. Tegelijkertijd is er bij andere onderdelen van Ferm Werk werk voldoende, dus dit risico is overzichtelijk van aard.

De financiële (bedrijfs)resultaten van de 'sociale werkvoorziening' binnen de Sluis Groep en Ferm Werk zijn redelijk constant. Het totale financiële beeld is in de periode 2011-2014 minder florissant, maar dit wordt geheel verklaard door externe invloeden (verlaging van rijkssubsidies en toerekening van de voorbereidingskosten voor Ferm Werk). Het blijft wel zaak – zie verder het hoofdstuk over verantwoordingsinformatie – om de verklaring van tegenvallende resultaten voor het bestuur duidelijk in beeld te brengen.

Het positieve oordeel over de bedrijfsvoering van dit onderdeel van Ferm Werk betekent niet dat het management hier rustig achterover kan leunen. Directe leidinggevers geven duidelijk aan dat 'de directie' meer aandacht moet schenken aan dit deel van de operatie. Men begrijpt dat de relatie met het bestuur en de ontwikkelingen binnen 'Participatie en Inkomen' veel aandacht opeisten van de directie, maar men verwacht – terecht – ook voldoende attentie voor dit deel van de operatie.

Die aandacht is ook nodig gezien de effecten van de Participatiewet op 'de sociale werkvoorziening'. Zoals bekend is de instroom van nieuwe SW'ers gestopt per 1 januari 2015. Door natuurlijk verloop zal de capaciteit van 'Commercie en Werk' jaarlijks met gemiddeld 6% afnemen, met alle gevolgen van dien voor de ontwikkeling van 'eigen inkomsten' (netto toegevoegde waarde). Bovendien zal de rijkssubsidie per fte/SE de komende jaren stapsgewijs met in totaal € 3.000,— dalen, zodat de financiën verder onder druk komen te staan.

Alhoewel deze ontwikkelingen een externe, voor zowel gemeenten als directie niet te beïnvloeden, oorzaak hebben, is het desalniettemin zaak om hier een zo goed mogelijk antwoord op te bieden.

Conclusie en aanbevelingen

De bedrijfsvoering van het onderdeel 'Commercie en Werk' van Ferm Werk is op orde. Dit geldt niet voor het kringloop-bedrijf, maar hier is inmiddels het besluit genomen om zo snel mogelijk dit bedrijf te verkopen. De bedrijfsvoering en de financiële resultaten staan de komende jaren wel onder druk als gevolg van de effecten van de Participatiewet.

Aanbevelingen:

- *Betrek de directe leiding van de onderdelen van 'Commercie en Werk' meer bij het totale bedrijf. Zet de kwaliteiten van deze onderdelen (bijvoorbeeld de contacten met het bedrijfsleven) meer in voor de vraagstukken waar 'Participatie en Inkomen' voor staat.*
- *Stel een visie en plan van aanpak op in meerjarig perspectief hoe om te gaan met de 'leegloop' van de SW (alsmede de dalende rijksbijdrage). Enerzijds zal dit gepaard gaan met kostenbesparing, anderzijds met het intensiveren van andere werkzaamheden (beschut werk/dagbesteding, werkervaring voor Wwb'ers, koppeling detacherings-werkzaamheden SW met detachering in het kader van garantiebanen en dergelijke).*

Hoofdstuk 3

Bedrijfsvoering: Participatie en Inkomen

Bevindingen

In vele interviews met directie, management, beleidsmedewerkers en ondernemingsraad is de bedrijfsvoering van het onderdeel 'Participatie en Inkomen' aan de orde gekomen.

De belangrijkste observaties zijn:

- De voorbereiding van Ferm Werk en dan met name de overgang van de IASZ naar Ferm Werk is gebrekkig verlopen. Er was bij aanvang geen begroting, geen dienstverlenings-overeenkomst en werkprocessen waren niet goed en gericht en/of geüniformeerd. Lang niet alle documenten en (standaard)beschikkingen zaten in het systeem.
- Veel medewerkers van IASZ stonden wantrouwig tegenover het proces. Men zag de 'verhuizing' naar Ferm Werk lang niet als een vooruitgang, integendeel. Gedurende een belangrijk deel van 2014 was er sprake van een 'klaagcultuur'.
- Veel consultants werden geplaatst op posities die niet hun voorkeur hadden en/of waarvoor ze niet gekwalificeerd waren. Plaatsing op functies was eerder gebaseerd op het aanwezige inschalingsniveau van de medewerkers dan op basis van motivatie en/of kennis. Te veel consultants beschikten over onvoldoende kennis om hun functie uit te voeren.
- De leden van het MT (algemeen directeur, financieel directeur (vanaf maart 2014) en de twee afdelingshoofden) hadden weinig kennis van de werkprocessen in de sociale dienst, op één afdelingshoofd na die op inhuurbasis was aangetrokken. De samenwerking tussen dit afdelingshoofd (Participatie en Inkomen) en de teamleiders verliep gedurende 2014 moeizaam. De teamleiders van de twee teams Participatie en Inkomen hadden voor deze functie geen leidinggevende ervaring en waren pas in december 2013 benoemd.
- Ten opzichte van 2013 was de formatie (te?) krap ingeboekt. Samen met de andere problemen leidde dit al snel tot achterstanden. Deze achterstanden hadden en hebben onder andere tot gevolg dat er meerdere klachten geuit werden, die vervolgens weer leidden tot extra werkzaamheden.
- Bepaalde cruciale functies (toetser/kwaliteitsmedewerker, applicatiebeheerder) waren – tijdelijk – niet of onvoldoende bezet.
- De aansluiting tussen de financiële administratie (met name van de Sluis Groep) en de uitkeringsadministratie verliep bij aanvang moeizaam. De IC-functie werd ingevuld door een medewerker van de voormalige Sluis Groep die onvoldoende kennis had van de Wwb.
- De interne logistieke systemen (bijvoorbeeld de postverzorging) werken onvoldoende.
- De fysieke inrichting van de receptie, de ontvangstruimte en het kantoor was onvoldoende gebaseerd op de eisen die een sociale dienst stelt (met name wat betreft privacyaspecten).
- Door directie en management zijn verschillende interventies gepleegd:
 - inhuur van medewerkers om zowel de kwantiteit aan te vullen als op sleutelposities de kwaliteit op orde te brengen;
 - verschillende opleidingsprogramma's, die de kwaliteit en het kennisniveau van de medewerkers moesten verhogen;
 - processen die zijn aangepast met als doelstelling om de resultaten te verbeteren en achterstanden weg te werken; aanpassingen die wel werden beleefd als ad hoc.
- Er is grote behoefte aan een duidelijke (ontwikkelings)lijn en rust in de organisatie.

In maart 2014 is er een quickscan uitgevoerd door een gespecialiseerd bureau. Dit bureau constateerde op vele vlakken onrechtmatigheden en onvolledigheden in de dossiers. De procedures werden niet uniform gehanteerd en rapportages waren 'summier, onzorgvuldig en slordig'. De administratieve organisatie was niet goed ingericht. Deze scan was de directe opmaat voor de interventies vanuit de directie in het voorjaar.

Eind 2014 is er nog een onderzoek verricht naar rechtmatigheidsaspecten van de bijstandsverlening onder klanten van Oudewater. Ook uit dit onderzoek bleek dat er nogal wat dossiers niet op orde waren, waarbij waarschijnlijk beëindiging van de uitkering de juiste actie is (er werden onregelmatigheden geconstateerd op het vlak van aanwezigheid van voorliggende voorzieningen, gezamenlijke huishouding, zwarte inkomsten en vermogen).

Voor het benchmarkonderzoek naar de uitvoering van de Wwb (geconcentreerd in de afdeling Participatie en Inkomen) heeft BMC gegevens van vele sociale diensten beschikbaar via de 'Divosa-benchmark Werk en Inkomen'. Met behulp van deze benchmark kan er inzicht worden geboden in het presteren van de sociale dienst. Het is wel van belang om te beseffen dat een benchmark primair een instrument is om te gebruiken bij organisatieontwikkeling en geen middel om organisaties op 'af te rekenen'. Er kunnen altijd aanvullende redenen zijn waarom organisaties afwijkingen vertonen bij een bepaalde prestatieindicator. Waar afwijkingen worden aangetroffen is het natuurlijk wel zaak om na te gaan waar die door veroorzaakt (kunnen) worden.

Het benchmarkonderzoek is uitgevoerd voor 2014 en geeft met name inzicht in het verloop van een aantal kernindicatoren, waarbij Ferm Werk vergeleken wordt met een referentiegroep sociale diensten uit de eigen grootteklasse. De belangrijkste conclusies zijn (de uitgebreide rapportage met grafieken is opgenomen in bijlage E):

- Het aantal 'BUIG'-uitkeringen (Wwb, IOAW, IOAZ) neemt fors toe gedurende 2014. Deze ontwikkeling vindt ook plaats in de referentiegroep. In financiële termen is er – vergelijkbaar met de referentiegroep – sprake van een negatief 'budgetresultaat' (een afwijking van het BUIG-budget), bij Ferm Werk zelfs iets forser dan gemiddeld.
- Gemiddeld is de instroom en uitstroom over het hele jaar vergelijkbaar met die van de referentiegroep. Opvallend is wel dat er gedurende het jaar meer pieken en dalen aan te treffen zijn. Dit geldt in het bijzonder bij uitstroom als gevolg van werk.
- Als de reden van uitstroom nader geanalyseerd wordt, valt op dat bij Ferm Werk relatief veel uitstroom naar werk plaatsvindt en geen of nauwelijks beëindiging van de uitkering als gevolg van het niet nakomen van verplichtingen (handhaving).
- Het aandeel van mensen die parttime werken in het klantenbestand van Ferm Werk is relatief laag; per parttimer zijn de inkomsten echter relatief hoog.
- Het percentage uitkeringsgerechtigden dat een ontheffing voor arbeidsverplichting heeft is bij Ferm Werk relatief laag. Echter, bij ongeveer een derde van het totale bestand van Ferm Werk is niet geregistreerd of er sprake is van een ontheffing of niet.
- Ferm Werk legt relatief veel maatregelen (sancties) op aan klanten; de gemiddelde hoogte per maatregel is daarentegen laag.
- Een opvallend beeld levert de doorlooptijd van de aanvragen levensonderhoud op: deze is bij Ferm Werk twee keer zo hoog als gemiddeld en neemt toe.

Met behulp van data die beschikbaar zijn bij BMC hebben we ook geprobeerd enig zicht te krijgen op de formatie die aanwezig is bij het deel 'sociale dienst' van Ferm Werk. Met andere woorden: hoe verhoudt de aanwezige formatie bij Ferm Werk zich met sociale diensten die qua omvang van het klantenbestand en bijbehorende werkprocessen ongeveer even groot zijn?

Op zichzelf is deze vraag lastig, want met name in de organisatie van leiding, ondersteunende taken en beleidsprocessen is Ferm Werk niet direct vergelijkbaar met een 'klassieke' sociale dienst. Vandaar dat we in ons formatiecalculatiemodel als input de belangrijkste activiteiten (stappen in werkprocessen) verwerkt hebben, met als output een 'normformatie' die daarbij hoort. Van belang is om hier reeds te melden dat dit een eerste scan is en dat er eigenlijk nader onderzoek nodig is om harde uitspraken te kunnen doen over de formatie.

	Formatie Ferm Werk (in fte) per 31 december 2014	Formatie bandbreedte (in fte) volgend uit model
Teamleider	2,78	1,50-2,00
Managementassistente	0,69	0,25-0,50
Kwaliteitsmedewerker (incl. bezwaar en beroep)	2,00	1,25-1,75
Consulent Inkomen	10,10	7,50-8,00
Consulent Participatie	11,83	9,00-9,50
Administratief medewerker	4,50	4,75-5,25
Medewerker Terugvordering en Verhaal	1,00	0,50-1,00
Medewerker Handhaving	2,83	3,00

Reflectie en analyse

Het totale beeld dat naar voren komt uit de interviews, documenten en benchmarkgegevens stemt verre van vrolijk. Tegelijkertijd heeft het management gedurende het jaar veel acties ondernomen om de zeilen bij te zetten.

De ontwikkeling van het 'BUIG-bestand' is weliswaar negatief (en dus ook het financiële resultaat, want het BUIG-budget is wel toegenomen, maar niet proportioneel), maar in de lijn van sociale diensten van vergelijkbare grootte.⁹ Ook in- en uitstroom liggen op een niveau dat volgens de benchmark niet verrassend is. De doorlooptijd van de aanvragen levensonderhoud bij Ferm Werk zorgt wel voor een duidelijk signaal dat het primaire proces onvoldoende op orde is.

Uit de bevindingen blijkt dat er vele verbeteringen aangebracht moeten worden. De werkprocessen moeten (nader) worden geüniformeerd en de ondersteunende systemen moeten daarvoor worden ingericht. De kwaliteiten van medewerkers moeten passen bij de eisen die de functies vragen. De cruciale functies moeten kwalitatief hoog en stabiel worden ingevuld.

Het is noodzakelijk dat er bij het management voldoende kennis van en affiniteit met 'sociale dienst-processen' aanwezig is. Dat betekent bijvoorbeeld niet dat de algemeen directeur een ervaren manager sociale dienst moet zijn. Het betekent wel dat er bij een organisatie als Ferm Werk in het managementteam voldoende kennis over dit soort administratieve processen moet zijn. Juist een 'combi-organisatie' als Ferm Werk moet zowel het meer bedrijfsmatige karakter van een SW-bedrijf als het meer procesadministratieve karakter van een sociale dienst borgen in het management.

⁹ Het financiële resultaat is iets negatiever dan bij vergelijkbare sociale diensten; dit kan wellicht verklaard worden uit het feit dat de gemiddelde uitkeringslast per huishouden bij Ferm Werk relatief hoog is.

Een groot deel van de onvolkomendheden in de organisatie is te wijten aan de slecht voorbereide start. Dit is niet meer te herstellen. Van belang is wel om de weeffouten die er bij aanvang in zaten op korte termijn aan te pakken.

Uit het (voorlopige) formatiecalculatieonderzoek blijkt dat de aanwezige formatie bij Ferm Werk op dit moment eerder aan de hoge dan aan de lage kant is. Die formatie was overigens bij aanvang in 2014 veel lager. Het is wel zaak om parallel aan het verwezenlijken van structurele verbeteringen in de bedrijfsvoering de ontstane achterstanden weg te werken. De aanwezigheid van forse achterstanden kan elk verbeterproces om in structurele zin verbeteringen aan te brengen snel frustreren.

Het lijkt een open deur, maar verbeteringen zijn alleen mogelijk als ze gebaseerd zijn op een positief samenspel tussen directie, direct management en medewerkers. Cruciaal is de aandacht voor 'plezier in het werk'. Het op goede wijze uitvoeren van werkzaamheden binnen een sociale dienst (zowel op doelmatigheids- als op rechtmatigheidsaspecten) is een zaak van de professional.

Conclusie en aanbevelingen

Ferm Werk is onvoldoende 'in control' als het gaat om de 'sociale dienst'-werkzaamheden. Na de slecht voorbereide start zijn er gedurende 2014 wel pogingen gedaan om de bedrijfsvoering te verbeteren, maar dit heeft nog niet geleid tot een niveau dat tot tevredenheid mag stemmen.

Aanbevelingen:

- *Richt organisatie en werkprocessen optimaal efficiënt en effectief in. Let hierbij in het bijzonder op de uniformiteit van processen en procedures en op een goede inrichting van de ondersteunende systemen. Zorg hierbij wel voor een goede voorbereiding, die gedragen wordt door management en medewerkers. Van groot belang is dat de gekozen koers ook rust biedt.*
- *Zorg voor een kortetermijnplan (uitvoering voor de zomer van 2015) om achterstanden weg te werken.*
- *Zorg voor rust in de bezetting van de functies. Een flexibele schil is natuurlijk gewenst, maar heeft ook zijn grenzen.*
- *Zorg voor voldoende kennis van en affiniteit met 'sociale dienst'-processen in het managementteam.*
- *Let nadrukkelijk op een goede match tussen de vereiste functie kwalificaties en -competenties enerzijds en medewerkers anderzijds.*

Hoofdstuk 4

Bedrijfsvoering: verantwoordingsinformatie

Bevindingen

Door bestuur en ondersteuning vanuit de gemeenten is veel kritiek geuit op de kwaliteit van de verantwoordingsinformatie vanuit Ferm Werk: de kwartaalrapportages. De informatie komt te laat, is niet transparent, de verschillende formats beletten een goede vergelijking van de resultaten en de resultaten zijn sowieso 'springerig' van kwartaal tot kwartaal. Er is, samen-gevat, absoluut geen gevoel van 'in control' zijn bij de directie van Ferm Werk en dus ook geen 'control' bij het bestuur, dat voor de beoordeling van de werkzaamheden van Ferm Werk voor een belangrijk deel afhankelijk is van de verantwoordingsinformatie.

Bij de bestudering van de verschillende kwartaalrapportages en aanbiedingsbrieven valt een aantal punten op:

- Er worden verschillende formats gehanteerd, waardoor de ontwikkelingen niet altijd gemakkelijk te volgen zijn.
- Gepoogd wordt om het perspectief van zowel het bedrijf als de gemeenten in kaart te brengen. Dit lukt lang niet altijd, waardoor de informatie – die op zichzelf wel aanwezig is – moeilijk te interpreteren is.
- Omdat de begrotingen van de gemeenten niet altijd aansloten bij de begroting/het financieel plan van Ferm Werk, is een duiding voor het bestuur des te lastiger.
- De afwijkingen van de begroting zijn niet altijd duidelijk gecategoriseerd in afwijkingen die verklaard kunnen worden uit aanpassingen van rijksbudgetten (waar Ferm Werk niet op kan sturen) en afwijkingen die – deels – door de organisatie te beïnvloeden zijn.

Reflectie

Een belangrijke bron van onvoldoende verantwoordingsinformatie is het feit dat er bij aanvang van Ferm Werk geen bestuurlijk vastgestelde begroting lag. Uiteindelijk is de begroting 2014 pas in december 2014 vastgesteld! Weliswaar lag er een 'financieel plan', maar directie, RvC en bestuur konden niet leunen op een gedeelde begroting. En dat geldt nog steeds: op het moment van schrijven (maart 2015) is er nog geen begroting 2015 vastgesteld.

Wellicht nog belangrijker is dat de cijfers die Ferm Werk hanteert lang niet altijd aansluiten bij de begrotingen van de vier gemeenten. Dit is heel lastig, want de discussie over verantwoordingsinformatie kan zich daardoor niet concentreren op afwijkingen in de realisatie ten opzichte van de begroting van Ferm Werk, maar houdt zich minstens zo sterk bezig met de afwijkingen in de realisatie ten opzichte van de begrotingswerkelijkheid van gemeenten.

Een derde reden die bijgedragen heeft aan het gevoel van 'niet in control zijn' is dat de verantwoordingsinformatie vanuit twee verschillende perspectieven geboden wordt. Ferm Werk moet enerzijds de realisatie weergeven vanuit het perspectief van de eigen begroting. Anderzijds geldt het perspectief van de gemeente. De gemeentelijke bijdragen aan Ferm Werk zijn een baat vanuit het perspectief van Ferm Werk en een last voor de gemeenten.

Vervolgens zijn de typen risico's (afwijkingen van de begroting) door Ferm Werk niet altijd goed onderscheiden. Er zijn risico's die niet voor Ferm Werk (en evenmin voor de deelnemende gemeenten) beheersbaar zijn: het Rijk verstrekt middelen aan de gemeenten (BUG-budget, rijksbijdragen Sociale Werkvoorziening, Participatiebudget) die gedurende het begrotingsjaar bijgesteld kunnen worden en daarom een risico vormen voor de gemeenten, maar niet vanuit het perspectief van Ferm Werk, want eventuele nadelen die door een dalende rijksbijdrage veroorzaakt worden, worden gecompenseerd door een hogere gemeentelijke bijdrage.

Een tweede type risico betreft afwijkingen van de begroting puur door uitvoeringskosten. Deze zijn in principe door de directie te beheersen. En waar de directie soms geen directe aanpak binnen de begrotingskaders kan bieden, kan zij wel voorstellen aan de Raad van Commissarissen/het bestuur doen om het risico te beheersen (beleidsbijstellingen).

Het derde type risico's voor een organisatie als Ferm Werk is het meest complex. Ferm Werk – en dit geldt voor alle organisaties die uitkeringen verstrekken binnen de sociale zekerheid – kan slechts voor een deel het volume bijstandsgerechtigden beïnvloeden; de ontwikkeling van dit volume is vanuit het perspectief van Ferm Werk (en de deelnemende gemeenten) deels autonoom.¹⁰ Voor Ferm Werk geldt daarnaast dat er een inkomstenstroom is die weliswaar begroot kan worden, maar per definitie grillen heeft: de omzet (in dit verband ook NTW). Elke gewone onderneming weet dat je omzet wel kunt begroten/ramen, maar dat realisatie van die begroting nooit gegarandeerd is (anders zou ondernemen een heel gemakkelijk beroep zijn!).

Het feit dat er verschillende typen risico's zijn voor Ferm Werk, die qua aard verschillend van karakter zijn, impliceert dat er hoge eisen gesteld worden aan de hele P&C-cyclus.

Daarnaast verdient de inrichting van het proces meer aandacht. Er is geen aansluiting van de P&C-cyclus van Ferm Werk bij die van de gemeenten. De afstemming tussen directie en ambtenaren die verantwoordelijk zijn voor beleid en financiën verloopt moeizaam. Tussentijdse verantwoordingsrapportages komen (te) laat binnen bij het bestuur. Door het hanteren van verschillende systematieken/formats wordt er geen consistente stroom van informatie gegenereerd.

Conclusie en aanbevelingen

De kwaliteit van de gehele P&C-cyclus van Ferm Werk is een probleem. Enerzijds zijn er objectieve factoren waardoor de inrichting van begroting en verantwoording in een dergelijke organisatie complex zijn. Anderzijds zijn er specifieke redenen (aansluiting basisuitgangspunten gemeenten – Ferm Werk; afstemming tussen gemeenten en Ferm Werk) die de kwaliteit in negatieve zin veroorzaken.

¹⁰ En dat geldt dan ook voor uitgaven die gerelateerd zijn aan dit volume, bijvoorbeeld de bijzondere bijstand. Bestuurlijk kan hier wel op gemeentelijk niveau gereageerd worden door het beleid met betrekking tot dergelijke uitgaven aan te passen, terwijl de kosten voor levensonderhoud (bijstandsnormen) op landelijk niveau bepaald worden.

Aanbevelingen:

- *Zorg voor optimale afstemming van de P&C-cyclus van Ferm Werk op die van de gemeenten.*
- *Voorkom afwijkingen tussen gemeentelijke begrotingen en die van Ferm Werk.*
- *Houd rekening bij de verantwoordingsinformatie met de drie geschetste typen risico's.*
- *Ontwikkel samen met de deelnemende gemeenten een format voor begroting en verantwoordingsinformatie dat alle partijen een transparant inzicht biedt. Geef duidelijk het verschillende perspectief weer van Ferm Werk en de deelnemende gemeenten.*
- *Minimaliseer de tijd die ligt tussen de afronding van een kwartaal en de bestuurlijke behandeling van de kwartaalrapportage.*
- *Bespreek met individuele bestuurders de gekozen indicatoren waarover maandelijks gerapporteerd kan worden.*

Hoofdstuk 5

Samenwerking met werkgevers

Bevindingen

Verschillende bestuurders waren in de interviews kritisch ten opzichte van de wijze waarop Ferm Werk haar uitstroombesleid organiseert. Het is te veel een aanpak die al jarenlang gehanteerd wordt; er wordt te weinig gebruikgemaakt van nieuwe inzichten: 'innovatie' ontbreekt. Er moet meer ingezet worden op nieuwe instrumenten (bijvoorbeeld SROI, 'buddyprojecten', nieuwe detachingsconstructies) dan wel aansluiting gezocht worden bij initiatieven van anderen. Bovendien zou Ferm Werk onderschatten dat de Wwb-doelgroep veel diverser is dan de 'klassieke' SW-doelgroep en daardoor ook een grotere diversiteit van uitstroominstrumenten vraagt.

Deze kritiek is bekend bij directie en management. Zij wijzen echter op het feit dat de Sluis Groep met zeer veel bedrijven goed contact had en dat die contacten in de periode Ferm Werk gecontinueerd zijn. Een relatief groot deel van de SW-medewerkers werkt op detachingsbasis bij bedrijven. Ferm Werk heeft gespecialiseerde accountmanagers in dienst die (samen met directie en management) veel contacten met bedrijven onderhouden (ongeveer 200). In de arbeidsmarktregio's¹¹ worden samen met andere gemeenten en UWV nieuwe afspraken gemaakt over werkgeversdienstverlening.¹²

Uit de interviews bij ondernemers komt een gemengd beeld naar voren. Ze zijn sowieso meer geneigd om (opbouwende) suggesties te leveren dan om een oordeel te vellen over de dienstverlening. In positieve zin wordt door sommigen de betrouwbaarheid van de dienstverlening gewaardeerd. De Sluis Groep werd enige jaren geleden door de Ondernemerskring Woerden voorgedragen voor een prijs. De inzet van SW-medewerkers bevalt verschillende ondernemers goed.

Men wijst wel op het belang van een goede marketing door Ferm Werk – hier ontbreekt het volgens de geïnterviewden aan. Sommigen voegen eraan toe dat voor het opstellen van een goed marketingplan best het bedrijfsleven ingeschakeld kan worden: men heeft er begrip voor dat 'marketing' nu niet bepaald in de genen zit van een (semi)overheidsorganisatie. Bedrijven moeten ook ingeschakeld worden als ambassadeur voor de taak die Ferm Werk moet uitvoeren: het is beter dat de klant het goede verhaal vertelt (voor andere klanten) dan dat Ferm Werk dit zelf doet. Daarnaast is het van groot belang dat Ferm Werk duidelijk is over wat er geleverd kan worden en over de snelheid van leveren. Niets is zo slecht voor de relatie met een bedrijf als onduidelijkheid en/of stropigheid. In dat verband plaatst men ook – impliciete – vraagtekens bij de combinatie waaruit Ferm Werk bestaat: het gedeelte sociale dienst wordt immers als 'de overheid' beschouwd en de Sluis Groep heeft dat karakter minder. De zorg leeft dat Ferm Werk 'ambtelijker' wordt. De geïnterviewde ondernemers waarschuwen Ferm Werk ook voor 'overkill'. Men wordt (te) vaak benaderd door instellingen en bestuurders uit de overheidssector om bij te dragen aan een oplossing van het probleem van (overmatige) werkloosheid onder doelgroepen die niet gemakkelijk te plaatsen zijn. Ondernemers willen best bijdragen aan die oplossing, maar zijn en blijven in eerste instantie toch gericht op de continuïteit van het bedrijf.

¹¹ Woerden, Montfoort en Oudewater liggen in de arbeidsmarktregio Midden-Utrecht en Bodegraven-Reeuwijk in de arbeidsmarktregio Midden-Holland. Het bestuur heeft ervoor gekozen om deze regioindeling te respecteren, hoewel het voor Ferm Werk wel betekent dat men aan twee 'tafels' moet meewerken.

¹² Er is een integrale nota over beleid en aanpak van de uitstroom in de maak, die echter nog niet bestuurlijk behandeld is.

In de organisatie valt op dat er slechts beperkte ‘vermenging’ plaatsvindt van het uitstroombeleid voor Wwb’ers en dat voor SW’ers. Er is een unit ‘extern’, die zich enkel bezighoudt met het (extern) detacheren van SW-medewerkers. In het team Participatie en Inkomen vindt een screening plaats van Wwb-gerechtigden (met name op de mate van inzetbaarheid). Voor een deel van de klanten wordt de diagnose verfijnd in het Leer- en ontwikkelcentrum. In dit centrum wordt alleen dienstverlening aan Wwb-klanten verricht. De aansluiting tussen de werkzaamheden die bij Participatie en Inkomen worden verricht – het in beeld brengen van het aanbod/de kwaliteiten van Wwb-klanten – en degenen die vacatures ophalen in het bedrijfsleven (accountmanagers) alsmede de ‘matchers’, is volgens het management onvoldoende.

Reflectie/analyse

De Sluis Groep was behoorlijk actief in haar netwerkonderhoud met betrekking tot het bedrijfsleven. Dat paste ook bij de inzet om veel SW-medewerkers extern te plaatsen. En zoals de Cedris-benchmark laat zien, is men daarin ook succesvol geweest. Het kost echter tijd om de bekende aanpak van het ‘uitplaatsen’ van SW-medewerkers door te ontwikkelen naar een aanpak die ook geschikt is voor de Wwb-doelgroep, een doelgroep die meer diversiteit laat zien. Recente ontwikkelingen voor Ferm Werk zijn immers de toestroom van statushouders, meer ex-WW’ers (als gevolg van de langdurige crisis en de daarmee gepaard gaande hoge werkloosheid neemt het aantal werkzoekenden toe die geen recht meer hebben op een WW-uitkering) en mensen met een beperking die zich vóór 1 januari 2015 moesten melden bij het UWV voor een Wajong-uitkering, maar nu beroep doen op de gemeente als uitvoerder van de Participatiewet.

Ferm Werk beseft dat een goed contact met het bedrijfsleven de kurk is waarop een succesvol uitstroombeleid drijft. Men maakt echter – zeker in de ogen van verschillende bestuurders en ondernemers – te weinig gebruik van kennis van het bedrijfsleven om meer en nieuwe bedrijven succesvol te benaderen. Een echt marketingbeleid ontbreekt tot nu toe – en zulk beleid is wel nodig. Ferm Werk heeft mogelijk last van successen in het SW-verleden, waardoor men te veel uitgaat van continuïteit van de aanpak waarvoor al jarenlang gekozen wordt. Het kan zeker nuttig zijn om allerlei nieuwe instrumenten en aanpakken die in het land opduiken actief te verkennen of deze een bijdrage kunnen leveren aan de bevordering van de uitstroom van klanten die een uitkeringsrecht hebben. Dat betekent niet dat elk nieuw instrument blindelings moet worden gehanteerd omdat het ‘nieuw’ is; het is de taak van het management om die instrumenten te kiezen die een goed resultaat opleveren tegen aanvaardbare kosten.

In de organisatie van het uitstroombeleid valt een aantal zaken op:

- Er is behoorlijk veel ‘afstand’ tussen de verschillende onderdelen die zich bezighouden met uitstroom van klanten en de aansluiting van die onderdelen is lang niet altijd goed.
- Verschillende onderdelen van de organisatie onderhouden contacten met het bedrijfsleven. Het is de vraag of de coördinatie van die contacten optimaal is.
- Wwb’ers worden zeer beperkt ingezet bij de productie intern en/of bij externe projecten.

In het algemeen kan gesteld worden dat een integrale strakke sturing op het uitstroombeleid (dat toch als kernproces van Ferm Werk betiteld mag worden!) ontbreekt.

Conclusie en aanbevelingen

Vanuit het perspectief van een SW-bedrijf was de Sluis Groep (en vanaf 2014 Ferm Werk) actief in het benaderen van het bedrijfsleven. Ten behoeve van een succesvolle plaatsing van Wwb'ers zijn nieuwe methoden nodig. Deels zijn die inmiddels geadopteerd door Ferm Werk. De sturing op het uitstroombeleid mag strakker georganiseerd worden.

Aanbevelingen:

- *Het uitstroombeleid (en het voorkomen van (onterechte) instroom – participatie – is de kern van de dienstverlening van Ferm Werk. Organiseer de werkprocessen rondom participatie gezien door die bril en met die urgentie.*
- *Zorg dat het integrale uitstroombeleid onder één manager valt.*
- *Besteed expliciet aandacht aan de marketing van de aanpak. Betrek bij het opstellen van de marketing ondernemers uit het netwerk.*
- *Zet ondernemers uit het netwerk in als ambassadeurs voor Ferm Werk.*
- *Let op nieuwe inzichten die zich lokaal, regionaal en landelijk ontwikkelen met betrekking tot participatie. Weeg dergelijke inzichten op basis van effectiviteit (natuurlijk mede in relatie tot de kosten). Houd niet alleen vast aan bestaande instrumenten, ook al zijn deze succesvol.*
- *Beschouw het bestuur als opdrachtgever in het kader van het uitstroombeleid en probeer samen met de gemeenten een voor hen optimale mix van instrumenten uit te werken.*

Hoofdstuk 6

Conclusies onderzoeksrapport Ferm Werk

De Raad van Commissarissen (RvC) van Ferm Werk heeft BMC medio januari 2015 opdracht gegeven om een onderzoek te verrichten, met als kern twee vragen:

1. Onderzoek de huidige bedrijfsvoering van Ferm Werk, inclusief de wijze waarop de organisatie rapporteert aan bestuur en RvC. Zijn de afspraken tussen bestuur, RvC en directie over de te bereiken resultaten helder vastgelegd? Beide verbeterpunten, inclusief het tempo waarop eventuele verbeteringen gerealiseerd kunnen worden.
2. Beschrijf de huidige wijze van samenwerking met werkgevers en adviseer ook hierover mogelijkheden tot verbetering

Samengevat zijn de conclusies met betrekking tot de eerste onderzoeksvraag:

- De bedrijfsvoering van het onderdeel 'Commercie en Werk' van Ferm Werk is op orde. Dit geldt niet voor het kringloopbedrijf, maar hier is inmiddels het besluit genomen om dit bedrijf zo snel mogelijk te verkopen. De bedrijfsvoering en de financiële resultaten staan de komende jaren wel onder druk als gevolg van de effecten van de Participatiewet.
- Ferm Werk is onvoldoende 'in control' als het gaat om de 'sociale dienst'-werkzaamheden. Na de slecht voorbereide start zijn er gedurende 2014 wel pogingen gedaan om de bedrijfsvoering te verbeteren, maar dit heeft nog niet geleid tot een niveau dat tot tevredenheid mag stemmen.
- De kwaliteit van de gehele P&C-cyclus van Ferm Werk is een probleem. Enerzijds zijn er objectieve factoren waardoor de inrichting van begroting en verantwoording in een dergelijke organisatie complex zijn. Anderzijds zijn er specifieke redenen (aansluiting basisuitgangspunten gemeenten en Ferm Werk, afstemming tussen gemeenten en Ferm Werk) die de kwaliteit in negatieve zin veroorzaken.

Met betrekking tot de tweede onderzoeksvraag is de conclusie:

Vanuit het perspectief van een SW-bedrijf was de Sluis Groep (en vanaf 2014 Ferm Werk) actief in het benaderen van het bedrijfsleven. Ten behoeve van een succesvolle plaatsing van Wwb'ers zijn nieuwe methoden nodig. Deels zijn die inmiddels geadopteerd door Ferm Werk. De sturing op het uitstroombesleid moet strakker georganiseerd worden.

In het rapport worden diverse aanbevelingen gedaan ter verbetering van de bedrijfsvoering en de samenwerking met het bedrijfsleven:

- Betrek de directe leiding van de onderdelen van 'Commercie en Werk' meer bij het totale bedrijf. Zet de kwaliteiten van deze onderdelen (bijvoorbeeld de contacten met het bedrijfsleven) meer in voor de vraagstukken waar 'Participatie en Inkomen' voor staat.
- Stel een visie en plan van aanpak op in meerjarig perspectief hoe om te gaan met de 'leegloop' van de SW (alsmede de dalende rijksbijdrage). Enerzijds zal dit gepaard gaan met kostenbesparing, anderzijds met het intensiveren van andere werkzaamheden (beschut werk/dagbesteding, werkervaring voor Wwb'ers, koppeling detacheringswerkzaamheden SW met detachering in het kader van garantiebanen en dergelijke).
- Richt organisatie en werkprocessen rondom 'Werk en Inkomen' optimaal efficiënt en effectief in. Let hierbij in het bijzonder op de uniformiteit van processen en procedures en op een goede inrichting van de ondersteunende systemen. Zorg hierbij wel voor een goede voorbereiding die gedragen wordt door management en medewerkers. Van groot belang is dat de gekozen koers ook rust biedt.
- Zorg voor een kortetermijnplan (uitvoering voor de zomer van 2015) om achterstanden weg te werken.

- Zorg voor rust in de bezetting van de functies. Een flexibele schil is natuurlijk gewenst, maar heeft ook zijn grenzen.
- Zorg voor voldoende kennis van en affiniteit met 'sociale dienst'-processen in het managementteam.
- Let nadrukkelijk op een goede match (bij 'Werk en Inkomen' tussen de vereiste functie kwalificaties en -competenties enerzijds en medewerkers anderzijds).
- Zorg voor optimale afstemming van de P&C-cyclus van Ferm Werk op die van de gemeenten.
- Voorkom afwijkingen tussen gemeentelijke begrotingen en die van Ferm Werk.
- Houd rekening bij de verantwoordingsinformatie met de drie geschetste typen risico's.
- Ontwikkel samen met de deelnemende gemeenten een format voor begroting en verantwoordingsinformatie dat alle partijen een transparant inzicht biedt. Geef duidelijk het verschillende perspectief weer van Ferm Werk en de deelnemende gemeenten.
- Minimaliseer de tijd die ligt tussen de afronding van een kwartaal en de bestuurlijke behandeling van de kwartaalrapportage.
- Bespreek met individuele bestuurders de gekozen indicatoren waarover maandelijks gerapporteerd kan worden.
- Het uitstroombeleid (en het voorkomen van (onterechte) instroom – participatie – is de kern van de dienstverlening van Ferm Werk. Organiseer de werkprocessen rondom participatie gezien door die bril en met die urgentie.
- Zorg dat het integrale uitstroombeleid onder één manager valt.
- Besteed expliciet aandacht aan de marketing van de aanpak. Betrek bij het opstellen van de marketing ondernemers uit het netwerk.
- Zet ondernemers uit het netwerk in als ambassadeurs voor Ferm Werk. Dat geldt overigens evenzeer voor bestuurders van de deelnemende gemeenten.
- Let op nieuwe inzichten die zich lokaal, regionaal en landelijk ontwikkelen met betrekking tot participatie. Weeg dergelijke inzichten op basis van effectiviteit (natuurlijk mede in relatie tot de kosten). Houd niet alleen vast aan bestaande instrumenten, ook al zijn deze succesvol.
- Beschouw het bestuur als opdrachtgever in het kader van het uitstroombeleid en probeer samen met de gemeenten een voor hen optimale mix van instrumenten uit te werken.

Bijlage 1

Interviews

Yolan Koster	Wethouder Woerden, voorzitter DB
Jan Vlaar	Wethouder Montfoort, lid DB
Martien Kromwijk	Wethouder Bodegraven-Reeuwijk, lid DB
Ad de Regt	Wethouder Oudewater, lid DB
Gerard Kraaijkamp	Beleidsmedewerker Woerden
Ruud van der Blij	Beleidsmedewerker Montfoort
Henk Moesbergen	Voorzitter raad van commissarissen
Adri v. Montfoort	Lid raad van commissarissen
Chris Maliepaard	Voorzitter Ondernemerskring Woerden
Kees Birkhoff	Oprichter BLR-Bimon BV (Montfoort)
Thomas Wahlisch	Afdelingsmanager DC Jumbo Woerden
David Verweij	Verweij houttechniek (Woerden)
Hans Kamps	Consultant B&A Groep
Harry ter Braak	Consultant Wagenaar & Hoes
Ivo Korte	Algemeen directeur
Bernard Drost	Financieel directeur
Ronald van Drogenbroek	Manager Commercie & Werk
Fatiha el Hamdaoui	Manager Participatie & Inkomen
Naomi Hanemaaijer	Teamleider Participatie & Inkomen
Tessa Oranje	Teamleider Participatie & Inkomen
Elly Kansel	Teamleider Leren en Ontwikkelen
Stephanie Boogert	Unitmanager extern
John den Hartigh	Unitmanager intern
John Bouwman	Manager Financien & ICT
Yvonne Paul	Hoofd P&O
Elly Vos	Beleidsmedewerker
Bernadette v. Vliet	Beleidsmedewerker
Battoul Rachak	Beleidsmedewerker
Ondernemingsraad	Dagelijks bestuur

Bijlage 2

Geraadpleegde documenten

- Kwartaalrapportages IASZ; 2011-2013
- Bevindingen naar aanleiding tussentijdse controle 2013, gemeente Woerden
- Eindrapport Wet Werk en Bijstand Woerden, Rekenkamercommissie Woerden, 2009
- Vervolgonderzoek Wet Werk en Bijstand; tevens de oprichting van Ferm Werk, Rekenkamercommissie Woerden, 2014
- (Gewijzigde) begroting 2014 Ferm Werk, 2014
- Jaarstukken De Sluis Groep NV, 2011-2013
- Jaarstukken Werkvoorzieningschap De Sluis, 2011-2013
- Management Letters De Sluis Groep NV, 2011-2013
- IC rapportages De Sluis Groep, 2011-2013
- Benchmark Cedris rapportage De Sluis Groep 2012
- Benchmark Cedris rapportage Ferm Werk 2013
- Formatieoverzicht Ferm Werk
- Kwartaalrapportages Ferm Werk; Q1, Q2, Q3 (2014), inclusief aanbestedingsbrieven aan deelnemende gemeenten
- Rapportage Quicksan dossiers Ferm Werk (specialist), 2014

Bijlage 3

Opdracht onderzoek

Onderzoek prestaties Ferm Werk: bedrijfsvoering en samenwerking bedrijfsleven

Offerte
Ferm Werk, Woerden

BMC
14 januari 2015
dr. M.L. Wilke
Correspondentienummer: AD-1401-72592

INHOUD

HOOFDSTUK 1	KERNVRAAG	26
1.1	Achtergrond	26
1.2	Onderzoeksvraag	26
HOOFDSTUK 2	PLAN VAN AANPAK	27
HOOFDSTUK 3	PROJECTTEAM	29
HOOFDSTUK 4	INVESTERING	30
HOOFDSTUK 5	TOT SLOT	30

Hoofdstuk 1 Kernvraag

1.1 Achtergrond

Ferm Werk is de organisatie voor Werk en Inkomen van de gemeenten Woerden, Bodegraven-Reeuwijk, Montfoort en Oudewater. Ferm Werk is de integratie van de gemeenschappelijke sociale dienst IASZ (van de gemeenten Woerden, Montfoort en Oudewater), de sociale dienst Bodegraven-Reeuwijk, en de Sluis Groep – het SW-bedrijf van de vier gemeenten. In veel regio's en gemeenten wordt overwogen op welke wijze de Participatiewet moet worden uitgevoerd. Deze vier gemeenten hebben ervoor gekozen om via één organisatie de 'keten van werk en inkomen' te organiseren.

Sociale diensten en SW-bedrijven zijn zeer verschillende typen organisaties. Het integreren van dergelijke organisaties is dan ook geen eenvoudig proces. Om een paar aspecten te confronteren als illustratie:

Facet	Sociale dienst	SW-bedrijf
Doelgroep	Uitkeringsgerechtigden	Medewerkers met beperking
Eigen definitie	Voorziening/gemeentelijke dienst	Publiek bedrijf
Gericht op	Minimalisering volumebestand	Optimaal werkaanbod voor doelgroep
Financieel	Budget voor uitvoeringskosten; programmabudget via BUIG	Opbrengsten bedrijf moeten kosten dekken; Rijkssubsidie voor compensatie loonkosten
(Eigen-)aardigheden	Werkcultuur van (lagere) overheid: betrokken, kritisch, 'leiding' is diffuus begrip, financiële omgeving nauwelijks geïnternaliseerd door (meeste) professionals	Werkcultuur van MKB: gericht op omzet/productie, betrokkenheid bij doelgroep, 'klassieke' leidinggevende cultuur (baas = baas)

Bovendien is Ferm Werk gestart in een periode waarin de Participatiewet moest worden ingevoerd en de budgettaire druk op gemeenten – niet in de laatste plaats door de decentralisatieontwikkelingen in het sociaal domein – groter wordt. De werkgelegenheid ontwikkelt zich nog steeds niet echt gunstig met alle gevolgen voor de druk op de bijstand van dien. Voor de vier gemeenten geldt in het bijzonder dat er een forse groei van het aantal statushouders heeft plaatsgevonden. Van uitvoerders in het sociaal domein worden derhalve steeds grotere prestaties verwacht.

1.2 Onderzoeksvraag

In specifieke zin hebben raad van commissarissen (RvC) en directie geconstateerd dat in ieder geval op twee vraagstukken de prestaties van Ferm Werk tegen het licht gehouden moeten worden.

Enerzijds is het de vraag of de bedrijfsvoering van Ferm Werk voldoende op orde is. Kan de leiding de resultaten bereiken die verwacht worden door bestuur en RvC? Zijn de verwachtingen en afspraken zelf goed en duidelijk vastgelegd in begroting en is daarover consensus tussen bestuur, RvC en directie?

Anderzijds betreft het de relatie met ondernemers/werkgevers in de regio. Een goede relatie is vanzelfsprekend van levensbelang voor het realiseren van de doelstellingen van Ferm Werk. Zou de Participatiewet geen nieuwe of aangepaste eisen stellen aan de wijze waarop het bedrijfsleven benaderd wordt om zoveel mogelijk kandidaten/werkzoekenden op te nemen?

Opdracht helder

Dit leidt tot twee onderzoeksvragen:

1. Onderzoek de huidige bedrijfsvoering van Ferm Werk inclusief de wijze waarop de organisatie rapporteert aan bestuur en RvC. Zijn de afspraken tussen bestuur, RvC en directie over de te bereiken resultaten helder vastgelegd? Bied verbeterpunten inclusief het tempo waarop eventuele verbeteringen gerealiseerd kunnen worden.
2. Beschrijf de huidige wijze van samenwerking met werkgevers en adviseer ook hier over mogelijkheden tot verbetering.

In de onderzoeksvraag die door de RvC beschreven is in het document 'Plan van Aanpak Ferm Werk' (waar overigens nog andere elementen in verwerkt zijn) werd nog gesproken over een 'quickscan'. Na een voorbereidend gesprek met de directie (9 januari 2014) heeft BMC ervoor gekozen om van een onderzoek te spreken.

Hoofdstuk 2 Plan van aanpak

Het onderzoek zal bestaan uit drie aspecten:

1. het analyseren van de relevante documenten;
2. het vergelijken van de prestaties van Ferm Werk met andere uitvoerders Werk en Inkomen;
3. het interviewen van de belangrijkste betrokken spelers.

Deze aspecten gelden voor beantwoording van beide onderzoeksvragen (bedrijfsvoering en samenwerking bedrijfsleven).

Nadere toelichting:

1. Documentanalyse
Vanzelfsprekend een belangrijk element. Zonder uitputtend te zijn, wil BMC in ieder geval de volgende documenten doornemen:
 - Ondernemingsplan Ferm Werk 2014;
 - begrotingen 2013 en 2014;
 - jaarrekeningen 2011, 2012 en 2013 van 'rechtsvoorgangers';
 - rapportages van accountants die horen bij de (goedkeurende) verklaringen van die jaarrekeningen;
 - (eventueel) managementletters opgesteld door de accountants in de afgelopen drie jaar;
 - IC-rapportages afgelopen drie jaar;
 - (eventueel) beschikbare benchmarkrapportages;
 - (eventueel) beschikbare visitatierapportage Cedris;
 - (eventueel) beschikbare notities/nota's van deelnemende gemeenten over beoordeling prestaties van Ferm Werk en/of rechtsvoorgangers;
 - beleidsdocumenten Werk en Inkomen van gemeenten afgelopen drie jaar;
 - (eventueel) – onderdelen – van P&C-rapportages van gemeenten in de afgelopen drie jaar over Ferm Werk en rechtsvoorgangers;

- rapportage van Rekenkamer gemeente Woerden over Werk en Inkomen (2009) alsmede vervolgrapportage van die rekenkamer in 2014;
- managementrapportages van Ferm Werk vanaf 1 januari 2014.

Daarnaast gaat BMC ervan uit dat we toegang hebben tot alle bedrijfsinformatie die relevant is. Vanzelfsprekend zal het gebruikmaken van deze informatie in overleg met de directie plaatsvinden.

2. Vergelijking prestaties Ferm Werk met anderen

Wat betreft het SW-deel van het bedrijf zullen wij de analyse verrichten op basis van benchmarkgegevens Cedris en de kennis van de onderzoeker in dat specifieke werkveld. Wat betreft de werkzaamheden van Ferm Werk in het sociale dienst-domein schakelen wij onze specialisten van BMC Onderzoek in. BMC Onderzoek voert in samenwerking met Divosa de 'Benchmark Werk en Inkomen' uit en is als geen ander gespecialiseerd in het vergelijken van allerlei parameters op het vlak van bedrijfsvoering van sociale diensten.

3. Het interviewen van de belangrijkste betrokken 'spelers'

De interviews zijn bedoeld om zowel verwachtingen en oordelen (over bedrijfsvoering en samenwerking met bedrijfsleven) beter in beeld te krijgen, maar ook om meer zicht te verwerven op de informatie die uit de schriftelijke bronnen verkregen wordt. In die zin willen we – relatief – veel interviews afnemen:

Binnen Ferm Werk:

- RvC;
- directie;
- management;
- ondernemingsraad.

Bij deelnemende gemeenten:

- portefeuillehouders/leden bestuur;
- beleidsmedewerkers;
- (concern)control.

Bij externen:

- spraakmakende vertegenwoordigers vanuit bedrijfsleven.

Alle verkregen informatie wordt verwerkt in een integrale rapportage die als concept eerst met de opdrachtgever wordt besproken. Die bespreking is er niet op gericht om verschillen van inzicht 'glad te strijken'; de onderzoeker biedt een onafhankelijk opgestelde rapportage aan met oordelen die enkel en alleen voor zijn rekening zijn. Het concept wordt met de opdrachtgever besproken om mogelijke feitelijke onjuistheden aan te passen.

Wij stellen voor om het onderzoek in twee fasen uit te voeren. De eerste fase biedt een afgerond onderzoek op hoofdlijnen. In de tweede fase wordt – in samenspraak met de directie – verdieping van een aantal facetten die aangetroffen in de eerste fase aangebracht (voorbeelden: rechtmatigheidsonderzoek; plaatsing kandidaten bij werkgevers; inzicht in deelnemersbestand (mogelijkheden/loonwaarde); nadere financiële analyse).

Daar het totale onderzoek voor 1 april 2015 gereed moet zijn, willen we de eerste fase uiterlijk op 1 maart 2015 afronden, zodat er nog een maand beschikbaar is voor verdiepend onderzoek.

We starten met een korte screening van de documenten om op basis van die verkennende analyse voldoende relevante vragen aan de te interviewen contacten te kunnen overleggen. Met behulp van de uitkomsten van de interviews wordt de documentatie nader geanalyseerd en wordt de bedrijfsvergelijking uitgevoerd.

Met de opdrachtgever willen we frequent contact houden (minimaal eens per twee weken) om de voortgang van het onderzoek te bespreken. Eén van de belangrijkste factoren in verband met de voortgang van het onderzoek is het tijdig agenderen van de interviews. Wij verzoeken daarom om secretariële ondersteuning vanuit het bedrijf om deze afspraken in te plannen.

Hoofdstuk 3 Projectteam

Ons projectteam bestaat uit:

De heer dr. M.L. (Marco) Wilke (projectleider)

De heer Wilke is sinds januari 2014 als senior adviseur verbonden aan BMC. Hij heeft een lange ervaring als manager en beleidsmaker bij vraagstukken rond arbeidsmarkt en sociale zekerheid. In de periode oktober 2009 tot januari 2014 was hij algemeen directeur van Drechtwerk (sociale werkvoorziening in de Drechtsteden; ongeveer 1.800 medewerkers). In die rol heeft hij veel praktische ervaring en kennis opgedaan over SW-bedrijven. In een verder verleden heeft hij als eindverantwoordelijk directeur ook de sociale dienst Dordrecht geleid (1998-2002). Afgelopen jaar heeft hij verschillende SW-bedrijven en gemeenten begeleid in hun transformatieprocessen. In specifieke zin ook situaties waarbij sociale diensten en sociale werkvoorzieningsbedrijven geïntegreerd zijn of worden:

- een onderzoek naar de wijze waarop de arbeidsmarktregio Midden-Brabant georganiseerd moet worden (met onder andere 'Baanbrekers' als partij);
- begeleiding van een fusietraject van de regionale sociale dienst en het SW-bedrijf in de Hoeksche Waard;
- een second opinion naar de wijze waarop de sociale werkvoorziening en de 'werkonderdelen' van sociale diensten in het Rijk van Nijmegen geïntegreerd worden.

Indien nodig kunnen referenties worden aangeleverd. Het curriculum vitae van de heer Wilke treft u bijgaand aan.

Mevrouw drs. S.M. (Susan) van Klaveren (senior onderzoeker)

Sinds februari 2014 is mevrouw Van Klaveren senior onderzoeker/adviseur bij BMC Onderzoek. In het door u gevraagde onderzoek voert zij de vergelijkende studie uit wat betreft het 'sociale dienst-domein'. Zij heeft twaalf jaar ervaring op het terrein van beleidsonderzoek. Voor haar indiensttreding bij BMC was zij werkzaam bij de onderzoeksbureaus Panteia en Research voor Beleid; in beide gevallen binnen het sociale domein. Zij heeft oog voor de bruikbaarheid van de resultaten voor de opdrachtgever en is gewend om haar werkzaamheden uit te voeren in een arena vol belangen. Binnen BMC voert mevrouw van Klaveren onderzoek uit op het terrein van de sociale zekerheid en de Wmo. Zij is plaatsvervangend projectleider van de Benchmark Werk en Inkomen.

Hoofdstuk 4 Investerings

Hieronder wordt een toelichting gegeven op de investering die van u gevraagd wordt. Deze is conform de aanpak opgesplitst in twee fasen:

Eerste fase: € 18.120,—
Tweede fase: € 7.520,—

Berekening offerte ferm werk									
Opslagfactor		2							
Tarief adviseur		160							
Tarief onderzoeker		130							
Interviews			Categorie	Aantal	omvang (uren)	Incl. Opslag (uren)	totaal (uren)		Kosten (euro's)
	Ferm werk		Directie	2	1,5	3	6		
			Management	4	1,5	3	12		
			OR	1	1,5	3	3		
			RvC	1	1,5	3	3		
	Gemeente		Wethouders	4	1,5	3	12		
			Beleidsmedewerkers	4	1	2	8		
			Concenncontrol	4	1	2	8		
	Extern		Werkgevers	3	1,5	3	9		
	Totaal			23			61		9760
Documentatie & analyse eerste fase							24		3840
Benchmark onderzoek							20		2600
Rapportage eerste fase							12		1920
Totaal eerste fase									18120
Nadere interviews				5	1,5	3	15		2400
Documentatie & analyse tweede fase							24		3840
Rapportage tweede fase							8		1280
Totaal tweede fase							47		7520
Totaal onderzoek									25640

Genoemde bedragen zijn exclusief omzetbelasting, maar inclusief reis- en verblijfkosten en overeenkomstig prijspeil 2015. Zoals bij de aanpak is aangegeven bepaalt u zelf of u gebruik wilt maken van de verdiepende (tweede) fase van het onderzoek.

Voor een nadere specificatie van raming van aantal dagen en tarieven van professionals, verwijzen wij naar de bijlage.

Facturatie geschiedt in twee termijnen:

- 30% bij opdrachtverstrekking;
- 70% na oplevering rapport (per fase).

Hoofdstuk 5 Tot slot

Op deze offerte zijn onze algemene handelsvoorwaarden versie december 2010 van toepassing. Deze voorwaarden zijn gedeponseed bij de Kamer van Koophandel te Gooi-, Eem- en Flevoland onder nummer 31046509. Een exemplaar van deze voorwaarden is bijgevoegd.

Vanuit de doelstellingen van ons kwaliteitsbeleid (zie ook www.bmcadvies.nl/kwaliteit) stellen wij het op prijs als u ons bij afwijzing van de offerte op de hoogte wilt stellen van de expliciete redenen.

Indien u met deze offerte akkoord gaat, ontvangen wij graag een exemplaar digitaal ondertekend retour (secretariaatadvies@bmc.nl).

Met vriendelijke groet,
BMC

Voor akkoord:
Ferm Werk

A.T. Jansen
partner

H. Moesbergen
voorzitter raad van commissarissen

datum:

Bijlagen:

- curriculum vitae van de heer dr. M.L. Wilke
- algemene handelsvoorwaarden

Bijlage 4

Opdracht interim-bestuurder

Ferm Werk
Aan de heer H. Moesbergen
voorzitter raad van commissarissen

e-mail: henk.moesbergen@archer-advies.nl

Amersfoort, 17 februari 2015

ONZE REF AD-1702-73115
BEHANDELD DOOR dr. M.L. Wilke
BETREFT offerte 'Interim-bestuurder'

Geachte heer Moesbergen,

Op 9 februari 2015 hebt u telefonisch contact gehad met de heer dr. M.L. (Marco) Wilke over de opdracht interim-bestuurder Ferm Werk die de raad van commissarissen (RvC) van Ferm Werk heeft uitgezet. Reeds eerder hebt u elkaar gesproken over een onderzoek dat de heer Wilke in uw opdracht uitvoert met betrekking tot de kwaliteit van de bedrijfsvoering binnen Ferm Werk, alsmede de wijze waarop aan werkgeversdienstverlening invulling wordt gegeven.

Graag zou de heer Wilke uw opdracht op zich nemen. In de afgelopen weken heeft hij Ferm Werk verkend en is hij ervan overtuigd dat het een mooi bedrijf is met veel potentie. Zonder op de conclusies van zijn lopende onderzoek vooruit te lopen, is er echter bij de voorbereiding en inrichting van de organisatie een aantal zaken misgegaan waardoor de relatie tussen bestuur en organisatie/directie niet meer optimaal is. Vandaar dat het bestuur en de RvC op 6 februari 2015 een aantal besluiten hebben genomen, waaronder het aanstellen van een interim-bestuurder/algemeen directeur.

In deze offerte gaan wij eerst in op de belangrijkste vijf aspecten van uw opdracht. Daarnaast hebt u de heer Wilke een drietal specifieke aandachtspunten meegegeven waarop hij zal reageren. De offerte sluit af met een voorstel over de zakelijke invulling van de opdracht.

Belangrijkste elementen van de opdracht

- *Het als algemeen directeur (a.i.) leidinggeven aan Ferm Werk*
Wij gaan ervan uit dat de heer Wilke met alle taken belast is die normaliter bij deze functie horen. Met de leden van het MT zal hij zo snel mogelijk de ontstane situatie bespreken en onder andere de verschillende rollen van de leden van het team zo scherp mogelijk vastleggen. Met instandhouding van de verantwoordelijkheden die bij de verschillende functies liggen.
Binnen deze rol geeft u aan dat een van de speerpunten het ontwikkelen van het strategisch beleid is (in samenspraak met de raad en het bestuur). Hierbij zal de heer Wilke zeker gebruikmaken van de inzichten die hij bij het lopende onderzoek heeft gekregen. Het strategisch beleid van Ferm Werk moet gebaseerd zijn op de (bestuurlijke) eisen van de deelnemende gemeenten. Daarnaast is het van belang dat de synergetische waarde van de achtergrond van Ferm Werk optimaal benut wordt.

Het is van groot belang dat het vertrouwen tussen het bestuur, de RvC en de organisatie hersteld wordt. De algemeen directeur (a.i.) heeft hierin een centrale rol: zowel richting bestuur en RvC, maar ook binnen de organisatie. De sleutelspelers binnen de organisatie moeten beseffen dat zij uitvoerders zijn van het beleid dat door de opdrachtgever (bestuur en RvC) vastgelegd wordt. Natuurlijk met inzet van hun professionele kwaliteiten.

- *Het voortzetten van het huidige onderzoek naar de bedrijfsvoering en oplevering uiterlijk 15 maart 2015 van het rapport*
Hier zal de heer Wilke voor zorgen. Hij bespreekt graag op korte termijn met u de eerder vastgestelde onderzoeksvraag en -opzet; daar de onlangs gemaakte afspraken tussen het bestuur en de RvC hier wellicht invloed op hebben.
- *Zorgen voor het oplijnen van de financiën en de rapportage format/P&C-cyclus*
Bij het lopende onderzoek bleek al snel dat het niet aansluiten van de begroting 2014 Ferm Werk en de begrotingen van de gemeenten tot het nodige bestuurlijke ongenoegen heeft geleid. Vandaar dat uw opdracht expliciet het belang van de aansluiting van de begroting 2015 en de begroting 2016 met de gemeentelijke begrotingen noemt. De heer Wilke zal met de financieel directeur nagaan waar de verbetermogelijkheden voor de begroting 2015 liggen. Voor de begroting 2016 zal niet alleen inhoudelijke aansluiting (hard) randvoorwaardelijk moeten zijn. In overleg met de gemeenten is het evenzeer van belang dat er procesmatig aansluiting moet zijn over de P&C-cyclus. Goed en intensief overleg met concerncontrol van de deelnemende gemeenten is daarbij een 'must'.

Binnen de begroting wordt expliciet aandacht geschonken aan transparantie betreffende de kosten van dienstverlening (waaronder verdeling van kosten over de gemeenten) en aan een duidelijke risicoparagraaf. Verschillende bestuurders hebben aangegeven dat zij klip en klaar onderscheid willen maken tussen externe risico's die door Ferm Werk wel gemonitord moeten worden, maar op organisatieniveau niet te beïnvloeden zijn en risico's waarbij de directie als eerste aan zet is om deze te beheersen en (wanneer deze risico's optreden) aan te pakken.

De voortgang van de prestaties wordt vastgelegd in rapportages (maand/kwartaal) die voor het bestuur en de RvC goed en duidelijk inzicht bieden. Het format zal in overleg met het bestuur en de RvC worden vastgesteld. Van groot belang is dat er op dat front 'rust' komt, zodat de prestaties van de organisatie goed gevolgd kunnen worden.

- *Zorgen voor het stroomlijnen van de interne processen participatie en inkomen*
In het lopende onderzoek van de heer Wilke valt op dat in 2014 de kwaliteit van de rechtmatigheid (maar ook de doelmatigheid) van het onderdeel 'participatie en inkomen' problemen ondervindt.
Hier is in 2014 door Ferm Werk wel aan gewerkt, maar er is nog werk aan de winkel. Bij dit onderdeel van de opdracht moeten de randvoorwaarden van de opdracht van het bestuur aan de organisatie over en weer duidelijk zijn. Het stroomlijnen van de interne processen is deels 'managerial', maar heeft ook bestuurlijke aspecten.
- *Vernieuwen werkgeversdienstverlening/relaties met bedrijfsleven*
Zoals u ook in uw opdracht beschrijft, heeft dit onderdeel twee kenmerken:
 - De organisatie moet met een veelvoud aan instrumenten zoveel mogelijk ondernemers 'warm maken' om uitkeringsgerechtigden en SW-medewerkers op een of andere wijze een baan te bezorgen. De bestaande aanpak van Ferm Werk moet geoptimaliseerd worden, maar de organisatie moet ook gebruikmaken van inzichten van 'buiten' (innovatie).
 - Ferm Werk moet zich meer bewust zijn van het feit dat de organisatie voor de deelnemende gemeenten onderdeel is van het brede 'sociaal domein' en in die zin ook aansluiting zoekt en vindt bij gemeentelijke spelers die relevant zijn in het sociaal domein. Gedeelde verwachtingen tussen bestuurders en organisatie zijn ook in dit verband essentieel.

Aandachtspunten

De arbeidsovereenkomst met de huidige algemeen directeur loopt af per 31 mei 2015. Graag gaat de heer Wilke met hem in gesprek over de rolverdeling. Daar het herstellen van de vertrouwensrelatie tussen het bestuur, de RvC en de directie een ingewikkelde zaak is, lijkt het ons wel van belang dat alle spelers beseffen dat de interim-bestuurder de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de algemeen directeur heeft. Op het moment dat hierover geen helderheid bestaat, wordt de kans op miscommunicatie groter.

De huidige algemeen directeur kent natuurlijk Ferm Werk bijzonder goed. In die zin kan hij de heer Wilke goed informeren. In overleg zou hij – nog nader te benoemen – een aantal specifieke projecten ter hand kunnen nemen. Gezien het bovenstaande meer als een soort 'bijzonder adviseur' dan als algemeen directeur.

Wij kunnen ons echter ook voorstellen dat de door het bestuur en de RvC gekozen lijn allesbehalve gemakkelijk is voor de huidige algemeen directeur en dat het gezamenlijk optrekken vanuit die achtergrond in de praktijk niet werkt. Dat zou dan moeten leiden tot nadere afspraken tussen u en de huidige algemeen directeur.

Met betrekking tot het lopende onderzoek: zoals boven is aangestipt, zullen wij ervoor zorgen dat het rapport uiterlijk 15 maart 2015 beschikbaar is voor bespreking met het bestuur en de RvC.

Achtergrond de heer Wilke

In onze offerte voor het onderzoek naar bedrijfsvoering en werkgeversdienstverlening hebben wij de achtergrond van de heer Wilke reeds geschetst. Hij heeft de nodige ervaring als eindverantwoordelijk leidinggevende van verschillende organisaties, waaronder een sociale dienst en een SW-bedrijf.

Als algemeen directeur van Drechtwerk (SW-bedrijf) heeft hij ruime ervaring met een Gemeenschappelijke Regeling en daarmee met relaties tussen deelnemende gemeenten en het bedrijf, en met name met de positie die het bestuur daar in neemt.

Als adviseur van BMC is hij in het afgelopen jaar bij veel veranderprocessen betrokken geweest in relatie tot de Participatiewet, maar ook bij andere processen in het kader van de decentralisaties. Voor de volledigheid treft u zijn curriculum vitae bijgaand aan.

Voorwaarden

Zoals eerder telefonisch besproken is de heer Wilke gedurende de looptijd van de opdracht 3 dagen per week (fysiek) beschikbaar. Vanzelfsprekend is hij ook buiten deze dagen bereikbaar voor het bestuur, de RvC, klanten en medewerkers. Bij de invulling hanteren wij in overleg met de verschillende belanghebbenden de benodigde flexibiliteit. Inzet in de avonden en in het weekend (zowel vergaderingen als voorbereidende werkzaamheden) is gewaarborgd. Wij gaan ervan uit dat hij gemiddeld minimaal 30 uur per week aan de opdracht besteedt. Met regelmaat zal hij zich hierover richting de RvC verantwoorden.

Zijn lopende onderzoekswerkzaamheden verwerkt hij in deze opdracht. Op het moment van ingang van de overeenkomst als interim-bestuurder vallen zijn 'onderzoeksuren' binnen die overeenkomst. Er is derhalve geen sprake van een 'dubbele declaratie'.

Met inachtneming van het bovenstaande hanteren wij een 'all-in'-weektarief van € 3.600,—. De opdracht vangt aan per 23 februari 2015 of op een nader te bepalen moment in verband met besluitvormingsprocessen. Vooralsnog wordt de afloop van de opdracht geraamd tot 1 oktober 2015. Vanzelfsprekend heeft de heer Wilke regelmatig voortgangsoverleg met de RvC waar onder andere de looptijd aan de orde zal komen.

Genoemd bedrag is exclusief omzetbelasting, maar inclusief reis- en verblijfkosten en overeenkomstig prijspeil 2015.

Op deze offerte zijn onze algemene handelsvoorwaarden versie december 2010 van toepassing. Deze voorwaarden zijn gedeponneerd bij de Kamer van Koophandel Gooi-, Eem- en Flevoland onder nummer 32078667. Een exemplaar van deze voorwaarden is bijgevoegd.

Vanuit de doelstellingen van ons kwaliteitsbeleid (zie ook www.bmcadvies.nl/kwaliteit) stellen wij het op prijs als u ons bij afwijzing van de offerte op de hoogte wilt stellen van de expliciete redenen. Tevens vragen wij bij opdrachtverlening uw medewerking om samen met ons na afloop te evalueren of de uitvoering van de opdracht qua inhoud, proces en relatie met de opdrachtgever aan uw verwachtingen heeft voldaan.

Indien u met deze offerte akkoord gaat, ontvangen wij graag een exemplaar digitaal ondertekend retour (secretariaatadvies@bmc.nl).

Met vriendelijke groet,
BMC Advies B.V.

Voor akkoord:
Ferm Werk

A.T. Jansen
partner

H. Moesbergen
voorzitter raad van commissarissen

datum:

Bijlagen:

- curriculum vitae van de heer dr. M.L. Wilke
- algemene handelsvoorwaarden

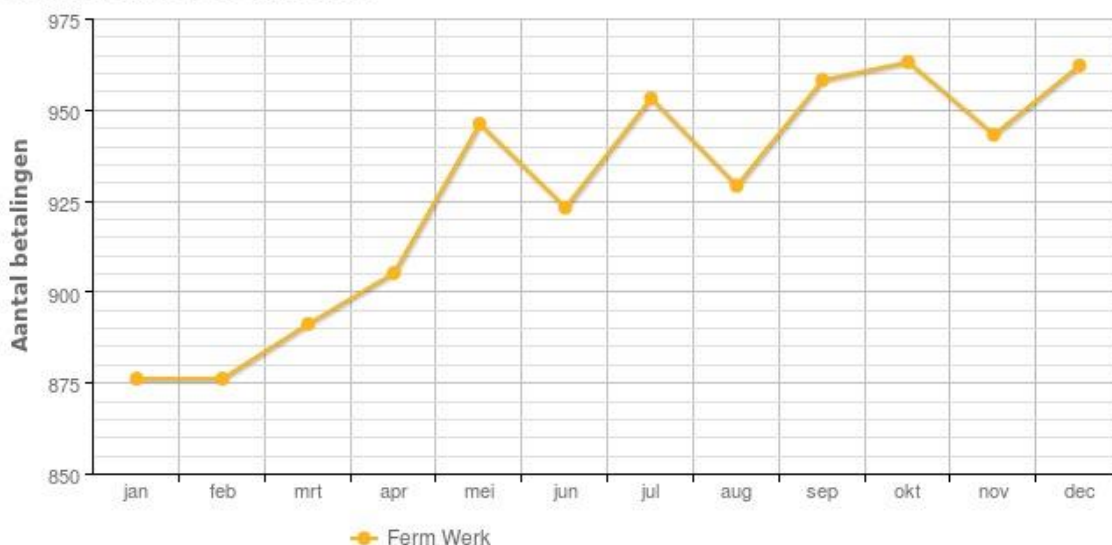
Bijlage 5

Benchmarkonderzoek

Volume

De volgende grafiek toont het volume BUIG¹³ voor het jaar 2014. Het volume meten we als het aantal betalingen per maand. Zogenoemde 'nulbetalingen' tellen ook mee. Dit zijn betalingen waarvan het bedrag 'nul' is, omdat de uitkering is geblokkeerd maar officieel nog niet is beëindigd. Het aantal personen met een uitkering ligt naar verwachting hoger dan het aantal betalingen, omdat echtparen gezamenlijk één uitkering krijgen.

Grafiek Volume BUIG (absoluut)



In de volgende grafiek zijn de volumes weergegeven in de vorm van indexcijfers. Dat wil zeggen dat het volume van december 2013, de basisperiode, op 100 is gesteld. Elke procentuele wijziging ten opzichte van de basisperiode wordt in de grafiek zichtbaar gemaakt. De indexcijfers van de vergelijkingsgemiddelden zijn ongewogen gemiddelden, en dus een gemiddelde van de indexcijfers van de ISD's waarmee wordt vergeleken. Uit de grafiek blijkt dat het volume bij Ferm Werk in 2014 – conform de landelijk trend – is gestegen.

¹³ BUIG staat voor Bundeling uitkeringen inkomensvoorzieningen gemeenten. Het gaat hier om de Wwb, IAOW en IAOW tezamen.

Volume WWB (index tov december 2013)



Voor 2015 houdt Ferm Werk rekening met een instroom van zich in Woerden vestigende statushouders. De extra instroom is begroot op 95 klanten. Op een bestand van rond de 900 klanten is dit fors, zeker omdat de gemeenten hiervoor niet worden gecompenseerd.¹⁴

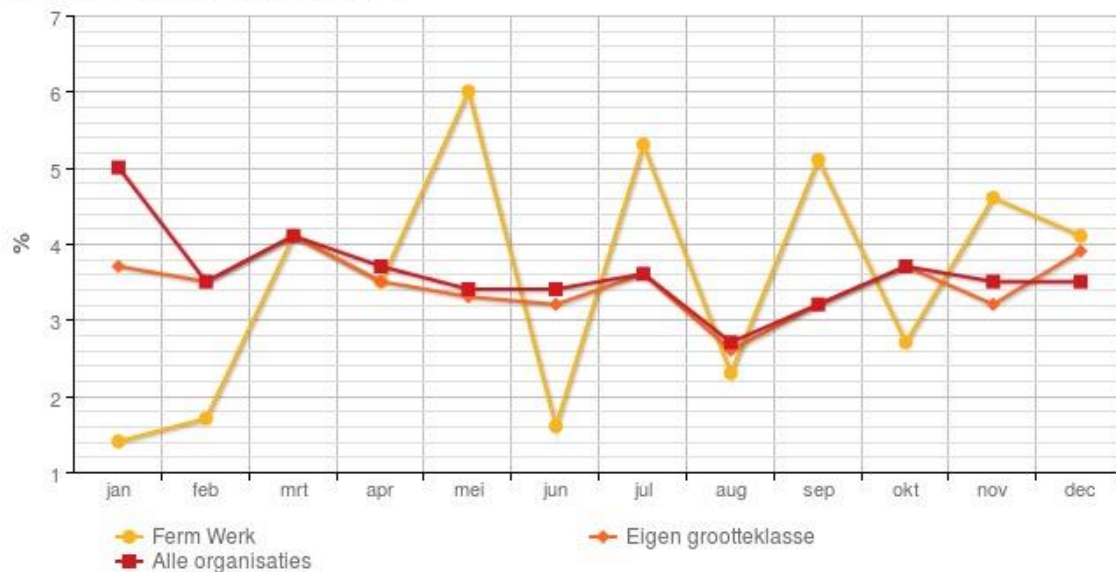
Instroom- en uitstroompercentage

Het instroompercentage is berekend door het aantal nieuwe betalingen WWB te relateren aan het volume Wwb in de betreffende maand ($\times 100\%$). Personele omstandigheden, zoals vakanties en wisseling van personeel, hebben invloed op de verwerkingscapaciteit van aanvragen en daarmee het instroompercentage. Dit is ook het geval bij Ferm Werk. De grafiek van Ferm Werk toont pieken en dalen die scherper zijn dan gebruikelijk.¹⁵ Dit duidt erop dat het administratieve proces niet op orde is. Er is sprake van vertraging in de uitvoering, waardoor de doorlooptijden van de verwerking van aanvragen hoog oplopen (zie doorlooptijden aanvragen).

¹⁴ Bron: managementgesprek Ferm Werk en BMC in oktober 2014 in het kader van de Benchmark Werk en Inkomen

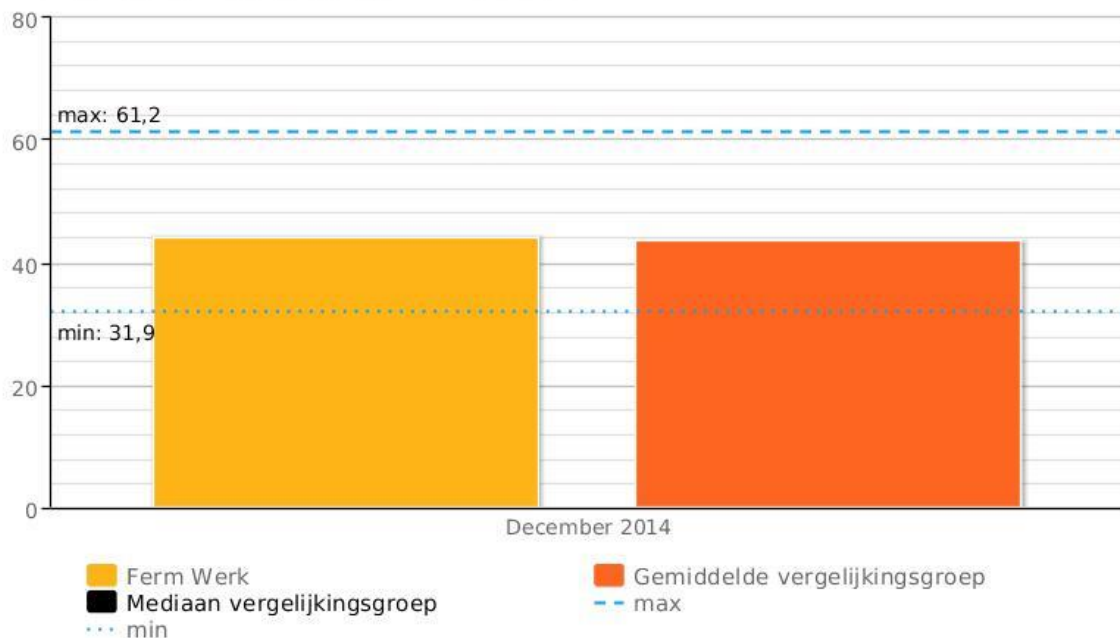
¹⁵ In de grafiek zijn twee vergelijkingsgroepen opgenomen. Doordat het hier gaat om groepen, zijn de lijnen vlakker, pieken en dalen middelen uit. Echter, ook ten opzichte van andere individuele organisaties vertoont de lijn van Ferm Werk meer pieken en dalen.

Grafiek Instroompercentage WWB



Om te zien of de instroom bij Ferm Werk anders is dan bij de andere ISD's van gelijke omvang, bekijken we het instroompercentage over heel 2014. Dit is de totale cumulatieve instroom over 2014, afgezet tegen het volume Wwb van december 2013. We zien dan dat het instroompercentage over heel 2014 gelijk is aan het gemiddelde van de ISD's van gelijke omvang.

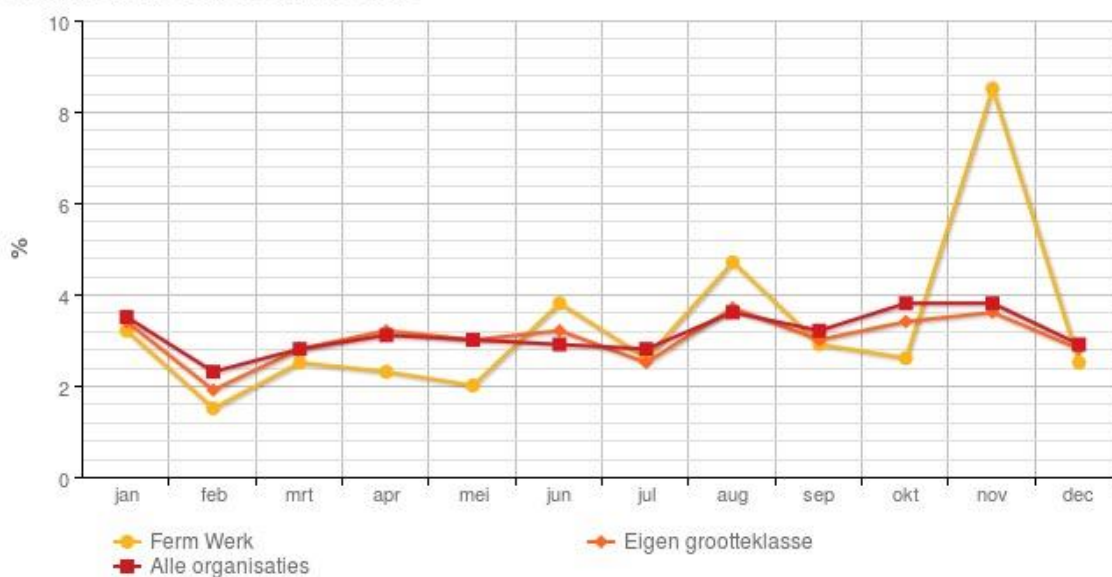
Instroompercentage (afgelopen 12 maanden)



Uitstroompercentage

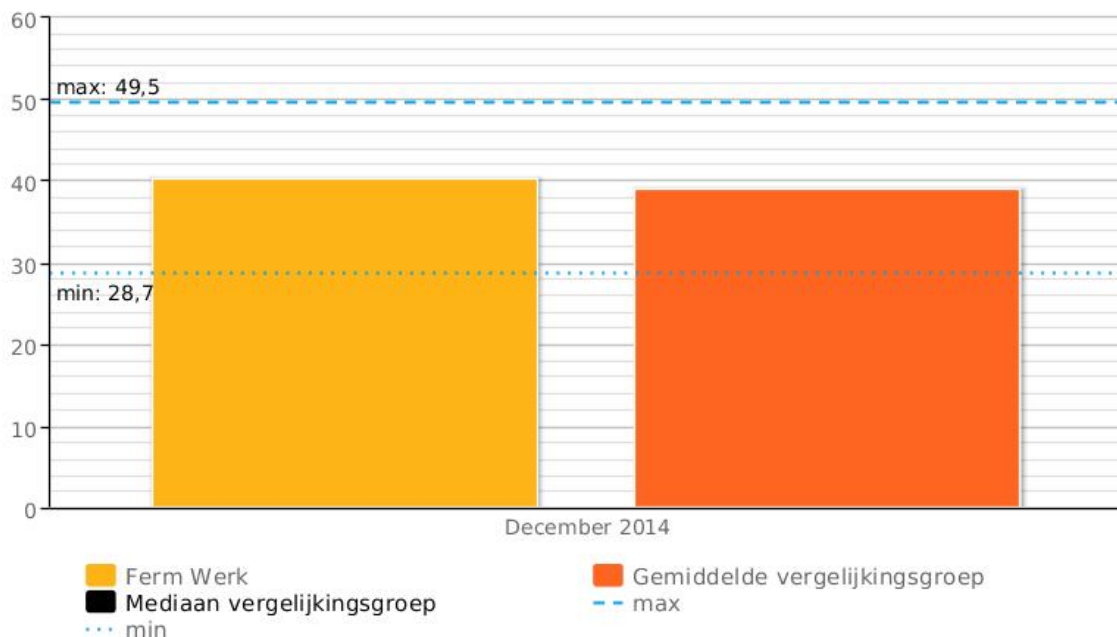
Het uitstroompercentage wordt berekend door het aantal betalingen Wwb die niet meer voorkomen in de betreffende maand te delen door het volume Wwb in de betreffende maand ($\times 100\%$). Er is vaak een stijging in de uitstroom na de zomer (in september), omdat uitkeringsgerechtigden dan uitstromen naar het onderwijs. Bij Ferm Werk is er echter een kleine piek in augustus en ook een in juni. Ook in november is er een piek. Deze is opvallend hoog. Mogelijk zijn deze pieken, met name die in november, te verklaren door extra inzet van medewerkers om achterstanden weg te werken.

Grafiek Uitstroompercentage WWB



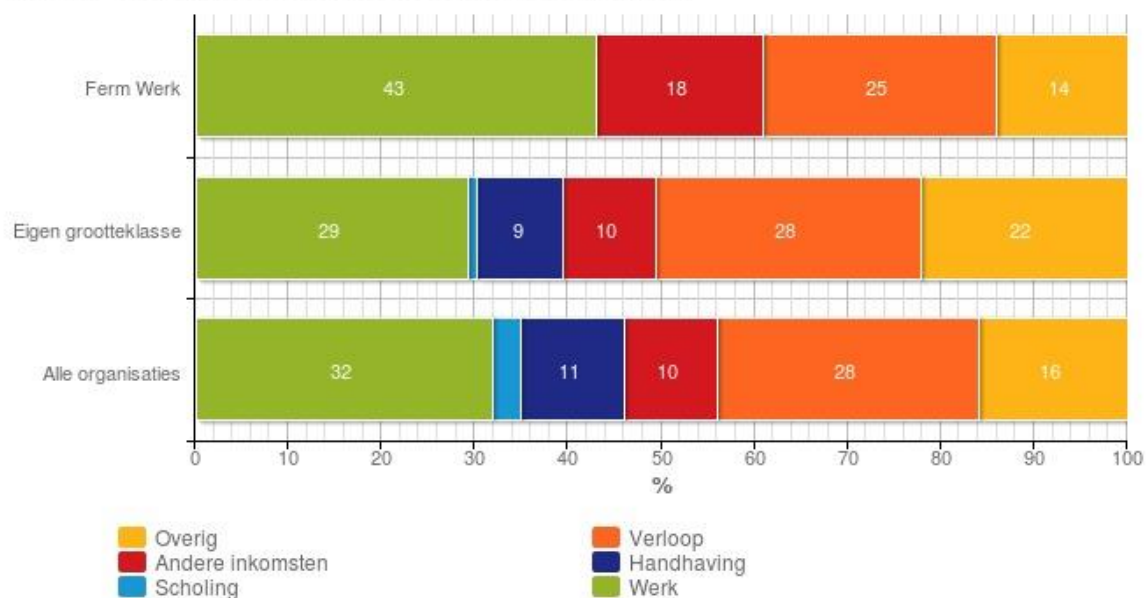
Ook voor de uitstroom bekijken we het percentage over heel 2014. Dit is de totale cumulatieve uitstroom over 2014, afgezet tegen het volume Wwb van december 2013. We zien dan dat het uitstroompercentage over heel 2014 net iets hoger is dan het gemiddelde van de ISD's van gelijke omvang (40,1% versus 38,9%).

Uitstroompercentage (afgelopen 12 maanden)



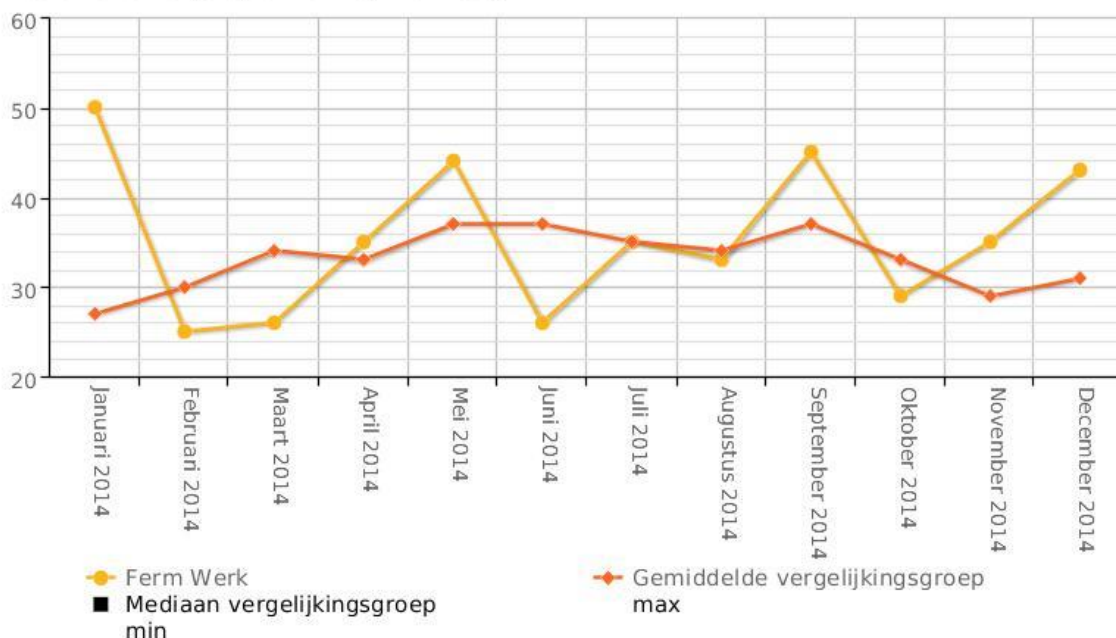
De volgende grafiek toont de redenen waarom de uitkeringen in december 2014 zijn beëindigd. Het valt op dat Ferm Werk (in die maand) een relatief hoge uitstroom naar werk heeft. Niet nakomen van verplichtingen komt als reden niet of nauwelijks voor.

Grafiek Redenen beëindiging uitkeringen december 2014



De volgende grafiek toont de uitstroom naar werk per maand. Hieruit blijkt de uitstroom naar werk per maand sterk verschilt. Er is bij Ferm Werk geen sprake van een stabiel uitstroombestand naar werk.

Reden beëindiging uitkering: werk (%)



Financiën

Kasstelsel in plaats van lasten-batenstelsel

Ferm Werk verantwoordt haar uitgaven volgens het kasstelsel. Dit betekent dat alle betalingen die voor een bepaalde periode worden voldaan op het moment van betaling als uitgaven in de begroting worden opgenomen. Ferm Werk verricht als gevolg daarvan geen betalingen in januari en schrijft de uitgaven van februari (dit is feitelijk de uitkering van januari) op februari. In december heeft Ferm Werk vanwege de jaarwisseling een probleem, wat de organisatie oplost door in december twee keer te schrijven (uitkering van november en december).

Sinds 2010 dienen gemeenten volgens het lasten-batenstelsel hun uitgaven te verantwoorden. Binnen dit stelsel verantwoorden gemeenten uitgaven in de maand waarover de betaling gaat. De uitkeringen over januari verantwoorden zij dus in januari. Binnen deze systematiek is er geen daling in januari of piek in december, maar zijn de betalingen gelijkmatig over het jaar verdeeld.

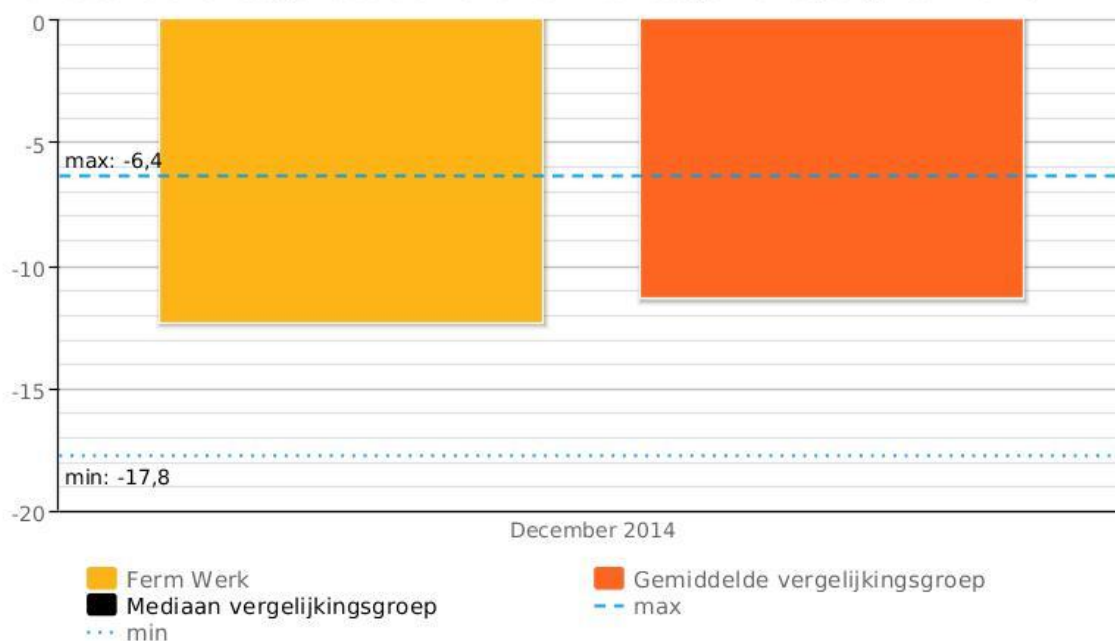
Budget inkomensdeel

Het nettobudgetresultaat is berekend door het budget BUIG (uitkeringen Wwb, IOAW, IOAZ en Bbz 2004) vanaf januari tot en met december te vermeerderen met terugvorderingen en betalingen over deze periode en dit bedrag vervolgens te verminderen met de realisatie over deze periode. Het ontstane verschil drukken we uit als een percentage van het budget BUIG.

Bij de berekening van de omvang van het budgetresultaat BUIG bruto en netto wordt gebruikgemaakt van een **schatting van de premies en belastingen** die een gemeente betaalt. Het blijkt dat deze schatting circa 10% afwijkt van de daadwerkelijk betaalde premies en belastingen, waardoor het budgetresultaat in veel gevallen gunstiger lijkt uit te vallen dan in de praktijk het geval is.

De volgende grafiek toont het nettobudgetresultaat voor Ferm Werk over heel 2014, waarbij de uitgaven zijn afgezet tegen het jaarbudget BUIG. Voor Ferm Werk geldt dat het nettobudgetresultaat (zeer) negatief uitvalt.

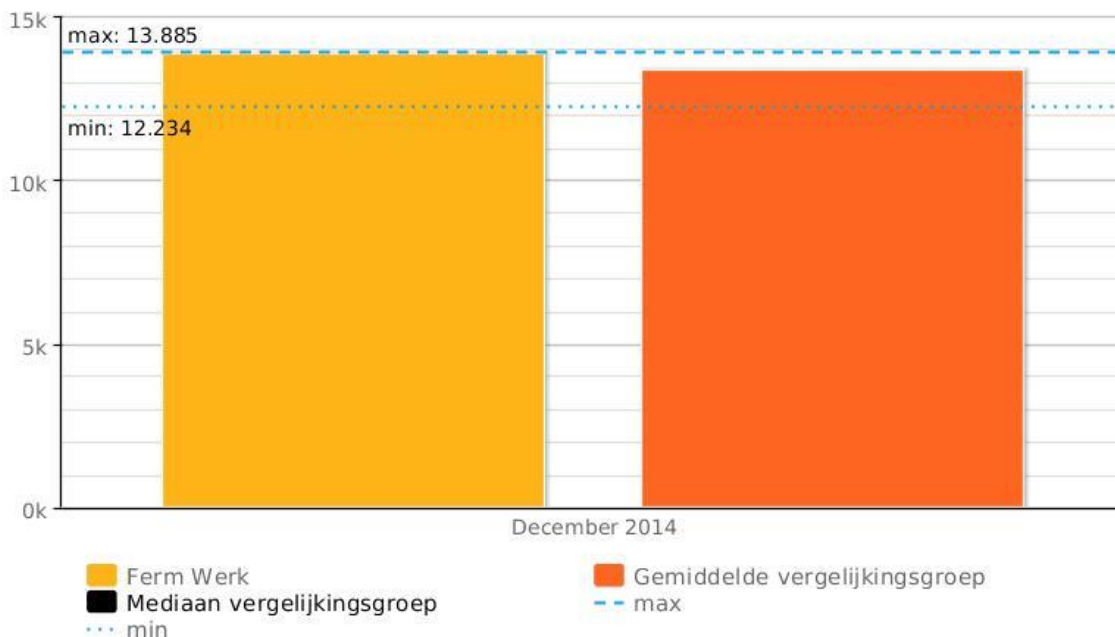
Netto cumulatief budgetresultaat BUIG t.o.v. het budget BUIG (tov januari 2014)



Gemiddeld bedrag verstrekte uitkering BUIG

Het gemiddelde budget is berekend door de gemiddelde uitgaven van 12 maanden te verminderen met de geïnde vorderingen en dit bedrag vervolgens te delen door het gemiddelde aantal uitkeringen over deze 12 maanden. Bij Ferm Werk is het netto gemiddeld bedrag per verstrekte uitkering € 13.885,—. Bij de ISD's van gelijke grootte is dit bedrag gemiddeld € 13.366,—. Het gemiddelde bedrag verstrekte uitkering is bij Ferm Werk de hoogste in de groep.

Gemiddelde prijs netto uitkering cumulatief



Er kunnen meerdere oorzaken zijn voor verschillen in het gemiddelde bedrag per uitkering.

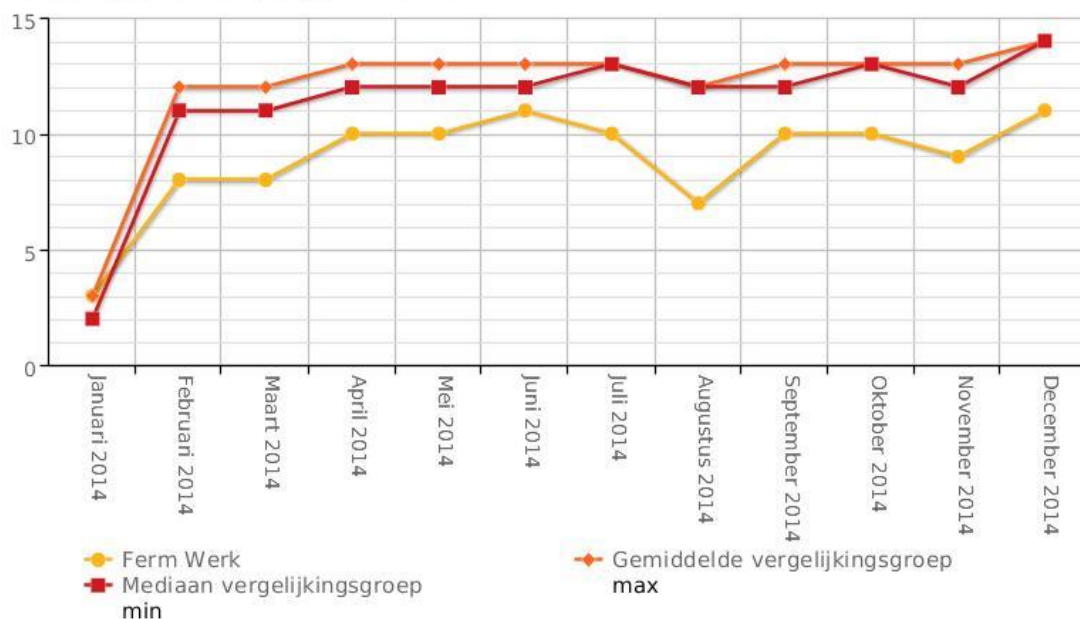
- Bestandssamenstelling: Alleenstaanden en jongeren onder de 27 jaar hebben een lagere bijstandsnorm dan alleenstaande ouders en gehuwden. Gemeenten met een relatief hoog aandeel gehuwden in het bestand zullen een hoger gemiddeld bedrag per uitkering hebben.
- Verrekenen van inkomsten: organisaties die meer inkomsten uit bijvoorbeeld parttime arbeid verrekenen hebben een lager gemiddeld uitkeringsbedrag. Dit geldt voor Ferm Werk omdat de organisatie aan het begin van 2014 relatief weinig inkomsten uit parttime werk had.
- Hoogte van toeslagen en verlagingen zoals vastgelegd in de gemeentelijke toeslagenverordening.
- Hoogte van de maatregelen (vastgelegd in de gemeentelijke maatregelenverordening) als de klant zijn verplichtingen niet nakomt en hoe stringent de organisatie deze toepast. Dit kan het geval zijn bij Ferm Werk omdat het aantal maatregelen en de hoogte daarvan relatief beperkt is ten opzichte van ISD's van gelijke omvang.

Participatie

Aandeel klanten met parttime werk

Bij Ferm Werk is een relatief klein deel van het klantenbestand parttime aan het werk. Landelijk en onder sociale diensten van gelijke omvang is dit aandeel – gemiddeld gezien – groter. In 2014 heeft Ferm Werk volgens het managementgesprek gestuurd op een groter aandeel parttime werk. Eerst zijn alle klanten met deeltijdwerk in kaart gebracht en vervolgens zijn ze benaderd om, samen met de werkgever, te bekijken of het aantal uren kan worden uitgebreid. Ook wordt parttime werk nu ingezet in de bemiddeling. Dit beleid heeft een positief effect gehad: het aandeel parttime werkenden was in de eerste maanden van 2014 circa 7,5% en is vanaf april 2014 toegenomen tot gemiddeld 10%.

Percentage klanten dat parttime werkt

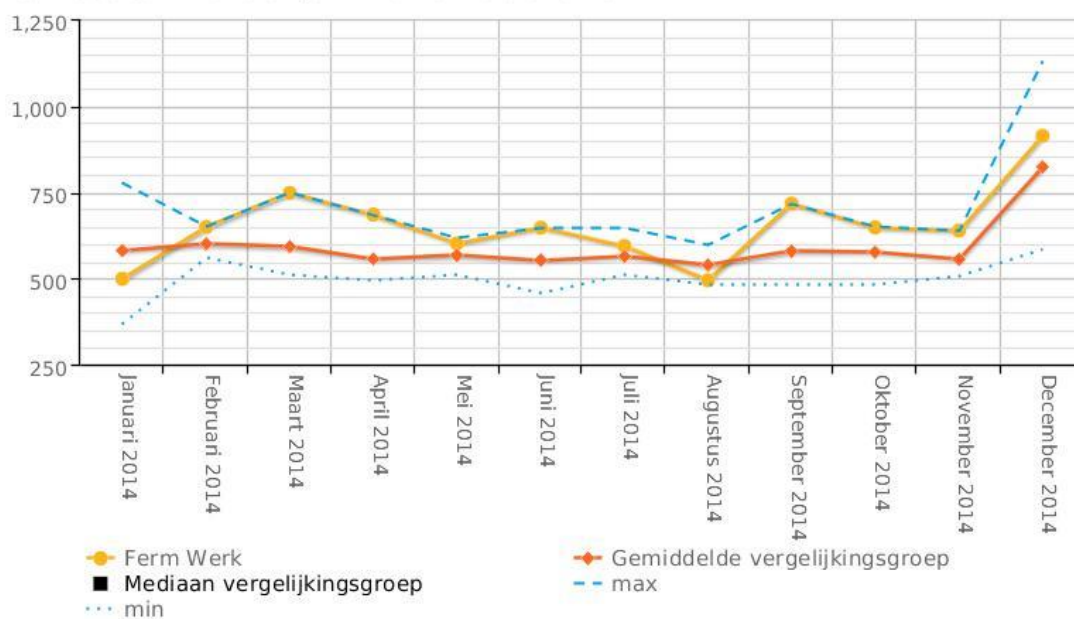


De opmerkelijke dip in januari is het gevolg van het kasstelsel, waarin vrijwel geen inkomsten worden verantwoord in januari.

Gemiddelde inkomsten parttime werk

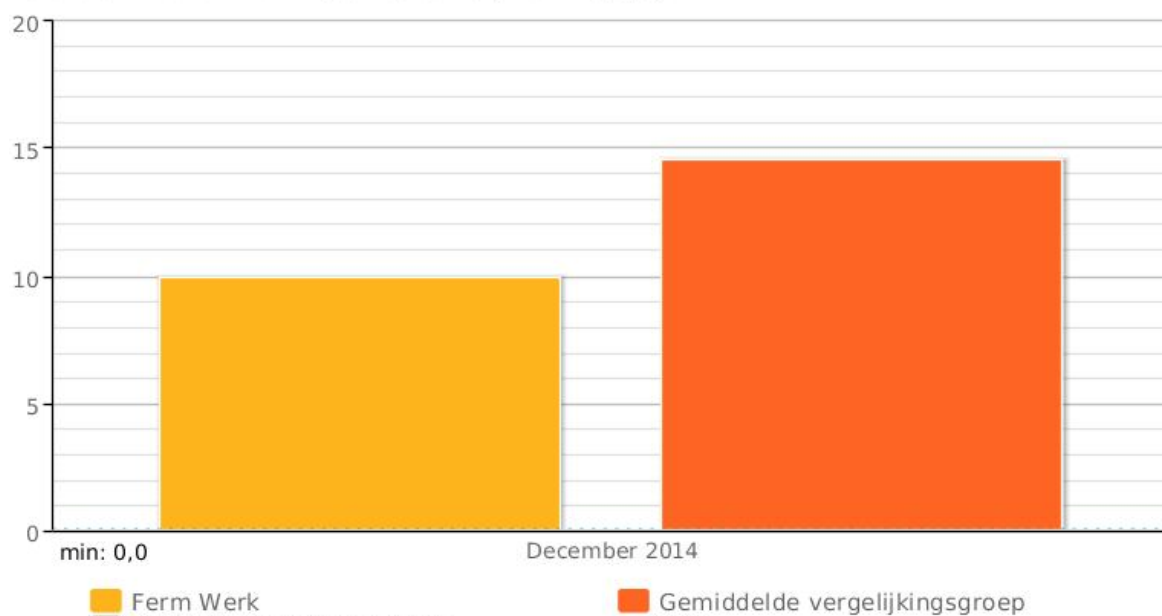
De gemiddelde inkomsten uit deeltijdarbeid zijn berekend door het gemiddelde bedrag aan inkomsten in de lopende maand te delen door het aantal personen die in die maand een betrekking in deeltijd hebben. De gemiddelde inkomsten uit parttime werk zijn bij Ferm Werk hoog: een groot deel van het jaar heeft Ferm Werk de hoogste gemiddelde inkomsten vergeleken met ISD's van gelijke grootte.

Gemiddelde inkomsten parttime werkende klanten

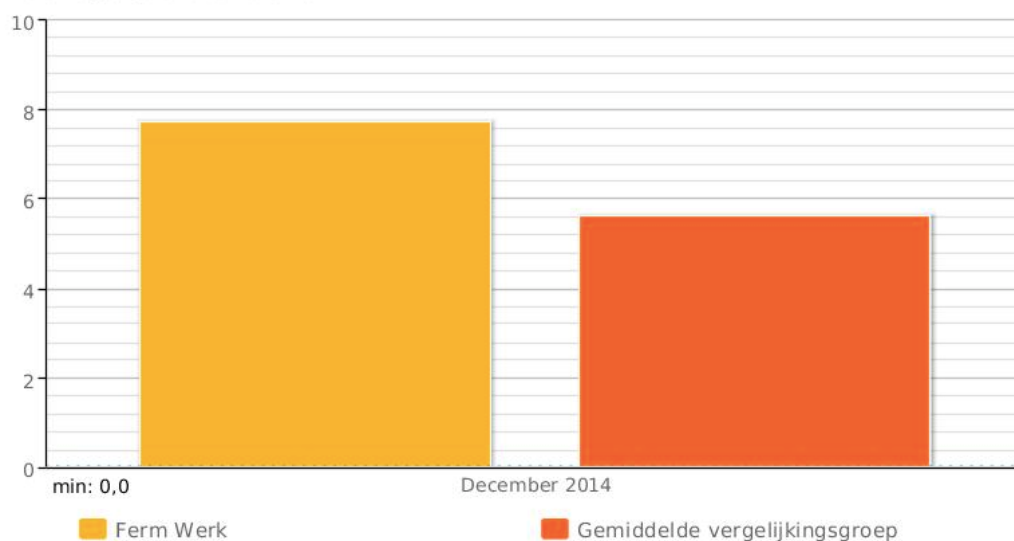


Arbeidsverplichting

De volgende grafiek toont het percentage personen met ontheffing van de arbeidsplicht in de verslagmaand, afgezet tegen het gehele bestand personen in de Wwb. Ten opzichte van andere ISD's is dit percentage bij Ferm Werk laag. In de administratie heeft Ferm Werk eind 2014 echter van ongeveer een derde van het bestand (namelijk 335 personen) niet geregistreerd of zij een ontheffing van de arbeidsverplichting hebben of niet.

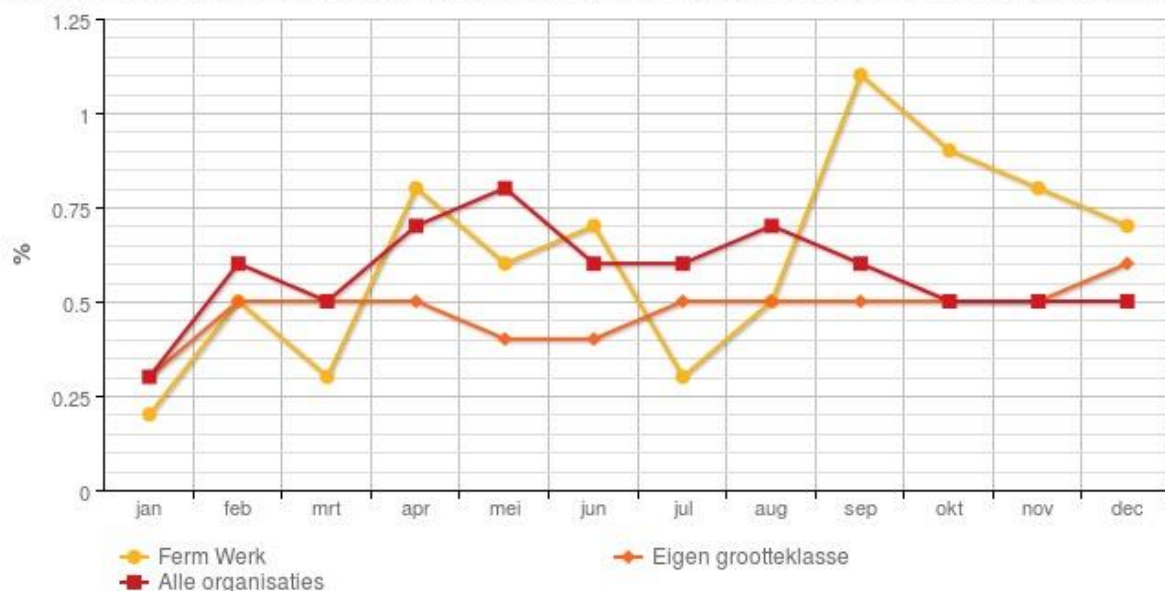
Personen met ontheffing arbeidsverplichting (%)**Maatregelen**

De maatregelquote is het totale aantal uitkeringen (betalingen) in een maand waarin een maatregel is toegepast, gedeeld door het volume Wwb in de desbetreffende maand. Ferm Werk legt verhoudingsgewijs meer maatregelen op dan de andere ISD's.

Maatregelquote cumulatief

De volgende grafiek toont dat de maatregelquote sterk verschilt per maand. Mogelijk heeft dit te maken met de wijze waarop Ferm Werk maatregelen uitvoert. Er lijkt periodiek aandacht voor te zijn. In het najaar stijgt de maatregelquote. Dit kan een teken zijn van aangescherpt beleid.

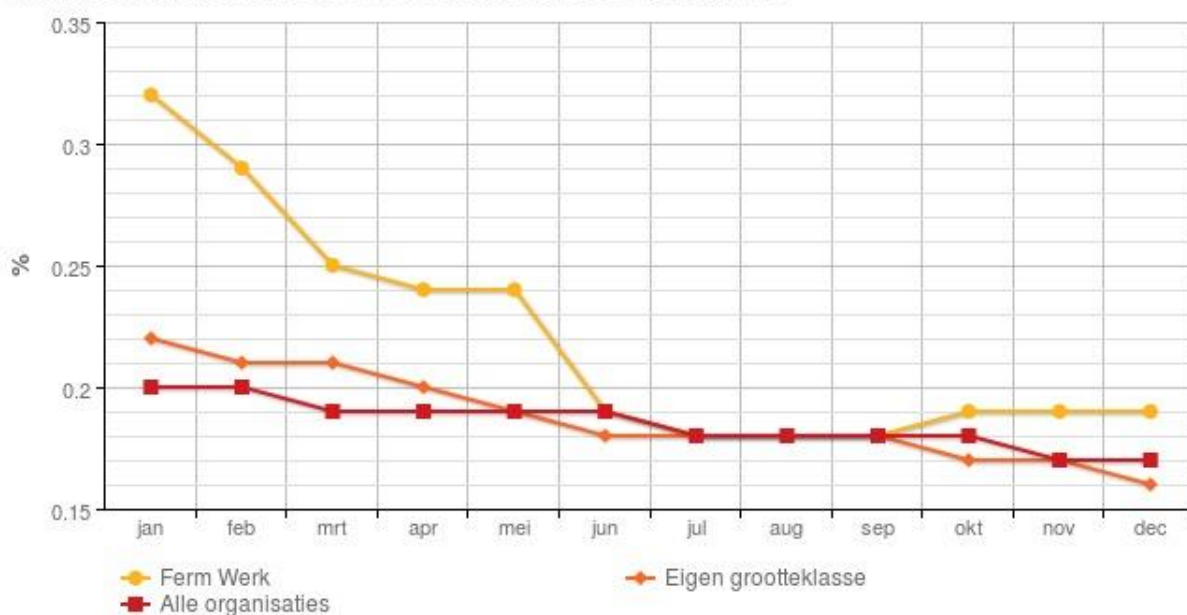
Grafiek Maatregelquote: aantal maatregelen op uitkeringen als % van totaal aantal uitkeringen



De volgende grafiek toont de omvang van de opgelegde maatregelen in euro's ten opzichte van de uitgaven BUIG. Zowel de opgelegde verminderingen in euro's als de uitgaven zijn tot en met de verslagmaand gecumuleerd weergegeven.

Bij Ferm Werk daalt de omvang van de opgelegde maatregelen in euro's sterk en deze omvang blijft vanaf de zomer min of meer stabiel. Dit is opmerkelijk, omdat de maatregelquote juist toeneemt.

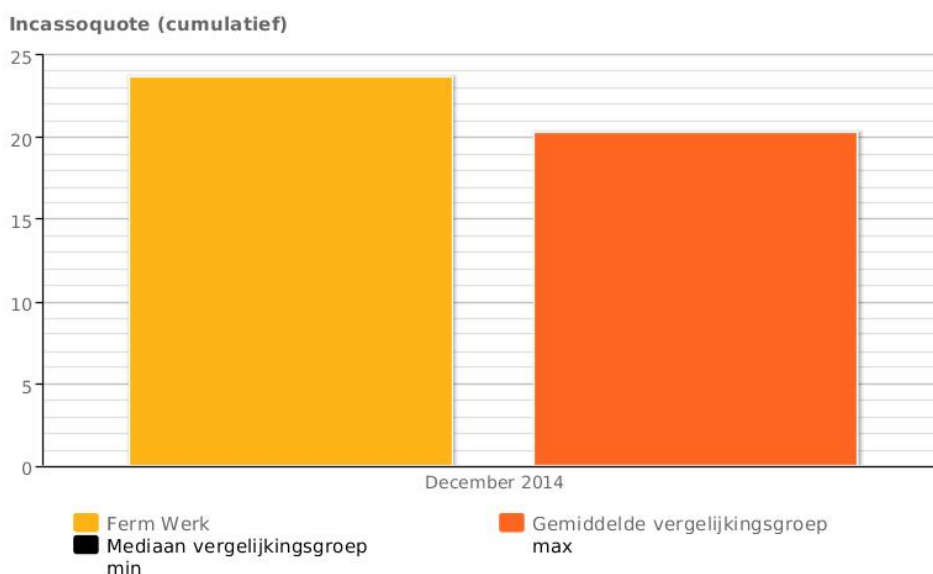
Grafiek Maatregelen als % van de uitgaven BUIG op jaarbasis



Over 2014 is het gemiddelde bedrag van een maatregel bij Ferm Werk € 359,—; bij andere ISD's is dit gemiddeld € 438,—.

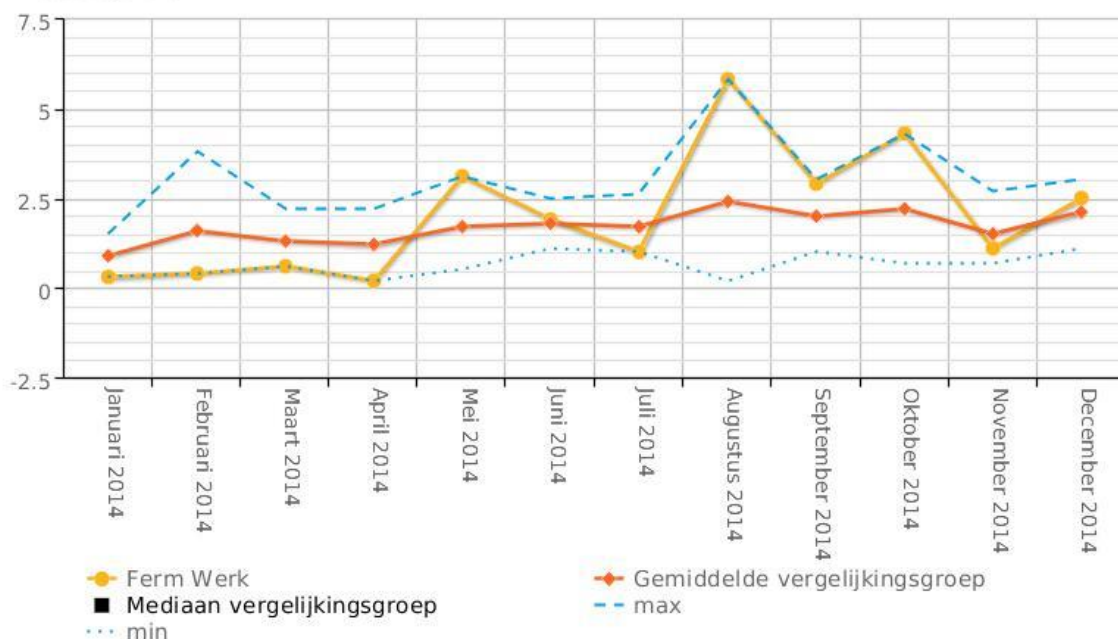
Debiteuren

De incassoquote is het totaal in december 2014 geïnde bedrag op vorderingen BUIG (ongeacht de ontstaansgrond) ten opzichte van het uitstaande saldo van deze vorderingen.¹⁶ Een hoge ontvangst leidt tot een hogere uitkomst van de incassoquote. De incassoquote is gevoelig voor het zogeheten noemereffect, dat wil zeggen dat de quote daalt bij gelijk blijvende ontvangsten en een sterk stijgend bedrag aan vorderingen. De volgende grafiek toont dat de incassoquote van Ferm Werk hoger is dan de gemiddelde incassoquote van ISD's van gelijke omvang.

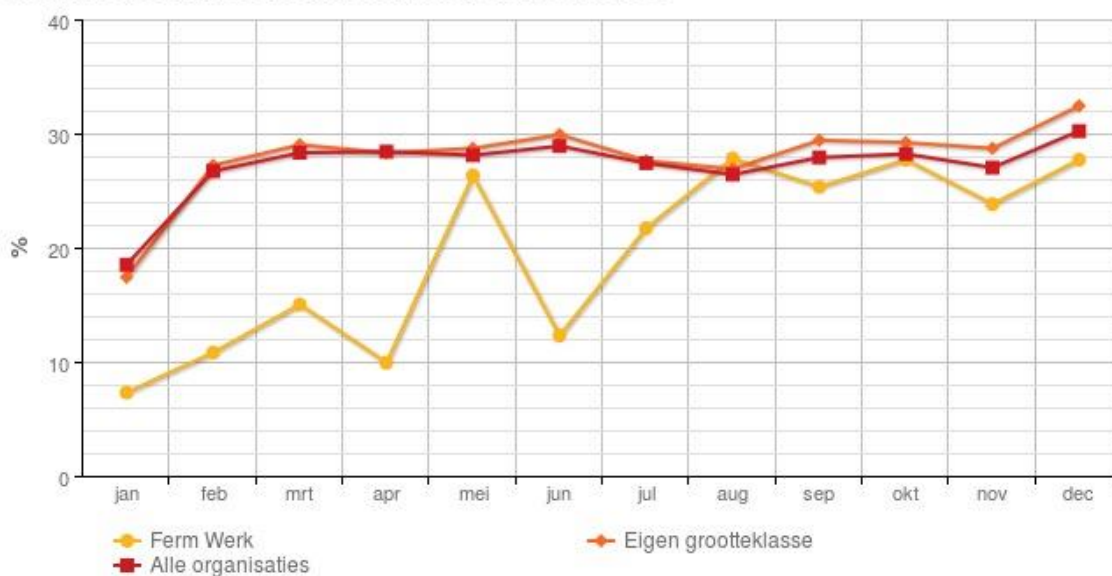


De volgende grafiek toont de incassoquote per maand. Bij Ferm Werk is de incassoquote toegenomen. Het lijkt erop dat Ferm Werk is gaan sturen op meer ontvangsten.

¹⁶ Het betreft de volgende typen vorderingen. A. Fraude, B. Onverschuldigd niet verwijtbaar, C. Boete fraude en D. Verhaal.

Incassoquote**Daadwerkelijke aflossingen**

Van belang is dat op zo veel mogelijk vorderingen wordt afgelost. De volgende grafiek toont het aantal vorderingen BUIG, waarop in de verslagmaand een bedrag is afgelost, gedeeld door het totale aantal openstaande vorderingen BUIG ($\times 100\%$). Het percentage aflossingen ligt bij Ferm Werk fors lager dan bij andere organisaties, al neemt het vanaf de zomer sterk toe. Blijkbaar heeft de organisatie gestuurd op het beter aflossen van vorderingen.

Grafiek Percentage vorderingen waarop wordt afgelost

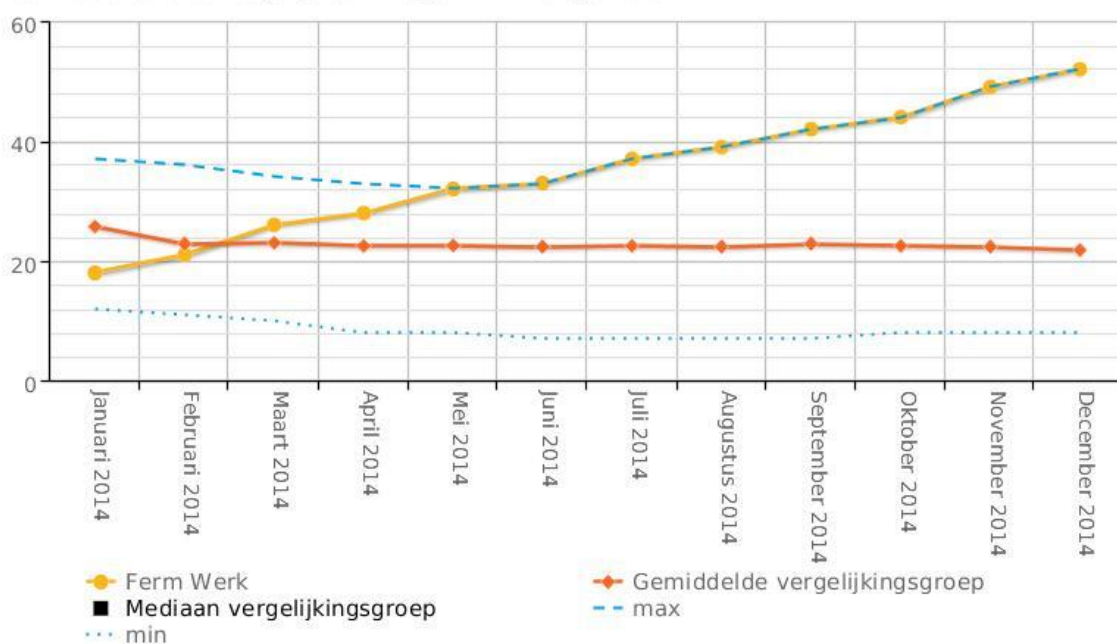
Aanvragen

Zowel Ferm Werk als de ISD's van gelijke omvang kennen 84% van de aanvragen toe. Het lijkt er daarmee op dat vooral aanvragen die kans van slagen hebben het administratieve proces inrollen. Verder staat 36% van de aanvragen in december 2014 open, versus gemiddeld 41% bij de ISD's van gelijke omvang.

Doorlooptijden aanvraag Wwb

De gemiddelde doorlooptijd van een aanvraag Wwb is bij Ferm Werk tweemaal zo hoog als gemiddeld. De volgende grafiek laat zien dat deze doorlooptijd bij Ferm Werk sinds de zomer 2014 is toegenomen (zie gele lijn met bolletjes). De doorlooptijd is hoog, omdat bij een grote groep (42%!) pas na 56 dagen een besluit is genomen.

Gemiddelde doorlooptijd aanvragen WWB algemeen



Doorlooptijd aanvragen bijzondere bijstand zijn niet voorhanden.

Bijlage 6**Formatiecalculatie 'Werk en Inkomen'****Formatie P&I**

De afdeling P&I is verantwoordelijk voor de inkomensondersteuning en re-integratie van uitkeringsgerechtigden. Er is in totaal (per 31-12-2014) 36,73 fte werkzaam, waarvan 26,06 fte in vaste dienst en 10,67 fte inhuur. Daarnaast zijn er nog een aantal andere afdelingen die taken uitvoeren die voortvloeien uit de Participatiewet, het Bijstandsbesluit Zelfstandigen (BBZ), de Wet inburgering en bijzondere bijstand. Denk bijvoorbeeld aan beleid, de werkgeversdienstverlening, applicatiebeheer, het beantwoorden van eerstelijns-vragen (KCC) en archiefwerkzaamheden. Deze formatie is in onderstaande tabel niet meegenomen, waardoor het niet mogelijk is om een vergelijking te maken met andere gemeenten dan wel de Divosa-benchmark. De Divosa-benchmark gaat immers uit van de totale formatie die door een gemeente/ISD wordt ingezet ten behoeve van de uitvoering van taken die voortvloeien uit de Participatiewet, het bijstandsbesluit zelfstandigen (BBZ), de Wet inburgering en bijzondere bijstand. Dus inclusief de beleidsfuncties en ondersteunende taken.

	Bezetting per 31-12-2014	Inhuur per 31-12-2014
Manager/teamleider	1,78	1,00
Managementassistentie	0,69	
Kwaliteitsmedewerker	1,00	1,00
Consulent Inkomen	4,32	6,78
Consulent Participatie	9,94	1,89
Administratief medewerker	4,50	
Mdw. Terugvordering & Verhaal	1,00	
Mdw. Handhaving	2,83	
Matcher	-	
TOTAAL	26,06	10,67

Daarom is, om toch iets te kunnen zeggen over de formatie in relatie tot het takenpakket, gebruikgemaakt van het BMC-formatiecalculatiemodel. Dit model bestaat uit een overzicht van product- en procesaanduidingen die zijn onderverdeeld in activiteiten (uit te voeren stappen binnen het werkproces). Aan elke activiteit is een bepaalde normtijd gekoppeld. Het totaal van de aan de activiteiten gekoppelde normtijden bepaalt de doorlooptijd van het proces. Deze wordt vermenigvuldigd met het totale aantal uitgevoerde werkprocessen en vervolgens gedeeld door het aantal direct productieve uren per functie-eenheid. Dat leidt tot de in totaal benodigde capaciteit per functie.

De volgende (in 2014) uitgevoerde werkprocessen zijn in het model ingevoerd:

Werkproces	Aantal 2014
Aanvragen levensonderhoud/Bbz/Bijzondere Bijstand/Minima	
Aantal aanvragen levensonderhoud (toekenning)	573
Aantal aanvragen levensonderhoud (afwijzing)	51
Aantal aanvragen levensonderhoud (buiten behandeling)	70
Aantal voorschotten	235
Aantal Bbz aanvraag	23
Bbz, onderzoek uitstel rente/aflossing Bbz, lening	10
Aantal aanvragen bijzondere bijstand	889
Individuele inkomenstoeslag	633
Gemeentelijk minimabeleid	1888
Mutaties en herzieningen	
Periodiek en incidenteel heronderzoek	186
Mutatie	660
Beëindigingsonderzoek	
Beëindigingsonderzoek	277
Terugvordering en verhaal	
Nieuwe terugvordering	275
Informatieverzoek derden	1200
Verwerken ontvangsten	690
Beslag op uitkering	50
Fraude	
Signaal IB	1753
Signaal IB/nader onderzoek	120
Opleggen boete	32
Re-integratie	
Voorlichting nieuwe klanten	897
Intake re-integratie	392
Trajectbegeleiding	538
Inburgering	
Voortgang traject	236
Overige werkzaamheden	
Rofjes	2220
GBA-meldingen	564

Op basis van deze werkprocessen en een nettoproductiviteit¹⁷ van 1.350 uur wordt de benodigde formatie berekend. Daarbij dient te worden opgemerkt dat de berekende formatie slechts een grove schatting betreft; er is geen rekening gehouden met de (specifieke) organisatorische kenmerken en beleidskeuzes die door Ferm Werk zijn gemaakt. Denk bijvoorbeeld aan de wijze van toetsing en IC, het al dan niet afleggen van huisbezoeken, het takenpakket van de verschillende functionarissen, ziekteverzuim, uitbesteding et cetera. Iedere afwijking op één van deze aspecten kan leiden tot een ander formatief plaatje.

¹⁷ Onder nettoproductiviteit wordt verstaan: het aantal beschikbare uren per fte per jaar (1.872) minus verlof, extra verlof, seniorenverlof, overig afwezig, ziekte, opleiding, persoonlijke verzorging en werkoverleg.

Er is uitgegaan van een standaardinrichting van de werkprocessen. Bovendien zijn niet alle werkprocessen meegerekend (opleggen tegenprestatie, telefonisch spreekuur, financieel administratieve werkzaamheden et cetera). Er is uitgegaan van de gegevens zoals aangeleverd door Ferm Werk. Voor een betrouwbaarder beeld van de benodigde formatie is een berekening op maat nodig.

In onderstaande tabel is de benodigde formatie per functie weergegeven. De formatie voor uitvoerende functies is berekend op basis van de BMC-normtijden en de uitgevoerde werkprocessen in 2014, terwijl de formatie voor managers/teamleiders en management-assistentie is vastgesteld op basis van kengetallen:

- managers/teamleiders: 1 op 15 fte (span of control);
- managementassistentie 0,25 fte op 1 fte management.

Voor de functie van medewerker Handhaving is geen berekening gemaakt, omdat onvoldoende duidelijk was welke taken tot takenpakket van deze functionaris behoren. De formatie is daarom een-op-een overgenomen.

Bij de interpretatie van de tabel dient men zich te realiseren dat de formatie per functie mede afhankelijk is van de taakverdeling tussen de verschillende functionarissen. De benodigde formatie voor inkomensconsulenten bijvoorbeeld zal kleiner zijn naarmate er meer taken en/of processtappen worden uitgevoerd door de administratief medewerkers. Is de inkomensconsulent vooral een functionaris die veel taken zelf uitvoert (levensonderhoud, bijzondere bijstand, minimabeleid, toetsing, IC et cetera), dan betekent dit dat er ook meer formatie nodig is en (eventueel) minder formatie voor administratief medewerkers. Er is, zoals gezegd, uitgegaan van een standaardinrichting van de werkprocessen. Voor een betrouwbaarder beeld van de benodigde formatie per functie is een berekening op maat nodig.

Management/teamleider	1.50-2,00 fte
Managementassistentie	0,25-0,50 fte
Consulent Inkomen (inclusief Bbz)	7,50-8,00 fte
Consulent Participatie	9,00-9,50 fte
Kwaliteitsmedewerker ¹⁸ (inclusief Bezwaar en Beroep)	1,25-1,75 fte
Administratief medewerker	4,75-5,25 fte
Medewerker Terugvordering en Verhaal	0,50-1,00 fte
Medewerker Handhaving	3,00 fte

¹⁸ Het betreft de benodigde formatie voor toetsingswerkzaamheden. Niet in de formatie opgenomen is de formatie voor kwaliteitsbeheer (o.a. coaching en instructie van medewerkers, voorlichting, redigeren van brieven/ beschikkingen en het opstellen van werkinstructies, handleidingen en werkprocessen), genereren van managementinformatie, en IC. Indien de kwaliteitsmedewerkers van de afdeling P&I één of meerdere van deze activiteiten uitvoeren, dient de formatie hiervoor te worden opgeplust.