

Bedrijfsplan nieuwe entiteit zuid

GEMEENTE
MIDDEN-DRENTHE



 gemeente
DE WOLDEN


ALESCON
brengt mensen in beweging

 Gemeente
Hoogeveen

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
1. Inleiding.....	4
2. Visie.....	6
3. Leerwerkbedrijf.....	11
3.1 Doelgroepen.....	11
3.2 Aanbod in de nieuwe entiteit	13
3.2.1 Eenduidig traject	13
3.2.2 Leerwerkroutes	15
3.2.3 Productenkaart	16
3.2.4 Publiek detacheren	16
3.2.5 Vervoer.....	18
3.3 Geïntegreerde arbeidsmarkttoeleiding	18
3.4 Marktbewerkingsplan	20
3.4.1 Sales gericht op het binnenhalen van werksoorten	20
3.4.2 Sales gericht op uitstroom	22
3.5 Groen	25
3.6 Arbeidsmatige dagbesteding	27
3.7 Bv's en Joint Ventures.....	27
4. Organisatie.....	29
4.1 Rechtsvorm	29
4.2 Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie.....	31
4.3 Formatie.....	33
4.3.1. Startformatie.....	33
4.3.2 Ideaal-formatie	33
4.4 Organogram	36
4.5 Stichting Werkgelegenheidsinitiatieven De Wolden	36
5. Financieel	37
5.1 Uitgangpunten begroting.....	37
5.2 Begroting entiteit zuid	39
6. Communicatie.....	39
7. Huisvesting.....	41
Bijlagen.....	42

Bijlage 1: Productenkaart.....	42
Bijlage 2: Uitgewerkte beleidsbegroting 2019.....	44
Bijlage 3: Afkortingenlijst	53

Concept Entiteit Zuid

1. Inleiding

De gemeenschappelijke regeling Alescon (hierna: Alescon) wordt per 1 januari 2019 opgeheven. In mei en juni 2018 hebben de colleges van de betrokken gemeenten Assen, Tynaarlo, Aa en Hunze, Midden-Drenthe, De Wolden en Hoogeveen dit besluit genomen. Dit is het sluitstuk van een ontvlechtingstraject dat eind 2017 in gang is gezet. De aanstaande oprichting van de nieuwe entiteit zuid door de gemeenten De Wolden, Midden-Drenthe en Hoogeveen, is de volgende stap in dit proces. Dit bedrijfsplan legt de basis voor dit nieuwe bedrijf. Vanuit de overname van bijna de helft van het oude Alescon wordt de nieuwe entiteit zuid gevormd.

Alescon

Voordat we ingaan op de nieuwe entiteit zuid schetsen we hier de situatie van het huidige Alescon. Een aantal feitelikheden op een rij:

- De gemeenten Aa en Hunze, Assen, Tynaarlo, Midden-Drenthe, Hoogeveen en De Wolden laten de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) uitvoeren door Alescon.
- Bij Alescon werken momenteel 1720 Wsw'ers in 1566 arbeidsjaren (aja's) voor de zes gemeenten Aa en Hunze, Assen, Tynaarlo, Midden-Drenthe, Hoogeveen en De Wolden.
- Het Rijk verstrekt een subsidie per aja. In 2017 gaat het om 40 miljoen euro die via de gemeenten overgemaakt worden naar Alescon.
- De gemeenten verstrekken 4 miljoen euro als bijdrage in het exploitatietekort van Alescon.
- 48% van de Wsw'ers werkt namens de noordelijke gemeenten (Aa en Hunze, Assen en Tynaarlo).
- 48,7% van de Wsw'ers werkt namens de zuidelijke gemeenten (Midden-Drenthe, Hoogeveen en De Wolden).
- 3,3% van de Wsw'ers werkt namens de zogenaamde buitengemeenten¹.
- Er werken 117 vaste medewerkers in begeleiding, staf- en overhead.

Als gevolg van de invoering van de Participatiewet, waren we als gemeenten genoodzaakt te toetsen of de huidige wijze van uitvoering van de Participatiewet en de rol van Alescon daarin, toekomstbestendig is. Dat lichten we hieronder toe.

Verschillen in uitgangspositie

De uitvoering van de Wsw door Alescon is een gezamenlijke regeling van de zes genoemde gemeenten en er bestaat geen verschil in de wijze waarop zij dit uitvoeren. Voor de Participatiewet zijn er wel verschillen, namelijk:

- De gemeente Midden-Drenthe heeft een eigen sociale dienst.
- De gemeenten de Wolden en Hoogeveen hebben een gezamenlijke ambtelijke organisatie in de vorm van een gemeenschappelijke regeling met een eigen sociale dienst die voor beide gemeenten werkt.
- De gemeenten Assen, Aa en Hunze en Tynaarlo hebben de sociale dienst op afstand gezet. De gemeenschappelijke regeling Werkplein Drentsche Aa (WPDA) voert de werkzaamheden uit voor de drie gemeenten.

¹ Dit zijn Wsw'ers die door afspraken uit het verleden vanuit een andere gemeente dan de zes Alescon-gemeenten bij Alescon aan het werk zijn

Door de ontwikkelingen met betrekking tot de invoering van de Participatiewet en de verschillen in uitgangspositie ontstond de vraag hoe wij als (cluster van) gemeenten de Participatiewet willen uitvoeren en wat dit betekent voor Alescon.

Stuurgroep

Om te zorgen voor samenhang in de verschillende gemeentelijke visies op de Participatiewet en het formuleren van een collectief toekomstbeeld hebben de zes portefeuillehouders van de gemeenten zitting genomen in een stuurgroep. Onder leiding van een externe projectleider zijn zij aan de slag gegaan. Dit heeft geleid tot de volgende gemeenschappelijke uitgangspunten:

1. Het gaat om mensen, dus we gaan hier sociaal mee om.
2. Het zoveel mogelijk behouden van kennis en kunde, het materieel, de gebouwen, het netwerk en de ervaring. We zetten in op het behouden van deze succesfactoren.
3. De functies binnen de Participatiewet (zie hieronder) zoveel mogelijk in samenhang uitvoeren.
4. Zorgvuldig te werk gaan en daarbij recht doen aan de complexiteit. Tijd is hierbij een belangrijke factor. De onzekerheid over deze situatie moet niet langer duren dan nodig is. Onzekerheid is slopend, in het bijzonder voor de kwetsbare Sw-medewerkers.
5. De uitvoering van de Participatiewet zo lokaal mogelijk regelen.
6. Uitvoering voor alle doelgroepen binnen de Participatiewet.
7. Het streven is een inclusieve arbeidsmarkt.

Hoofdfuncties Participatiewet

We onderscheiden drie functies van de Participatiewet:

FUNCTIE 1 Inkomensverstrekking	Het (financieel) vangnet voor onze inwoners, bijvoorbeeld het verstrekken van bijstandsuitkeringen.
FUNCTIE 2 Arbeidsmarkttoeleiding	Door middel van re-integratietrajecten, leer-werkplekken en de coaching inwoners klaarstomen voor de arbeidsmarkt. Als dat niet lukt bieden we andere vormen van participatie.
FUNCTIE 3 Organiseren en aanbieden van werk	Streven naar een inclusieve arbeidsmarkt / beschut binnen en buiten / afspraakbanen / detacheringen etc.

De drie functies worden momenteel te weinig in samenhang uitgevoerd. Functie 2, arbeidsmarkttoeleiding, wordt versnipperd en meer regionaal dan lokaal ingevuld.

Splitsing noord en zuid

Een van de conclusies van de stuurgroep is dat een splitsing het beste resultaat oplevert. Van één gemeenschappelijke regeling Alescon naar twee samenwerkingsvormen, verdeeld in een noordelijk en een zuidelijk gedeelte. Deze vorm doet het meest recht aan de geformuleerde uitgangspunten.

Noord - De noordelijke gemeenten voegen hun deel van Alescon samen met WPDA en voegen beide organisaties samen in één entiteit. Deze organisatie is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet, inclusief de Wsw-taken die momenteel bij Alescon zijn belegd.

Zuid – De zuidelijke gemeenten brengen de werkzaamheden van het huidige Alescon onder in een nieuwe organisatie. Door de splitsing wordt dit een kleinere organisatie. De invloed van de gemeenten op deze organisatie wordt groter. De sociale diensten zoals die er nu zijn, blijven behouden omdat hieraan veel waarde wordt gehecht.

Bedrijfsplan

De drie raden van De Wolden, Midden-Drenthe en Hogeveen hebben met de splitsing ingestemd. In dit bedrijfsplan staat de uitwerking van de nieuw op te richten entiteit, met als grondslag een meer integrale uitvoering van de Participatiewet en eigen sturing. De nieuwe entiteit wordt opgezet door de gemeenten in nauwe samenwerking met het huidige Alescon. Dit bedrijfsplan is de uitwerking van het voornemen zelf de regie te nemen en is opgesteld in opdracht van de drie gemeenten. Het bedrijfsplan verschaft de drie gemeenten inzicht in wat zij nodig hebben voor de uitvoering. Uitgegaan wordt van een werkbedrijf dat per 1 januari 2019 operationeel is.

2. Visie

De invoering van de 3 decentralisaties heeft ervoor gezorgd dat gemeenten een grotere en bredere verantwoordelijkheid hebben gekregen in de opvang van inwoners die zorg en ondersteuning behoeven. Voor de invoering van de Participatiewet waren gemeenten al verantwoordelijk voor een gedeelte van de mensen met een arbeidshandicap. Deze mensen werkten in de sociale werkvoorziening (SW). Gemeenten waren verantwoordelijk voor de inrichting van de sociale werkvoorziening en veelal werden daar Gemeenschappelijke Regelingen voor opgezet: de GR Alescon is daar een voorbeeld en uitvloeisel van. Hiermee mandateerden de gemeenten de uitvoering van de SW door aan de GR.

Met de invoering van de Participatiewet is de afbouw van de SW in gang gezet. De verantwoordelijkheid voor kwetsbare mensen met arbeidsvermogen is meer bij de gemeenten gekomen. Daarmee zijn de gemeenten direct verantwoordelijk voor alle mensen met een arbeidshandicap die kunnen werken. Deze doelgroep komt bovenop de doelgroep die de gemeenten al kenden binnen de Wet werk en bijstand (WWB). Het bijzondere aan deze nieuwe groep is dat zij veelal blijvend zijn aangewezen op ondersteuning van de Participatiewet. Dat is nieuw voor uitvoerders van de bijstand.

Centrale opdracht Participatiewet

Gemeenten zijn dus vanaf 2015 binnen de Participatiewet verantwoordelijk voor mensen die in meer of mindere mate ondersteuning nodig hebben bij het maken van de stap naar de arbeidsmarkt. In dit proces spelen werkgevers een belangrijke rol. Zij beschikken over het werk en worden geacht om banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Het moet normaal zijn om ook mensen met een beperking in dienst te hebben.

Inclusieve arbeidsmarkt

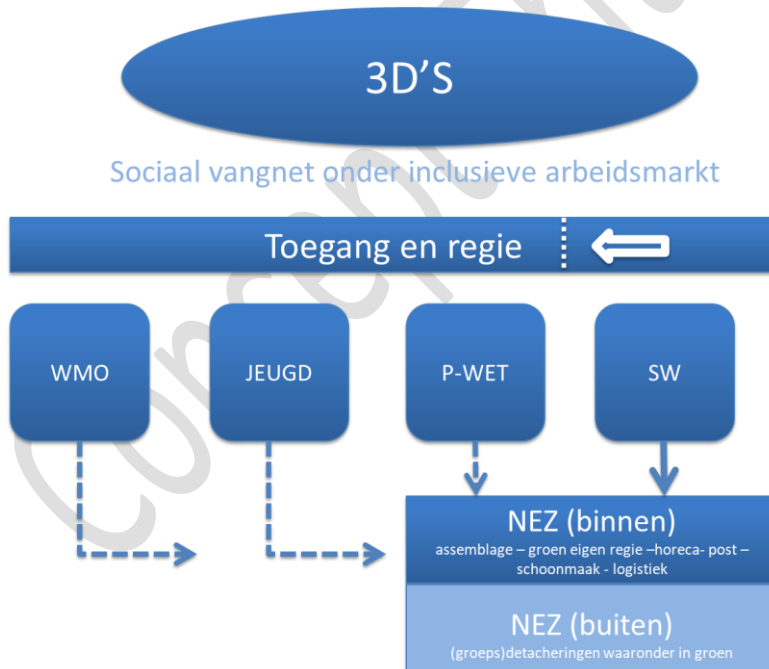
Het streven is een inclusieve arbeidsmarkt waarin zoveel mogelijk mensen met arbeidsvermogen werken. Iedereen participeert naar vermogen op de arbeidsmarkt en het liefst via betaald werk. Onder deze zogenaamde inclusieve arbeidsmarkt zal een deel van de beroepsbevolking een beroep moeten kunnen doen op een sociaal vangnet. Een voorziening waarin op een aangepast tempo wordt gewerkt, zo nodig in een beschutte omgeving. In onze overtuiging blijft een sociaal vangnet onder de inclusieve arbeidsmarkt dus nodig.

Sociaal domein

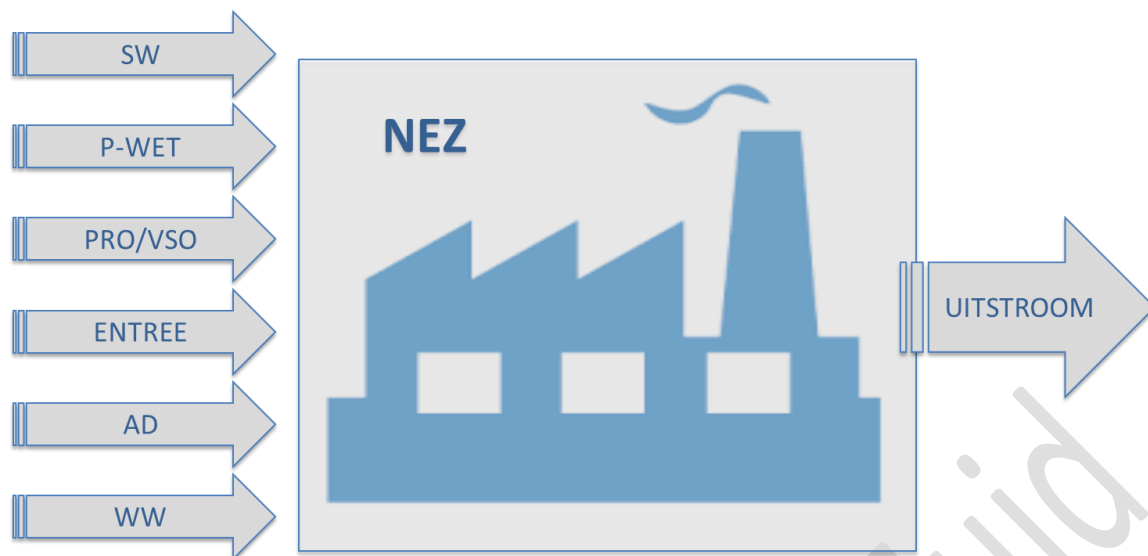
We staan voor een opgave binnen het sociaal domein. Naast de arbeidsparticipatie van kwetsbare inwoners zijn gemeenten ook verantwoordelijk voor de bredere zorg aan deze inwoners. Dit is geregeld binnen de Jeugdzorg en de WMO. De gemeente vormt de toegang tot de zorg of ondersteuning. De gemeente dient deze taken integraal en onder regie uit te voeren. Het doel is dat inwoners de benodigde zorg en ondersteuning krijgen om te participeren in de samenleving. Die integrale aanpak is niet eenvoudig. Er wordt op verschillende manieren vorm en inhoud gegeven aan deze aanpak.

De nieuwe entiteit zuid

Het vormgeven van het sociale vangnet onder de inclusieve arbeidsmarkt doen we in eerste instantie door de overname van ons deel van het bestaande SW bedrijf Alescon. De NEZ vormt daarvoor de basis. Deze nieuwe organisatie biedt als leerwerkbedrijf veel kansen voor instroom vanuit nieuwe doelgroepen. De NEZ wordt een plek waar kwetsbare inwoners werken en een zinvolle dagbesteding hebben. Onderstaand figuur is een weergave van de positie van deze nieuwe organisatie:



De NEZ biedt zowel betaald werk en een beschermde werkomgeving als een plek om personen gericht te ontwikkelen voor uitstroom naar een betaalde baan extern, een tussenstation.



Doel werk in de NEZ

Binnen de NEZ werken meerdere doelgroepen, tijdelijk als tussenstation of permanent binnen een beschermde werkomgeving:

- SW'ers en nieuw beschut werkers kunnen betaald werken binnen de beschermde werkomgeving van de NEZ.
- Voor inwoners die aangewezen zijn op een vorm van arbeidsmatige dagbesteding, die een zinvolle dagbesteding willen hebben of een plek waar ze kunnen doorontwikkelen is de NEZ een beschermde werkomgeving of tussenstation.
- Voor overige inwoners vanuit de Participatiewet die nu geen plek op de arbeidsmarkt hebben door gebrek aan werkervaring, werknemersvaardigheden, kennis en/of kunde is de NEZ een tussenstation.
- Jongeren uit Pro, Vso en Entree onderwijs die zich nog verder moeten ontwikkelen in werkervaring, werknemersvaardigheden, kennis en kunde kunnen dat binnen de NEZ doen. De NEZ is een tussenstation voor hen.
- Overige werkzoekenden vanuit bijvoorbeeld de WW die nu geen plek op de arbeidsmarkt hebben door gebrek aan werkervaring, werknemersvaardigheden, kennis of kunde kunnen dit opdoen binnen de NEZ. Ook voor hen is de NEZ een tussenstation.

Verschillen tussen doelgroepen

Voor inwoners waarvoor de NEZ het tussenstation is, staat de ontwikkeling van de mens centraal. Het uiteindelijke doel is door het werk de kansen op doorstroom of uitstroom naar een reguliere werkgever te vergroten. Deze groep is dynamisch: er zal continue sprake zijn van in- en uitstroom. Voor inwoners waarvoor de NEZ een beschermde werkomgeving is, kiezen we voor stabiliteit en structuur. Deze mensen doen 'gewoon' hun werk. De begeleiding is er op gericht de productiviteit van deze doelgroep op peil te houden. Zij vormen de vaste basis van de NEZ.

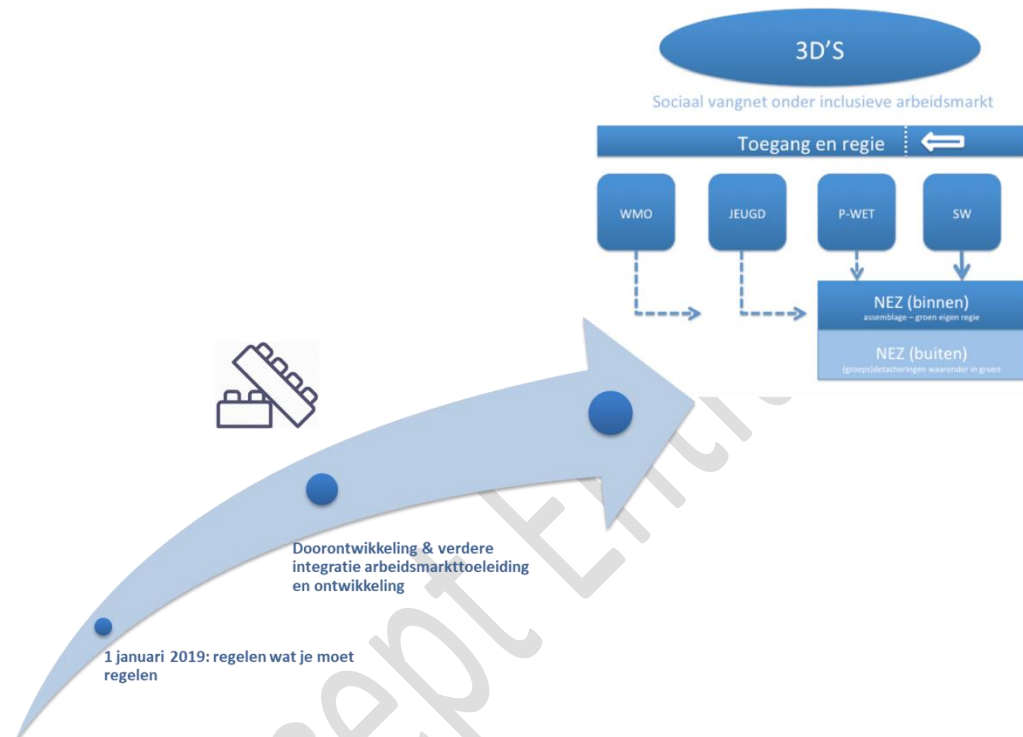
Karakter NEZ

De NEZ heeft voldoende vrijheid om in de markt te opereren. Het maatschappelijk rendement van de NEZ staat daarbij voorop. Het is van belang om duidelijke budgettaire kaders vast te leggen. In hoofdstuk 5 van dit bedrijfsplan wordt dit nader uitgewerkt.

Sommige van de taken van de werkbegeleiders zullen verschuiven. Zaken die te maken hebben met integrale hulp en ondersteuning willen we nadrukkelijk onder gemeentelijke regie houden. Arbeidsmarkttoeleiding en – ontwikkeling worden geïntegreerd binnen de eigen sociale diensten. De NEZ is een tweedelijns voorziening waar men werkt of leert te werken. De gemeente heeft de totale regie over de doelgroepen die bij de NEZ werken en leren.

Start NEZ

Alles is erop gericht om op 1 januari 2019 te starten met de NEZ. De focus ligt op een soepele overgang van het zuidelijk deel van Alescon naar de NEZ, zodat medewerkers er zo min mogelijk last van hebben. De ambitie van de NEZ een echt bedrijf te maken en de verschuiving in de taken van het begeleidend personeel willen we geleidelijk invoeren. De goede en soepele start heeft prioriteit. Vanaf dat punt wordt organisch gewerkt aan de ontwikkeling naar het streefbeeld.



Het uitwerken van het streefbeeld zien we als een gezamenlijke opgave van medewerkers van het huidige Alescon en de deelnemende gemeenten van de NEZ. De kennis en ervaring van de medewerkers van hun bedrijf en de bedrijfsmatige aanpak die binnen hun bedrijf wordt toegepast zijn van grote waarde. De gemeenten bepalen de hoofdkoers van het sociaal domein, maar de NEZ moet nadrukkelijk ook zelf in staat zijn binnen die hoofdkoers te manoeuvreren.

Maatschappelijk rendement

De investeringen in mensen in de NEZ drukken we uit in financieel rendement en maatschappelijk rendement. Het financiële rendement is winst of verlies uitgedrukt in euro's. Het maatschappelijk rendement geeft weer wat de geldelijke investering niet altijd laat zien: hetgeen de NEZ de maatschappij oplevert en - misschien nog wel belangrijker - wat het onze inwoners oplevert.

In een inclusieve arbeidsmarkt werkt iedereen naar vermogen. Dat kan bij voorkeur bij een reguliere werkgever maar ook bij de NEZ. In de NEZ kan op een aangepast tempo worden gewerkt, zo nodig in een beschutte omgeving. Werk is een belangrijk middel om mee te kunnen doen in de maatschappij.

Een zinvolle dagbesteding kan de volgende voordelen (positieve effecten/baten) geven:

- regelmaat in iemands leven;
- structuur aan de dag;
- door het hebben van collega's meer sociale contacten;
- arbeidsvaardigheden ontwikkelen;
- toegenomen eigenwaarde door goed in je werk te zijn;
- eigen inkomen verdienen;
- zelfredzaamheid vergroten;
- positief effect op de taalontwikkeling;
- positief effect op de fysieke en psychische gezondheid.

Harde cijfers voor effecten op het gebruik van maatschappelijke of medische voorzieningen zijn niet te noemen, maar een goede begeleider op de werkvloer kan vroegtijdig hulpvragen signaleren en adequate hulp inzetten. Denk bijvoorbeeld aan:

- schuldhelpverlening;
- gezinsondersteuning;
- hulp bij laaggeletterdheid;
- verslavingszorg;
- hulp bij gezonde leefstijl.

De investering uitgedrukt in euro's lijkt kostbaar maar inwoners die een leven lang zijn aangewezen op bijstand en ondersteuning 'kost' de maatschappij nog veel meer. Investeren in mensen en een sociaal vangnet onder de inclusieve arbeidsmarkt levert maatschappelijk rendement op. Naar vermogen meedoen aan de arbeidsmarkt is daarbij belangrijk. We zien dat daardoor vaak minder beroep op ondersteuningsfaciliteiten nodig is.

Investeren in de soepele overgang van school via werkervaring en stage naar werk bespaart veel en levert - en dat is misschien nog wel veel belangrijker - een hoog maatschappelijk rendement op.

3. Leerwerkbedrijf

Zoals omschreven in de visie wordt de NEZ steeds meer een 2e lijns voorziening waar gewerkt wordt, of waar geleerd wordt om te werken. Het is een beschermde werkomgeving maar ook een tussenstation voor veel nieuwe doelgroepen. In dit hoofdstuk omschrijven we de verschillende doelgroepen, het aanbod in de nieuwe entiteit en de manier waarop we met de drie gemeenten ook meer geïntegreerd gaan werken in het kader van arbeidsmarkttoeleiding. Om als leerwerkbedrijf een effectieve 2^e lijns voorziening te zijn is het nodig om de juiste werksoorten in te richten. Hiervoor zal in de nieuwe entiteit actief ingezet moeten worden op sales. In dit hoofdstuk staan we hier ook bij stil. Voor veel nieuwe doelgroepen is de NEZ een tussenstation en moet het bijdragen aan de uitstroom naar regulier werk. Hoe we die marktwerking (gericht op uitstroom) inrichten komt ook aan bod. Als laatste besteden we aandacht aan de inrichting van het groen en de verkenning van de doelgroep 'arbeidsmatige dagbesteding' in de NEZ.

3.1 Doelgroepen

De NEZ biedt deelnemers uit diverse doelgroepen een beschermde werkomgeving en een aantal van hen een omgeving om vaardigheden en werkervaring op te doen om uit te stromen naar betaald werk. Voor alle doelgroepen is het uiteindelijke doel van het werken in de NEZ om de kansen op uitstroom naar een reguliere werkgever te vergroten.

De doelgroepen binnen de NEZ zijn:

- Regulier bijstand
- Wet sociale werkvoorziening
- Nieuw Beschut
- UWV cliënten
- Baanafsprakenbanen(BAB)/Praktijkonderwijs(PRO) en Voortgezet speciaal onderwijs(VSO)
- Statushouders
- Reclassering

Regulier bijstand

De Participatiewet is op 1 januari 2015 in de plaats gekomen van de Wet Werk en Bijstand, de Wet sociale werkvoorziening en Wajong. Het doel van de Participatiewet is om zoveel mogelijk bijstandsontvangers met arbeidsvermogen naar bij voorkeur betaald werk toe te leiden en hen – indien daarvoor noodzakelijk – een re-integratievoorziening of aanvullende opleiding te bieden. Gemeenten zijn wettelijk verplicht bijstand te verlenen aan mensen die niet (meer) in staat zijn om zelf in hun levensonderhoud te voorzien. Dankzij het economisch herstel en het aantrekken van de arbeidsmarkt zijn de meest gekwalificeerde en goed bemiddelbare kandidaten uit het bestand naar werk geleid. De doelgroep die over blijft heeft een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Met hulp vanuit de NEZ zullen ook zij worden toegeleid naar regulier werk.

Wet sociale werkvoorziening

De Wet sociale werkvoorziening (Wsw) is bedoeld als een voorziening voor mensen die als gevolg van een lichamelijke, verstandelijke of psychische handicap uitsluitend onder aangepaste omstandigheden tot regelmatige arbeid in staat zijn.

Aangepaste arbeid is binnen het kader van deze wet op drie manieren gerealiseerd binnen de gemeenten Hoogeveen, de Wolden en Midden-Drenthe:

1. Beschut werk in een dienstbetrekking bij Alescon (CAO Wsw) en straks bij de NEZ;
2. Detachering vanuit een dienstbetrekking bij Alescon en straks de NEZ bij een reguliere werkgever (CAO Wsw), individueel of in groepsverband;
3. Begeleid werken in dienst van een reguliere werkgever (CAO van betreffende werkgever met een loonkostensubsidie van Alescon).

Sinds de komst van de Participatiewet is nieuwe instroom in de Wsw niet meer mogelijk. Mensen die op 31 december 2014 een Wsw-indicatie maar geen contract hadden of die op de wachtlijst stonden, vallen buiten de Wsw. Zij vallen onder de nieuwe participatiewet. De uitvoering van de Wsw zal door de nieuwe entiteit worden voortgezet.

Nieuw Beschut

Onder deze doelgroep vallen kandidaten met arbeidsvermogen die niet in een reguliere baan kunnen werken, ook niet met extra ondersteuning. Deze kandidaten hebben door hun lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking een hoge mate van begeleiding of aanpassing van de werkplek nodig. Zodanig, dat niet van een werkgever mag worden verwacht deze mensen in dienst te nemen, ook niet met extra voorzieningen van gemeente of UWV. Zij werken uitsluitend in een beschutte omgeving en hebben alleen onder aangepaste omstandigheden mogelijkheden tot arbeidsparticipatie. Om voor het nieuwe beschut werken in aanmerking te komen is een indicatiestelling door het UWV nodig. Gezien de benodigde intensieve begeleiding is de NEZ in de meeste gevallen een beschermde werkomgeving voor deze groep. In enkele gevallen wordt de NEZ als tussenstation ingezet om de medewerker te ontwikkelen en extern te detacheren.

UWV cliënten

De NEZ wil de dienstverlening voor het UWV voortzetten. Het betreft de doelgroepen:

- UWV cliënten: re-integratiediensten om klanten met een Ziektewetuitkering of Arbeidsongeschiktheidsuitkering werkfit te maken of naar werk te begeleiden;
- SFB klanten (Structurele Functionele Beperking): deze doelgroep wordt door ziekte of handicap belemmerd in het doen van werk of het volgen van onderwijs. Met de voorziening jobcoaching kunnen zij werken en worden zij ondersteund in re-integratie naar werk.

Uitvoer van deze diensten vindt plaats bij de NEZ of bij de externe werkgever. Het UWV koopt de diensten in bij de NEZ. Voor deze doelgroep is de NEZ een tussenstation: het uiteindelijke doel is uitstroom.

BAB/PRO VSO

In het doelgroepregister zijn de mensen opgenomen die onder de banenafpraak vallen. Dit gaat onder andere om de volgende drie doelgroepen:

- personen die onder de Participatiewet vallen en niet 100% van het wettelijk minimum loon kunnen verdienen (BAB)
- leerlingen en schoolverlaters van het voortgezet speciaal onderwijs (VSO);

- schoolverlaters van het praktijkonderwijs (PRO) en de entree-opleiding in het mbo van het schooljaar 2014/2015.

Voor deze doelgroepen functioneert de NEZ als een leerwerkbedrijf met als doel de kandidaten klaar te maken voor de arbeidsmarkt en te begeleiden op de werkplek via jobcoaching.

Statushouders

De doelgroep statushouders vraagt om een andere benadering vanwege taalbarrières en cultuurverschillen. Statushouders hebben een verblijfsvergunning en mogen studeren en werken in Nederland. Zij zijn verplicht te integreren en een inburgeringstraject te volgen. Het onvoldoende of matig beheersen van de Nederlandse taal maakt bemiddeling naar werk soms gecompliceerd. Voor statushouders zijn de trajecten bij de NEZ van tijdelijke aard. Met passende werksoorten en trajecten gericht op ontwikkeling van werknemersvaardigheden en de Nederlandse taal werken wij met de statushouders toe naar uitstroom.

Reclassering

Werkgestraften verrichten voor bepaalde tijd onbetaald werk bij de NEZ. Alle voorkomende werkzaamheden kunnen hiervoor geschikt zijn. De deelnemers hebben een hoge productiviteit en zijn waardevol voor de begeleiding van bijvoorbeeld de assemblage en groen medewerkers. Er worden geen leerwerkroutes of andere trajecten aangeboden aan deze doelgroep.

3.2 Aanbod in de nieuwe entiteit

In de nieuwe entiteit worden met bestaande en nieuwe werksoorten meer doelgroepen naar werk begeleid. De drie gemeenten maken procesafspraken over de instroom van deze nieuwe doelgroepen. Er wordt op eenduidige wijze gediagnosticeerd en gebruik gemaakt van een starttraject binnen de NEZ om in korte tijd een goed beeld te krijgen van de werkzoekende. We doen dit zowel voor de nieuwe instroom als voor de bestaande bijstandpopulatie. In de onderstaande paragrafen wordt toegelicht hoe dit proces is ingericht, wat de verwachtingen zijn ten aanzien van instroom voor komend jaar en welke producten we hiervoor inrichten en inzetten.

3.2.1 Eenduidig traject

Voor de doelgroep 'regulier bijstand' hanteren de drie gemeenten hetzelfde traject. Dit traject zorgt voor een meer eenduidige aanpak van de drie gemeenten. De werkcoaches en accountmanagers van Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hogeveen en de consultants werk en accountmanagers van de sociale dienst van Midden-Drenthe (hierna te noemen werkcoaches en accountmanagers) verzorgen deze arbeidsmarkttoeleiding en coaching van klanten onder de Participatiewet.

Nu het economisch herstel zichtbaar is en de arbeidsmarkt aantrekt zijn de meest gekwalificeerde en goed bemiddelbare klanten uit het bestand naar werk geleid. De doelgroep die over blijft heeft een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Om deze groep naar werk te geleiden moeten extra inspanningen gedaan worden. Hiervoor werken we samen met het onderwijs, bedrijfsleven en onze partners in de regio. Door de NEZ hier een belangrijke rol in te laten spelen vergroten we de mogelijkheden voor her-, bij- en omscholing en arbeidsfit maken.

Door middel van de inzet van het eenduidig traject zijn we in staat om:

- sneller een beeld krijgen van de werkzoekende;
- een beter beeld te krijgen van de kwaliteiten van de werkzoekende;
- een passend instrument in te zetten en maatwerk te bieden aan het individu.

In het traject is de onderstaande participatieladder het uitgangspunt:



Een inwoner die een uitkering aanvraagt bij een van de drie gemeenten kan rekenen op een maatwerk aanpak. Geen inwoner is gelijk en situaties verschillen. Deze maatwerkaanpak passen we toe in combinatie met de tredes volgens onderstaande proces.



Het starttraject bij de NEZ heeft als doel om een duidelijk beeld te krijgen van de mogelijkheden van de uitkeringsgerechtigde en duurt een maand. Onderdelen van het starttraject zijn:

- een goed beeld krijgen van werknemersvaardigheden, motivatie, kennis en kunde;
- opdoen van werkritme;
- opdoen van sollicitatievaardigheden;
- maken van een re-integratieplan.

Aan het eind van het starttraject is inzichtelijk welke vervolgstappen en instrumenten nodig zijn om iemand de stap naar werk te laten maken.

De mogelijke instrumenten voor de diverse doelgroepen in de NEZ zijn in de paragrafen 3.2.2. en 3.2.3. omschreven. Naast de instrumenten binnen de NEZ zijn er ook altijd mogelijkheden in de markt. De keuze voor een instrument en de duur van de inzet is maatwerk maar is gemaximeerd op 9 maanden. Ook de huidige populatie bijstandsgerechtigden delen we opnieuw in door middel van dit traject, aan de hand van deze participatieladder. Afhankelijk van de uitkomst is het mogelijk alsnog instrumenten vanuit de NEZ of de markt in te zetten die bijdragen aan de activering of ontwikkeling van deze bijstandsgerechtigde. Een en ander is afhankelijk van het lopende coachingstraject.

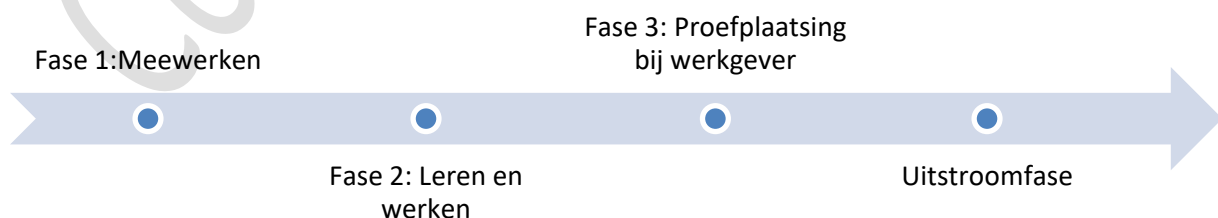
Trajecten door de NEZ

Door inzet van het starttraject verhogen we de instroom in de NEZ vanuit de Participatiewet. Een deel van deze instroom volgt na een starttraject een leerwerkroute of neemt een ander instrument van de NEZ af. We kijken zowel naar nieuwe instroom als de bestaande populatie. Voor het starttraject gaan we uit van een duur van één maand. Voor het vervolginstrument die we eventueel daarna bij de NEZ beleggen gaan we uit van een gemiddelde duur van 4,5 maand. Daarnaast gaan we uit van een gemiddelde trajectprijs van € 400,- per maand.

3.2.2 Leerwerkroutes

De NEZ faciliteert leer-werkroutes waarmee deelnemers de juiste vaardigheden aanleren en werkervaring opdoen om uit te stromen naar een betaalde baan. Deze leer-werkroutes zijn geschikt voor alle doelgroepen en allerlei soorten trajecten binnen de NEZ.

Belangrijke momenten tijdens de leer-werkroutes zijn:



Fase 1 Meewerken: onder begeleiding oefent de deelnemer op de verschillende onderdelen, waardoor de begeleider een beeld krijgt van de ontwikkelpunten.

Fase 2 Leren en werken: de deelnemer doet werkervaring op en volgt relevante cursussen, opleidingen en trainingen om deze werkervaring te ondersteunen.

Fase 3 Proefplaatsing: wanneer de deelnemer voldoende werkervaring heeft opgedaan volgt een proefplaatsing bij een werkgever (eventueel onder begeleiding van een jobcoach).

Uitstroomfase: contract bij werkgever

Een leer-werkroute start met het ontwikkelen en opleiden van de deelnemer. Daarna volgt het opdoen van werkervaring, gevolgd door een proefplaatsing. Het doel is uitstroom naar een betaalde baan. Doordat persoonlijke vaardigheden en capaciteiten per deelnemer verschillen, zijn de routes altijd maatwerk.

De deelnemer stroomt pas door naar de volgende fase in de route, wanneer de begeleider en de coach samen constateren dat de deelnemer er klaar voor is. De duur van een leer-werkroute is hierdoor maatwerk, maar we hanteren wel een maximale termijn van 9 maanden (dit geldt voor inwoners die onder de Participatiewet vallen en is geregeld in de verordening re-integratie van de gemeenten). De colleges behouden overigens de vrijheid om in individuele gevallen hiervan af te wijken.

Aanbod van leer-werkroutes

In de nieuwe entiteit zijn veel verschillende werksoorten. Voorbeelden van bestaande leer-werkroutes zijn: postbezorger, sorteerder, chauffeur, magazijn, assemblage, horeca, schoonmaak, groen, administratie en receptie.

We weten welke nieuw op te zetten leer-werkroutes relevant zijn door te kijken naar de arbeidsvraag op de regionale arbeidsmarkt en het aanbod van doelgroepen voor de NEZ. Geschikt is werk waar veel vraag naar is en waarvoor onvoldoende kandidaten beschikbaar zijn. Mogelijke nieuwe leer- werk routes zijn: logistiek (hef- en reachtruckchauffeur), pakketbezorging, auto cleaning of licht confectiewerk.

Een kritische succesfactor voor deze leer-werkroutes is een sterk netwerk van werkgevers die zowel werkervaringsplaatsen aanbieden als betaalde banen. Door een schil van werkgevers rondom de NEZ in te richten organiseren we de doorstroom naar betaald werk. Het plan van aanpak hiervoor en voor het acquireren naar nieuwe werksoorten is beschreven in het marktbewerkingsplan.

3.2.3 Productenkaart

De productenkaart van de NEZ bevat instrumenten om deelnemers uit de diverse doelgroepen te activeren tot uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt. De productenkaart is een flexibel document die naar behoefte kan worden aangepast aan de capaciteiten en mogelijkheden binnen de NEZ en het aanbod en de capaciteiten van de doelgroepen. Het begeleiden van deelnemers vraagt maatwerk. Door onderdelen van de productenkaart te combineren biedt de NEZ iedere deelnemer passend aanbod. De productenkaart is als bijlage (1) toegevoegd.

3.2.4 Publiek detacheren

Vanuit de drie gemeenten zijn wij constant op zoek naar werkgevers die bereid zijn om werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek te bieden. De inclusieve arbeidsmarkt is hierbij

ons uitgangspunt. Wij faciliteren en ontzorgen deze ondernemers door inzet van instrumenten en voorzieningen zoals proefplaatsingen, begeleiding en nazorg. Op basis van onze vakkennis creëren wij toegevoegde waarde. Voorbeelden hierbij zijn methodieken van jobcreatie, onze kennis van het schrijven van goede profielen, kennis van regelgeving en ontzorgen bij werving en selectie.

We willen zo waardevol mogelijk zijn voor werkgevers en werkzoekenden, daarom gaan we het gesprek met de werkgever breed aan. Door verbindingen te leggen met andere partners in de regio (de drie gemeenten, UWV en Werkgeversservicepunt) en afdelingen van de gemeente zijn we in staat de werkgever optimaal te bedienen. Voorop staat de wens en ambitie dat werkgevers onze kandidaten zelf in dienst nemen. Uit de praktijk blijkt dat sommige werkgevers hiertoe in eerste instantie niet bereid zijn, omdat men geen werkgeversrisico wil lopen. In de NEZ richten we daarom voor specifieke doelgroepen een publieke detachingsfaciliteit in. In het huidige Alescon bestaan al twee detachingsfaciliteiten waar we gebruik van kunnen gaan maken. Uitgangspunten bij de inzet van publiek detacheren zijn:

- Publiek detacheren wordt ingezet als ontwikkelinstrument en is onderdeel van een traject naar reguliere uitstroom. Dit betekent dat een detachingsplek voor een kandidaat vanuit de Participatiewet altijd tijdelijk van aard is, waarbij aan de inlenende organisatie wordt gevraagd de intentie uit te spreken dat bij goed functioneren de gedetacheerde medewerker in dienst wordt genomen.
- Publiek detacheren kan worden ingezet voor werkzoekenden met of zonder arbeidsbeperking. Het is een instrument dat beschikbaar wordt gesteld voor de drie gemeenten. Per gemeente wordt afgestemd of het instrument ook daadwerkelijk ingezet wordt voor de reguliere bijstandsklant.
- Voor inlenende werkgevers telt een gedetacheerde baanafsprakenbaan (BAB) medewerker mee voor het quotum. De loonkostensubsidie BAB wordt verrekend met het detacheringstarief.
- De frontoffice van het detachingsproces (acquisitie, matching en begeleiding) wordt belegd bij de sociale diensten van de gemeenten aangezien we daar de arbeidsmarkttoeleiding, coaching en regie op de klant beleggen. Het juridisch werkgeverschap en de backoffice-activiteiten worden belegd bij de NEZ.

De voordelen voor de werkgever zijn:

- De NEZ regelt de administratie.
- De werkgever betaalt slechts een kleine bureaumarge waardoor de tarieven aantrekkelijk zijn.
- De werkgever kan gebruik maken van een grotere mate van flexibiliteit in arbeidscontracten omdat de detachingsfaciliteit te maken heeft met de ABU CAO (vijf jaar in plaats van twee jaar).

De voordelen voor onze werkzoekenden zijn:

- Een werkgever is sneller bereid een werkzoekende met arbeidsbeperking aan te nemen.
- Onder de Wet werk en zekerheid moet de werkgever de werkzoekende al na twee jaar een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd bieden. In de praktijk zien we regelmatig dat een werkgever nog niet bereid is de werkzoekende met arbeidsbeperking voor onbepaalde tijd

aan te nemen na deze periode. Met een langere flexibiliteit verwachten we dat de kans groter is dat de werkgever de werknemer een vast contract biedt.

- Indien de werkgever nog steeds minder bereidwillig is een werknemer in vaste dienst te nemen, dan zijn de periodes waarin de werkzoekende aansluitend bij eenzelfde werkgever kan werken groter dan de huidige twee jaar.

3.2.5 Vervoer

De vestigingsplaats van de nieuwe entiteit zorgt ervoor dat de reistijden voor een deel van de deelnemers vanuit Midden-Drenthe toenemen. Daarnaast kan het ook zo zijn dat er voor deelnemers vanuit de gemeenten Hogeveen en De Wolden lange vervoerstijden zijn. Om de vervoerstijden zo kort mogelijk te houden uit zorg voor onze deelnemers en uit kostenoverwegingen voor de NEZ hebben we drie opties bekeken. Deze lichten we toe in onderstaande voorbeelden. We zijn hierbij uitgegaan van een deelnemer vanuit Midden-Drenthe die woonachtig is in Smilde:

Optie 1: Openbaar vervoer

- Gemiddelde reistijd: tussen de anderhalf en twee uren enkele reis.
- Kosten per dag: € 20,- per persoon, €160,- voor 8 personen.

Deze optie valt af omdat de reistijd voor de deelnemer te lang is en de kosten van het vervoer te hoog zijn.

Optie 2: Vervoer via Connexxion (volgens contract Alescon)

- Gemiddelde reistijd: een half uur enkele reis.
- Kosten per dag: € 44,13 voor 8 personen.

Optie 2 is door de fors kortere reistijd een betere optie dan optie 1. De deelnemer hoeft minder lang te reizen tegen lagere kosten.

Optie 3: Eigen busje /vervoersdienst (offerte lease)

- Gemiddelde reistijd: een half uur enkele reis
- Kosten per dag: €35 voor 8 personen

Optie 3 heeft naast het voordeel van een korte reistijd en lagere kosten het voordeel dat deelnemers kunnen chauffeurs op het busje. Deze chauffeur kunnen we vervolgens gedurende de dag inzetten in een van de andere leer-werkroutes zoals post- en pakketbezorging bij Business Post. Na enige werkervaring op te hebben gedaan kan deze deelnemer vervolgens naar werk bemiddeld worden en kan een nieuwe deelnemer instromen.

3.3 Geïntegreerde arbeidsmarkttoeleiding

Zoals eerder in dit plan omschreven onderscheiden we drie functies binnen de Participatiewet:

FUNCTIE 1 Inkomensverstrekking	Het (financieel) vangnet voor onze inwoners, bijvoorbeeld het verstrekken van bijstandsuitkeringen.
FUNCTIE 2 Arbeidsmarkttoeleiding	Door middel van re-integratietrajecten, leer-werkplekken en de coaching inwoners klaarstomen voor de arbeidsmarkt. Als dat niet lukt bieden we andere vormen van participatie.
FUNCTIE 3 Organiseren en aanbieden van werk	Streven naar een inclusieve arbeidsmarkt / beschut binnen en buiten / afspraakbanen / detacheringen etc.

De drie functies worden momenteel te weinig in samenhang uitgevoerd en daarnaast is functie 2 versnipperd en meer lokaal ingevuld. Om uitvoering te geven aan de kern van het besluit om te ontvlechten hebben we afgesproken om functie 2 en functie 3 meer geïntegreerd uit te voeren met de drie gemeenten.

Uitvoering functie 2 en 3

Na de splitsing organiseren we functie 3 gezamenlijk in de nieuwe entiteit. Functie 2 vindt momenteel nog versnipperd plaats. Bij Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen zijn er werkcoaches en accountmanagers werkzaam die zich bezig houden met arbeidsmarkttoeleiding en coaching van klanten onder de Participatiewet. Ook bij de sociale dienst van de Gemeente Midden-Drenthe werken consultants werk en accountmanagers aan arbeidsmarkttoeleiding en coaching van dezelfde doelgroep. Binnen het huidige Alescon is 'De Werkwinkel' een organisatieonderdeel waar jobcoaches, accountmanagers en jobhunters werkzaam zijn en zich bezighouden met arbeidsmarkttoeleiding en coaching van de SW doelgroep. De diverse collega's werken nu al deels samen maar we willen dit nog meer integraal organiseren.

In de toekomst willen we vanuit de drie gemeenten zelf de regie op de klant behouden vanuit onze sociale diensten. De legitimatie hiervoor ligt in de drie decentralisaties en het belang van integrale klantbenadering. Dit betekent dat we de collega's die momenteel nog werkzaam zijn bij 'De Werkwinkel' van Alescon op termijn zullen toevoegen aan onze ambtelijke organisaties: het Werkplein van Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen en de sociale dienst van de Gemeente Midden-Drenthe.

Regionale mobiliteitscentrum

Om de samenwerking tussen de drie gemeenten op arbeidsmarkttoeleiding verder vorm te geven borduren we voort op de samenwerking die er al is in het regionale mobiliteitscentrum. In de afgelopen jaren is de samenwerking tussen de gemeenten De Wolden, Midden-Drenthe en Hoogeveen gegroeid op het terrein van de arbeidsmarkt. Van oudsher waren er al stevige banden, maar die zijn versterkt door de komst van de arbeidsmarktregio Drenthe. Vrij natuurlijk is daarbij de subregio ontstaan met onze drie gemeenten. Als uitbreiding van die samenwerking hebben we gezamenlijk het regionaal mobiliteitscentrum opgericht, waar we als drie gemeenten samenwerken met het Alfa-college, het UWV en het huidige Alescon om de match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te verbeteren. Binnen het regionale mobiliteitscentrum zijn allerlei initiatieven ontstaan die hieraan bijdragen zoals onder andere een taal-intensiveringstraject voor statushouders, een chauffeurstraject, een WFT-klas, een lastraject en een groentraject. Het regionale mobiliteitscentrum is gestart als project, maar op dit moment geïntegreerd in de bestaande organisaties. Er is een netwerk ontstaan tussen de drie gemeenten waarbij er samen opgetrokken

wordt bij projecten en initiatieven op het gebied van arbeidsmarkttoeleiding. De manier waarop de samenwerking in het regionale mobiliteitscentrum destijds is vormgegeven wordt ook de manier waarop we op functie 2 intensief blijven samenwerken.

Nieuwe initiatieven op het gebied van arbeidsmarkttoeleiding, coaching en ontwikkeling beleggen we zoveel mogelijk bij onze eigen nieuwe entiteit. We proberen gebruik te maken van de bestaande infrastructuur van de NEZ en de mooie werksoorten die er al zijn om meer klanten naar werk toe te leiden. We starten nieuwe werksoorten wanneer deze goed passen binnen de infrastructuur van de nieuwe entiteit en bijdragen aan de match tussen vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt. Wanneer een leerwerkroute goed in de nieuwe entiteit georganiseerd kan worden, zullen we dat zoveel als mogelijk bij onze eigen entiteit beleggen. Wanneer het beter is om het te organiseren met marktpartijen dan zullen we dat vanuit onze netwerkorganisatie gezamenlijk met de drie gemeenten in de markt organiseren. Dit vraagt continue afstemming tussen de sociale diensten en de NEZ. We zetten daarbij ook in op gezamenlijke training en scholing van het begeleidend personeel.

3.4 Marktbewerkingsplan

Dit marktbewerkingsplan beschrijft de salesinspanningen van de NEZ. Het plan richt zich enerzijds op het binnenhalen van werksoorten en anderzijds op het realiseren van reguliere arbeidsplaatsen. De werksoorten worden op twee manieren ingezet binnen de NEZ. Enerzijds om de doelgroepen die blijvend in de beschermde werkomgeving van de NEZ werken van voldoende werk te voorzien. Anderzijds om doelgroepen in een beschermde omgeving werkervaring op te laten doen om vervolgens voor hen uitstroom te realiseren naar regulier werk. Voor succesvolle sales moet vraag en aanbod bij elkaar worden gebracht: de vraag naar arbeid vanuit werkgevers en het aanbod van kandidaten uit de doelgroepen van de NEZ. Naast een antwoord op de schaarste op de arbeidsmarkt biedt samenwerken met de NEZ werkgevers de mogelijkheid tot sociaal ondernemen. We doen een beroep op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de werkgevers om gezamenlijk te gaan voor een inclusieve arbeidsmarkt.

3.4.1 Sales gericht op het binnenhalen van werksoorten

De NEZ heeft binnen de huidige infrastructuur de volgende werksoorten:

Business Post

Vanuit deze werksoort wordt voor diverse opdrachtgevers en de gemeenten gewerkt. Business Post is een aantrekkelijke werksoort omdat medewerkers er fit van worden. Bovendien vraagt het veel van de medewerkers zoals: zelfstandig kunnen werken, kunnen lezen en schrijven, doorzettingsvermogen, goede conditie en nauwkeurigheid.

Assemblage

Bij deze werksoort assembleren medewerkers bijvoorbeeld technische producten en verpakken ze producten voor gerenommeerde opdrachtgevers zoals Defensie, Magic Sand en Goliath. Andere voorbeelden zijn het knippen, strippen en solderen van kabels en elektronische componenten of het handmatig en machinaal verpakken, sealen- en etiketteren en coderen van producten. Bij

assemblage is het aanbieden van een professionele infrastructuur het meest belangrijk. Medewerkers leren hier naast technische vakvaardigheden ook samenwerken en veilig werken.

Interne Schoonmaak

Werken in een schone omgeving is prettig en belangrijk voor een positieve en productieve werkervaring. Een schoon pand maakt daarnaast een goede indruk op externe opdrachtgevers. Bovendien moeten steeds meer werksoorten schoon verwerkt worden, zoals het verpakken van voedingsmiddelen en het assembleren van elektronica-producten. Intern schoonmaakwerk is daarom een belangrijke werksoort. Het past goed bij de leerdoelstellingen: medewerkers doen vakkennis op over schoonmaak en schoonmaakmiddelen en leren daarnaast goed communiceren en omgaan met klanten. Goede beheersing van deze competenties vergroot de kans op doorstroom naar een reguliere baan.

Interne Horeca

De interne bedrijfsrestaurants hebben naast de cateringfunctie ook een sociale functie. Het is een ontmoetingsplek waar medewerkers in pauzes of buiten werktijden kunnen socializen. Daarnaast worden de restaurants gebruikt voor bedrijfsbijeenkomsten, presentaties en externe bijeenkomsten. De medewerkers doen de benodigde vak- en productenkennis op en leren over hygiëne in de keuken en het restaurant. Ook leren medewerkers goed te communiceren, hoe om te gaan met moeilijke klanten en het bedienen van de kassa.

Administratieve plekken

Binnen NEZ zijn er meerdere administratieve werksoorten, zowel in de staf als op de werkvloer, op verschillende niveaus. Een voorbeeld is werken op het bedrijfsbureau, waar medewerkers orders leren aanmaken, financiële gegevens verwerken, werkuren boeken en fysiek en digitaal leren archiveren.

Uitbreiding van het portfolio

De NEZ acquireert naar mogelijk nieuwe werksoorten die interessant zijn voor de doelgroepen. Hierbij kijken we naar de vraag op de regionale arbeidsmarkt en naar het aanbod van kandidaten vanuit de gemeenten. Het doel is werksoorten te organiseren die bij deze match passen. Mogelijke nieuwe werksoorten zijn:

- (Technische) productie: bestukken van printplaten met elektronische componenten, montage van schakelkasten en het repareren en onderhouden van rolstoelen en aanverwante hulpmiddelen
- Logistiek: hef- en reachtruck bedienen, locatiebeheer, pakketbezorging en chauffeurs
- Schoonmaak: auto-cleaning
- Licht confectiewerk

Acquireren werk

Om nieuwe werksoorten te acquireren ondernemen de accountmanagers verschillende activiteiten. Zij richten zich op bestaande contacten en middels 'koude acquisitie' op potentiële nieuwe opdrachtgevers. Voor de koude acquisitie werkt de NEZ met een gespecialiseerd belbureau. Zij bellen potentiële klanten, versturen teasers en maken afspraken voor de accountmanager. De

accountmanagers bezoeken beurzen en zijn actief in ondernemersclubs waardoor ze (nieuwe) contacten leggen en het netwerk van de NEZ vergroten.

Naast acquisitie besteden de accountmanagers veel aandacht aan aftersales en relatiebeheer. Ze bezoeken onze opdrachtgevers minimaal eens per jaar en voeren een klanttevredenheidsonderzoek uit. Er zijn afspraken voor een goede samenwerking met de accountmanagers van de deelnemende gemeenten. Hierdoor maken we gebruik van elkaars netwerken en vragen we bij opdrachtgevers of we bij hen naast het aannemen van werksoorten ook uitstroom kunnen realiseren. Andersom zullen de accountmanagers van de deelnemende gemeenten bij werkgevers waar zij mensen plaatsen, ook vragen of er werkzaamheden zijn die zij willen uitbesteden aan de NEZ.

Activiteiten voor meer naamsbekendheid

Om het aantal opdrachtgevers te vergroten is het belangrijk om meer naamsbekendheid te genereren voor de NEZ. Zo weten potentiële opdrachtgevers en andere stakeholders wat de NEZ is en doet. Door voortdurende afstemming met bedrijfsmanagement en werkgevers weten we welke werksoorten interessant zijn voor de NEZ. Dit dragen we uit in onze activiteiten zodat dit bekend is bij potentiële opdrachtgevers.

Activiteiten gericht op het genereren en vergroten van de naamsbekendheid zijn bijvoorbeeld het bezoeken en deelnemen aan (vak)beurzen en promotiedagen of het maken van een goede website. De bedrijfsmanager van de NEZ is verantwoordelijk voor het organiseren en initiëren van deze activiteiten.

3.4.2 Sales gericht op uitstroom

De accountmanagers richten zich voornamelijk op de bijstandspopulatie in Midden-Drenthe, de Wolden en Hoogeveen. Deze populatie is het afgelopen jaar veranderd door een toename aan statushouders, arbeidsbeperkten, lager opgeleiden en 55-plussers. De diversiteit in doelgroepen betekent dat er niet altijd meer sprake is van een standaard werkwijze. Door creatief te zijn en naar de mogelijkheden van de doelgroepen te kijken kunnen er vanuit maatwerk succesvolle matches worden gemaakt.

De accountmanagers onderzoeken op de volgende manieren welke sectoren en werkgevers zij benaderen om tot een samenwerking te komen:

- De caseloads per doelgroep bespreken met de werkcoaches;
- Vanuit de arbeidsmarktgegevens van het UWV onderzoeken waar per doelgroep kansen liggen;
- Contacten onderhouden en informatie halen bij werkgeversorganisaties;
- In diverse systemen onderzoeken aan welke banen of branche behoefte is.

Nieuwe contacten

De accountmanagers zoeken contact met ondernemers en maken daarbij gebruik van het bestaande netwerk dat vanuit het mobiliteitscentrum is opgebouwd. Dit zijn zowel warme als koude contacten.

Met de volgende acties leggen de accountmanagers nieuwe contacten:

- events zoals banenmarkten en inspiratiebijeenkomsten organiseren;
- artikelen in kranten plaatsen waarin werkgevers worden geïnformeerd over de mogelijkheden van de gemeente en de NEZ op het gebied van sociale zaken, werk-leerroutes en re-integratie;
- berichten plaatsen op diverse sociale media om werkgevers te informeren over de genoemde mogelijkheden van de gemeente en de NEZ;
- werkgevers die interessant zijn voor onze werkzoekenden benaderen;
- deelnemen aan de Bedrijven Contact Dagen Drenthe;
- deelnemen aan het HR netwerk;
- deelnemen aan bijeenkomsten die vanuit het Werkgeversservicepunt georganiseerd worden;
- deelnemen aan de Open Bedrijven Dagen en Promotiedagen.

Wanneer het contact gelegd is, plant de accountmanager een afspraak om een duidelijk beeld te krijgen van de werkgever en de organisatie. Deze acties en inspanningen en de gemaakte afspraken leggen de accountmanagers vast in het CRM systeem van de betreffende gemeente.

Relatiebeheer

Het is belangrijk de gelegde contacten met de werkgevers warm te houden. Dit doen de accountmanagers door regelmatig te bellen of langs te gaan, kandidaten open voor te stellen en werkgevers uit te nodigen voor bijeenkomsten zoals een banen event. Daarnaast adviseren we werkgevers over schaarste op de arbeidsmarkt. De belangrijkste werkgevers in de regio worden regelmatig gebeld en bezocht door de accountmanagers. Vraag en aanbod op de arbeidsmarkt is daarbij altijd onderwerp van gesprek. Het zorgvuldig beheren van de relaties is essentieel voor het behalen van duurzame resultaten.

Activiteiten

Het komende jaar organiseren de accountmanagers van de gemeenten diverse activiteiten voor werkzoekenden en werkgevers. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt is het van belang om goed te kijken naar wat een kandidaat nodig heeft om in aanmerking te komen voor vacatures bij werkgevers. In bepaalde branches is een groot tekort aan personeel en het is de taak van de NEZ om hierop in te spelen en de werkzoekenden klaar te maken om aan het werk te gaan. Voorbeelden van evenementen en activiteiten die de accountmanagers het komende jaar gaan bijwonen of organiseren:

Evenement/activiteit	
Rondleidingen bij werkgevers	Een groep werkzoekenden bezoeken een aantal werkgevers die vacatures hebben. Werkzoekenden krijgen hierdoor een beter beeld van de werkgever en de werkzaamheden. Tegelijkertijd maakt de werkgever kennis met de kandidaten.
Banenmarkten	Werkgevers en werknemers maken op laagdrempelige wijze kennis met elkaar. Afhankelijk van de behoefte organiseren de accountmanagers banenmarkten specifiek gericht op bepaalde doelgroepen of branches.
Promotiedagen Drenthe	De NEZ en gemeenten zullen hier het komende jaar staan met een stand. De accountmanagers zijn aanwezig om kennis te maken met werkgevers

	en ze te interesseren en informeren over een mogelijke samenwerking met de gemeente op het gebied van sociale zaken en werkgelegenheid.
Open bedrijven dagen	De accountmanager gaat langs bij diverse bedrijven om contacten met werkgevers warm te houden en nieuwe contacten op te doen. Voor de open dag van de NEZ nodigen de accountmanagers potentiële werkgevers uit om mogelijke samenwerkingen te bespreken.

Door samen te werken met het leerwerkloket, onderwijsinstellingen en het mobiliteitscentrum verwachten de accountmanagers het komende jaar succesvol vacatures te acquireren:

Samenwerking	
Leerwerkloket	Het Leerwerkloket ondersteunt bij vragen over leren en werken, omscholing, loopbaanoriëntatie, solliciteren en financiële zaken. In samenwerking met het Leerwerkloket en de NEZ kan gekeken worden welke opleiding en leertraject een werkzoekende versterkt. De accountmanager kijkt of er een werkgever is waar de kandidaat gedurende de opleiding en direct na afloop aan de slag kan. Indien een kandidaat het leertraject niet kan volgen bij een werkgever kan de kandidaat bij de NEZ aan de slag en direct na afloop uitstromen naar een reguliere werkgever.
Onderwijsinstellingen	De accountmanagers leggen het komende jaar contact met onderwijsinstellingen om mogelijkheden voor maatwerktrajecten gericht op om- of bijscholing voor werkzoekenden te onderzoeken.
Mobiliteitscentrum	Samenwerkingsorganisatie de Wolden Hoogeveen, de gemeente Midden-Drenthe, het UWV, het Alfa College en de NEZ maken deel uit van het mobiliteitscentrum. Van hieruit worden diverse projecten opgezet om werkgevers en werkzoekenden bij elkaar te brengen. De accountmanagers nemen contact op met werkgevers om te vragen of en hoe zij een rol willen spelen in deze projecten. Er ontstaan ook projecten vanuit vragen van werkgevers.

Andere kansen zien de accountmanagers voor het komende jaar in:

Kans	
Deeltijdwerk	Gemeenten hebben zicht op de werkzoekenden en weten welke werkzoekenden maar een beperkt aantal uren nodig hebben om uit de uitkering te komen. Wanneer iemand een beperkt aantal uren werkt en meer zou kunnen werken, neemt de accountmanager contact op met de werkgever om te kijken of het mogelijk is meer uren te werken.
Matchingsapp Klik	Vanuit de arbeidsmarktregio is een app ontwikkeld. De accountmanagers kunnen vacatures delen in de app die vervolgens zichtbaar zijn voor werkzoekenden. De werkzoekenden kunnen via de app hun interesse aangeven voor een bepaalde vacature. Vervolgens komt er een melding terecht bij de werkcoaches en recruiters die vervolgens de gegevens van de werkzoekende doorsturen aan de accountmanagers. De accountmanagers stellen vervolgens de werkzoekende voor bij de

	werkgever.
Matching	De accountmanagers van de deelnemende gemeenten en de praktijkopleiders/coaches van de NEZ komen samen om te bespreken welke kandidaten bij reguliere werkgevers kunnen worden voorgesteld en wat de stand van zaken is met betrekking tot de reeds voorgestelde werkzoekenden.

3.5 Groen

De oprichting van de NEZ vraagt een herijking op de uitvoering van het groenonderhoud in de betreffende gemeenten in zuid. Naast de oprichting van de NEZ speelt nog mee dat er momenteel uitstroom plaatsvindt in de Wsw (gemiddeld 5% per jaar), Wsw'ers ouder worden en daarmee kwetsbaarder en er weinig tot geen nieuwe instroom te verwachten is binnen het groenonderhoud.

Deze paragraaf gaat op bovenstaande feitelijkheden in en biedt een doorkijkje voor de toekomstige uitvoering van het groenonderhoud in de gemeenten in relatie tot de NEZ.

Huidige stand van zaken

De gemeenten besteden het merendeel van het groenonderhoud momenteel uit aan Alescon.

Tussen de drie gemeenten zijn er verschillen:

- In Hoogeveen en grote delen van De Wolden werkt men in het concept buurtbeheer. Wsw'ers en begeleiding van de gemeenten voeren in kleine teams (5 a 6 man) het groenonderhoud uit. Hierbij wordt niet alleen het groenonderhoud uitgevoerd, maar bijvoorbeeld ook zwerfvuil opgeruimd. De gemeente Hoogeveen heeft een contract met Alescon afgesloten waarmee zij beschikken over de aanwezige capaciteit in de bestekken. De aansturing vindt plaats vanuit de SWO. In een kleiner gedeelte van De Wolden wordt nog gewerkt op basis van een bestek. Hiermee is er 117 fte van Alescon aan het werk in beide gemeenten.
- In Midden-Drenthe wordt gewerkt op basis van een bestek. Alescon voert het groenonderhoud uit en de gemeente ziet toe of datgene wordt gedaan wat met Alescon is overeengekomen. In Midden-Drenthe is de begeleiding door medewerkers van Alescon ongeveer 1 op 30 Wsw'ers. Midden-Drenthe heeft geen gemeentelijke medewerkers die groenonderhoud uitvoeren, anders dan in Hoogeveen en De Wolden. Hiermee is er 89 fte van Alescon aan het werk.

Toekomstige uitvoering groenonderhoud

De drie gemeenten onderschrijven dat de meeste werkzaamheden in het groenonderhoud goed geschikt is voor de doelgroep. Het machinale werk wordt de komende jaren wel lastiger om door Wsw'ers te laten uitvoeren omdat de beschikbare kwaliteit en capaciteit daarvoor minder gaat worden. Daarbij speelt ook mee dat de komende 5 jaren het aantal Wsw'ers fors terugloopt. In De Wolden en Hoogeveen krimpt het aantal Wsw'ers van 117 naar 90 fte en in Midden-Drenthe van 89 naar 69 fte. De te verwachten instroom in het groen is minimaal. Sowieso is het groenonderhoud tegenwoordig niet populair (dit zien we bijvoorbeeld terug in de aanmeldingen voor groenopleidingen) en momenteel vindt de potentiële doelgroep gemakkelijker werk elders. Dit heeft tot gevolg dat de opdracht aan de NEZ voor de uitvoering van het groenonderhoud in de totale breedte minder zou kunnen worden. Datgene wat de NEZ niet meer kan uitvoeren wordt door de

gemeenten in de markt, via een aanbesteding met SROI, weggezet. Desondanks willen de gemeenten een werkpakket houden voor de doelgroep om de instroom die er komt via werk/leertrajecten interessant en gevarieerd werk te bieden. De actuele en verwachte capaciteit en niveau van instroom vergt een professionele en intensievere begeleiding op termijn.

Concreet ziet dit er voor de gemeenten als volgt uit:

De Wolden en Hoogeveen:

- In 2019 blijft het werkpakket ongewijzigd.
- Vanaf 2020 zou het werkpakket kunnen worden aangepast aan de capaciteit en vermogens van de doelgroep. Het buurtbeheer blijft bestaan.
- De leerlingen op de praktijk- en speciaal onderwijscholen enthousiasmeren om te kiezen voor een baan in het groenonderhoud. Hier zijn al lopende contacten.

Midden-Drenthe:

- In 2019 blijft het werkpakket ongewijzigd.
- Vanaf 2020 worden er dorpen en/of buurten uit het bestek gehaald en op de markt aanbesteed. Dit geldt ook voor het onderhoud van de sportvelden in de gemeente.
- Als gevolg van de steeds kwetsbaar wordende doelgroep ligt de wens er om meer begeleiding te bieden aan de huidige groepen. Van 1:30 naar 1:10 of wellicht nog intensiever. Dit is nodig om de kwaliteit van het groenonderhoud op peil te houden

Algemeen: de invulling van de werkpakketten vanaf 2020 is afhankelijk van de nieuwe instroom. Er wordt nu uitgegaan van de prognoses voor wat betreft de instroom op de korte termijn.

Rekening houdend met

Tot slot moet met de volgende zaken rekening gehouden worden:

- De verantwoordelijkheid voor medewerkers in de groenvoorziening met toenemende beperkingen werk in het groen aan te bieden in een meer beschutte groenomgeving met daarbij passende begeleiding. Veelal blijkt dat medewerkers daar het beste gedijen. Het werken in een beschutte omgeving binnen vier muren is voor deze medewerkers veelal niet passend bij hun werkachtergrond en/of voorkeuren en/of vanwege hun werkmogelijkheden/beperkingen.
- De procedures van VCA en MVO blijven we hanteren binnen de NEZ. Dit zorgt voor een goede aansluiting op het bedrijfsleven.
- Er zal verschil blijven zitten in kostprijs van de werkzaamheden voor de gemeenten. Dat heeft te maken met de invulling van het werkpakket, het gebruik van machines afgestemd op het werk en grondsoort.
- Bij de splitsing is afgesproken: mens volgt werk. Er komt geen gesleep met mensen. Tegelijkertijd zien we dat als gevolg van de uitstroom, en dus los van de splitsing, we er de komende periode niet aan ontkomen om groepen samen te voegen. Dit kan alsnog een verandering van werkplek betekenen.
- De geschetste ontwikkelingen vragen continu afstemming tussen de gemeenten en de NEZ over de uit te voeren taken in het groenonderhoud. Wat kan de NEZ nog wel en welke werkzaamheden moeten de gemeenten op de markt aanbesteden?

- In Hoogeveen en Midden-Drenthe spelen huisvestingsvraagstukken op het gebied van medewerkers van de openbare ruimte. Het is daarbij logisch om rekening te houden met de huisvestingsbehoefte van de NEZ voor het groenonderhoud.
- De NEZ is een werk-leerbedrijf. Voor het groenonderhoud betekent dit dat er voldoende interessant en gevarieerd werk overblijft.
- Binnen de NEZ moet gekeken worden naar de mogelijkheden door de deelnemende partijen of er machines kunnen worden uitgewisseld. Door middel van uitwisseling kan op deze manier de sportvelden in Midden-Drenthe in 2019 door de NEZ worden onderhouden.

3.6 Arbeidsmatige dagbesteding

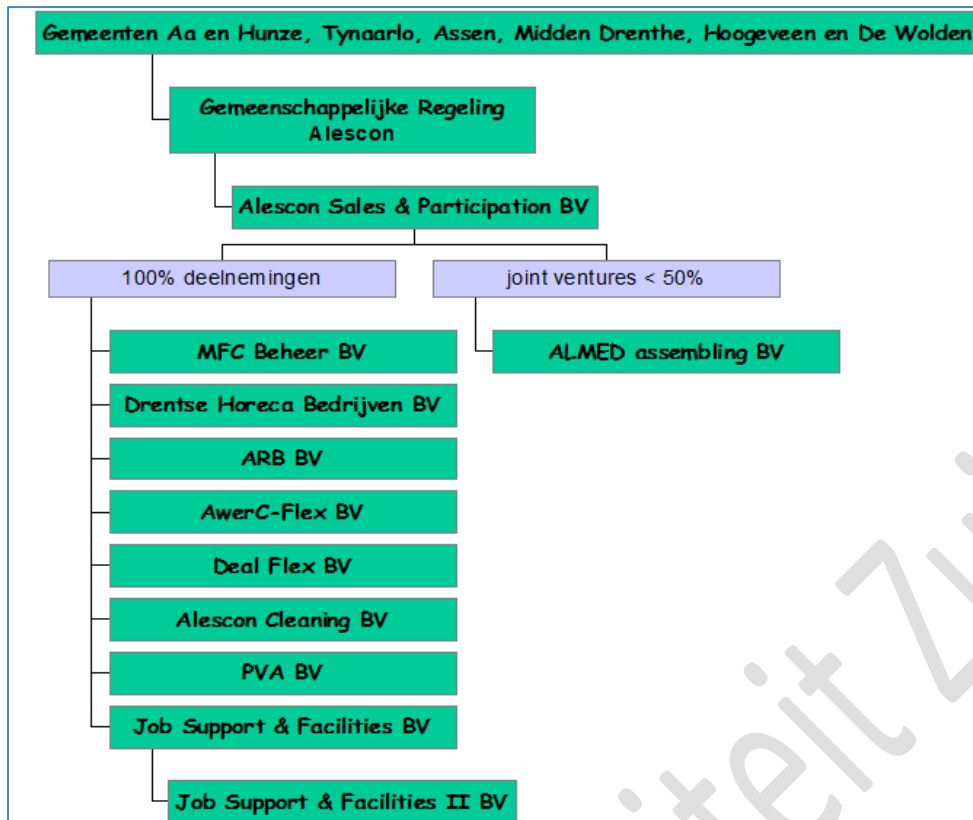
In de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) is de voorziening ‘arbeidsmatige dagbesteding’ opgenomen. Deze indicatie wordt veelal afgegeven aan inwoners van gemeenten die geen adequate daginvulling hebben. Meestal gaat het om mensen die als gevolg van beperkingen, lichamelijk, verstandelijk en of psychisch van aard, (nog) geen mogelijkheden tot arbeidsparticipatie hebben. Zij hebben wel mogelijkheden om op gezette tijden activiteiten te ondernemen en een (geringe) prestatie te leveren.

In Hoogeveen en De Wolden wordt onderzocht of de doelgroep waarbij dagbesteding uiteindelijk gericht is op ‘toeleiden naar werk’ op een andere wijze ondersteund kan worden. Veelal is de dagbesteding niet gericht op doorstroom terwijl er wellicht wel mogelijkheden zijn. Wanneer we dat deel dat uiteindelijk naar werk toegeleid kan worden, onderbrengen bij re-integratie heb je als gemeente veel meer regie op dit proces en op je klant. We gaan onderzoeken welke werksoorten vervolgens passend zijn en welke begeleiding nodig is voor deze kwetsbare doelgroep.

In Midden-Drenthe maakt arbeidsmatige dagbesteding momenteel onderdeel uit van de Wmo aanbesteding in Noord en Midden-Drenthe. De constatering zoals hierboven genoemd, maakt onderdeel uit van de evaluatie van deze aanbesteding. Medio vorig jaar zijn er werkafspraken gemaakt dat bij het afgeven of het verlengen van een indicatie arbeidsmatige dagbesteding de consulent werk meekijkt. Zodat de eventuele mogelijkheden van en doorstroom naar werk worden ingevuld.

3.7 Bv's en Joint Ventures

Binnen de huidige GR Alescon bestaan onder de holding ‘Alescon Sales & Participation BV’ een aantal 100% deelnemingen en één joint venture. In deze paragraaf zullen we alle 100% deelnemingen en de joint venture ALMED assembling BV toelichten en tevens stilstaan bij de toekomst van deze BV's. Onderstaand figuur geeft weer hoe de huidige structuur eruit ziet.



De volgende joint ventures krijgen een plaats onder de nieuwe entiteit. De overige worden afgestoten of over genomen door Noord

PVA BV en Job Support & Facilities BV (JSF)

Beide BV's worden ingezet als personeelsbv's. Binnen JSF zijn 32 medewerkers werkzaam en binnen PVA zijn dat 56 medewerkers. Hiervan worden in totaal 85 medewerkers gedetacheerd naar Alescon en 3 naar derden. Beide personeelsbv's hebben een eigen arbeidsvoorwaardenreglement die afgeleid is van de CAR-UWO. Zoals omschreven in de paragraaf arbeidsvoorwaarden en rechtspositie zijn er verschillen met betrekking tot rechtspositie en eigenrisicodragerschap. Omdat er sprake is van Wet overgang van onderneming zullen de medewerkers uit deze BV's hun rechtspositie en arbeidsvoorwaarden behouden. Er zal onderzocht worden op welke wijze deze BV's gepositioneerd moeten worden om hieraan te voldoen.

Job Support & Facilities II BV

Deze BV is gepositioneerd onder Job Support & Facilities BV (JSF). De enige afwijking ten opzichte van JSF is dat er geen pensioenaansluiting is. Binnen deze BV is één medewerker werkzaam die gedetacheerd wordt naar Alescon. De positionering van deze BV is afhankelijk van de uitkomst waar deze werknemer zijn werkplek vindt.

AwerC-Flex BV en Deal Flex BV

AwerC-Flex BV en Deal Flex BV zijn payrollbedrijven. Binnen deze beide BV's is de ABU cao van toepassing. De BV's worden ingezet om SW-geïndiceerden en andere doelgroepen met een arbeidsbeperking te detacheren. Zoals omschreven in de paragraaf 'publiek detacheren' willen we binnen de NEZ een publieke detacheringsfaciliteit inrichten. Om dat te organiseren is het van belang

om over een detacheringsfaciliteit te beschikken. Het is wenselijk om een van beide BV's over te nemen.

ALMED assembling BV

ALMED assembling BV is een 49% participatie. Alescon is voor 49% eigenaar en Ooms Beheer/Medico Care is voor 51% eigenaar. Ooms Beheer/Medico Care is een groothandel uit Numansdorp. ALMED assembling houdt zich bezig met assemblage en verpakking van medical devices in een cleanroom-omgeving. ALMED assembling is ISO gecertificeerd en moet voldoen aan strenge kwaliteitseisen. ALMED assembling biedt werkgelegenheid aan 70 Wsw'ers, 5 wajongers en 10 bab'ers. Er zijn daarnaast nog volop groeikansen aanwezig. ALMED assembling is feitelijk een Wsw bedrijf in een commerciële en privaatrechtelijke setting. De werkplekken bevinden zich uitsluitend in Hoogeveen waardoor deze joint venture gepositioneerd zal worden in zuid. Deze joint venture positioneren we waarschijnlijk onder een holdingmaatschappij vanwege bescherming tegen aansprakelijkheidsrisico's.

4. Organisatie

De koers van de NEZ heeft ook invloed op de juridische vormgeving en de wijze van organiseren. In dit hoofdstuk belichten we de juridische vorm en wordt de eerste opzet van de daadwerkelijke inrichting van de organisatie geschetst.

4.1 Rechtsvorm

Op basis van het koersdocument en de visie is onderzocht welk type rechtspersoon het meest passend is voor de NEZ. Daarbij zijn de volgende mogelijke rechtspersonen in beeld gebracht:

- de gemeenschappelijke regeling
- de vereniging;
- de coöperatie;
- de Naamloze Vennootschap (NV);
- de Besloten Vennootschap (BV);
- de stichting.

De gemeenschappelijke regeling is een publiekrechtelijke rechtspersoon. De overige rechtspersonen zijn privaatrechtelijke rechtspersonen.

Uitgangspunten keuze rechtspersoon

Er zijn een aantal factoren van invloed op de keuze van een rechtspersoon. Gelet op het karakter van de nieuwe entiteit hebben we gezocht naar een vorm die het publieke belang, en met name de zorg voor kwetsbare inwoners, verbindt aan een bedrijfsmatige aanpak. Democratische legitimatie voor de werkzaamheden van de nieuwe entiteit is daarbij van belang. Concreet: gemeenteraden en colleges willen invloed kunnen uitoefenen op de koers en wijze van uitvoering van werkzaamheden van de nieuwe entiteit.

Invloed

Een groot verschil tussen de rechtspersonen is de wijze waarop de wetgever de rechtspersonen heeft vormgegeven. De gemeenteraad is in het geval van privaatrechtelijke rechtspersonen slechts zijdelings betrokken. De raad kan zijn wensen en bedenkingen formuleren bij de oprichting van de privaatrechtelijke rechtspersoon, maar staat voor het overige op afstand.

De gemeenschappelijke regeling (GR) is ontworpen voor bestuurlijke samenwerking. Het inhoud geven aan de democratische legitimatie maakt onderdeel uit van deze rechtspersoon. Zowel het algemeen bestuur als het dagelijks bestuur van een GR bestaat uit een democratisch gekozen personen. Daarnaast is het recht op informatie geregeld in de Wet gemeenschappelijke regelingen en bestaat er de mogelijkheid een zienswijze in te dienen op de begroting.

Toezicht

Dat de vormgeving van de organisatie per rechtspersoon verschilt, volgt eveneens uit de wijze waarop de wetgever het toezicht binnen de organisatie heeft geregeld. Slechts in geval van een structuurvennootschap (bij BV's en NV's) is er een wettelijk verplicht toezichthoudend orgaan: de Raad van Commissarissen (RvC). Voor de overige privaatrechtelijke rechtspersonen geldt geen verplichting voor een toezichthoudend orgaan. Het is echter wel mogelijk om een toezichthoudend orgaan voor deze rechtspersonen in het leven te roepen, door hier bepalingen over op te nemen in de statuten. Dan staat de RvC volledig los van de aandeelhouders. Het is namelijk niet de bedoeling dat een commissaris de belangen van de aandeelhouders (zijnde de gemeenten) vertegenwoordigt. Bij een GR vindt toezicht plaats door de colleges en (uiteindelijk) de gemeenteraden. Het toezicht is geborgd door informatierechten.

Aanbestedingswet

In navolging op het bovenstaande geldt de verplichting op grond van de Aanbestedingswet eveneens als belangrijk verschil tussen de rechtspersonen. Om opdrachten rechtstreeks aan de NEZ te gunnen moet er sprake zijn van quasi-inbesteding. Dit is het geval wanneer er wordt voldaan aan het toezichtcriterium en het merendeelcriterium:

- Het toezichtcriterium: de gemeente oefent een overwegende invloed uit op het financiële en inhoudelijke beleid en houdt toezicht alsof het onderdeel is van de eigen organisatie.
- Het merendeelcriterium: de NEZ voert meer dan 80% van de omzet uit voor de aanbestedende diensten.

Bij een GR is dit toezicht een gegeven. Een privaatrechtelijke rechtspersoon zal zo ingericht moeten worden dat deze uiteindelijk voldoet aan het toezichtcriterium.

Uitstraling

Een laatste verschil is de uitstraling van de rechtspersoon. De NEZ voert de Wsw uit en richt zich op ondersteuning aan kwetsbare inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit doel past gevoelsmatig minder goed bij een organisatie die traditioneel gezien meer op afstand staat van de gemeenten, zoals de NV en de BV. Als NEZ heb je daarnaast te maken met afnemers en opdrachtgevers in de markt. De uitstraling in de commerciële markt dient die te zijn van een betrouwbare werkgever en opdrachtnemer, met een deugdelijk beleid en een maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waar het bestuur zich laat leiden door ethisch handelen en niet door snel winstbejag.

Rechtspersoon

Alles overwegend is besloten dat de NEZ een gemeenschappelijke regeling wordt.

Gemeenschappelijke regeling NEZ

De spelregels binnen de NEZ zullen worden vastgelegd in de gemeenschappelijke regeling. Dit gaat onder meer over het doel en de activiteiten van de NEZ, de financiële afspraken en overige samenwerkingsafspraken. In een raam- en uitvoeringsovereenkomst zal de gemeenschappelijke regeling nader worden gespecificeerd.

4.2 Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie

Overgang van onderneming

Bij de splitsing van Alescon is sprake van Wet overgang van onderneming. Dit betekent dat de huidige arbeidsovereenkomsten in stand blijven. Vóór de overgang is de oude eigenaar Alescon werkgever, na de overgang is de nieuwe eigenaar (de NEZ) werkgever. Het onmiddellijk aanpassen van de arbeidsvoorwaarden van de overgenomen werknemers tijdens de overgang van de onderneming is niet toegestaan behalve als er sprake is van goed werkgeverschap (en de voorwaarden bijvoorbeeld positief wijzigen). Een harmonisatie van arbeidsvoorwaarden wordt beschouwd als het eenzijdig wijzigen van arbeidsvoorwaarden en daar zijn strenge voorwaarden aan verbonden.

Huidige situatie bij Alescon

Voor de SW-populatie is de cao Sociale Werkvoorziening 2015-2018 van toepassing. Ook voor de arbeidsovereenkomsten die aangegaan zijn onder de constructie van het uitzendbureau Awerc-flex geldt dat de bepalingen van deze cao van toepassing zijn. Dit heeft de rechter bepaald. Een constructie waarbij een arbeidsovereenkomst wordt aangeboden in het kader van begeleid werken met een (uitzend)organisatie zonder eigen bedrijfsactiviteiten is niet toegestaan. Deze arbeidsovereenkomsten worden ondergebracht in de gemeenschappelijke regeling.

Het reguliere - niet SW geïndiceerde - personeel van Alescon heeft een ambtelijke aanstelling bij Alescon, of is in dienst van een personeels-bv (JSF of PVA) en wordt vanuit daar gedetacheerd naar Alescon. De personeels-bv's hebben een eigen arbeidsvoorwaardenreglement afgeleid van de CAR-UWO. Daarnaast zijn er nog een aantal reguliere medewerkers werkzaam via de Horeca, Catering en Schoonmaak cao's. Het totale personeelsbestand van regulier personeel van Alescon bedraagt 117 medewerkers. Vanuit het ontvlechtigingsplan zijn de medewerkers ingedeeld in vier categorieën:

Categorie 1: de groep Wsw-medewerkers.

Categorie 2: medewerkers niet-SW die directe ondersteuning bieden aan de Wsw- medewerkers. Hiermee wordt de persoonlijke ondersteuning bedoeld (bijvoorbeeld praktijkbegeleider of coach), maar ook de bedrijfsmatige en faciliterende ondersteuning (bijvoorbeeld de medewerkers op de bedrijfsbureaus en in de interne schoonmaak/horeca).

Categorie 3: medewerkers niet-SW die indirecte ondersteuning bieden en niet direct gekoppeld kunnen worden aan (een deel van) de doelgroep SW. Het kan echter voorkomen dat een medewerker uit deze categorie te koppelen is aan een werkgebied (noord of zuid). Het gaat hier om medewerkers van Finance & Control, ICT, Callcenter/receptie, HRM en HRM-administratie, S&F Werkleerbedrijven, Algemene Directie, KAM, Vastgoed en Facilitaire zaken. In deze groep zitten ook solofuncties. Deze worden apart gemeld in Categorie 4.

Categorie 4: dit betreft de solofuncties die organisatiebreed werken (dus niet geografisch gebonden), een specifieke groep uit categorie 3. Voorbeelden zijn de communicatieadviseur of de bedrijfsmaatschappelijk werker.

Van deze 117 medewerkers vallen 82 in categorie 2 (directe begeleiding) en 35 in categorie 3 en 4 (indirecte begeleiding en solofuncties). Van de 117 medewerkers zijn 30 personen ambtenaar en 87 medewerkers in dienst van JSF, PVA, schoonmaak, horeca of catering. Het totale personeelsbestand zal verdeeld worden over noord (Assen, Tynaarlo en Aa en Hunze) en zuid (De Wolden, Hoogeveen, en Midden-Drenthe) waarbij het uitgangspunt is dat men de locatie volgt waar men werkt.

Nieuwe situatie voor Alescon medewerkers

82 medewerkers uit categorie 2 worden verdeeld over noord en zuid (ervan uitgaande dat de huidige begeleiding intact blijft en meegaat met de SW-medewerkers). 35 medewerkers uit categorie 3 en 4 worden verdeeld over noord en zuid. Van deze medewerkers zal een groot aantal, net als de medewerkers uit categorie 2, de locatie volgen waar ze werken. Een kleine groep resteert en die zal, na een zorgvuldig inpassingsproces, geplaatst worden (in afstemming tussen noord, zuid en het individu).

Arbeidsvoorwaarden en rechtspositie

Binnen Alescon zijn zowel ambtenaren als medewerkers op basis van arbeidsovereenkomst werkzaam. Voor de ambtenaren binnen Alescon wordt de CAR-UWO gevolgd. De personeels-bv's hebben een eigen arbeidsvoorwaardenreglement die is afgeleid van de CAR-UWO.

Alle financiële arbeidsvoorwaarden zijn gelijk voor ambtelijk en niet-ambtelijk personeel. De belangrijkste verschillen betreffen de rechtsbescherming, de boven- en nawettelijke uitkering en het eigen-risicodragerschap van de werkgever. Werkgevers in de sector Overheid en Onderwijs zijn verplicht eigenrisicodragers voor de Werkloosheidswet (WW). Als eigenrisicodragers voor de WW betalen wij als werkgever de kosten van de WW-uitkering, als onze werknemers werkloos worden. Bij ziekte zijn wij verplicht om medewerkers die na twee jaar gedeeltelijk arbeidsongeschikt worden verklaard een derde ziektejaar uit te betalen.

Naast de medewerkers in dienst van de personeels-bv's (JSF/PVA) geldt voor een aantal reguliere medewerkers van Alescon een andere cao (de horeca-cao, de cao schoonmaak of de cao catering). Er zijn verschillen in arbeidsvoorwaarden. Alescon heeft destijds alleen de verloning (bruto salaris) gelijk getrokken met de medewerkers van JSF/PVA. De andere voorwaarden wijken af: eindejaarsuitkering, verlofrechten, doorbetaling bij ziekte, werkuren per week en pensioenfondsen.

Gevolgen voor Alescon medewerkers

Doordat er sprake is van overgang van onderneming verandert er voor de werknemers niets in de arbeidsvoorwaardelijke en arbeidsrechtelijke sfeer. Alle medewerkers behouden hun bestaande rechtspositie en arbeidsvoorwaarden. Er is op dit moment geen belang of noodzaak om de

bestaande verschillen in rechtspositie en arbeidsvoorwaarden gelijk te trekken (te harmoniseren). De medewerkers van Alescon die als ambtenaar zijn aangesteld gaan daarom als ambtenaar over naar de NEZ. Zij behouden hun huidige arbeidsvoorwaarden en rechtspositie. Daarnaast nemen we een deel van de personeels-bv's over. Deze brengen we onder in de nieuwe rechtsvorm zodat het mogelijk is om de huidige rechtspositie - met behoud van de huidige arbeidsvoorwaarden - in stand te houden.

4.3 Formatie

Een van de uitgangspunten van het besluit om te ontvlechten is: 'Het gaat om mensen, dus we gaan hier sociaal mee om'. Dit betekent dat iedereen met een vast contract overgaat en er in de nieuwe entiteit geen sprake is van boventalligheid. We bieden de medewerkers een werkgarantie. Na de verdeling van de medewerkers over noord en zuid zal duidelijk zijn wat de startsituatie is. Deze verdeling zal worden uitgevoerd volgens een zorgvuldige inpassingsprocedure.

De verschuiving die we zien in taken van het begeleidend personeel van de huidige werkwinkel willen we geleidelijk invoeren in de NEZ. In de toekomst willen we vanuit de drie gemeenten zelf de regie op de klant behouden vanuit onze sociale diensten. Dit betekent dat we uiterlijk 1 januari 2020 de collega's die momenteel nog werkzaam zijn bij 'De Werkwinkel' van Alescon zullen toevoegen aan onze ambtelijke organisaties: het Werkplein van Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen en de sociale dienst van de Gemeente Midden-Drenthe.

Vanaf de start wordt organisch gewerkt aan de ontwikkeling richting het streefbeeld. Ten aanzien van de formatie betekent dit dat onze startsituatie onze startformatie bepaalt. Hoofdstuk 4.3.2. geeft onze ideaal-formatie weer. Dit betekent dat we pas bij vertrek van een medewerker overwegen of we de positie wederom invullen, niet gaan invullen dan wel gebruik maken van bijvoorbeeld inkoop. Deze keuzes relateren we aan het plaatje van onze ideaalformatie. Zo zullen we de komende jaren organisch toegroeien naar de ideaalformatie.

4.3.1. Startformatie

De gesprekken over de splitsing van personeel lopen op dit moment nog. Uitgangspunt is een evenredige verdeling van het personeel tussen noord en zuid. Daarbij bieden we het bestaande personeel een werkgarantie. Naar verwachting kan in het derde kwartaal de startformatie geconcretiseerd worden en uiteindelijk financieel verwerkt in de nog op te stellen beheersbegroting.

4.3.2 Ideaal-formatie

Na de splitsing van Alescon in noord en zuid per 1 januari 2019 is onderstaande SW-formatie van toepassing. Bij het maken van een ideaal formatie zijn we uitgegaan van onderstaande aantallen:

Bedrijfsonderdeel	SW medewerkers
BOR	196
Post	24
Schoonmaak	13
Horeca	10

Assemblage	264
Detachering	188

In de NEZ bedienen we ook veel nieuwe doelgroepen. Afhankelijk van de hoeveelheid instroom en zwaarte van de doelgroep heeft dit consequenties voor de formatie in de toekomst. NEZ neemt alle mensen over van Alescon, conform daarover gemaakte afspraken tussen de gemeenten in Noord en Zuid, en gaat, indien een medewerker vertrekt na of een vacature vervuld moet worden of niet, dan wel dat het gelet op de aard en omvang van een bepaalde functie, het handiger is om deze benodigde kennis extern in te huren (bijvoorbeeld inkoop bij SWO, Midden-Drenthe, een bureau of ZZP) of te combineren met andere functies in staf en overhead. Dit hangt ook af van de wijze waarop NEZ de komende tijd zich ontwikkelt op basis van het vastgestelde visie/document en dit bedrijfsplan.

Bedrijfsonderdeel	Toekomst formatie	Opmerking
BOR	1 fte regio-uitvoerder 1 fte mw bedrijfsbureau 4 fte praktijkbegeleider 7 fte voorman	Voor het waarborgen van de continuïteit op het bedrijfsbureau neemt de leidinggevende bij afwezigheid deze taken over. Er werken een aantal collega's met een sw-indicatie in de begeleidingssfeer. We trachten deze functies ook in de toekomst in te vullen met medewerkers met een SW-indicatie of vanuit een van de nieuwe doelgroepen.
Post	1 fte praktijkbegeleider	Binnen de post is hiernaast een 'assistent werkleider' werkzaam. Deze wordt bij voorkeur ingevuld door medewerkers met een SW-indicatie of vanuit een van de nieuwe doelgroepen.
Schoonmaak	1 fte praktijkbegeleider	Gelet op de specifieke expertise die nodig is voor het overbrengen van vakkennis binnen de werksoort kiezen voor één praktijkbegeleider. Binnen de schoonmaak is hiernaast een 'assistent werkleider' werkzaam. Deze wordt bij voorkeur ingevuld door medewerkers met een SW-indicatie of vanuit een van de nieuwe doelgroepen.
Horeca	1 fte praktijkbegeleider	Binnen de horeca is hiernaast een 'assistent werkleider' werkzaam. Deze wordt bij voorkeur ingevuld door medewerkers met een SW-indicatie of vanuit een van de nieuwe doelgroepen.
Assemblage	1 fte bedrijfsmanager 2,5 fte mw bedrijfsbureau 8 fte praktijkbegeleider 1 fte praktijkopleider 1 fte accountmanager Sales/ operationeel inkoop	De bedrijfsmanager geeft ook leiding aan de afdelingen post, schoonmaak, horeca en evt. nieuwe afdelingen. De medewerkers van het bedrijfsbureau zijn ook verantwoordelijk voor deze afdelingen. Binnen de assemblage bestaat tevens de laag 'assistent werkleiders'. Deze worden bij voorkeur ingevuld door medewerkers met en een SW-indicatie of vanuit een van de

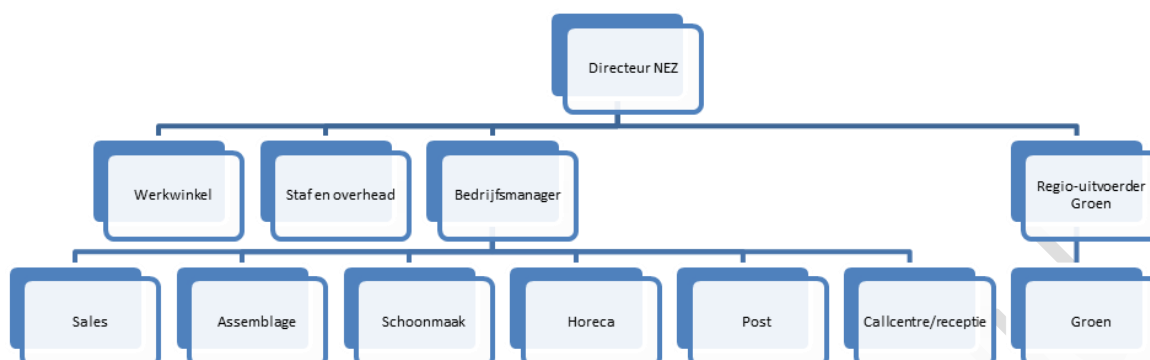
		nieuwe doelgroepen.
Detacheringen	Geen formatie	De huidige medewerkers van de werkwinkel zullen op termijn overgaan naar Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hogeveen (SWO) en gemeente Midden-Drenthe.
MT	1 fte directeur	Het management team bestaat uit de directeur, de bedrijfsmanager en de regio-uitvoerder BOR.
Staf en overhead	1 fte directiesecretaresse 1 fte controller 1 fte boekhouder 1 fte communicatieadviseur 1 fte senior HR-adviseur 1 fte HR-adviseur 5 fte mw Psa 0,2 fte Arbo 0,2 juridisch adviseur 3 fte ICT medewerker 0,2 strategisch inkoopadviseur 0,5 kam-adviseur 0,5 bedrijfsmaatschappelijk werk 0,2 vastgoedadviseur/facilitair 0,5 jobcoach voor UWV- trajecten	De controller en senior HR-adviseur zijn onderdeel van het management team maar hebben alleen een adviserende rol.

In de NEZ bedienen we veel nieuwe doelgroepen. De capaciteiten van deze nieuwe doelgroepen zijn anders dan de huidige SW-populatie. Zoals eerder omschreven ontwikkelen we diverse nieuwe leerwerkroutes. We verwachten veel nieuwe instroom vanuit de diverse doelgroepen. De huidige span of control is onvoldoende om deze nieuwe aantallen te begeleiden. Dit vraagt daarom een uitbreiding in formatie. Zodra er daadwerkelijk groei ontstaat in de aantallen trajecten schalen we op in formatie. We gaan daarbij uit van onderstaande parameters:

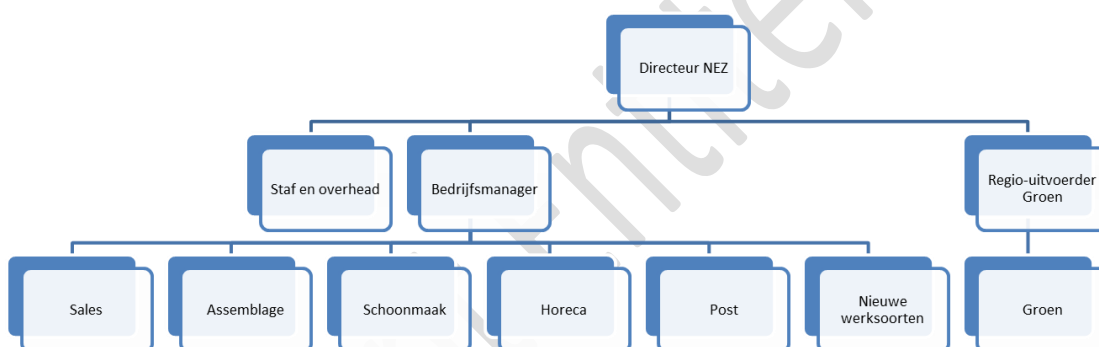
Bedrijfsonderdeel	Parameter (1 fte op x aantal)
BOR	30
Post	10
Schoonmaak	12
Horeca	12
Assemblage	25
Nieuwe werksoorten	10 – 25 (afhankelijk van de complexiteit van de werksoort en de kwaliteit van de doelgroep)

4.4 Organogram

Per 1 januari 2019 is er sprake van onderstaande startsituatie:



Na de start van de NEZ groeien we de komende jaren organisch toe naar deze ideaalformatie:



4.5 Stichting Werkgelegenheidsinitiatieven De Wolden

Per 1 januari 2018 is de gemeente De Wolden uitgetreden uit gemeenschappelijke regeling Reestmond. Deze GR verzorgde voor de Wolden de uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening in het zuidwestelijk deel van de gemeente de Wolden. Dit betrof voornamelijk de voormalige gemeenten De Wijk en Ruinerwold. De medewerkers zijn overgenomen door Stichting Werkgelegenheidsinitiatieven De Wolden.

Overdracht naar de NEZ

Het ligt voor de hand om te onderzoeken of de werkzaamheden voor Stichting Werkgelegenheidsinitiatieven De Wolden geïntegreerd kunnen worden met de NEZ. Om een stabiele start van de NEZ mogelijk te maken kiezen we ervoor allereerst de overgang van de medewerkers

van Alescon goed te regelen. Daarna werken we aan de doorwikkeling van het bedrijf en onderzoeken we een mogelijke integratie.

5. Financieel

In dit hoofdstuk beschrijven we de financiële uitgangspunten. Daarnaast hebben we het bedrijfsplan doorgerekend en vertaald in de beleidsbegroting 2019-2022.

5.1 Uitgangspunten begroting

Bijdrage van de noordelijke gemeenten

De gesplitste begroting die Alescon heeft gemaakt voor de besluitvorming van de ontvlechting vormt de basis voor de begroting van de NEZ. Uit die gesplitste begroting bleek dat er financieel gezien een verschil bestaat tussen beide delen, in het voordeel van noord. De noordelijke gemeenten compenseren zuid voor dit ontstane verschil met een éénmalige bijdrage van € 300.000,- en door af te zien van hun aandeel in de participatiereserve van Alescon van € 1,7 miljoen, in totaal een bijdrage van € 2 miljoen. Deze middelen zetten we in de begroting in om het tekort op de exploitatie te maximaliseren op € 2 miljoen.

Voorlopige begroting

Bij het opzetten van de begroting hebben we voortgebouwd op de manier van werken en de aanpak van Alescon. De omzet van het nieuwe bedrijf hebben we zo realistisch mogelijk begroot. Lopende contracten zijn verwerkt en er is een inschatting gemaakt van de omvang van de nog binnen te halen opdrachten, zowel van gemeenten als uit de markt. Duidelijk is dat deze eerste begroting nog meer onzekerheden kent dan de Alescon begroting voorheen. Aan de lastenkant van de begroting hebben we vanwege deze onzekerheid in totaal € 200.000,- extra invoerings- en frictiekosten geraamd. Bij Alescon werd in het voorjaar een beleidsbegroting gemaakt, die in het najaar in een beheersbegroting verder werd uitgewerkt en geactualiseerd. Die actualisatieslag willen we dit najaar ook nog een keer doen. Momenteel bestaan er met name aan de kostenkant nog onzekerheden. Zo moet de definitieve verdeling van het begeleidend personeel over Noord en Zuid nog afgerond worden. In bijlage 2 staat de uitgewerkte beleidsbegroting inclusief toelichting op de diverse onderdelen.

Meerjarig perspectief

Het nadelig resultaat daalt de komende jaren: van ca. € 3,1 miljoen in 2019 tot ca. € 2 miljoen in 2022. Met name de uitstroom van oud-Wsw'ers draagt daaraan bij. Op termijn voldoen we aan de doelstelling van de deelnemende gemeenten om het tekort te beperken tot maximaal € 2 miljoen. In 2021 hebben we nog te maken met een hoger tekort dat we gedeeltelijk kunnen opvangen uit de participatiereserve. De nieuwe directie krijgt de opdracht om toe te werken naar een maximaal tekort van € 2 miljoen in 2021.

Verdeling nadelig resultaat

Het is van belang het nadelig saldo naar evenredigheid te verdelen over de drie deelnemende gemeenten. De basis voor deze verdeling is het aantal personen dat vanuit de deelnemende gemeente werkt bij de NEZ, het aantal aja's. Daarnaast continueren we vooralsnog de bestaande bonusregeling van 6% voor alle omzet die gemeenten genereren. Deze bonus is bedoeld om te stimuleren dat gemeenten omzet wegzetten bij de NEZ.

Berekening bonus gemeentelijke omzet	gemeentelijke omzet	aja's	Gemeentelijke bijdrage aan nadelig resultaat voor toepassing bonus	Gemeentelijke bijdrage aan nadelig resultaat na toepassing bonus van 6%
De Wolden	246.686	39	123.849	123.334
Hoogeveen	1.514.348	485	1.541.442	1.626.980
Midden-Drenthe	2.036.966	105	334.709	249.686
	3.798.000	630	2.000.000	2.000.000

5.2 Begroting entiteit zuid

	beheer splitsing 2018	voorlopige begroting 2019	Beleids begroting 2019	Beleids begroting 2020	Beleids begroting 2021	Beleids begroting 2022
(bedragen * € 1.000)						
OMSCHRIJVING						
a. Bruto marge	6.448	6.638	6.611	6.558	6.507	6.459
Personeleelkosten begeleidend personeel	3.823	3.735	3.880	3.764	3.651	3.541
Afschrijvingskosten	315	306	296	296	287	279
Huisvestingskosten	863	837	857	832	807	782
Indirecte productiekosten	867	841	906	878	852	818
Beheerskosten	425	412	593	575	557	541
Financiële lasten	90	87	79	77	75	73
b. Overige bedrijfskosten	6.383	6.219	6.610	6.421	6.229	6.034
Bedrijfsresultaat (a-b)	65	419	1	136	278	424
Overige baten	125	100	100	0	0	0
Sociaal plan en frictiekosten	-250	-200	-200	0	0	0
Exploitatieresultaat	-61	319	-99	136	278	424
Loonkosten SW	-21.472	-20.547	-21.364	-20.296	-19.281	-18.317
Loonkosten nieuw beschut	-320	-943	-329	-464	-605	-746
Rijksbijdrage	18.305	16.574	18.056	17.154	16.296	15.481
Bijdrage groepsvervoer	164	156	156	148	141	134
Gemeentelijke bijdrage nieuw beschut	468	1.132	453	644	835	1.025
Subsidieresultaat	-2.855	-3.629	-3.027	-2.815	-2.614	-2.423
Totaal resultaat	-2.916	-3.309	-3.126	-2.678	-2.336	-1.999
Gemeentelijke bijdrage	2.916	3.309	3.126	2.678	2.336	1.999
Ten laste van bestemmingreserve participatiewet	0	0	1.126	678	196	0
Netto gemeentelijke bijdrage	2.916	3.309	2.000	2.000	2.140	1.999

6. Communicatie

Communicatie is zeer bepalend in het succes van de NEZ. Van bekend maken tot bemind maken, zowel intern als extern.

Onze ambitie

De NEZ is al het goede van Alescon en meer. De NEZ staat in 2020 in de markt als een social enterprise: een leer-werkbedrijf dat mobiliteit stimuleert en iedereen de kans geeft naar vermogen bij te dragen door middel van werk. Werk zorgt voor structuur in een mensenleven. Het waarborgt financiële onafhankelijkheid en sociale contacten. Deze maatschappelijke opbrengst is van wezenlijk belang.

Medewerkers zijn er trots op te werken bij de NEZ. (Potentiële) opdrachtgevers weten waar de NEZ voor staat en maken naar tevredenheid gebruik van de diensten. Gemeentebesturen zien door de maatschappelijke opbrengst de meerwaarde van de plaats die de NEZ heeft, waarin deelnemers maximaal kunnen participeren. Medewerkers van de samenwerkingspartners kennen de mogelijkheden van de NEZ en maken er gebruik van voor alle doelgroepen die de NEZ kan bedienen.

Met wie hebben we te maken?

Intern:

- medewerkers van de NEZ;
- staf en overhead van de NEZ;
- medewerkers van sociale zaken van de gemeenten.

Extern:

- de inwoners van de gemeenten Midden-Drenthe, De Wolden, Hoogeveen;
- gemeenteraden;
- college van B&W;
- opdrachtgevers/werkgevers;
- leveranciers;
- businessclubs;
- ondernemersverenigingen.

Wat speelt er intern?

We hebben te maken met veel kwetsbare medewerkers. Onzekerheid is voor iedereen vervelend maar voor deze mensen nog meer. Daarom is het van belang ervoor te zorgen dat medewerkers het vertrouwde gevoel behouden. We moeten ze meenemen in de overgang naar de NEZ, zodat ze er langzamerhand vertrouwd mee raken. Deze medewerkers zijn ons bestaansrecht, daarom zijn we zuinig op ze en gaan we zeer zorgvuldig met ze om in het communicatieproces.

De medewerkers van de staf worden verdeeld over noord en zuid. Dat brengt eerst onzekerheid en vervolgens een nieuwe situatie met zich mee die vraagt om duidelijke (communicatie)structuur. Dat helpt om snel eigen te worden met het nieuwe bedrijf.

NEZ wil zich profileren als professioneel bedrijf met een bijzondere functie. Daarbij past een professionele aankleding en uitstraling van het pand in Hoogeveen. Op dit gebied is er nog verbetering mogelijk.

Wat speelt er extern?

Voor de betrokken gemeenten is de keuze om verder te gaan als de NEZ spannend. Het is een nieuwe en uitdagende constructie. Het doet een appèl op medewerkers van Alescon en gemeenten elkaar op te zoeken en samen te werken.

Voor bestaande opdrachtgevers is het belangrijk dat de dienstverlening onveranderd en onverminderd doorgaat. Of dit nu bedrijven zijn die opdrachten bij het bedrijf neerleggen of bedrijven die personeel inhuren. De begeleiding van zowel de mensen als de orders gaat gewoon door.

Verantwoordelijkheid

We zijn verantwoordelijk voor:

- Een duidelijke, professionele en passende huisstijl voor de NEZ.
- De uitwerking van de huisstijl in communicatiemiddelen voor intern en extern gebruik.
- Het tijdig opleveren van de communicatiemiddelen.
- De juiste inzet van de communicatiemiddelen.
- Het juist en tijdig informeren van de verschillende doelgroepen.
- Het luisteren naar onze omgeving en het doorgeven van signalen en adviseren over acties.

Uitvoeringsstrategie en prioriteit

Communicatie in en over de NEZ begint niet pas op 1 januari 2019. In aanloop naar 2019 zal vooral intern bij Alescon en de gemeenten veel gecommuniceerd worden. Deze communicatie loopt vooral via de huidige vertrouwde lijnen. In 2018 wordt de nieuwe naam uitgewerkt in een logo en huisstijl. De bijbehorende middelen worden ook in 2018 geproduceerd zodat de NEZ vanaf 1 januari 2019 in de markt gezet kan worden.

7. Huisvesting

Vanuit de splitsing van Alescon nemen we in zuid de huisvesting van Alescon over zoals die in de drie gemeenten momenteel is. Concreet gaat het hier om de hoofdvesting aan de Dieselstraat in Hoogeveen en een aantal overige locaties verspreid door de gemeenten die voornamelijk worden gebruikt voor uitvoering van het groenonderhoud.

Dieselstraat

Het pand aan de Dieselstraat is de hoofdvesting van de NEZ. Hier vinden alle beschutte werkzaamheden plaats en werkt het kantoorpersoneel. Dit pand wordt gehuurd. De looptijd van de huurovereenkomst eindigt op 30 juni 2020. We zijn intussen met de verhuurder in gesprek om de overeenkomst voor een korte periode te verlengen.

Dat geeft ons de gelegenheid om ons te oriënteren op nadere invulling van het vastgoed. Het pand is momenteel verouderd en voldoet niet aan de eisen voor duurzaamheid. Daarbij vraagt de commerciële markt steeds meer naar het verpakken van voedingsproducten in schone ruimten. Deze ruimten zijn er niet. Tot slot is het lastig om te voldoen aan certificeringseisen, terwijl dit wel van de NEZ verlangd wordt.

Er zijn vervolgens drie opties om dit op te lossen:

1. Renovatie van het huidige pand;
2. Verhuizen naar een bestaande locatie;
3. Nieuwbouw

Deze drie opties gaan we vanaf 2020 verder onderzoeken. Dan heeft de NEZ een jaar rond gefunctioneerd, kunnen we bezien in hoeverre de instroom van nieuwe doelgroepen gelukt is en weten we beter welke werksoorten passend zijn in relatie tot de verschillende doelgroepen.

Overige locaties

In de drie gemeenten gebruikt Alescon een negental overige kleinere locaties, met name voor de uitvoering van het groenonderhoud. Één locatie is in eigendom en de overige worden gehuurd waarbij de huren op korte termijn aflopen. Dat is gunstig met betrekking tot de uitvoering van het groenonderhoud: zoals te lezen valt in de paragraaf over het groen zien we een waarschijnlijke terugloop in het aantal groenmedewerkers. Hierdoor kunnen we in het vastgoed flexibel meebewegen. Daarbij speelt ook dat in gemeenten in meer of mindere mate nagedacht wordt over de huisvesting van de eigen medewerkers werkzaam in de openbare ruimte. Het lijkt logisch om bij deze planontwikkeling rekening te houden met de huisvestingsbehoefte van de NEZ.

Bijlagen

Bijlage 1: Productenkaart

Deze kaart bestaat uit drie delen. Het eerste deel is een overzicht van de trajecten, deel twee bevat de leer-werkroutes en in deel drie is het aanbod van cursussen en opleidingen beschreven die de trajecten en leer-werkroutes ondersteunen:

Traject	Inhoud en beoogd resultaat
Starttraject	Geeft een beeld van de competenties en vaardigheden van de deelnemer, wat nodig is voor een snelle bemiddeling richting de arbeidsmarkt.
Training werknemersvaardigheden (TWV)	Inzicht krijgen in de belastbaarheid en de mogelijkheden van de deelnemer en het opdoen van werknemersvaardigheden.
Bab toeleiding naar werk	Werknemersvaardigheden van deelnemers die geïndiceerd zijn voor een afspraakbaan ontwikkelen en arbeidsritme opdoen. Deelnemers zijn na dit traject klaar voor bemiddeling naar een afspraakbaan.
Jobcoaching UWV en gemeenten	Extra ondersteuning voor geplaatste deelnemers gericht op het duurzaam behouden van hun werkplek.
Inburgering	Inburgeraars activeren en bij de maatschappij betrekken door middel van werk bij de NEZ. Zo leren zij de Nederlandse taal en vakvaardigheden in de praktijk. Hiernaast nemen ze deel aan een taalcafé binnen de NEZ. Hier spreken zij in kleine groepen over allerlei onderwerpen om hun taalvaardigheden verder te bevorderen.
UWV – Werkfit maken	Re-integratieactiviteiten gericht op het zodanig versterken van deelnemers vanuit een WW-situatie dat (eventueel na het volgen van een scholing) het werk kan worden hervat.
UWV - Naar Werk	Alle re-integratieactiviteiten die nodig zijn om een deelnemer vanuit een WW-situatie het werk te laten hervatten en vervolgens aan het werk te houden.
Reclassering	De reclassering stelt ten behoeve van de NEZ deelnemers met een werkstraf ter beschikking voor het verrichten van onbetaalde arbeid. Dit mogen alle voorkomende werkzaamheden zijn. Dit traject is gericht op weer laten integreren in de maatschappij.

Leer-werkroutes
Werkroutes zijn in te zetten voor alle doelgroepen en aansluitend op alle trajecten binnen de NEZ. Bestaande routes zijn: postbezorger, sorteerder, chauffeur, magazijn, assemblage, horeca, schoonmaak, groen, administratie en receptie. Beoogde nieuwe routes zijn: logistiek (hef- en reachtruckchauffeur), pakketbezorging, auto cleaning of licht confectiewerk.

Cursussen en opleidingen (intern bij NEZ)	Inhoud en beoogd resultaat
Sova-Ret	Sociale vaardigheden beter toepassen gebaseerd op de Rationele

	Emotieve Therapie.
Empowerment	Het leren kennen en inzetten van eigen kwaliteiten.
Veiligheid, Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers (VCA)	De gediplomeerde toont hiermee aan dat hij veilig kan werken en daarbij rekening houdt met het milieu en de gezondheid van zichzelf en anderen.
Veilig werken langs de Weg	Deze cursus is gericht op medewerkers van (groen)bedrijven, gemeenten en overige instanties die werkzaamheden op of langs de weg uitvoeren. Thema's zijn: bestaande risico's en veilig werken langs en op de weg, veiligheidsvoorschriften, persoonlijke bescherming en het gebruik van verkeersborden en – tekens.
Motorkettingzagen 'basis' of 'lichte velling'	De opleiding bestaat uit de onderdelen gebruik, dagelijks onderhoud, veiligheidseisen, persoonlijke beschermingsmiddelen, werkhouding, werktechniek, planten kennis en natuurbeschermingswet
Bosmaaier 'draad/slagmes' of Bosmaaier 'zaagblad/hakselmes'	De opleiding bestaat uit de onderdelen gebruik, dagelijks onderhoud, veiligheidseisen, persoonlijke beschermingsmiddelen, werkhouding, werktechniek, planten kennis en natuurbeschermingswet.

Bijlage 2: Uitgewerkte beleidsbegroting 2019

Financieel kader

Financieel

De beleidsbegroting 2019 wijkt ten opzichte van de voorlopige begroting 2019 positief af met circa € 183.000. Onder de voorlopige begroting 2019 verstaan we de gesplitste beleidsbegroting van Alescon voor het jaar 2019.

Uitgangspunten

Bij het opstellen van de beleidsbegroting zijn de volgende documenten als uitgangspunt genomen:

- de voorlopige begroting 2019 van Alescon d.d. 20 april 2018.
- de 2e Kwartaalcijfers 2018 van Alescon juli 2018;
- de gemiddelde Aja stand over 2019, berekend door het te verwachten Aja-bestand per 31 december 2018 minus een natuurlijk verloop van 5% per jaar te berekenen. Voor 2019 wordt uitgegaan van 724 Aja gemiddeld;
- plaatsing Beschut, uitgaande van de raming van het rijk en de reeds geplaatste plekken in 2018. Dit betreft totaal 18 plekken voor 2018;
- de rijksbijdrage per Aja bedraagt € 24.939. Dit is het landelijk gemiddelde op basis van de mei circulaire 2018 voor 2019. De definitieve budgetten voor 2019 worden bekend gemaakt in de meicirculaire van 2019.

SW medewerkers

Het rijkssubsidiebedrag wordt landelijk door de overheid vastgesteld. Het aantal Aja is een inschatting per deelnemende gemeente, op basis van verschillende factoren welke ook door het rijk worden berekend. De voorlopige budgetten voor 2019 zijn in mei 2018 bekend gemaakt. In deze begroting is uitgegaan van een bedrag per Aja dat landelijk wordt vastgesteld voor 2019 bedraagt dit € 24.939 op basis van de meicirculaire 2018. Het definitieve bedrag over 2018 bedraagt € 25.247, op basis van de meicirculaire 2018. Dat betekent dat er een daling van € 308 per Aja heeft plaatsgevonden. In de meicirculaire van 2018, wordt voor 2019 uitgegaan van een hoger aantal Aja dan wij op basis van de eindejaarsverwachting en onze jaarlijkse daling verwachten. Daarom hebben wij voorzichtigheidshalve er voor gekozen uit te gaan van de landelijk gemiddelde bijdrage en onze eigen inschatting van het aantal Aja. Het Rijk is bezig de berekeningssystematiek van het aantal aja's aan te passen. We verwachten dat daarmee de onduidelijkheid over de aantallen Aja's zal verdwijnen.

De loonkosten SW zijn niet beïnvloedbaar. Aanpassingen in de cao-Sw worden namens de werkgevers goedgekeurd door de VNG als formele werkgeversvertegenwoordiger. Alescon past deze toe en is daartoe verplicht.

De loonkostensubsidie die Alescon verstrekt aan werkgevers is afhankelijk van de verdien capaciteit van de Begeleid Werkers.

Beschutte plekken

De bijdrage voor beschut wordt afgestemd met de sociale diensten. Voor 2019 is rekening gehouden met een bijdrage van 70% van de minimumloonkosten,

€ 8.500 voor de begeleiding en € 3.000 voor elke gerealiseerde plaats. Het aantal begrote plaatsen voor 2019 is 28, dit is gebaseerd op het aantal verwachte plaatsingen per 31 december 2018.

Beleidsbegroting 2019

Tabel 1

	NEZ Beleids- begroting 2019	NEZ voorlopige begroting 2019	Verschil	Alescon beheer splitsing 2018
(bedragen * € 1.000)				
OMSCHRIJVING				
a. Bruto marge	6.611	6.638	-27	6.448
			0	
Personeelskosten begeleidend personeel	3.880	3.735	145	3.823
Afschrijvingskosten	296	306	-10	315
Huisvestingskosten	857	837	20	863
Indirecte productiekosten	906	841	65	867
Beheerskosten	593	412	180	425
Financiële lasten	79	87	-8	90
b. Overige bedrijfskosten	6.610	6.219	392	6.383
			0	
Bedrijfsresultaat (a-b)	1	419	-419	65
Overige baten	100	100	0	125
Sociaal plan en frictiekosten	-200	-200	0	-250
Exploitatieresultaat	-99	319	-419	-61
Loonkosten SW	-21.364	-20.547	-817	-21.472
Loonkosten nieuw beschut	-329	-943	614	-320
Rijksbijdrage	18.056	16.574	1.482	18.305
Bijdrage groepsvervoer	156	156	0	164
Gemeentelijke bijdrage nieuw beschut	453	1.132	-678	468
Subsidieresultaat	-3.027	-3.629	601	-2.855
Totaal resultaat	-3.126	-3.309	183	-2.916
Gemeentelijke bijdrage	3.126	3.309	-183	2.916
participatiewet	1.126	0	1.126	0
Netto gemeentelijke bijdrage	2.000	3.309	-1.309	2.916

Toelichting:

In bovenstaande tabel is de beleidsbegroting 2019 van de NEZ weergegeven en afgezet tegen de voorlopige begroting 2019 en de gesplitste beheersbegroting 2018 van Alescon.

Brutomarge

De brutomarge is een totaalstelling van de verwachtingen en inzichten die zijn opgenomen in de bedrijfsplannen van de businessunits. Op het niveau van de werkmaatschappijen ziet de opbouw van de brutomarge er als volgt uit:

Tabel 2 Brutomarge

omschrijving *€ 1.000	beleid 2019 NEZ	beheer 2019 NEZ	beheer 2018 Alescon
Bruto marge exclusief BOR	3.256	3.156	3.217
Trajecten	250	375	175
Beheer openbare ruimte (BOR)	2.968	2.968	2.968
Bruto marge beschut	164	112	88
Totaal	6.638	6.611	6.448

De brutomarge in de beleidsbegroting 2019 is als volgt opgesteld:

- de brutomarge exclusief BOR betreft de afdelingen Post, Horeca, Schoonmaak, Assemblage, Middelen en detacheringen. Deze daalt naar verwachting met € 100.000 t.o.v. de voorlopige begroting. Het verschil is ontstaan door een geactualiseerde inschatting van de omzet. Er zijn in deze begroting wel inschattingen gemaakt dat enkele projecten door blijven lopen met dezelfde condities en dat er via acquisitie extra omzet gegenereerd kan worden.
- de brutomarge op de trajecten zal naar verwachting hoger zijn dan begroot (€ 125.000). De 3 deelnemende gemeenten hebben afgesproken om de NEZ extra trajecten te laten uitvoeren voor een bedrag van € 275.000.
- De brutomarge op beschut werk is € 52.000 lager dan in de voorlopige begroting is opgenomen. De verwachte aantallen zijn lager dan in eerste instantie werd aangenomen.

Brutomarge gemeenten

Van de omzet die gerealiseerd wordt door de NEZ komt een substantieel deel tot stand door opdrachten van de gemeenten. De omzet van de deelnemende gemeenten zal naar verwachting over 2019 € 3.798.000 bedragen. De bonus van 6% over de omzet zal op basis van de werkelijke omzet na afloop van het boekjaar worden verrekend.

Tabel 3 omzet gemeenten (jaar 2019)

Omzet begroting 2019				
Afdeling	Mid-Drenthe	de Wolden	Hoogeveen	Totaal
BOR Groen	€ 1.866.000	€ 200.000	€ 1.120.000	€ 3.186.000
Detailhandel				€ -
Digitalisering				€ -
Horeca en MFC				€ -
Postbezorging	€ 43.000	€ 6.000	€ 138.000	€ 187.000
Schoonmaak				€ -
Trajecten	€ 127.966	€ 40.686	€ 196.348	€ 365.000
Deta			€ 60.000	€ 60.000
Eindtotaal	€ 2.036.966	€ 246.686	€ 1.514.348	€ 3.798.000

De voor de gemeenten begrote re-integratieomzet is weergegeven in tabel 4, aangevuld met de re-integratieomzet van overige opdrachtgevers.

Tabel 4 Trajecten 2019

UWV	10.000
Hoogeveen	196.348
Midden-Drenthe	127.966
De Wolden	40.686
Totaal	375.000

Tabel 5 Netto gemeentelijke bijdrage beleidsbegroting 2019

			bonus per gemeente	correctie bonus per gemeente	gemeentelijk bijdrage	rijksbijdrage
Hoogeveen	485	1.542.130	-90.861	175.710	1.626.980	18.055.836
Midden-Drenthe	105	333.863	-122.218	38.040	249.686	
De Wolden	39	124.006	-14.801	14.129	123.334	
Totaal	629	2.000.000	-227.880	227.880	2.000.000	
Overig (buitengemeenten)	95					
Totaal	724					20.055.836

De bijdrage van de gemeente wordt in eerste instantie gebaseerd op het aantal aja's. Over de omzet die de gemeenten gunnen aan de NEZ wordt een bonus van 6% toegekend. De gemeentelijke bijdrage wordt daarmee aangepast.

Loonkosten niet-Sw doelgroep

De kosten zijn € 145.000 hoger dan begroot. Vanwege de splitsing van noord en zuid zal in beide entiteiten volledige bezetting van functies moeten zijn. Onder de loonkosten niet-SW doelgroep zijn opgenomen:

- de loonkosten van ambtenaren;
- de inhuur van personeel van de personeels BV's (JSF / PVA);
- de inhuur van personeel van derden (externe inhuur).

Voor 2019 is gerekend met de CAO voor gemeenteambtenaren. Deze wordt ook toegepast op de personeels BV's JSF en PVA van Alescon. Er is rekening gehouden met stijgende kosten door toekenningen van reguliere periodieken.

Afschrijvingskosten, Indirecte productiekosten, Beheerskosten, Huisvestingskosten en Financiële lasten

Het investeringsniveau in 2019 is geraamd op € 200.000. Door minder investeringen in 2018 in zuid zijn de afschrijvingen lager dan begroot in de voorlopige begroting.

De indirecte productiekosten en beheerskosten zijn hoger dan begroot in de voorlopige begroting. Dit komt o.a. doordat er in de NEZ extra kosten gemaakt zullen worden doordat bij de splitsing schaalvoordelen wegvallen. Het gaat hierbij o.a. om abonnements-, accountants- en licentiekosten.

Overige baten en lasten

De overige baten zijn:

- Dividenduitkering ASP/APM € 100.000. Deze is gebaseerd op de begroting van ASP/APM.

De overige lasten betreffen:

- Een frictiebudget voor kosten sociaal plan van € 200.000.

Personeelskosten SW/Beschut

Tabel 6

Personeelskosten	Beleidsbegroting 2019	voorlopige begroting 2019	Beheersbegroting 2018
<i>bedragen * € 1,000</i>			
Loonkosten doelgroep (WSW)	19.823	19.065	17.558
Loonkosten Begeleid Werkers	1.541	1.482	3.914
Loonkosten nieuw beschutte werkplekken	329	943	320
Totaal personeelskosten	21.693	21.490	21.792

In de beleidsbegroting zijn de loonkosten van de doelgroep (SW) € 758.000 hoger dan begroot en de loonkosten begeleid werkers € 59.000. De loonkosten zijn hoger in verband met de loonprijsontwikkeling. Dit wordt naar verwachting gecompenseerd door de rijksbijdrage. De

loonkosten van beschutte werkplekken zijn lager omdat in 2018 naar verwachting minder mensen worden geplaatst dan begroot is.

Subsidiebijdrage WSW

Het aantal Aja Wsw voor de gemeenten dat is opgenomen in de beleidsbegroting is 724.

De rijksbijdrage 2019 per Aja voor de gemeenten bedraagt op basis van de meicirculaire 2018 € 24.939. In de meicirculaire 2019 zal het definitieve bedrag bekend worden.

De rijksbijdrage waar rekening mee wordt gehouden in de beleidsbegroting 2019 bedraagt € 18.056.000. Dit bedrag is voorzichtigheidshalve gebaseerd op de landelijke gemiddelde bijdrage en onze eigen inschatting van het aantal Aja.

Nieuw Beschut

Vanaf 2016 zijn er plaatsingen nieuw beschut geweest.

Tabel 7

beschut werk Participatiewet	beheersbegroting 2018	voorl. begroting 2019	beleidsbegroting 2019
De Wolden	3	5	5
Hoogeveen	14	26	15
Midden-Drenthe	5	10	8
Totaal	22	41	28

In 2019 worden er naar verwachting geen 41 maar 28 werkplekken gerealiseerd, Dit verschil komt voort uit de beheersbegroting 2018 waar naar verwachting circa 18 plekken worden gerealiseerd i.p.v. de eerder begrote aantallen.

De te ontvangen vergoeding voor een beschutte werkplek bedraagt voor 2019 € 8.500 voor de begeleiding, een extra uitkering van € 3.000 en 70% van de loonkosten.

In de beleidsbegroting is rekening gehouden met een vergoeding van € 453.000 voor nieuw beschut werk.

Bijdrage collectief vervoer

Een van de bezuinigingsmaatregelen om tot een lagere gemeenschappelijke bijdrage te komen heeft te maken met het collectief vervoer. In deze beleidsbegroting zijn de kosten van het collectief vervoer voor een bedrag van € 156.000 opgenomen. Conform afspraak worden deze kosten afzonderlijk in rekening gebracht bij de gemeenten.

Vermogensopbouw

Tabel 8 *€ 1.000

Vermogensopbouw	
Algemene Reserve 01-01-2019	2.000
Begroot ten laste van algemene reserve 2019	-1.126
Algemene Reserve 31-12-2019	874
Begroot ten laste van algemene reserve 2020	-678
Algemene Reserve 31-12-2020	196

Het verwachte verloop van de algemene reserve op basis van de resultaten van de komende jaren is hier in beeld gebracht. De algemene reserve van € 2.000.000 is gevormd door overdracht van de voormalige participatiereserve van Alescon van € 1.700.000 aangevuld met een bijdrage van de noordelijke gemeenten van € 300.000.

Risico's

In deze paragraaf benoemen we de actuele risico's:

- De omzet van derden in de begroting is gebaseerd op de huidige opdrachtenportefeuille van Alescon, de splitsing van de beheersbegroting 2018 en het te verwachten opdrachterniveau dat past bij de marktomstandigheden. Wanneer zich daar significante wijzigingen in voordoen, heeft dat eventueel effect op het opdrachterniveau van de NEZ en daarmee op de brutomarge en het nettoresultaat.
- In de paragraaf 'brutomarge gemeenten' is gerekend met een opdrachterniveau (diensten en re-integratie) dat aansluit op het niveau van 2018, inclusief prijsindex. Wanneer het opdrachterniveau significant wijzigt, heeft dat invloed op de hoogte van de brutomarge en het nettoresultaat van de NEZ.
- Er wordt gerekend met het landelijk gemiddeld bedrag per Aja. Definitieve vaststelling van de rijksbijdrage vindt in mei 2019 plaats.
- Er is gerekend met een plaatsing van nieuw beschut van totaal 28 plekken. De werkelijke instroom is afhankelijk van de gemeenten.

Weerstandsvermogen en risicobeheersing

In de beheersbegroting 2019 wordt deze paragraaf nader uitgewerkt.

Invoering nieuw BBV

Inzicht in overhead en kosten

Het doel van de nieuwe BBV is op eenvoudige wijze meer inzicht te geven in de totale kosten van de overhead. Hiertoe moeten de baten en lasten worden opgenomen die betrekking hebben op het primaire proces en een onderverdeling naar de overhead: Bij de NEZ is in de begroting rekening gehouden met de volgende verdeling primair/overhead:

Bruto Marge overhead: **1%**

De afdeling Finance verricht werkzaamheden voor de joint-ventures, dit wordt doorbelast aan deze joint ventures.

Personeelskosten begeleiding overhead: **40%**

De afdeling Middelen, waaronder Directie, Finance, HRM, Kwaliteit, Administratie, Inkoop en Huisvesting. Daarnaast de afdelingsmanagers van de diverse afdelingen, zoals Assemblage, Post, Horeca, Schoonmaak, Werkwinkel en de BOR worden gerekend als overhead.

Afschrijvingskosten: **25%**

Dit betreft met name de afschrijving van de gebouwen, daarnaast een gedeelte van de inrichting ten behoeve van de afdeling Middelen.

Huisvestingskosten: **20%**

In totaal is 20% van de huisvesting ten behoeve van de overhead, hierbij is gekeken naar oppervlakte en naar kosten met betrekking tot de kantoren.

Indirecte productiekosten: **0%**

Alle directe en indirecte productiekosten zijn ten behoeve van het primair proces.

Beheerskosten: **100%**

Alle beheerskosten komen ten laste van de overhead.

Financiële lasten, Overige baten en lasten: **100%**

In eerste instantie volledig op overhead.

Loonkosten SW, nieuw beschut Rijksbijdrage SW,

Nieuw Beschut

0%

Volledig ten behoeve van primair proces.

Concept Entiteit Zuid

Bijlage 3: Afkortingenlijst

WSW	Wet sociale werkvoorziening
WPDA	Werkplein Drentsche Aa
SW	Sociale werkvoorziening
GR	Gemeenschappelijke regeling
WWB	Wet werk en bijstand
WMO	Wet maatschappelijke ondersteuning
NEZ	Nieuwe entiteit zuid
WW	Werkeloosheidsuitkering
PRO	Praktijkonderwijs
VSO	Voortgezet speciaal onderwijs
BAB	Baanafsprakbanen
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
SFB	Structurele functionele beperking
AJA	Arbeidsjaar
ABU	Algemene Bond Uitzendondernemingen
WFT	Wet op het financieel toezicht
CRM	Customer Relationship Management
SWO	Samenwerkingsorganisatie
SROI	Social Return On Investment
VCA	Veiligheid Checklist Aannemers
MVO	Maatschappelijk verantwoord ondernemen
NV	Naamloze vennootschap
BV	Besloten vennootschap
RvC	Raad van Commissarissen
JSF	Job Support & Facilities
ALMED	Assemblage en packaging van medical devices
CAR	Collectieve arbeidsovereenkomst
UWO	Uitwerkingsovereenkomst
BOR	Beheer openbare ruimte
ZZP	Zelfstandige zonder personeel
TWV	Training werknemersvaardigheden
JSF	Job Support & Facilities
PVA	Professionals voor Alescon