



Iedereen werk

Toekomstvisie 2030

DZB Leiden

Transformatie van DZB Leiden naar een toekomstbestendig sociaal ontwikkelbedrijf voor de toeleiding naar werk in de Leidse regio

Eindversie d.d. 9 december 2020 - Z/20/1616783



INHOUD

Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	7
1.1. Woord vooraf.....	7
1.2. Aanleiding en ontwikkelingen.....	7
1.3. Doel en uitgangspunten.....	9
1.4. Leeswijzer.....	9
2. Over DZB Leiden	11
2.1. Doelgroepen.....	11
2.2. Dienstverlening	12
2.3. Governance en organisatie.....	15
2.4. Financiën.....	17
3. Strategische verkenning	20
3.1. Inspiratie en voorbeelden	20
3.2. Mogelijke ontwikkelrichtingen.....	20
3.3. Kansrijke richtingen.....	21
4. Business cases	24
4.1. Samenvatting BC-1: meerjarig financieel beeld en effecten PPS	24
4.1.1. Financiële ontwikkelingen Leerwerkbedrijven tot 2030.....	24
4.1.2. Kosten en opbrengsten in balans: welke maatregelen?.....	25
4.1.3. Publiek-private samenwerking (PPS)	26
4.1.4. Werksoorten onderbrengen in PPS.....	26
4.1.5. Financiële effecten van de voorgestelde maatregelen	27
4.1.6. Conclusies en aanbevelingen	28
4.2. Samenvatting BC-2: uitbouwen ontwikkelfunctie DZB Leiden.....	29
4.2.1. Re-integratie bij DZB Leiden en JA-projecten	30
4.2.2. Welke behoefte is er? Welke doelgroep komt moeilijk aan de slag?	30
4.2.3. Aandachtspunten en adviezen	32
4.2.4. Conclusies en aanbevelingen.....	33
4.3. Onze eindconclusies	33
5. Toekomstvisie DZB Leiden	36
5.1. Aanbevelingen en handelingsperspectief.....	36
5.2. Perspectief doelgroep.....	38
5.3. Financiële kaders.....	40
5.4. Risico's en beheersmaatregelen	41
Begrippenlijst, kaderstellend beleid en bijgevoegde documenten	43
Bijlage	44

Managementsamenvatting

Op 17 december 2019 is het Beleidsplan Werk en Participatie 2019-2023 (RV 19.0110) door de Leidse gemeenteraad vastgesteld. Eén van de speerpunten was de doorontwikkeling van DZB Leiden. De afgelopen maanden is hard gewerkt aan het realiseren van deze doorontwikkeling. In het rapport dat voor u ligt, leest u het resultaat: onze Toekomstvisie DZB Leiden 2030.

Over DZB Leiden

DZB Leiden is onderdeel van de gemeente Leiden en de uitvoeringsorganisatie voor de Participatiewet en de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) in de Leidse regio. DZB Leiden helpt mensen, waar nodig, goed en snel naar zo regulier mogelijk werk. Het bedrijf is een brug tussen het bedrijfsleven en de werkzoekende. Bij DZB Leiden werken zo'n 1.000 mensen. Daarnaast komen bij DZB Leiden circa 800 mensen per jaar binnen vanuit een uitkering voor een traject naar werk.

*“Samen werken aan een wereld
waarin iedereen meedoet”*

Waarom deze toekomstvisie

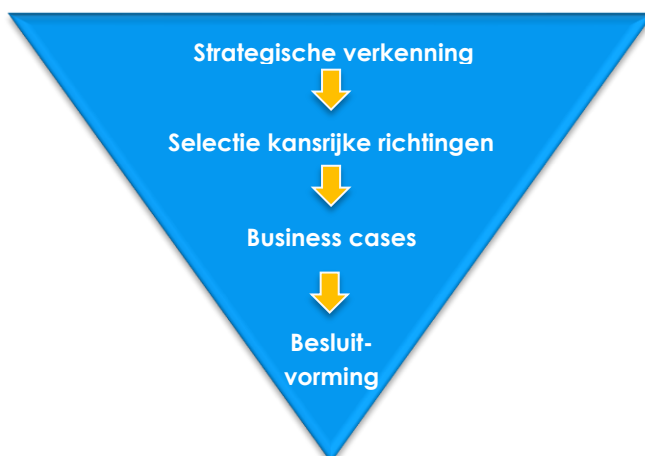
De komende jaren krijgt DZB Leiden te maken met een aantal ontwikkelingen, waardoor het nodig is de strategische koers en het bedrijfsmodel tegen het licht te houden. Deze ontwikkelingen zijn:

1. Kosten en opbrengsten dreigen op termijn uit balans te raken door de krimp van het aantal Wsw-medewerkers en teruglopende subsidies;
2. Transformatie naar inclusieve arbeidsmarkt, vanwege instroom nieuwe doelgroepen (voormalig Wsw en Wajong) en de beweging naar zo regulier mogelijk werk;
3. Extra (financiële) druk op DZB Leiden door de coronacrisis.

De toekomstvisie komt voort uit een bestuurlijke opdracht van het college B&W van de gemeente Leiden. Het college heeft DZB Leiden gevraagd een onderbouwde visie op te stellen, zodat het bedrijf ook in de toekomst de re-integratiedoelen van de gemeente(n) in de Leidse regio kan behalen.

Procesbeschrijving

Een speciaal hiervoor opgericht programmateam (PT) heeft de toekomstvisie uitgewerkt, bestaande uit een externe programmamanager en medewerkers van DZB en gemeente Leiden. Het PT werkte intensief samen met de directie en ondernemingsraad van DZB Leiden en de gemeentelijke opdrachtgevers. De stappen in het proces:



Strategische verkenning

Op basis van een strategische verkenning en vooronderzoek zijn vijf mogelijke ontwikkelrichtingen in kaart gebracht (in diverse varianten):

1. Gedeeltelijke afbouw van Leerwerkbedrijven;
2. Fuseren met andere Leerwerkbedrijven in de regio;
3. Integratie van uitvoeringsonderdelen re-integratie;
4. Versterken van de concurrentiepositie van de Leerwerkbedrijven;
5. Leerwerkbedrijven transformeren naar een sociaal ontwikkelbedrijf.

De ontwikkelrichtingen zijn beoordeeld en teruggebracht naar een aantal kansrijke ontwikkelrichtingen. Daarbij zijn onderstaande uitgangspunten als 'meetlat' voor de toekomstvisie 2030 gebruikt.

Hoofdtaken DZB Leiden	Randvoorwaarden
<ol style="list-style-type: none"> 1. Werkzoekenden begeleiden naar werk, zo regulier mogelijk; 2. Bieden van een beschermde werkplek voor deelnemers voor wie een reguliere werkplek (nog) niet mogelijk is; 3. Bieden van excellente dienstverlening aan werkzoekenden, waarbij zij optimaal gebruik kunnen maken van de faciliteiten van DZB; 4. Bieden van ontwikkelmogelijkheden, zodat de afstand tot de arbeidsmarkt verkleind wordt. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kosten en opbrengsten in balans; 2. Niet doen wat anderen ook of beter kunnen; 3. Samenwerken met partners in strategische allianties, bijv. zorg- en onderwijspartners; 4. Samenwerken met werkgevers; 5. Eenvoudige governance, zodat slagkracht behouden blijft; 6. Wendbaarheid, zodat snel kan worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen of doelgroepen.

Vanuit bovenstaande kaders zijn de volgende richtingen nader uitgewerkt:

1. Leerwerkbedrijven gedeeltelijk afbouwen en publiek-private-samenwerking (PPS) verkennen;
2. Ontwikkeelfunctie Leerwerkbedrijven DZB Leiden uitbouwen;
3. Uitvoeringsonderdelen re-integratie verder integreren.

Business cases

Onderdeel 1 en 2 zijn uitgewerkt en doorgerekend door het onafhankelijke adviesbureau Berenschot. Daarbij is intensief samengewerkt met DZB en de gemeente Leiden. Onderdeel 3 is opgenomen als een belangrijke organisatieopgave en voorwaarde voor de toekomstvisie, waarmee DZB Leiden al voor een deel is begonnen. Daarbij wordt voortgebouwd op het synergie-traject tussen de JA-projecten (jongeren en statushouders) en DZB Leiden (Re-integratie en Werkgeversdienstverlening).

De business cases:

- BC-1: Meerjarig financieel beeld Leerwerkbedrijven en effecten toepassing publiek-private-samenwerking (PPS);
- BC-2: Uitbouwen van de ontwikkelfunctie Leerwerkbedrijven.

Eindconclusies op basis van de business cases:

1. De DZB-organisatie zal moeten meekrimpen om kosten en opbrengsten in balans te brengen;
2. DZB Leiden kan (sociale) werkgelegenheid en meerdere werksoorten blijven bieden voor werkzoekenden met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt door toepassing van publiek-private-samenwerking (PPS) concepten;
3. Het versterken van de ontwikkelfunctie van de Leerwerkbedrijven DZB Leiden biedt kansen aan werkzoekenden als 'springplank' naar de reguliere arbeidsmarkt.

Toekomstvisie DZB Leiden

Bovenstaande conclusies zijn uitgewerkt in de toekomstvisie DZB Leiden 2030. In de toekomstvisie staat de vraag centraal hoe DZB Leiden een toekomstbestendig bedrijf wordt dat ook in de toekomst de re-integratiedoelen van de gemeente(n) kan behalen. De directe aanleiding hiervoor zijn veranderingen

in wet- en regelgeving, oplopende tekorten bij de Wsw-activiteit en de beweging naar een meer inclusieve arbeidsmarkt, waarbij mensen zoveel mogelijk regulier werken.

Het voorstel om dit te bereiken:

1. Kosten en opbrengsten in balans te brengen door de DZB-organisatie (ambtelijke formatie) te laten meekrimpen met de krimp van de Wsw-populatie.
2. Sociale werkgelegenheid te blijven bieden voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt, door samenwerking met marktpartijen op te zetten in de vorm van publiek-private-samenwerking (PPS).
3. De ontwikkelfunctie van DZB Leiden verder uit te bouwen om werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt goed te kunnen begeleiden naar werk bij reguliere werkgevers ('springplank' naar reguliere arbeidsmarkt). Daarbij invulling te geven aan het voorgestelde 'Werktaaltraject' bij de Leerwerkbedrijven van DZB in de vorm van een pilot.

Met het doorvoeren van deze maatregelen – naast de vele ontwikkelingen die al lopen – kan DZB Leiden de transformatie maken naar een toekomstbestendig sociaal ontwikkelbedrijf.

Hoe krijgt de transformatie gestalte:

"DZB Leiden groeit toe naar een toekomstbestendig sociaal ontwikkelbedrijf. Hiermee wordt de focus van de Leerwerkbedrijven wezenlijk anders. Deze komt meer te liggen op het matchen, detacheren en begeleiden van medewerkers en werkzoekenden bij (sociale) ondernemingen, onder meer vanuit publiek-private samenwerkingsverbanden. Voorheen lag de focus van de Leerwerkbedrijven vooral op het zelf uitvoeren van opdrachten en diensten door het inzetten van Wsw-medewerkers. Ook wordt de ontwikkelfunctie van de Leerwerkbedrijven uitgebouwd. Voor werkzoekenden die nog niet de overstap naar reguliere werkgevers kunnen maken, blijven (beschutte) werkplekken beschikbaar. De medewerkers met een Wsw-indicatie behouden hun werkzekerheid. Dat kan binnen de eigen publieke infrastructuur en/of in samenwerking met reguliere werkgevers."

Aanbevelingen

In het rapport worden aanbevelingen uitgewerkt langs vier lijnen:

1. Zorg voor voldoende (sociale) werkgelegenheid voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt;
2. Breng kosten en opbrengsten in balans ten aanzien van de Wsw-activiteit en Leerwerkbedrijven DZB Leiden;
3. Versterk de ontwikkelfunctie van DZB Leiden;
4. Zorg dat de DZB-organisatie klaar is om de transformatie te realiseren.

Elke aanbeveling is voorzien van een concreet handelingsperspectief om dit uitdagende perspectief behapbaar te maken en klein te houden. Het handelingsperspectief is bedoeld om de eerste stap te kunnen zetten in de implementatie. Daarnaast zijn 4 toekomstschetsen voor de doelgroepen van DZB Leiden uitgewerkt.

De uiteindelijke uitwerking van de transformatie ligt bij de directie van DZB Leiden, in samenhang met de gemeentelijke opdrachtgevers en ondernemingsraad van DZB Leiden. Het college B&W van de gemeente Leiden stelt de toekomstvisie DZB Leiden 2030 vast.

1. Inleiding



Iedereen werk

1. Inleiding

DZB Leiden is het re-integratie en SW-bedrijf van de gemeente Leiden. DZB Leiden zorgt voor de begeleiding van werkzoekenden naar werk voor de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Voorschoten, Oegstgeest en Zoeterwoude¹. Bij DZB Leiden draait het om de ontwikkeling van mensen. Al jarenlang helpen we werkzoekenden bij het vinden van werk, waarin ze kunnen groeien en waar ze op hun plek zijn. Bij een reguliere werkgever of als het nodig is op een werkplek binnen het bedrijf. We richten ons altijd op wat iemand te bieden heeft en op de beste match.

*“Samen werken aan een wereld
waarin iedereen meedoet”*

De komende jaren krijgt DZB Leiden steeds sterker te maken met de effecten van ontwikkelingen die in 2015 zijn gestart, waardoor het nodig is de strategische koers tegen het licht te houden. Deze ontwikkelingen betreffen de effecten van de Participatiewet, instroom nieuwe doelgroepen (voormalig Wsw en Wajong) en transformatie naar een inclusieve arbeidsmarkt, waarbij werkzoekenden zoveel mogelijk uitstromen naar reguliere werkgevers. Met het vaststellen van het Beleidsplan Werk en Participatie (RV 19.0110), zijn we gestart met een traject om een nieuwe toekomstvisie op te stellen richting het jaar 2030. In de toekomstvisie staat hoe DZB Leiden een toekomstbestendig bedrijf wordt dat de re-integratiedoelen van de gemeente(n) ook in de toekomst kan behalen.

1.1. Woord vooraf

De toekomstvisie is uitgewerkt door een programmateam in samenwerking met het adviesbureau Berenschot dat de onderliggende business cases heeft uitgewerkt. Daarbij is nauw samengewerkt met het managementteam van DZB. Op 9 september is de Leidse gemeenteraad geïnformeerd over de voortgang middels een procesbrief (BW 20.0416). In het rapport dat voor u ligt, leest u de resultaten van dit proces. Op basis van de resultaten komen we met een aantal aanbevelingen en een voorstel voor de implementatie daarvan.

Het rapport is geschreven voor het bestuur van de gemeente Leiden, als opdrachtgever en eigenaar van de publieke instelling DZB Leiden. In het stuk worden aanbevelingen gedaan voor de directie van DZB Leiden om het bedrijf toekomstbestendig te maken. In het rapport wordt gebruik gemaakt van de 'we-vorm'. Met 'we' bedoelen we DZB Leiden in samenhang met het organisatieonderdeel Werk en Inkomen (W&I).

1.2. Aanleiding en ontwikkelingen

De aanleiding voor het opstellen van een nieuwe toekomstvisie hangt samen met een aantal ontwikkelingen waarmee we te maken hebben:

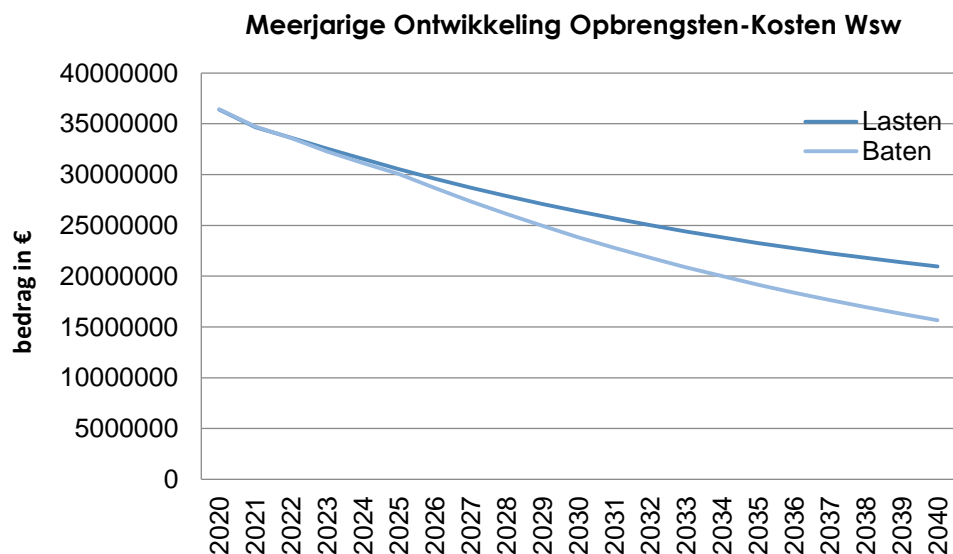
1. Kosten en opbrengsten dreigen uit balans te raken

Sinds de invoering van de Participatiewet op 1 januari 2015 is geen nieuwe instroom meer mogelijk in de Wet sociale werkvoorziening (Wsw). Hierdoor zal het Wsw-werknemersbestand de komende 10 jaar afnemen van 700 fte naar 400 fte. Het gevolg daarvan is dat onze financiële basis afneemt. Dit komt door de terugloop van de productiviteit bij de Leerwerkbedrijven² en afname van de Wsw-subsidies van de Rijksoverheid. Tot nu toe zijn meerdere verbetermaatregelen doorgevoerd, gericht op verbetering van inkomsten en beperking van bedrijfsvoeringskosten. Op termijn is dit echter niet

¹ DZB Leiden is een gemeentelijke instelling van de gemeente Leiden. Leiden-Leiderdorp hebben een managementcontract voor de uitvoering van de re-integratietaken Participatiewet en de Wet sociale werkvoorziening. De gemeenten Oegstgeest, Zoeterwoude en Voorschoten kopen verschillende diensten in via dienstverleningsovereenkomsten (DVO's).

² Leerwerkbedrijven van DZB Leiden: diensten (schoonmaak, fietsenstallingen, catering), productie (montage en chocolade), groenvoorziening en businesspost en de Stal.

voldoende voor een sluitende begroting. De meerjarige opbrengsten-kosten zijn hieronder weergegeven.



Figuur 1. Meerjarige opbrengsten-kosten Wsw DZB Leiden

Elk jaar dalen de opbrengsten vanwege de krimp van het Wsw-werknemersbestand. Doordat de uitvoeringskosten en overhead nagenoeg niet dalen, ontstaat een ongedekt tekort bij de Wsw-activiteit. Op basis van de huidige situatie³ verwachten we het financiële kantelpunt rond 2022-2023. De tekorten zijn voorsnog op te vangen met de reserve zachte landing Rijksoverheid en bezuinigingen Wsw/DZB Leiden (€ 1,8 mln in 2019) en de DZB-bedrijfsreserve (€ 4,7 mln in 2019). Het verwachte jaarlijkse tekort loopt op naar € 5,2 mln in 2040⁴. Om deze ontwikkeling tegen te gaan, is een herstructurering noodzakelijk.

2. Transformatie naar inclusieve arbeidsmarkt

Om tot een verbetering van de financiële basis te komen, is een verbetering van het huidige bedrijfsmodel nodig. De instroom van nieuwe doelgroepen (voormalig Wsw en Wajong) in de Participatiewet brengt nieuwe uitdagingen met zich mee. De focus ligt op de samenwerking met werkgevers in de regio, die gericht is op zoveel mogelijk uitstroom naar reguliere werkgevers. Daarbij is een goede balans nodig tussen enerzijds het behouden van een publieke infrastructuur voor werkzoekenden die het niet op eigen kracht redden. En anderzijds het realiseren van banen bij reguliere werkgevers voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Inspelen op de markt en wendbaar zijn als organisatie, zijn belangrijke opgaven voor DZB Leiden om toekomstbestendig te worden.

3. Extra druk op de Leerwerkbedrijven door Coronacrisis

Met de komst van de coronacrisis in maart 2020 is het nog duidelijker geworden dat het nodig is om DZB Leiden toekomstbestendig te maken, zodat we kunnen anticiperen op veranderingen. De coronacrisis heeft grote impact op ons bedrijf en in het bijzonder op de Leerwerkbedrijven. We krijgen te maken met verminderde inkomsten, doordat opdrachtgevers minder producten en diensten afnemen. Ook worden extra incidentele kosten gemaakt om het gebouw 'coronabestendig' te maken en mensen thuis te laten werken. Op het moment van schrijven schat DZB Leiden het extra verlies in op € 2,4 mln incidenteel voor 2020. Voor zover nu bekend is, staat

³ In deze prognose is geen rekening gehouden met (toekomstige) effecten van de coronacrisis. De prognose is inclusief de jaarlijkse gemeentelijke bijdragen.

⁴ Dit bedrag is inclusief de gemeentelijke bijdragen.

daar een compensatie van de Rijksoverheid tegenover van € 1,5 mln⁵. Een aanhoudende coronacrisis zal extra druk op de financiële basis leggen. De risico's van corona kunnen vooralsnog worden opgevangen door de bedrijfsreserve van DZB Leiden.

1.3. Doel en uitgangspunten

Het doel van de toekomstvisie is het bieden van een heldere bestuurlijke visie in welke richting DZB Leiden zich zal ontwikkelen. Hierbij beogen we een transformatie te realiseren naar een sociaal ontwikkelbedrijf. We zijn er om mensen te ontwikkelen naar werk. Daarmee veranderen we van voormalig SW-bedrijf naar een sociaal ontwikkelbedrijf dat de focus legt op de ontwikkeling van mensen én het bieden van een beschermde werkomgeving voor mensen die (nog) niet op een reguliere werkplek kunnen werken. Ontwikkeling staat dus centraal.

Het doel van het sociaal ontwikkelbedrijf is het realiseren van zoveel mogelijk door- en uitstroom naar reguliere werkgevers. Hierbij zijn de kosten en opbrengsten in balans en blijven we (beschutte) werkplekken bieden voor mensen die het op eigen kracht niet redden. Om dit te bereiken, hebben we een aantal uitgangspunten opgesteld waaraan de toekomstvisie moet voldoen. Deze uitgangspunten zijn hieronder weergegeven (en vallen binnen de beleidsmatige kaders en wettelijke verantwoordelijkheden). Het biedt ons een 'meetlat' waaraan we de nieuwe toekomstvisie toetsen.

Hoofdtaken DZB Leiden	Randvoorwaarden
1. Werkzoekenden begeleiden naar werk, zo regulier mogelijk;	1. Kosten en opbrengsten in balans;
2. Bieden van een beschermde werkplek voor deelnemers voor wie een reguliere werkplek (nog) niet mogelijk is;	2. Niet doen wat anderen ook of beter kunnen;
3. Bieden van excellente dienstverlening aan werkzoekenden, waarbij zij optimaal gebruik kunnen maken van de faciliteiten van DZB;	3. Samenwerken met partners in strategische allianties, bijv. zorg- en onderwijspartners;
4. Bieden van ontwikkelmogelijkheden, zodat de afstand tot de arbeidsmarkt verkleind wordt.	4. Samenwerken met werkgevers;
	5. Eenvoudige governance, zodat slagkracht behouden blijft;
	6. Wendbaarheid, zodat snel kan worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen of doelgroepen.

Figuur 2. Overzicht van hoofdtaken DZB Leiden en randvoorwaarden

1.4. Leeswijzer

Hieronder volgt een beschrijving van het rapport:

- In hoofdstuk 2 leest u meer over DZB Leiden en onze dienstverlening voor werkzoekenden. Ook geven we meer inzicht in onze doelgroepen, organisatie, governance en financiën.
- In hoofdstuk 3 presenteren we mogelijke ontwikkelrichtingen. We brengen deze terug tot een aantal kansrijke richtingen.
- In hoofdstuk 4 werken we deze kansrijke richtingen uit in twee business cases. De business cases zijn uitgewerkt en doorgerekend door adviesbureau Berenschot. Op deze business cases baseren we onze eindconclusies.
- In het laatste deel, hoofdstuk 5, schetsen we de toekomstvisie DZB Leiden 2030. We komen met aanbevelingen, een concreet handelingsperspectief en toekomstschetsen voor de doelgroep. Daarnaast presenteren we de bijbehorende financiële kaders inclusief een risicoparagraaf.

⁵ In de kamerbrief van 28 mei 2020 (compensatiepakket coronacrisis medeoverheden) is aan gemeenten een bedrag van in totaal 90 miljoen toegezegd voor compensatie van SW bedrijven voor de periode van 1 maart tot 1 juni 2020. In de kamerbrief van 23 september (uitwerking aanvullend sociaal pakket) is een bedrag van in totaal 50 miljoen toegezegd aan gemeenten voor compensatie van SW bedrijven voor de periode van 1 juni tot eind 2020. Omgerekend naar het aantal SE Wsw bij DZB komt dat neer op 1,5 miljoen voor DZB Leiden.

2. Over DZB Leiden



iedereen werk

2. Over DZB Leiden

Onze kerntaak is het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar een baan. Daarnaast bieden we werkplekken bij DZB Leiden voor mensen die het op eigen kracht (nog) niet redden: de Leerwerkbedrijven. We zijn onderdeel van de gemeente Leiden en werken daarnaast ook voor de gemeenten Leiderdorp, Voorschoten, Oegstgeest en Zoeterwoude. We geven uitvoering aan de re-integratietaken van de Participatiewet en de Wet sociale werkvoorziening (Wsw). Om werkzoekenden zo goed mogelijk te helpen en te begeleiden naar de arbeidsmarkt, werken we samen met onze partners in het Werkgeversservicepunt (WSP) van de arbeidsmarktregio Holland Rijnland. In het WSP Holland Rijnland zijn 14 gemeenten vertegenwoordigd samen met het UWV.

Op hoofdlijnen bestaan onze werkzaamheden uit:

- Bieden van goede matching, begeleiding en training van werkzoekenden;
- Begeleiding en ontwikkeling van o.a. werknemersvaardigheden;
- Inspelen op en samenwerken met lokale werkgeversnetwerken;
- Werkgevers adviseren en helpen bij aanpassing van werkprocessen op maat;
- Bieden van een voorziening voor beschermt werk;
- Bieden van detachingsfaciliteiten naar reguliere werkgevers;
- Uitvoering geven aan de Wsw.

In dit hoofdstuk gaan we nader in op verschillende onderdelen van DZB Leiden: de doelgroepen, dienstverlening, organisatie, governance en de financiën.

2.1. Doelgroepen

Bij DZB Leiden helpen we werkzoekenden aan een baan. Elke werkzoekende is uniek en vraagt een individuele aanpak. Met elke werkzoekende werken we een persoonlijk trajectplan uit, waarmee de werkzoekende zich naar werk en/of participatie beweegt. Onze doelgroepen⁶:

- **Bijstand algemeen** voor mensen met bijstand in het kader van Participatiewet;
- **Garantiebanen** voor mensen met een arbeidsbeperking;
- **Nieuw Beschut Werk** voor mensen die alleen in een beschutte omgeving kunnen werken;
- **Wsw-banen** voor mensen met Wsw-indicatie (geen nieuwe instroom vanaf 2015).

In de Participatiewet wordt onderscheid gemaakt tussen volwassenen 27+ en jongeren tot 27 jaar. Voor vluchtelingen met een verblijfstatus gelden aanvullende regelingen⁷. Garantiebanen, beschermt werk en Wsw-plekken zijn voor mensen met een arbeidsbeperking, waarbij sinds 1 januari 2015 geen nieuwe instroom meer mogelijk is. Mensen met een arbeidsbeperking werken zoveel mogelijk bij reguliere werkgevers met behulp van re-integratie instrumenten zoals loonkostensubsidie, jobcoaching en de no-riskpolis (banenafpraak). Tot slot bieden we maatwerk aan niet-uitkeringsgerechtigden (nuggers) in de begeleiding naar werk en participatie.

Voor meer uitgebreide informatie over onze beleidsmatige kaders Participatiewet, banenafpraak en onze werkgevers- en werkzoekendendienstverlening: zie de Beleidsevaluatie Participatiewet 2019 (BW 19.0099) en Beleidsplan Werk en Participatie 2019-2023 (RV 19.0110) van de gemeente Leiden. Hieronder volgt meer informatie over de doelgroepen die bij ons werken of worden begeleid naar werk.

⁶ Niet alle bijstandsgerechtigden worden aangemeld voor re-integratie bij DZB Leiden. Sommige mensen zijn afgekeurd en/of kunnen niet werken vanwege fysieke en/of mentale belemmeringen. Zij ontvangen hulp en ondersteuning vanuit andere onderdelen in het sociaal domein, zoals zorg en welzijn. Ook worden sommige groepen direct aangemeld bij DZB Leiden, zoals jongeren met een arbeidsbeperking vanuit het ProVso-onderwijs.

⁷ Vanaf 2022 worden de wettelijke taken voor inburgering van de Rijksoverheid naar verwachting overgeheveld naar gemeenten (Veranderopgave Inburgering). Bij DZB Leiden koppelen we dit aan onze aanpak voor statushouders (JAS).

Figuur 3. Totaal in dienst bij DZB / Stichting Participatiewerk (in fte)					
	2015	2016	2017	2018	2019
WSW fte gem/jaar	900,3	854,5	816	753	716
Beschut fte per 31-12	1,4	6	10,3	14,1	23,8
Garantiebanen fte per 31-12	4,5	8,7	19,9	24,2	40,9

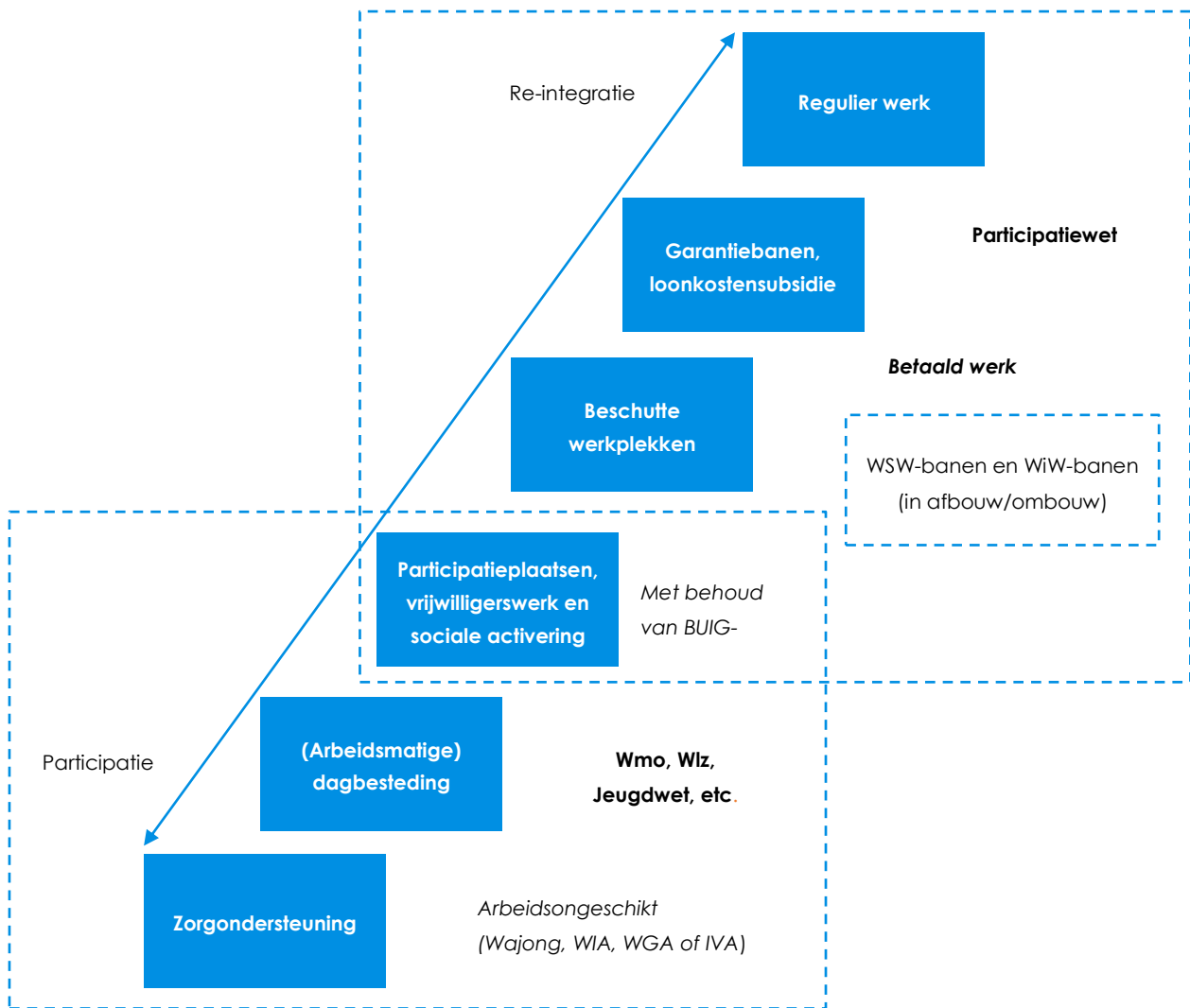
Figuur 4. Totaal aantal mensen in begeleiding of in traject bij DZB-R&W	31-12-2019
lopende trajecten naar werk (Leidse Kracht, P-centrum en re-integratie)	415
aantal mensen dat werkt met LKS (garantiebanen)	129
aantal lopende trajecten naar garantiebanen	94
aantal lopende trajecten naar beschut werk	6
lopende trajecten activering naar werk	124
totaal aantal mensen in begeleiding of in traject bij DZB-R&W	768

Figuur 5. Aantal uitkeringen gemeente Leiden	week 1 - 2020
totaal aantal bijstandsuitkeringen	2.945
waarvan jonger dan 27 jaar (incl. 36 statushouders <27)	175
waarvan statushouders (excl. 36 Statushouders <27)	200

2.2. Dienstverlening

We hebben binnen DZB Leiden een breed palet aan instrumenten tot onze beschikking op het gebied van re-integratie- en participatievoorzieningen. Van concrete subsidies tot op maat gemaakte trajecten. Daarnaast worden werkplekken geboden binnen de Leerwerkbedrijven van DZB Leiden voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Tot slot zijn er de JA-projecten, specifiek voor jongeren tot 27 jaar en statushouders. De projecten Jongeren op de Arbeidsmarkt (JA) en Aanpak Statushouders (JAS) bieden maatwerkdienstverlening voor deze specifieke doelgroepen.

In de onderstaande figuur zijn de regelingen weergegeven van participatie tot re-integratie naar werk. DZB Leiden speelt een rol in de dienstverlening vanaf het blokje participatieplaatsen. Het doel is mensen zoveel mogelijk te begeleiden naar regulier en duurzaam werk.



Figuur 6. Regelingen waar onze dienstverlening op is gebouwd

Leerwerkbedrijven DZB Leiden

Naast de re-integratieactiviteiten levert DZB Leiden hoogwaardige producten en diensten aan opdrachtgevers in de Leidse regio en daarbuiten. Bij de Leerwerkbedrijven worden deze producten gemaakt door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hieronder volgt een korte beschrijving van de verschillende afdelingen.



Schoonmaak

Wie kent ze niet? Onze opgewekte schoonmakers. Dagelijks maken ze overal in de Leidse regiokantoren, kantines, werkplaatsen en bedrijfsrestaurants schoon. Verwijderen graffiti en plakwerk. Vakkundig en op een zo milieuvriendelijk mogelijke manier en al ruim 20 jaar. De meeste van de medewerkers hebben het SVS-vakdiploma en beschikken over ruime vakkennis.



Fietsenstallingen

Een grote ploeg medewerkers bemenst de fietsenstallingen van gemeente Leiden. De Waag, de gloednieuwe Lorentzstalling en bij station Leiden Centraal de Zeezijde- en de Taxistandplaatsstalling. Deze toppers zijn klantgericht en doen pittig werk dat is afgestemd op de dienstregeling van de NS.



Catering

Deze medewerkers leren het vak in de verschillende bedrijfsrestaurants en baristabars van gemeente Leiden en Leiderdorp die door DZB worden geëxploiteerd. Tot de dienstverlening behoren ook ontbijtservice, vergaderlunches, recepties, bedrijfsborrels en buffetten. Dienstverleners zit deze mensen in het bloed.



Montage

Hier werken de handige mensen van ons bedrijf. Gespecialiseerd in het uitvoeren van handmatige werkzaamheden maar bedienen met hetzelfde gemak een machine. Ze maken van tientallen kleine onderdelen indrukwekkende eindproducten. Zo worden hier de populaire pashouders van Secrid in elkaar gezet. Of schroeven en moeren van KLM E&M gesorteerd. Om de vaak ingewikkelde processen zo efficiënt mogelijk in te richten zijn alle leidinggevenden LEAN greenbelt opgeleid.



Chocolade

De chocolaterie produceert voor zowel grote gevestigde namen als voor startups. De locatie aan de Le Pooleweg 6 is volledig voedselveilig ingericht en beschikt naast een productielocatie ook over een ruime verpakhal en geconditioneerd magazijn. Zo kunnen ze het productieproces dus van begin tot einde verzorgen. Ook organiseren ze met veel plezier chocoladeworkshops voor kinderfeestjes.



Groenvoorziening

De mannen van Groen zijn al jaren een vertrouwd beeld in Leiden en omstreken. In hun opvallende jassen zorgen ze ervoor dat het openbaar groen er verzorgd bij staat. Ook onderhouden ze speeltuinen in de hele regio en kunnen ze beplanten, bestraten, snoeien en maaien. Ze adviseren over kantoorbeplanting en onderhouden dit ook. Bij de houtwerkplaats werken experts in het toepassen van circulair hout in bijzondere maatwerkopdrachten.



De Stal

De Stal is een plek van kansen. Want elke dag zet een team werkzoekenden zich voor de gasten in om een heerlijke lunch of borrel te verzorgen. Zo leren zij het horeca-vak en maken ze meer kans op werk. De menukaart bevat smakvolle gerechten, gemaakt van biologische ingrediënten. Een groot deel van de producten wordt geteeld in eigen tuin of geleverd door duurzame leveranciers.



Businesspost

De toppers op deze afdeling bezorgen brieven, aangetekende stukken, pakketpost, huis-aan-huisbladen en zakelijke mailingen in de Leidse regio. Ze sorteren en bezorgen alles zelf en laten zich daarbij niet tegenhouden door een beetje regen of kou.

Figuur 7. Overzicht van de Leerwerkbedrijven DZB Leiden

2.3. Governance en organisatie

Governance

We zijn als DZB Leiden opdrachtnemer van de gemeente Leiden. Als opdrachtgever stelt de gemeente Leiden een managementcontract op waarin de afspraken zijn vastgelegd. Zaken rond de bedrijfsvoering en het personeel lopen via de gemeentesecretaris van Leiden. De gemeente Leiden heeft een gemeenschappelijke regeling met de gemeente Leiderdorp op het gebied van werk en

inkomen, waarin ook de dienstverlening van DZB Leiden is opgenomen. De overige gemeenten in de Leidse regio (Oegstgeest, Zoeterwoude en Voorschoten) kopen diensten in bij DZB Leiden middels dienstverleningsovereenkomsten (DVO's).

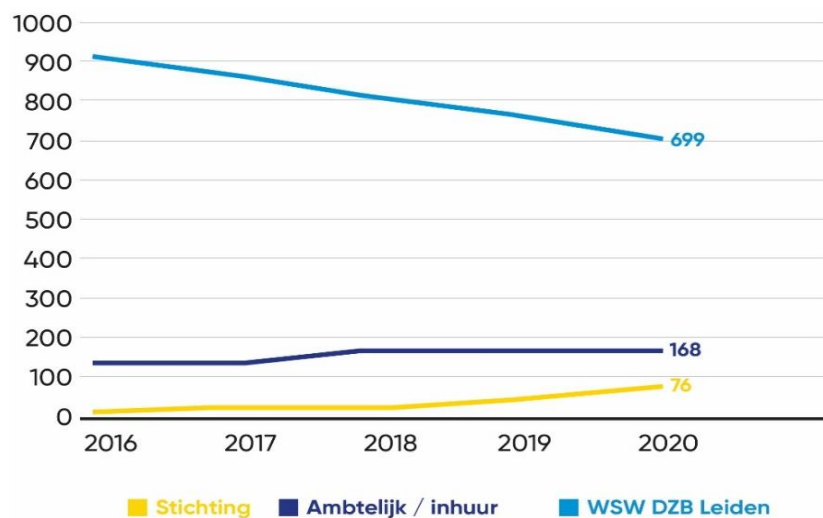
Medewerkers

DZB Leiden telt per 1 januari 2020 168 fte aan (ambtelijk) personeel. Deze medewerkers zijn in dienst van de gemeente Leiden. De ambtelijke formatie werkt bij de volgende onderdelen: Directie en staf, Middelen en Control (M&C), Mensontwikkeling (MO), Re-integratie en Werkgeversdienstverlening (R&W), Marketing en Communicatie (Marcom) en de Leerwerkbedrijven(LWB). Ondersteunende diensten, zoals ICT en juridisch advies, worden verzorgd door Servicepunt71.

Bij DZB Leiden werken op dit moment 699 fte met een Wsw-dienstverband. In de onderstaande tabel is te zien dat het aantal Wsw-medewerkers – sinds de invoering van de Participatiewet op 1 januari 2015 – sterk krimpt. Nieuwe medewerkers met de indicatie Beschut Werk en Garantiebanen (banenafpraak) worden voor een deel in dienst genomen in de Stichting Participatiewerk⁸. Dit aantal neemt toe. Het aantal ambtenaren is gestegen, mede door een toename van het aantal trajecten bij de afdeling Re-integratie en Werkgeversdienstverlening (R&W).

	2016	2017	2018	2019	2020
Ambtelijk/Inhuur	128,8	138,1	165,2	168,8	168,6
Wsw DZB	913,3	868,1	809,2	760,3	699,5
Stichting	5,9	22,1	30	40,8	76,9

Figuur 8. Aantal medewerkers (fte) in dienst bij DZB Leiden

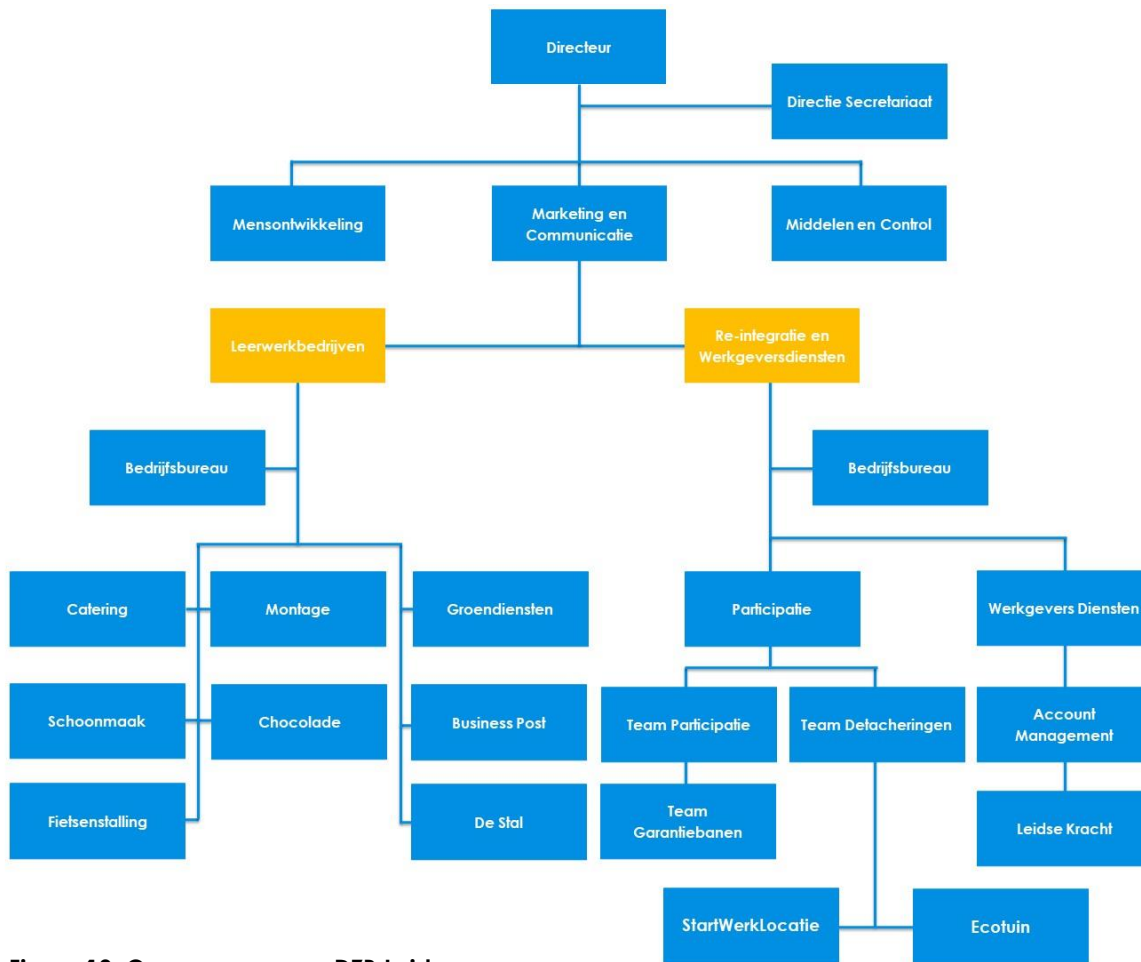


Figuur 9. Aantal medewerkers in dienst bij DZB Leiden

Organogram DZB Leiden

Hieronder volgt een overzicht van de afdelingen binnen DZB Leiden. In de huidige situatie zijn de JA-projecten onderdeel van de afdeling Werk en Inkomen en geen onderdeel van DZB Leiden.

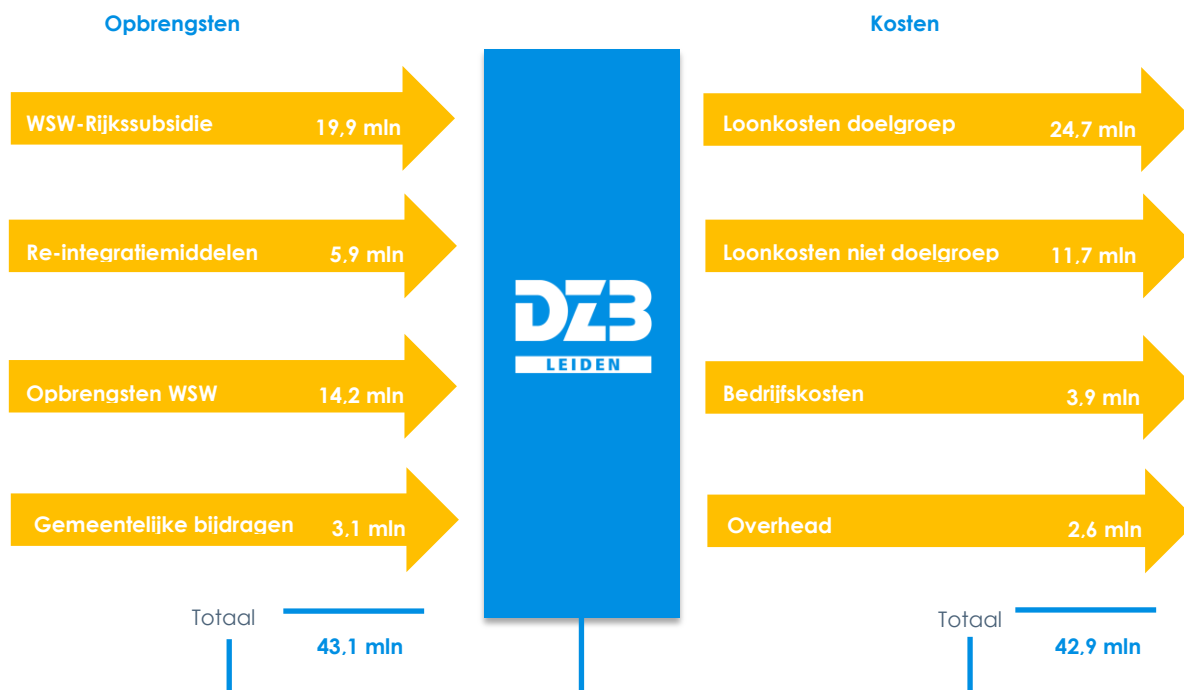
⁸ Mensen met een indicatie voor Beschut Werk of een indicatie Banenafpraak hebben formeel een dienstverband bij de Stichting Participatiewerk regio Leiden en zijn allen bij DZB Leiden werkzaam. De figuur omvat "DZB" alle medewerkers die werkzaam zijn bij DZB.



Figuur 10. Organogram van DZB Leiden

2.4. Financiën

In de figuur hieronder zijn de opbrengsten en kosten van DZB Leiden schematisch weergegeven.



Figuur 11. Financiën DZB Leiden 2019 0.2 mln overschot

Toelichting financiën

In het financiële overzicht zijn de opbrengsten en kosten van de afdelingen Leerwerkbedrijven (LWB) en Re-integratie en Werkgeversdienstverlening (R&W) samengevoegd. Per onderscheiden rubriek volgt hieronder een korte toelichting.

Wsw-Rijkssubsidie	De Wsw-Rijkssubsidie wordt door de gemeente ontvangen via het Gemeentefonds. De Rijkssubsidie is gebaseerd op alle Wsw-ers die werkzaam zijn bij DZB Leiden. In 2019 was circa 70% van hen woonachtig in Leiden, 23% in de regiogemeenten en 7% in de buitengemeenten.
Re-integratiemiddelen	Via het Gemeentefonds ontvangt de gemeente een bedrag van € 5.280k voor de inzet van WWB-klassiek, Nieuwe Wajong en begeleiding voor inwoners van Leiden. Voor de andere gemeenten worden ook re-integratietrajecten verzorgd die leiden tot een opbrengst van € 398k.
Opbrengsten Wsw	Het grootste deel hiervan bestaat uit de opbrengsten van geleverde diensten, producten en detacheringen aan opdrachtgevers ad € 12.186k. Naast Wsw-ers zijn binnen het LWB personen geplaatst die (nog) een afstand tot de reguliere arbeidsmarkt hebben. Voor deze personen ontvangt het LWB uit het bijstandsbudget totaal € 909k (loonkostensubsidies). Aan (LIV) Lage Inkomens Voordeel is een bedrag ontvangen van € 405k.
Gemeentelijke bijdragen	De gemeentelijke bijdrage (Leiden) is gemaximeerd op € 2.608k. Dit bedrag is exclusief het jaarlijks geraamde budget voor onrendabele top huisvesting hoofdgebouw Le Pooleweg 11 ad € 700k. Naast Leiden dragen de regiogemeenten € 507k. bij in het tekort van de Wsw.
Loonkosten doelgroep	Het grootste deel bestaat uit de loonkosten van Wsw-dienstverbanden (€ 22.505k). Daarnaast bestaan kosten uit loonkostensubsidie Begeleid Werken (€ 271k). De loonkosten van de WIW-dienstverbanden (€ 103k) en vanuit de stichting Participatiewerk gedetacheerd personeel (€ 188). Loonkostensubsidie Beschut Werk (€ 279k) en uitbetaalde loonkostensubsidies (€ 1.399k).
Loonkosten niet doelgroep	Loonkosten van alle ambtelijke formatie en kosten uitzendkrachten. Deze personen zijn werkzaam bij de afdelingen van de primaire bedrijfsprocessen of bij de ondersteunende afdelingen.
Bedrijfskosten	Behoudens loonkosten, alle kosten die gemaakt worden binnen de primaire bedrijfsprocessen bij de afdelingen LWB en R&W, inclusief de toegerekende huisvestingskosten.
Overhead	Behoudens loonkosten, alle kosten van de ondersteunende afdelingen. Dit is ook inclusief een aantal posten die centraal worden beheerd, zoals Wsw-opleidingskosten, Arbo en ICT.
Resultaat 2019	In 2019 heeft DZB Leiden een voordeel gerealiseerd van € 0,2k (kosten € 42,9 mln en opbrengsten € 43,1 mln). Conform afspraak wordt het voordeel in eerste instantie toegevoegd aan de DZB-bedrijfsreserve. Deze reserve kent een plafondbedrag van 10% van de totale lasten. Ultimo 2019 was hier sprake van, waardoor het voordelig rekeningssaldo toegevoegd wordt aan de reserve Sociaal Domein.

Figuur 12. Toelichting bij financiën DZB Leiden 2019

3. Strategische verkenning



Iedereen werk

3. Strategische verkenning

In de strategische verkenning hebben we een denkkader opgesteld voor mogelijke ontwikkelrichtingen voor DZB Leiden. Deze ontwikkelrichtingen zijn afgezet tegen de uitgangspunten voor de nieuwe toekomstvisie, zoals hieronder weergegeven (zie ook inleiding van dit rapport).

Hoofdtaken DZB Leiden	Randvoorwaarden
<ol style="list-style-type: none"> 1. Werkzoekenden begeleiden naar werk, zo regulier mogelijk; 2. Bieden van een beschermde werkplek voor deelnemers voor wie een reguliere werkplek (nog) niet mogelijk is; 3. Bieden van excellente dienstverlening aan werkzoekenden, waarbij zij optimaal gebruik kunnen maken van de faciliteiten van DZB; 4. Bieden van ontwikkelmogelijkheden, zodat de afstand tot de arbeidsmarkt verkleind wordt. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kosten en baten in balans; 2. Niet doen wat anderen ook of beter kunnen; 3. Samenwerken met partners in strategische allianties, bijv. zorg- en onderwijspartners; 4. Samenwerken met werkgevers; 5. Eenvoudige governance, zodat slagkracht behouden blijft; 6. Wendbaarheid, zodat snel kan worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen of doelgroepen.

Figuur 13. Uitgangspunten voor Toekomstvisie DZB Leiden

3.1. Inspiratie en voorbeelden

In Nederland zijn we niet het enige SW-bedrijf/re-integratiebedrijf dat te kampen heeft met de effecten van de Participatiewet en de afbouw van de Wsw. Alle gemeenten in Nederland hebben hiermee in zekere zin te maken. In de strategische verkenning hebben we daarom inspiratie opgedaan aan de hand van voorbeelden elders in het land. Deze voorbeelden zijn te vinden in het rapport over uitvoeringsmodellen van de Participatiewet (BDO, 2019) en de positionering van sociaal ontwikkelbedrijven (Cedris, 2019)⁹. Hiernaast zijn vertegenwoordigers van DZB Leiden op bezoek geweest bij verschillende sociaal ontwikkelbedrijven, waaronder het Brabantse WeenerXL in 's-Hertogenbosch.

3.2. Mogelijke ontwikkelrichtingen

Kijkend naar de uitgangspunten hebben we een vijftal ontwikkelrichtingen benoemd hoe we de transformatie naar een sociaal ontwikkelbedrijf kunnen vormgeven.

Mogelijke ontwikkelrichtingen	Wat	Waarom
Gedeeltelijke afbouw van Leerwerkbedrijven	Gecontroleerde en gefaseerde afbouw van de Leerwerkbedrijven in samenhang met krimp aantal Wsw-medewerkers.	Kosten beheersen. Deel publieke infrastructuur behouden voor ontwikkeling en werk voor kwetsbare doelgroepen.
Fuseren met andere Leerwerkbedrijven in de regio	Verregaande samenwerking in de vorm van fusie met andere Leerwerkbedrijven in de regio.	Schaalvoordelen en kostenbeheersing op de dienstverlening.
Integratie van uitvoeringsonderdelen re-integratie	Integreren van processen en organisatieonderdelen.	Kwaliteit, effectiviteit en doorlooptijden van de dienstverlening vergroten en kosten beheersen.
Versterken van de concurrentiepositie van de Leerwerkbedrijven	In stand houden Leerwerkbedrijven en opbrengsten verhogen met instroom van kandidaten uit re-integratie en reguliere medewerkers.	Opbrengsten verhogen en kosten beheersen.

⁹ BDO (2019): Nieuwe perspectieven voor gemeenten en leerwerkbedrijven. Cedris (2019): Inspiratie magazine "Gluren bij de burens".

Leerwerkbedrijven transformeren naar een sociaal ontwikkelbedrijf	Leerwerkbedrijven ombouwen naar 'springplank' voor werkzoekenden richting reguliere arbeidsmarkt en daarmee de ontwikkelfunctie uitbreiden.	Ontwikkelfunctie binnen beschermde omgeving en werkplekken voor mensen die (nog) niet in een reguliere omgeving kunnen werken.
---	---	--

Figuur 14. Mogelijke ontwikkelrichtingen voor DZB Leiden

3.3. Kansrijke richtingen

Op basis van een gedegen analyse van de ontwikkelrichtingen, is besloten de volgende 3 kansrijke richtingen nader uit te werken:

1. Leerwerkbedrijven gedeeltelijk afbouwen en publiek-private samenwerking (PPS) verkennen

Het voorstel is de afname van de Wsw-medewerkers te koppelen aan een gecontroleerde en gefaseerde afbouw van de Leerwerkbedrijven, waarbij zoveel mogelijk een zachte overgang wordt nagestreefd. Een volledige afbouw is onwenselijk, omdat een beschermde werkomgeving nodig blijft voor kwetsbare doelgroepen die (nog) te ver van de reguliere arbeidsmarkt staan. Een afbouw is nodig vanwege een disbalans tussen de opbrengsten en de kosten van de Leerwerkbedrijven. Voor behoud van sociale werkgelegenheid willen we onderzoeken of publiek-private samenwerkingsverbanden (PPS-en) een oplossing zijn voor de transformatie van de Leerwerkbedrijven.

2. Ontwikkelfunctie Leerwerkbedrijven uitbouwen

De verschillende Leerwerkbedrijven zijn van grote waarde voor de Leidse regio om mensen te ontwikkelen naar werk en/of het bieden van (beschutte) werkplekken voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het voorstel is de Leerwerkbedrijven in afgeslankte vorm te transformeren naar een sociaal ontwikkelbedrijf om – naast het bieden van arbeidsplaatsen voor beschermt werk – een springplank voor werkzoekenden te bieden richting de reguliere arbeidsmarkt. Hiermee intensiveren we de verbinding tussen re-integratie en de Leerwerkbedrijven van DZB Leiden.

3. Integratie van uitvoeringsonderdelen re-integratie

Deze beweging bouwt voort op eerdere initiatieven om de uitvoeringsonderdelen dichter bij elkaar brengen. Het voorstel is om deze organisatorische verbetering verder door te zetten. We werken toe naar een samenvoeging van de JA-projecten (jongeren en statushouders) met de re-integratieactiviteiten van DZB Leiden. Het voordeel hiervan is dat er één uitvoeringsorganisatie ontstaat voor alle re-integratieactiviteiten en samenwerkingsmogelijkheden nog beter worden benut. In de praktijk werken DZB Leiden en de JA-projecten al intensief samen en delen zij de huisvesting.

De volgende twee ontwikkelrichtingen zijn bewust niet gekozen om nader uit te werken:

1. Versterken concurrentiepositie van de Leerwerkbedrijven door ook reguliere medewerkers in te laten stromen;
2. Verregaande samenwerking in de vorm van fusie met andere Leerwerkbedrijven in de regio.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat het natuurlijk van belang is dat we concurrerend werken en samenwerken met onze partners in de regio. Dit is echter niet het fundament onder de nieuwe toekomstvisie en het bedrijfsconcept. Hieronder lichten we dit toe.

DZB Leiden is geen gewoon bedrijf en dat willen we ook niet worden. We zijn een gemeentelijke en publieke instelling met een maatschappelijke opgave. Het doel is dat mensen zoveel mogelijk door- en

uitstromen naar regulier werk. Het versterken van de concurrentiepositie door een regulier bedrijf met reguliere medewerkers te worden, past niet bij deze opgave¹⁰.

Daarnaast zien we verregaande samenwerking met andere Leerwerkbedrijven in de regio, ook niet als een kansrijke route om DZB Leiden toekomstbestendig te maken. De reden hiervoor is dat we de governance eenvoudig willen houden (zie uitgangspunten aan het begin van dit hoofdstuk). Dit geeft ons meer slagkracht. Het vormgeven van een nieuw samenwerkingsverband in de regio is een complex en tijdrovend proces. In veel gevallen betekent dit het openbreken van bestaande bestuurlijke constructies en gemeenschappelijke regelingen. De bestaande samenwerking met de Leerwerkbedrijven/SW-bedrijven in de regio willen we onverminderd voortzetten.

De kansrijke ontwikkelrichtingen zijn in twee business cases nader uitgewerkt:

- BC-1: Meerjarig financieel beeld Leerwerkbedrijven en effecten toepassing Publiek-Private-Samenwerking (PPS);
- BC-2: Uitbouwen van de ontwikkelfunctie Leerwerkbedrijven.

Wat betreft de kansrijke richting 'integratie van de uitvoeringsonderdelen' hebben we besloten deze derde lijn als organisatorische opgave verder uit te laten werken. Dit beleggen we bij de betrokken afdelingen en maken we onderdeel van het managementcontract tussen DZB en de gemeente Leiden.

In het volgende hoofdstuk presenteren we de uitwerking van de business cases.

¹⁰ In het Beleidsplan Werk en Participatie 2019-2023 (RV 19.0110) heeft de Leidse gemeenteraad via een amendement ingestemd met de (door)ontwikkeling van DZB Leiden met als voorwaarde dat "DZB zonder winstoogmerk te werk gaat en oneigenlijke concurrentie met reguliere bedrijven in de vrije markt wordt voorkomen"

4. Business cases



4. Business cases

In dit hoofdstuk volgt de uitwerking van de business cases:

- BC-1: Meerjarig financieel beeld Leerwerkbedrijven en effecten toepassing Publiek-Private-Samenwerking (PPS);
- BC-2: Uitbouwen van de ontwikkelfunctie Leerwerkbedrijven.

De business cases zijn door het onafhankelijk adviesbureau Berenschot uitgewerkt en doorgerekend. In samenwerking met DZB Leiden zijn de uitgangspunten bepaald. We hebben Berenschot gevraagd om te komen met aanbevelingen op basis van de uitkomsten.

4.1. Samenvatting BC-1: meerjarig financieel beeld en effecten PPS

We starten met de samenvatting van business case I: Meerjarig financieel beeld Leerwerkbedrijven en effecten toepassing Publiek-Private-Samenwerking (PPS). De strategische vraag die centraal staat is: hoe kan de ondersteuning en ontwikkeling van werkzoekenden, inclusief de nieuwe doelgroepen (voormalig Wsw en Wajong), worden georganiseerd en op welke manier kan daar naartoe worden gegroeid? Daarbij is het ook de vraag wat daarin de plek wordt van de Leerwerkbedrijven van DZB Leiden en welke mogelijkheden er zijn voor publieke-private samenwerkingen (PPS)?

In business case I worden de volgende vragen uitgewerkt:

1. Wat zijn de financiële ontwikkelingen bij de Leerwerkbedrijven tot 2030 met de krimp van het aantal Wsw-medewerkers?
2. Welke maatregelen zijn nodig om kosten en opbrengsten in de toekomst in balans te houden?
3. Wat is de (financiële) haalbaarheid van de voorgestelde PPS-constructies?

In de uitwerking is onderstaande aanpak gehanteerd.



Figuur 15. Aanpak van opdracht door Berenschot

In de 'dataverzameling-fase' zijn de benodigde kengetallen van DZB Leiden verzameld en vergeleken met het benchmarkmateriaal. Dit benchmarkmateriaal bestaat uit diverse bronnen: de branche-informatie van Cedris, de Thermometer Wsw en ander specifiek materiaal waarover Berenschot beschikt. Op basis van deze gegevens heeft Berenschot een rekenmodel gebouwd. Dit rekenmodel maakt het mogelijk toe te werken naar een optimale bedrijfsmix. De verschillende stappen in het onderzoeksproces zijn telkens afgestemd met een werkgroep bestaande uit uitvoeringsmanagers en adviseurs van HRM en control van DZB Leiden.

4.1.1. Financiële ontwikkelingen Leerwerkbedrijven tot 2030

Allereerst is onderzocht wat de krimp binnen de Leerwerkbedrijven zal zijn, nu het aantal Wsw-medewerkers afneemt en sprake is van een beperkte instroom uit de doelgroep Beschut werk. De komende tien jaar zal vanwege de uitstroom van Wsw-medewerkers en een beperkte instroom van medewerkers Beschut werk, het totale werknemersbestand bij de Leerwerkbedrijven dalen met ongeveer 20 fte per jaar (3%).

Als DZB Leiden geen maatregelen neemt en niet bijstuurt in de bedrijfskosten en overhead, zal er een tekort ontstaan van € 4,1 mln in 2030. In de berekeningen zijn de gemeentelijke bijdragen – los van de vergoeding die de Leerwerkbedrijven ontvangen voor de begeleiding van mensen vanuit een regeling

– buiten beschouwing gehouden. Hieronder zijn de meerjarige financiële ontwikkelingen voor de Leerwerkbedrijven van DZB Leiden weergegeven.

x€1.000,-	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Subsidieresultaat Wsw	-2.122	-1.750	-1.146	-790	-453	-94	351	344	338	332	326	321
Netto loonkosten nieuw	-606	-748	-979	-1.171	-1.276	-1.377	-1.478	-1.574	-1.664	-1.749	-1.829	-1.904
Operationeel resultaat	92	-443	-816	-1.041	-1.439	-1.822	-2.206	-2.569	-2.912	-3.235	-3.540	-3.828
Bruto saldo	-2.636	-2.941	-2.941	-3.002	-3.168	-3.293	-3.333	-3.799	-4.238	-4.652	-5.043	-5.411
Bijdrage P-deel (begeleiding)	369	467	625	755	828	898	968	1.034	1.096	1.155	1.210	1.262
Netto financieel saldo*	-2.268	-2.475	-2.317	-2.247	-2.340	-2.395	-2.366	-2.765	-3.142	-3.497	-3.833	-4.149

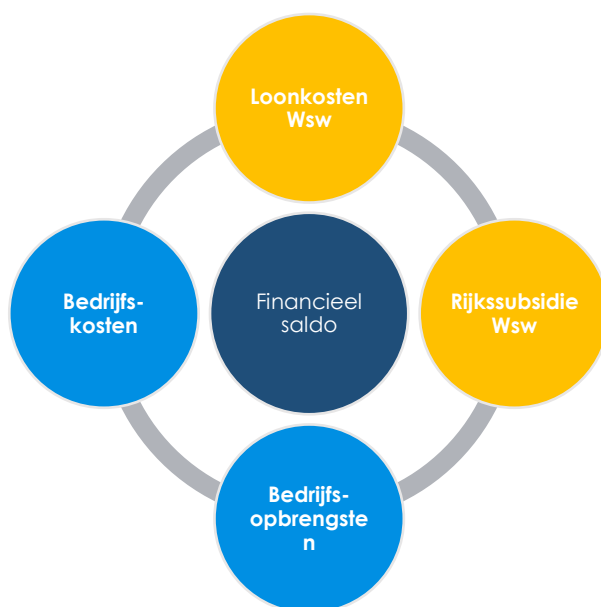
* Exclusief gemeentelijke bijdrages en incidentele baten en lasten

Figuur 16. Meerjarige financiële ontwikkelingen Leerwerkbedrijven DZB Leiden

Positieve bedragen (+) zijn voordelig en negatieve (-) bedragen nadelig.

4.1.2. Kosten en opbrengsten in balans: welke maatregelen?

Het financieel beeld van DZB Leiden is tot op zekere hoogte beïnvloedbaar door het nemen van maatregelen. In het volgende overzicht laat Berenschot de verschillende componenten zien die van invloed zijn op het financieel beeld.



Figuur 17. Mogelijkheden voor beïnvloeding van het financieel beeld

Het saldo van de gele onderdelen wordt het subsidieresultaat genoemd: Rijkssubsidie minus loonkosten Wsw. Het subsidieresultaat is niet beïnvloedbaar. Het saldo van de blauwe onderdelen heet het operationeel resultaat: bedrijfsopbrengsten minus bedrijfskosten. Deze zijn wel beïnvloedbaar door DZB Leiden.

Om de kosten-opbrengsten in balans te brengen, adviseert Berenschot het volgende:

1. Ten aanzien van de bedrijfskosten is het noodzakelijk om tezamen met de krimp van de Wsw-doelgroep, ook de DZB-organisatie (de ambtelijke formatie) te laten meekrimpen.
2. Ten aanzien van de bedrijfsopbrengsten is het noodzakelijk maatregelen te nemen, die ertoe leiden dat het operationeel resultaat, d.w.z. het saldo van de kosten en de opbrengsten van de Leerwerkbedrijven omhoog gaat.

Maatregel 1. Organisatie laten meekrimpen met Wsw

Voorgesteld wordt om de ambtelijke formatie van de Leerwerkbedrijven, staf en ondersteuning te laten krimpen met 3% per jaar, in samenhang met de krimp van het bestand Wsw-medewerkers. In totaal betreft dit – naast overige activa, zoals grond en gebouwen – in 10 jaar een afname van de formatie met 31 fte (van totaal 113 fte). Dit leidt naar verwachting tot een besparing van € 3,4 mln.

Maatregel 2. Verhogen opbrengsten Leerwerkbedrijven DZB Leiden: toepassing PPS

De tweede maatregel betreft het verhogen van de opbrengsten van de Leerwerkbedrijven. Dit houdt in dat het operationeel resultaat per fte (doelgroep-medewerkers Leerwerkbedrijven) zal moeten stijgen van € 100,- in de huidige situatie naar gemiddeld € 1000,- per jaar in 2023. Daarna gaat het operationeel resultaat naar verwachting omlaag door het zwakker worden van de totale doelgroep. Dit is een flinke stijging, maar niet onrealistisch op basis van het benchmarkmateriaal van Berenschot. Een mogelijkheid voor het verhogen van de opbrengsten, is door intensiever samen te werken met marktpartijen en zogenoemde publiek-private samenwerkingsverbanden op te zetten (PPS). Hierbij is onder meer gekeken welke afdelingen van collega-SW-bedrijven succesvol zijn in toepassing van PPS-constructies. De verwachting is dat door de tarieven die in een PPS-constructie kunnen worden gerekend, een verbetering van het operationeel resultaat per fte kan worden gerealiseerd. Hierbij is voorzichtigheidshalve gerekend met resultaten per fte die dicht bij het gemiddelde van de benchmark liggen, niet met de resultaten van de best presterende SW-bedrijven in de benchmark.

4.1.3. Publiek-private samenwerking (PPS)

In de business case heeft Berenschot vervolgens onderzocht in hoeverre publiek-private samenwerkingsverbanden (PPS) bijdragen aan: 1. het behoud van sociale werkgelegenheid, en 2. Het verbeteren van de balans tussen kosten-opbrengsten. Voordat we hier verder op ingaan, heeft Berenschot eerst een beeld geschetst van wat 'PPS' nu eigenlijk inhoudt. Het is immers een containerbegrip voor samenwerking tussen de overheid en marktpartijen.

Onder PPS wordt samenwerking tussen overheid en het bedrijfsleven verstaan, waarbij een gezamenlijke activiteit wordt ondernomen. Elke partij behoudt daarbij haar eigen identiteit en verantwoordelijkheid. DZB Leiden wil deze vorm van samenwerking met het bedrijfsleven verder ontwikkelen om de volgende redenen:

- De mogelijkheden om werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt regulier te plaatsen te vergroten;
- (Sociale) werkgelegenheid voor deze doelgroepen te borgen die ontstaat door de krimp van het Wsw-personeelsbestand;
- Variatie in werksoorten te blijven aanbieden als DZB Leiden zelf minder werksoorten zelfstandig kan aanbieden;
- Kosten en opbrengsten in balans te houden. PPS is ook een vorm van risicospreiding. Als nu een opdracht wegvalt, is het risico alleen voor DZB Leiden. Met de PPS worden risico's gedeeld en gespreid.

Er zijn veel varianten van SW-bedrijven in Nederland die participeren in PPS. Van minder vergaande vormen van samenwerking tot meer vergaande PPS-vormen. Meerdere PPS-constructies zijn mogelijk:

- Overdracht van activiteiten en medewerkers naar een (sociale) onderneming die in het pand van het SW-bedrijf is gehuisvest (intern);
- Overdracht van activiteiten en medewerkers naar een (sociale) onderneming extern;
- Overdracht van activiteiten naar de gemeente (bijv. Groenvoorziening);
- Samen met een (sociale) onderneming een activiteit starten.

4.1.4. Werksoorten onderbrengen in PPS

In samenwerking met DZB Leiden is onderzocht, mede op basis van informatie bij andere SW-bedrijven en literatuurstudie, welke werksoorten kansrijk zijn om mogelijk onder te brengen in een PPS-constructie.

De kansrijke werksoorten zijn:

- Groenvoorziening
- Onderhoud/Schoonmaak
- Businesspost
- Fietsenstallingen.

Bovenstaande werksoorten zijn meegenomen in de uitwerking van de business case. In de toekomst is catering ook een optie voor een PPS-constructie, maar gezien de huidige coronacrisis is dat nu 'on hold' gezet. In de toekomst kan dit wellicht anders liggen.

Bevindingen in het kort:

- Niet alle medewerkers zullen vanwege hun belastbaarheid in een PPS-constructie kunnen functioneren. Voor hen wordt een werkplek gezocht in de bedrijven die bij DZB Leiden blijven, zoals Chocolade en Montage.
- Daarnaast worden nieuwe activiteiten ontplooid binnen DZB Leiden, waarvoor kansen liggen in de markt en die passen bij de DZB-medewerkers. Het is de uitdaging voor DZB Leiden om zich in de toekomst meer te richten op de markt, actief in te spelen op kansen en daarmee de externe oriëntatie en wendbaarheid te verhogen.
- Contractcatering zal vooralsnog binnen DZB Leiden worden uitgevoerd. Geadviseerd wordt om De Stal als DZB-activiteit te beëindigen en onder te brengen bij een private partij. De kosten van De Stal zijn hoog en in de praktijk biedt deze voorziening weinig werk- en opleidingsplekken. In de praktijk kunnen werkzoekenden ook goed aan de slag bij reguliere horecaondernemingen en dit sluit beter aan bij het streven naar 'zo regulier mogelijk' werk.
- Voor de financiële situatie van de Leerwerkbedrijven betekent dit dat enkele werksoorten van DZB Leiden worden afgebouwd, dan wel ondergebracht worden bij particuliere ondernemingen. Dit betekent dat de directe kosten en opbrengsten van deze werksoorten bij DZB Leiden komen te vervallen en dat de opbrengsten uit detachering toenemen. Voorts dalen de kosten van de organisatie (directe uitvoering en overhead). Deze transitie zal wel incidentele kosten met zich meebrengen.
- Door het aangaan van de voorgestelde PPS-constructies zal ook de (ambtelijke) formatie bij de Leerwerkbedrijven naar verwachting (afhankelijk van de PPS-vorm) afnemen met 16 fte. Deze formatie zal zo mogelijk overgaan naar de PPS-onderneming, Hierdoor zullen de kosten nog eens met € 1,7 mln verminderen, maar omdat ook de opbrengsten verminderen, zal de jaarlijkse besparing per saldo circa € 0,6 mln. bedragen, aldus de berekening van Berenschot.
- Met de desbetreffende ondernemingen in de PPS worden afspraken gemaakt over onder andere begeleiding en opleiding van de medewerkers, mogelijkheden tot terugkeer naar DZB Leiden, overname van personeel of detachering, etc. Deze afspraken worden vervolgens financieel vertaald.
- Het voorbereiden van PPS-constructies zal enige tijd vragen. In de business case is opgenomen, dat in de jaren 2022 en 2023 de genoemde PPS-constructies gerealiseerd zullen worden. Hiervoor dient een concreet plan van aanpak gemaakt te worden.

4.1.5. Financiële effecten van de voorgestelde maatregelen

In de onderstaande tabel is het operationeel resultaat (bedrijfsopbrengsten minus bedrijfskosten) na doorvoering van de twee maatregelen te zien: 1. Meekrimpen van DZB-organisatie met de Wsw en 2. Opbrengsten vergroten door toepassing van PPS-constructies bij Groen, Onderhoud/Schoonmaak, Businesspost en de Fietsenstallingen.

	Krimp	PPS	Totaal
Besparing op kosten	€ 3,4	€ 1,7	€ 5,1
Vermindering van opbrengsten	€ 0,1	€ -1,1	€ -1,0
Operationeel resultaat	€ 3,5	€ 0,6	€ 4,1

Figuur 18. Operationeel resultaat na doorvoering maatregelen in 2030 in mln.

Ten opzichte van het beeld zonder maatregelen, ziet het financieel meerjarenbeeld na doorvoering van de maatregelen er als volgt uit:

x€1.000,-	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Subsidieresultaat Wsw	-2.122	-1.750	-1.146	-790	-453	-94	351	344	338	332	326	321
Netto loonkosten nieuw	-606	-748	-979	-1.171	-1.276	-1.377	-1.478	-1.574	-1.664	-1.749	-1.829	-1.904
Operationeel resultaat	92	43	-56	593	721	657	606	544	486	431	379	329
Transitiekosten	-	-163	-112	-670	-167	-93	-97	-88	-83	-78	-74	-69
Bruto saldo	-2.636	-2.618	-2.293	-2.038	-1.175	-907	-619	-773	-923	-1.064	-1.198	-1.324
Bijdrage P-deel	369	467	625	755	828	898	968	1.034	1.096	1.155	1.210	1.262
Netto financieel saldo*	-2.268	-2.151	-1.669	-1.283	-347	-9	349	260	173	90	12	-61

* Exclusief gemeentelijke bijdrages en incidentele baten en lasten

Figuur 19. Meerjarige financiële ontwikkelingen Leerwerkbedrijven DZB Leiden na doorvoering maatregelen

Dit heeft tot gevolg dat het netto financieel saldo verbetert, ten opzichte van de situatie zonder maatregelen. In de onderstaande tabel is het netto financieel saldo in de 'oude' en 'nieuwe' situatie weergegeven.

x€1.000,-	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Oud*	-2.268	-2.475	-2.317	-2.247	-2.340	-2.395	-2.366	-2.765	-3.142	-3.497	-3.833	-4.149
Nieuw*	-2.268	-2.151	-1.669	-1.283	-347	-9	349	260	173	90	12	-61
Mutatie*	-	324	648	964	1.993	2.386	2.714	3.025	3.315	3.588	3.845	4.088

* Exclusief gemeentelijke bijdrages en incidentele baten en lasten

Figuur 20. Meerjarig netto financieel saldo na doorvoering maatregelen

4.1.6. Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de uitgewerkte business case komt Berenschot met de onderstaande conclusies en aanbevelingen.

Conclusies

- De totale doelgroep die werkzaam is bij de Leerwerkbedrijven/DZB zal de komende jaren dalen. Het aantal Wsw-ers gaat omlaag. Daar komt de nieuwe doelgroep Beschut Werk voor in de plaats volgens de verhouding drie Wsw-ers eruit, één persoon vanuit de doelgroep Beschut er in.
- Bij ongewijzigd beleid ontstaat bij de Leerwerkbedrijven/DZB een netto tekort dat oploopt naar € 4,1 mln in 2030, exclusief de gemeentelijke bijdragen. De belangrijkste oorzaak is dat de kosten niet meer worden gecompenseerd door de steeds lagere omzet als gevolg van de krimp van de doelgroep. Corona-effecten zijn hierin niet meegenomen.
- Door de organisatie te laten (mee)krimpen met de krimp van het aantal medewerkers uit een regeling en door het invoeren van de PPS-constructies kunnen de tekorten grotendeels worden opgelost. Door het laten krimpen van de organisatie verbetert het resultaat met € 3,5 mln in 2030. PPS op de terreinen Groen, Schoonmaak, Fietsenstalling en Businesspost draagt € 0,6 mln bij aan de verbetering van het resultaat. Met andere woorden, het grootste effect zit in de krimp van de organisatie en in mindere mate in de PPS-constructie.
- De PPS-constructie is naast de bijdrage aan de resultaatverbetering, belangrijk voor het behoud van werkgelegenheid voor mensen vanuit een regeling. De PPS-constructie is een stimulans voor sociaal ondernemerschap in Leiden en omstreken. Ook geeft het een impuls aan de uitvoering van de Participatiewet met het oog op een inclusieve arbeidsmarkt.

- Een ander aandachtspunt voor een goed resultaat is dat medewerkers vanuit de doelgroep worden geplaatst op passende plekken waar zij een zo hoog mogelijke loonwaarde kunnen realiseren.
- Het succes van de PPS-constructies is mede afhankelijk van derden, zoals werkgevers en andere publieke partijen.
- Het aan de slag helpen van mensen met een arbeidsbeperking vanuit de bijstand, leidt in veel gevallen tot besparingen op het bijstandsbudget. Het is echter niet zeker dat dit zich per se vertaalt in een zichtbare besparing op het BUIG-budget. Dan moet aan verschillende voorwaarden zijn voldaan. Het is wel zeker dat als de voorgestelde maatregelen *niet* worden uitgevoerd, het saldo minder gunstig zal zijn dan de situatie waarin de maatregelen wel worden uitgevoerd.

Aanbevelingen

- Voer de voorgestelde optimale mix van werksoorten door, zoals voorgenomen. Stel een plan van aanpak op voor het doorvoeren van de PPS-constructies en voer dat uit.
- Zorg voor een nieuwe interne werksoort die meer naar buiten is gericht dan de interne productieafdelingen, om verschraving van het werkaanbod binnen DZB te voorkomen. Zorg ervoor dat deze interne werksoort een redelijk operationeel resultaat heeft¹¹.
- De organisatie van de Leerwerkbedrijven en de bijbehorende overhead wordt fors ingekrompen. Breng deze in verband met de uitbreiding die nodig is vanwege de groei van het aantal arbeidsbeperkten waarvoor de gemeente verantwoordelijk is. Transitie- en frictiekosten kunnen hierdoor worden gedempt.

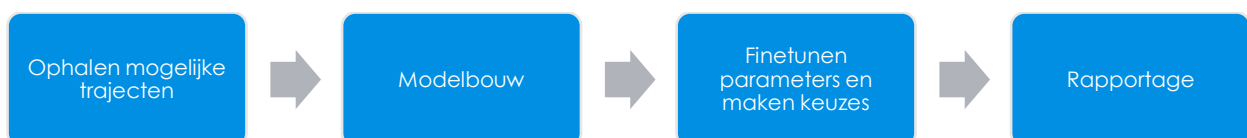
4.2. Samenvatting BC-2: uitbouwen ontwikkelfunctie DZB Leiden

Naar aanleiding van de strategische verkenning is aan Berenschot gevraagd ook een tweede business case uit te werken voor de ontwikkeling van 'de springplank' in relatie tot de Leerwerkbedrijven, waarbij gebruik gemaakt wordt van de aanwezige faciliteiten, kennis en expertise. Deze ontwikkelfunctie moet een aanvulling vormen op de ontwikkelactiviteiten die er reeds zijn bij DZB Leiden (R&W) en de JA-projecten (jongeren en statushouders). Daarbij dient te worden uitgegaan van de behoefte van de deelnemers.

In business case II staan de volgende vragen centraal:

1. Voor welke doelgroep of doelgroepen kan het uitbouwen van de ontwikkelfunctie meerwaarde bieden bij het vergroten van de kansen op een baan, op een wijze waarop nu nog niet in wordt voorzien?
2. Hoe ziet de ontwikkelfunctie waarmee de kansen op een baan worden vergroot, er bij de Leerwerkbedrijven uit?
3. Wat zijn de kosten en de baten van deze ontwikkelfunctie?

Voor de uitvoering van de opdracht is de onderstaande aanpak gevolgd.



Figuur 21. Aanpak van opdracht door Berenschot

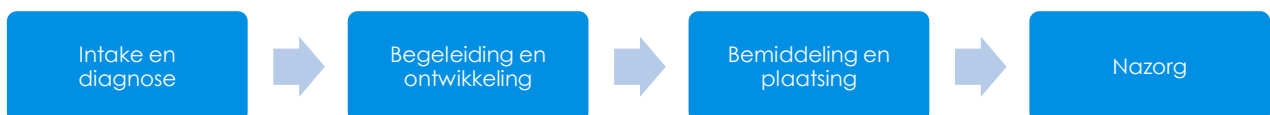
¹¹ Gelijk aan het operationeel resultaat per fte van montage is een realistische doelstelling.

De business case is uitgewerkt in een werkgroep bestaande uit medewerkers en managers van R&W, JA-projecten en de Leerwerkbedrijven.

4.2.1. Re-integratie bij DZB Leiden en JA-projecten

In de dienstverlening van DZB Leiden staat de snelste route naar werk centraal. Daarbij worden de beschikbare re-integratie instrumenten zo doelmatig mogelijk ingezet. Het doel is het creëren van duurzaam werk, zodat mensen niet alleen een baan vinden, maar ook behouden. Nazorg wordt gezien de huidige doelgroep steeds belangrijker. Regulier werk heeft de voorkeur. Als dat nog niet lukt, biedt DZB Leiden mogelijkheden om snel te starten met werken, al dan niet in combinatie met leren/onderwijs.

Een ontwikkelings- en plaatsingstraject bij DZB ziet er als volgt uit.



Figuur 22. Ontwikkelings- en plaatsingstraject bij DZB Leiden

Voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is een uitgebreid instrumentarium beschikbaar. Het gaat hierbij om begeleiding en coaching, trainingen, programma's en cursussen op het gebied van sollicitatievaardigheden, gedrag, vakvaardigheden, Nederlandse taal, cultuur en integratie. Ook zijn er mogelijkheden in samenwerking met werkgevers opgezet om werkervaring op te doen en te leren in de praktijk.

4.2.2. Welke behoefte is er? Welke doelgroep komt moeilijk aan de slag?

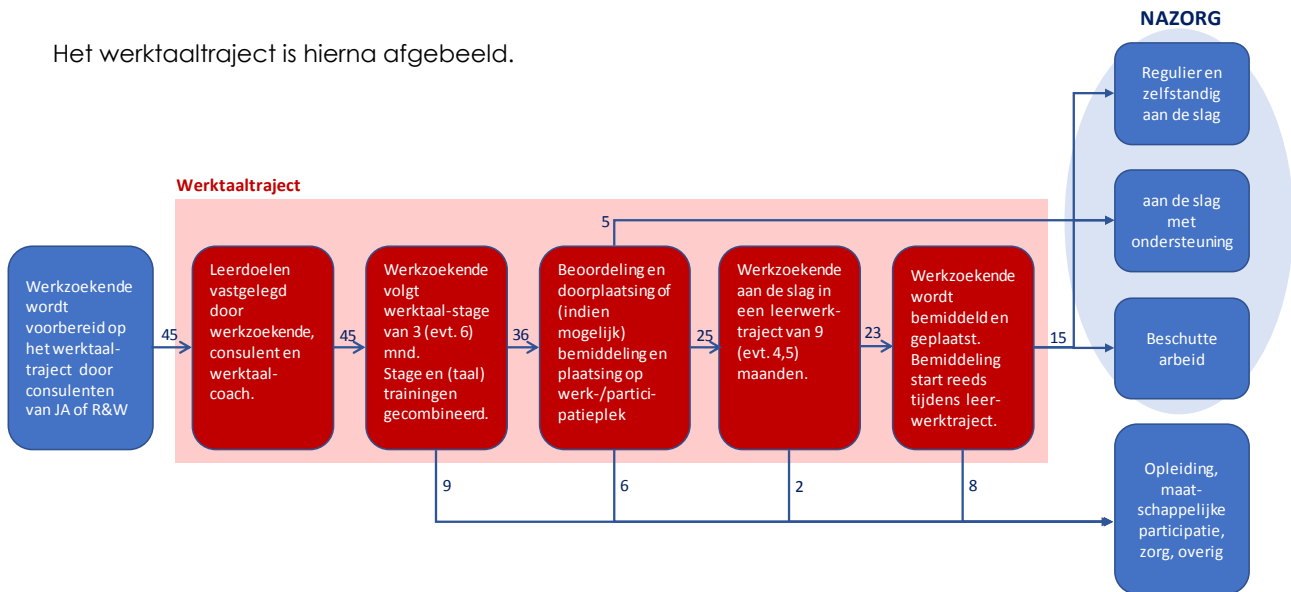
Een groot deel van de mensen in de bijstand heeft een taalachterstand. Het gaat om circa de helft van het totaal aantal bijstandsgerechtigden. Deels gaat het om mensen met een migratieachtergrond (NT2). Maar ook mensen zonder migratieachtergrond beheersen soms onvoldoende de Nederlandse taal, om goed te kunnen meedoen (NT1). Naast taalachterstanden is er sprake van aanvullende problematiek, zoals gebrekkige opleiding, fysieke of psychische problematiek, waardoor deze mensen langdurig in de bijstand zijn en weinig perspectief op werk hebben. Juist deze groep, die elk jaar groter wordt, heeft vaak behoefte aan intensieve begeleiding op taalvaardigheid en werknemersvaardigheden in zowel de eigen taal als in het Nederlands, het integreren van werk en taalontwikkeling, een aantrekkelijk werkaanbod in een beschermde omgeving in combinatie met aanvullende begeleiding naar een reguliere baan en uitgebreide nazorg.

Kort samengevat vertaalt de behoefte zich in een werktaaltraject met de volgende kenmerken:

- Doelgroep: mensen met een taalachterstand (NT1 en NT2) met aanvullende problematiek, waardoor zij niet in staat zijn om zelfstandig aan de slag te komen.
- Doelstelling: deelnemers gaan zo regulier mogelijk aan de slag in een baan of starten met een opleiding. Indien dat niet mogelijk is, participeren mensen op andere wijze in de samenleving of starten een ander traject gericht op participatie.
- Aanpak: deelnemers starten in een werktaalstage waarin zij met intensieve begeleiding verschillende werkzaamheden verrichten, taal- en communicatievaardigheden verbeteren en werken aan verbetering van werknemersvaardigheden en sociaal-maatschappelijke vaardigheden. Hiervoor wordt een werktaalafdeling opgezet binnen de Leerwerkbedrijven. Als uitstromen naar werk dan nog niet haalbaar is, wordt de werktaalstage gevolgd door een leerwerktraject, waar de nadruk naast taal en communicatie, meer komt te liggen op ontwikkeling van de werknemersvaardigheden en vakonderwijs. Het leerwerktraject is tijdelijk

van aard, en doorbemiddeling en plaatsing naar werk buiten DZB Leiden is hier dan ook onderdeel van.

Het werktaltraject is hierna afgebeeld.



Figuur 23. Uitwerking werktaltraject

Toelichting

- In het eerste jaar verwachten we dat er 45 geschikte kandidaten zijn, die aan het werktaltraject gaan deelnemen, in groepen van maximaal 12 kandidaten.
- De werktalstage duurt drie maanden en kan indien nodig en gewenst, met drie maanden worden verlengd. De stage is met behoud van uitkering en vindt plaats op de nog op te zetten werktalafdeling van de Leerwerkbedrijven. Het betreft een afdeling met een variëteit aan werkzaamheden. Naast het werk volgen mensen taaltrainingen, communicatie, vak- en werknemersvaardigheden. De stageactiviteiten duren drie dagen per week. Dit is het maximum, daarbinnen is urenopbouw nadrukkelijk mogelijk. De trainingen duren twee dagen per week. De werktalcoach is steeds voor betrokkenen beschikbaar.
- De verwachting is dat van de oorspronkelijke 45 personen vervolgens 25 personen starten met een leerwerktraject bij de Leerwerkbedrijven. In het leerwerktraject krijgen mensen een dienstbetrekking bij DZB (in feite bij de aan DZB gelieerde Stichting Participatiewerk) en gaan aan de slag in een van de werksoorten, zoals circulair, catering, technische assemblage en werksoorten waar in de reguliere markt behoefte aan is. Sommige leerwerktrajecten moeten hiervoor nog opgezet of aangepast worden. Het leerwerktraject duurt 9 maanden. Na 4,5 maanden vindt een tussenevaluatie plaats. Het leerwerktraject is naast de taal- en communicatieontwikkeling, vooral gericht op het aanleren van werknemers- en vakvaardigheden.
- Gedurende het leerwerktraject bij de Leerwerkbedrijven start de bemiddeling. Het streven is om zoveel mogelijk mensen regulier uit te laten stromen. De verwachting is dat na afloop van het leerwerktraject 15 personen een betaalde baan krijgen. Een deel van de kandidaten kan aan de slag op een reguliere werkplek of binnen een PPS, met ondersteuning (loonkostensubsidie en/of een jobcoach). Een deel van de kandidaten zal met een indicatie aan de slag gaan op een beschutte werkplek bij de Leerwerkbedrijven. Een deel zal mogelijk starten met een (vak)opleiding. Een ander deel zal niet aan het werk komen of starten met een opleiding. Voor

hen wordt een andere oplossing gezocht. Belangrijk is dat mensen niet terugvallen maar op welke wijze dan ook blijven participeren.

- Nadat mensen gestart zijn in hun nieuwe baan, vindt nazorg plaats om terugval zoveel mogelijk te voorkomen en de arbeidsplekken zo duurzaam mogelijk te laten zijn. We gaan uit van circa zes maanden nazorg.

Een uitgebreide toelichting op het werktaltraject is opgenomen in het bijgevoegde adviesrapport van Berenschot.

Kosten en baten

De kosten en baten van het werktaltraject staan opgenomen in het volgende overzicht. De bedragen zijn per traject voor 45 deelnemers. De trajecten kunnen een jaar of langer duren.

	R&W/JA	LW-bedrijf	Totaal	Loonkosten	Bijstand	Saldo
Vorbereiding	65.186	--	65.186	--	--	--
Vaststellen leerdoelen	5.014	5.014	10.029	--	--	--
Werktaal-stage	58.504	139.063	197.567	--	--	--
Bemiddelen en plaatsen na stage	16.046	--	16.046	--	--	--
Leerwerk-traject	80.257	160.513	240.770	272.095	-112.039	160.056
Bemiddelen en plaatsen na traject	10.398	--	10.398	--	--	--
Nazorg	14.435	--	14.435	--	-202.285	-202.285
Totaal	249.839	304.590	554.429	272.095	-314.325	-42.229
Bedrag per gestart traject	5.552	6.769	12.321			

Figuur 24. Kosten-baten van het werktaltraject

Naast deze kosten verwachten we incidentele kosten voor het opzetten van het traject van € 75.000,-

4.2.3. Aandachtspunten en adviezen

- Het werktaltraject is een nieuwe activiteit voor DZB Leiden die ontwikkeld moet worden, waarbij R&W/JA en LWB intensief samenwerken. Wij adviseren om een projectleider aan te stellen die het plan voor het werktaltraject samen met R&W/JA en LWB verder uitwerkt en vervolgens implementeert.
- Ons advies is tevens om het werktaltraject op te zetten als pilot. In het projectplan moeten duidelijke doelstellingen en mijlpalen worden beschreven, waarop de pilot wordt gemonitord. Het projectplan dient tevens een duidelijke planning te bevatten. Na afloop wordt de pilot geëvalueerd, waarna definitieve keuzes worden gemaakt.
- Er komt een nieuwe functie voor werktalcoach op de werktalafdeling. Er moet een functieprofiel komen. Denkbaar is dat er verschillende profielen komen, bijvoorbeeld een senior werktalcoach en een ondersteunend werktalcoach. Op de werktalafdeling waar de stage wordt uitgevoerd, komen 2 fte's werktalcoaches.
- De instroom van voldoende kandidaten is een belangrijk aandachtspunt. Belangrijk is dat de pilot tijdig kan starten met voldoende kandidaten. De inschatting van R&W/JA is dat er voldoende kandidaten zijn. Vanuit het management kan dit worden ondersteund met goede monitoring en sturing.
- De organisatie van de Leerwerkbedrijven is tot op zekere hoogte gericht op productie en omzet. De doelgroep van het werktaltraject vraagt focus op de ontwikkeling. De productie- en omzetdoelstelling kan op gespannen voet staan met de ontwikkeldoelstelling. Hiervoor is aandacht nodig in de uitvoering. Advies is om in het projectplan risico's te inventariseren en daarop te anticiperen.

- De werktal-doelgroep is een kwetsbare groep met grote afstand tot de arbeidsmarkt. Er is een substantieel risico van uitval tijdens het traject. Hiermee is in de business case rekening gehouden. Advies is om hier rekening mee te houden in het projectplan en flankerende maatregelen te nemen, om te voorkomen dat mensen volledig uitvallen en uit beeld geraken.

4.2.4. Conclusies en aanbevelingen

- De business case voor het uitbouwen van de ontwikkelingsfunctie van de Leerwerkbedrijven is gebaseerd op de behoefte bij werkzoekenden.
- Uit de verkenning die met medewerkers van R&W, JA en LWB is uitgevoerd, bleek dat met name mensen met een taalachterstand en aanvullende problematiek, vaak behoefte hebben aan intensieve begeleiding op taalvaardigheid en werknemersvaardigheden, gecombineerd met werk in een beschermde omgeving. Het gaat om zowel mensen met een migratieachtergrond (NT2) als om mensen met een taalachterstand in het algemeen (NT1).
- Nu reeds heeft 50% van de bijstandsgerechtigden een taalachterstand. De verwachting is dat deze groep de komende jaren verder toeneemt, als gevolg van de toename van mensen met een migratieachtergrond en van mensen met een arbeidsbeperking door het sluiten van de Wsw en Wajong en van de effecten van de coronacrisis.
- De omvang van deze groep biedt voldoende basis voor het opzetten van een werktaltraject naast de reeds bestaande trajecten bij DZB en JA. Het werktaltraject bestaat uit stage op een werktalafdeling en een leerwerktraject, waarin werkzaamheden bij LWB en cursussen, trainingen en coaching worden gecombineerd. Het werktaltraject wordt begeleid door een werktalcoach die aan de slag gaat bij de nieuw op te richten werktalafdeling bij LWB. De verwachting is dat jaarlijks 45 personen kunnen instromen. Doel is dat men na het traject duurzaam aan de slag gaat in een zo regulier mogelijke baan.
- De totale kosten voor het werktaltraject waarbij 45 personen met het traject starten, bedragen naar verwachting € 554k, waarvan de kosten voor de werktal-stage (3-6 mnd.) € 197k en voor het leerwerktraject (9 mnd.) bij LWB € 240k bedragen. Dit is exclusief de loonkosten van de deelnemers ad € 272k. De incidentele kosten voor de implementatie en begeleiding van de pilot (door een projectleider) bedragen naar verwachting €75k.
- Advies is om het werktaltraject te starten als een pilot voor de duur van 2 jaar. Het werktaltraject wordt afgesloten met een evaluatie, waarna definitieve keuzes worden gemaakt.

4.3. Onze eindconclusies

Op basis van de strategische verkenning en de uitgewerkte business cases van Berenschot, komen we tot de volgende conclusies:

1. De DZB-organisatie zal moeten meekrimpen om kosten-opbrengsten in balans te brengen

Business case I laat zien dat het financieel meerjarenbeeld van de Leerwerkbedrijven verder zal verslechteren door de krimp van het aantal Wsw-medewerkers, de teruglopende Rijkssubsidie Wsw en afname van de opbrengsten uit opdrachten. Zonder maatregelen loopt het tekort op naar € 4,1 mln in 2030 (exclusief gemeentelijke bijdragen). Deze tekorten maken het noodzakelijk dat de DZB-organisatie meekrimpt met de krimp van het aantal Wsw-medewerkers. Dit betekent een krimp van 31 fte in 10 jaar met een besparing van € 3,5 mln per jaar. Deze krimp betreft de ambtelijke formatie bij de Leerwerkbedrijven, inclusief staf en ondersteuning. Daarnaast is er ook sprake van een toename van werk met name op het gebied van de re-integratie en werkgeversdienstverlening.

2. DZB Leiden kan werkgelegenheid en meerdere werksoorten blijven bieden voor werkzoekenden met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt door toepassing van PPS

In business case I is uitgewerkt hoe de toepassing van publiek-private samenwerking (PPS) kan bijdragen aan het beschikbaar houden van (sociale) werkgelegenheid voor werkzoekenden met

een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, zodat na de krimp meerdere werksoorten beschikbaar blijven. DZB Leiden legt nog meer de focus op samenwerking met marktpartijen, waarbij DZB Leiden de instroom, begeleiding en/of opleiding van de medewerkers verzorgt.

De kansrijke werksoorten voor mogelijke PPS-constructies zijn: Groen, Onderhoud/Schoonmaak, Fietsenstallingen en Businesspost. In business case I is berekend dat dit per saldo een besparing oplevert van € 0,6 mln. per jaar. Daarnaast behoudt DZB Leiden intern een aantal werksoorten (waaronder chocolade en montage) voor wie het (nog) niet mogelijk is bij reguliere werkgevers te werken. DZB Leiden gaat ook opzoek naar nieuwe werksoorten die enerzijds passen bij de capaciteiten van achterblijvende doelgroepen en anderzijds waar behoefte aan is op de markt.

3. Het versterken van de ontwikkelfunctie van de Leerwerkbedrijven DZB Leiden biedt kansen aan werkzoekenden als 'springplank' naar de reguliere arbeidsmarkt

DZB Leiden (Re-integratie en Werkgeversdienstverlening) en de JA-projecten bieden een breed palet aan ontwikkel- en begeleidingsactiviteiten voor werkzoekenden. Business case II laat zien dat de Leerwerkbedrijven hier een aanvullende rol in kunnen spelen: als 'springplank' naar de reguliere arbeidsmarkt. Specifiek voor werkzoekenden voor wie de stap naar de reguliere arbeidsmarkt (nog) een brug te ver is. Het voorgestelde werktaaltraject is een intensief begeleidingstraject gericht op mensen met een combinatie van belemmeringen, waardoor zij moeilijk een reguliere arbeidsplaats kunnen bemachtigen. Daarbij valt te denken aan taalproblemen, fysieke of mentale belemmeringen, onvoldoende werknemersvaardigheden, sociaal isolement en dergelijke.

Vanuit het werktaaltraject ontvangen werkzoekenden in eerste instantie een interne stageplek bij DZB Leiden voor 3-6 maanden, waarbij zij onder intensieve begeleiding kennis maken met diverse werksoorten. Daarnaast wordt gewerkt aan werknemersvaardigheden en taal op de werkplek. Na de stage is er een vervolg in een tijdelijk betaalde arbeidsplaats bij DZB Leiden mogelijk. Het aanleren van vakvaardigheden staat in deze fase centraal. De intensieve begeleiding en taal op de werkplek worden gecontinueerd. Na deze periode of zoveel eerder als mogelijk, worden de deelnemers gematcht op een reguliere werkplek (eventueel in de PPS-constructies). In de uitwerking van business case II is te zien dat het werk-taalprogramma een investering vraagt van € 554k per jaar (exclusief loonkosten).

5. Toekomstvisie DZB Leiden



DZB
LEIDEN

Iedereen werk

5. Toekomstvisie DZB Leiden

We begonnen de toekomstvisie 2030 met de vraag hoe DZB Leiden een toekomstbestendig bedrijf wordt dat ook in de toekomst de re-integratiedoelen van de gemeente(n) kan behalen. De directe aanleiding hiervoor zijn veranderingen in wet- en regelgeving, oplopende tekorten bij de Wsw-activiteit en de beweging naar een meer inclusieve arbeidsmarkt, waarbij werkzoekenden zoveel mogelijk bij reguliere werkgevers werken.

In dit rapport hebben we een concreet voorstel neergelegd hoe we dit kunnen realiseren. Aan de ene kant door een betere balans te realiseren tussen kosten-opbrengsten en hiermee de basis op orde te brengen (mееkrimpen DZB-organisatie met de krimp Wsw). En aan de andere kant door meer samenwerking te organiseren met marktpartijen (toepassing PPS) en de Leerwerkbedrijven nog beter te benutten voor werkzoekenden met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt (uitbouwen ontwikkelfunctie). Met het doorvoeren van deze verbeterlagen – naast de vele ontwikkelingen die al lopen – denken we de transformatie te kunnen maken naar een toekomstbestendig sociaal ontwikkelbedrijf voor de Leidse regio.

Hoe krijgt de transformatie gestalte:

“DZB Leiden groeit toe naar een toekomstbestendig sociaal ontwikkelbedrijf. Hiermee wordt de focus van de Leerwerkbedrijven wezenlijk anders. Deze komt meer te liggen op het matchen, detacheren en begeleiden van medewerkers en werkzoekenden bij (sociale) ondernemingen, onder meer vanuit publiek-private samenwerkingsverbanden. Voorheen lag de focus van de Leerwerkbedrijven vooral op het zelf uitvoeren van opdrachten en diensten door het inzetten van Wsw-medewerkers. Ook wordt de ontwikkelfunctie van de Leerwerkbedrijven uitgebouwd. Voor werkzoekenden die nog niet de overstap naar reguliere werkgevers kunnen maken, blijven (beschutte) werkplekken beschikbaar. De medewerkers met een Wsw-indicatie behouden hun werkzekerheid. Dat kan binnen de eigen publieke infrastructuur en/of in samenwerking met reguliere werkgevers.”

Het is een uitdagend perspectief, waarbij we niet uit het oog mogen verliezen dat DZB Leiden er juist is voor de meest kwetsbare doelgroepen.

5.1 Aanbevelingen en handelingsperspectief

In deze paragraaf presenteren we de aanbevelingen om de toekomstvisie te realiseren. Dat doen we langs 4 sporen, waarbij we een concreet handelingsperspectief bieden.

1. **Zorg voor voldoende (sociale) werkgelegenheid voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt**

Door:

- Het opzetten van publiek-private samenwerkingsverbanden (PPS), zo mogelijk in samenwerking met andere gemeentelijke afdelingen, bijvoorbeeld bij aanbestedingen voor onderhoud, schoonmaak, catering en groenvoorziening.
- Nieuwe werksoorten te ontwikkelen binnen DZB Leiden. Naast chocolade en montage, voor werknemers die binnen DZB Leiden blijven werken.
- Het garanderen van werkplekken voor beschermt werk bij DZB Leiden en, indien mogelijk, ook buiten de organisatie bij reguliere werkgevers.

- Het uitbreiden van de detacheringsfunctie van DZB Leiden, zodat meer werkzoekenden aan het werk gaan bij reguliere werkgevers.

Handelingsperspectief

- Werk een plan van aanpak uit voor de uitvoering van PPS.
- Ontwikkel PPS-en stap voor stap: begin met de meest kansrijke werksoort(en).
- Maak concrete afspraken (die verder gaan dan de huidige SROI-afspraken) over hoe het inkoop potentieel van de gemeente Leiden aan te wenden om een PPS te starten.
- Tijdsindicatie: het advies is hiermee tijdig te starten (begin 2021) i.v.m. de benodigde voorbereidingstijd en het te bereiken (financieel) resultaat in 2022 en 2023.

2. Breng kosten en opbrengsten in balans ten aanzien van de Wsw-activiteit en Leerwerkbedrijven DZB Leiden

Door:

- Het laten meekrimpen van de DZB-organisatie in samenhang met krimp van het Wsw-medewerkersbestand. Deze krimp zorgt voor het grootste deel van de besparingen.
- De afname van de ambtelijke formatie voor te bereiden en uit te voeren, waar mogelijk gebruikmakend van natuurlijk verloop en interne mobiliteit bij DZB en de gemeentelijke organisatie.
- In te zetten op het vergroten van het operationeel resultaat van de werksoorten Leerwerkbedrijven. Daarbij onder meer naar de tarieven te kijken.
- Nauw samen te werken met andere gemeentelijke afdelingen voor het realiseren van de besparingen op bedrijfskosten (o.a. vastgoed).

Handelingsperspectief

- Bereid de transformatie van de DZB-organisatie voor met behulp van strategische personeelsplanning.
- Bereid een huisvestings-/vastgoedplan voor, rekening houdend met de krimp van de Wsw-activiteiten en opzetten van PPS-en.
- Tijdsindicatie: het advies is hiermee tijdig te starten (begin 2021), met name voor het onderdeel 'strategische personeelsplanning'.

3. Versterk de ontwikkelfunctie van DZB Leiden

Door:

- Het nieuwe werktaalprogramma te ontwikkelen om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt intensief te begeleiden naar werk.
- De ontwikkelfunctie van de Leerwerkbedrijven een plek te geven in het al aanwezige aanbod van re-integratie instrumenten (R&W, JA-projecten).
- De ontwikkelfunctie van de Leerwerkbedrijven in de breedte te versterken door o.a. professionalisering en opleiding van DZB-medewerkers

Handelingsperspectief

- Maak de omslag naar meer ontwikkelingsgericht werken in de Leerwerkbedrijven en start met scholing en professionalisering.
- Start een pilot voor het stapsgewijs uitwerken van het werktaalprogramma bij de Leerwerkbedrijven als onderdeel van de 'springplank' naar de reguliere arbeidsmarkt.
- Tijdsindicatie: het advies is om in de eerste helft 2021 uitvoering te geven aan de professionaliseringslag van de Leerwerkbedrijven om de benodigde voorwaarden te realiseren, zodat de pilot werktaalprogramma in de tweede helft 2021 van start kan gaan.

4. Zorg dat de DZB-organisatie klaar is om de transformatie te realiseren

Door:

- Te zorgen voor een goede basis voor de transformatie: het doorleven met elkaar van het nieuwe perspectief, zodat duidelijk is bij betrokkenen wat de toekomstige veranderingen inhouden en wat de urgentie er van is.
- Te zorgen voor een betere samenwerking tussen de verschillende uitvoeringsonderdelen van DZB Leiden, met als doel verbetering van de dienstverlening aan werkzoekenden. Door verbetering van processen, toepassing van een uniform trajectplan, heldere afspraken in de keten en eenduidige registratie.
- Na te gaan in hoeverre de inrichting van de organisatie nog passend is voor de nieuwe opgaven met de eerder gemaakte SWOT-analyse (niet opgenomen in dit rapport) als vertrekpunt.
- Het versterken van de ontwikkel- en realisatiekracht van DZB Leiden door projectcapaciteit hiervoor vrij te maken. Om de ambities te kunnen realiseren, is het nodig dat DZB Leiden haar externe oriëntatie versterkt, zodat zij sneller en beter kan inspelen op ontwikkelingen in de samenleving (wendbare organisatie).
- Te bevorderen dat bestuurlijk heldere keuzes gemaakt worden in relatie tot de beperkte financiële middelen. Het is daarbij van belang in het managementcontract afspraken te maken over de mix van doelgroepen voor wie budget wordt ingezet, passend binnen het totale re-integratiebudget. Daarnaast is het van belang de gemeentelijke bijdragen zeker te stellen om te investeren in de verdere ontwikkeling van DZB Leiden als sociaal ontwikkelbedrijf.

Handelingsperspectief

- Maak een overkoepelend transformatieplan (krimp DZB-organisatie in samenhang met Wsw, toepassing PPS-concept en uitbouwen ontwikkelfunctie) voor de implementatiefase, stel hiervoor capaciteit beschikbaar.
- Waarborg commitment voor de transformatie vanuit bestuur en management door periodiek de voortgang te bespreken.
- Tijdsindicatie: werk in het transformatieplan de doorlooptijden concreet uit, in samenhang met elkaar. Wetende dat niet alles in één keer kan. Zorg dat het transformatieplan in de eerste helft (Q1-Q2) van 2021 gereed is.

De uiteindelijke uitwerking van de transformatie ligt bij de directie van DZB Leiden, in samenhang met de gemeentelijke opdrachtgevers en ondernemingsraad van DZB Leiden. Het college B&W van de gemeente Leiden stelt de toekomstvisie DZB Leiden 2030 vast.

5.2 Perspectief doelgroep

Hieronder volgen toekomstschetsen met betrekking tot de doelgroep van DZB Leiden richting 2030. Wat betekent de toekomstvisie voor de mensen waar het om gaat?

Casus 1: Wsw-medewerker in dienst bij DZB Leiden

“Ik werkte sinds 1993 in het Leerwerkbedrijf ‘schoonmaak’ van DZB Leiden. Ik had het altijd erg naar mijn zin. Sinds 2022 ben ik door DZB Leiden gedetacheerd bij een werkgever in de schoonmaak waar DZB Leiden mee samenwerkt: een publiek-privaat samenwerkingsverband (PPS). Ik werk daar meer samen met medewerkers zonder een beperking. Het tempo ligt iets hoger maar ik kan het goed aan. We maken nog steeds dezelfde panden schoon als vroeger, maar op woensdag en donderdag maak ik ook schoon op een kleuterschool. Dat was een nieuwe omgeving voor mij, met veel herrie. Dat vond ik moeilijk want daar kan ik niet goed tegen. Toen ik dat aan mijn leidinggevende vertelde, heeft hij mij goed begeleid. Ik kreeg ook nog wat cursussen. Ik heb daar veel geleerd. Toen ik begin 2023 privé tegenslagen kreeg, mocht ik terug naar DZB Leiden om drie maanden bij het Leerwerkbedrijf ‘Montage’ te gaan werken. Dat gaf mij heel veel rust en stabiliteit. Ik ben daar goed opgevangen. Er werken binnen DZB Leiden ook oud collega's van de

schoonmaak. Zij konden in 2022 niet mee naar de PPS omdat het voor hen niet zo goed paste. Ik vond het leuk ze weer te zien. Nu gaat alles weer goed met mij en ben ik weer bij de PPS aan het werk. Daar maak ik weer lekker schoon. Ik had mijn team gemist."

Casus 2: Medewerker op een beschutte werkplek bij DZB Leiden

"In 2017 kwam ik van de praktijkschool. In mijn laatste jaar liep ik stage bij DZB Leiden. Ik kreeg van het UWV een indicatie 'beschut' en ben in de Chocolaterie van DZB gaan werken. Ik begon met eenvoudige werkzaamheden. Als ik iets had geleerd was ik klaar voor een nieuwe stap en leerde ik van mijn teamleider wat nieuws. Binnen drie jaar kon ik zelf chocolade maken van de losse ingrediënten, ik goot de chocolade in mallen en ik bediende de inpakmachine. Ik hou niet zo van veranderingen en had het erg naar mijn zin binnen de Chocolaterie. In 2022 vond mijn teamleider het tijd om eens verder te kijken dan DZB Leiden omdat ik veel had geleerd en je met een indicatie Beschut ook buiten DZB kan werken. Een consulent gaf aan dat er in de stad een Chocolatier zat die extra werk had. Ik ben daar eerst een keer gaan kijken, samen met de consulent. Toen mocht ik een paar keer bij de Chocolatier meewerken. Ik bleek al heel veel te kunnen. Ik was alleen nog geen BHV-er. Deze opleiding heb ik nog binnen DZB gedaan. Na een stage van 2 maanden ben ik aangenomen. Ik fiets nu elke ochtend naar de Breestraat waar ik heerlijke chocoladerepen maak. Volgende maand ga ik leren bonbons te maken. Daar kijk ik nu al naar uit. Dan ga ik mijn beschut collega's die nog wel binnen DZB werken een doosje brengen. Ik denk dat ze mijn bonbons heerlijk vinden"

Casus 3: Werkzoekende met bijstandsuitkering

"In 2022 ben ik zonder werk komen te zitten en nu heb ik een uitkering. Mijn eerste contact om hier hulp bij te krijgen is met een consulent van DZB Leiden. De consulent van DZB Leiden luistert naar mijn verhaal en maakt een plan van aanpak. Ik ben blij dat ik een duidelijk aanspreekpunt heb. Er zijn steeds meer mogelijkheden voor mij ontstaan om te re-integreren, omdat DZB Leiden de afgelopen jaren heeft geïnvesteerd in samenwerkingsverbanden met werkgevers, het onderwijs en zorg- en welzijnsinstellingen. Omdat ik consulenten van DZB Leiden vaker zie in het wijkcentrum, vind ik het minder spannend om naar het eerste gesprek te gaan. De consulent zoekt met mij naar de kortste weg naar zo regulier en duurzaam mogelijk werk of onderwijs. DZB Leiden geeft hiervoor trainingen op het gebied van solliciteren en werknemersvaardigheden. Het werkgeversteam van DZB Leiden is continu met de collega's in de regio bezig om mooie baankansen bij werkgevers te creëren en ook de nieuwe publiek-private samenwerkingsverbanden (PPS-en) bieden mooie kansen op betaald werk op verschillende niveaus. Ik heb er zin in!"

Casus 4: Werzoekende vluchteling met verblijfstatus

"Sinds 2005 ben ik Nederland. Ik ben toen gevlucht uit Afghanistan. De Nederlandse taal heb ik nooit echt onder de knie gekregen, waardoor mijn kansen op een baan niet zo groot waren. In 2022 ben ik begonnen met een werk-taal stage van drie maanden vanuit het nieuwe 'werk-taalprogramma' van DZB Leiden. Dat was heel leuk. We waren met een groep van 12 mensen die allemaal moeite hadden met de Nederlandse taal. We kregen twee dagen in de week Nederlandse les en drie dagen gingen we aan het werk. We konden van alles doen. We maakten tassen van oude spijkerbroeken, we gaven oude tafels die we uit het Warenhuis haalden een nieuwe look en we maakten zelfs zeep! Karel en Ibrahim waren onze begeleiders tijdens het werk. Het was wel handig dat Ibrahim ook Arabisch sprak. Zo kon hij dingen uitleggen aan het begin, maar verder deden we alles in het Nederlands. In het begin vond ik het moeilijk om op tijd te komen, maar dat ging steeds beter. Tijdens het werk werkten we veel met pictogrammen. Ik heb zo veel Nederlands geleerd. Ik mocht na drie maanden een leer-werktraject doen van 9 maanden. Ik ben dat binnen 'Circulair Hout' gaan doen. Daar ligt toch mijn passie. Gedurende deze 9 maanden kreeg ik een salaris van DZB Leiden. Ik maakte de mooiste dingen. Na 6 maanden zei de Jobhunter dat ze in de molen van Leiden een houtbewerker zochten. Zij heeft me voorgesteld. Er was meteen een klik. Nu werkt ik al 2 maanden in de molen."

5.3 Financiële kaders

In deze paragraaf geven we een overzicht van de financiële effecten van de maatregelen die voorgesteld worden in de toekomstvisie. Door Berenschot zijn twee business cases uitgewerkt, waarin de financiële effecten worden geschetst:

- Business case I (BC-1): Meerjarig financieel beeld Leerwerkbedrijven DZB Leiden en PPS;
- Business case II (BC-2): Uitbouwen ontwikkelfunctie Leerwerkbedrijven DZB Leiden.

Daarnaast zijn er financiële middelen nodig om de transformatie verder vorm te geven.

In BC-1 wordt de aanbeveling gedaan om de organisatie en daarmee de kosten te laten meekrimpen met de krimp van de Wsw-populatie. Daarnaast is de aanbeveling gedaan voor een aantal werksoorten een PPS-samenwerkingsverband aan te gaan. Op basis van de realisatiecijfers Leerwerkbedrijven DZB Leiden 2019 is in BC-1 een meerjarige prognose opgesteld, waarin beide effecten tot uitdrukking komen. Daarbij is rekening gehouden met een te verwachten hogere Wsw-Rijkssubsidie per Wsw-fte en de instroom van mensen met de indicatie beschut werk (zie figuur 16, pag. 25). Ten slotte is een eerste inschatting gemaakt van de verwachte transitiekosten.

In BC-1 zijn de gemeentelijke bijdragen buiten de berekeningen gehouden. In onderstaande tabel zijn de gemeentelijke bijdragen wel opgenomen. In de eerste rij worden de financiële ontwikkelingen aangegeven van de Wsw-activiteiten Leerwerkbedrijven, wanneer geen maatregelen worden genomen (uitgangssituatie). In de tweede rij wordt het effect aangegeven van de voorgenomen maatregelen BC-1 (krimp DZB-organisatie en toepassing PPS). Vervolgens vindt verrekening plaats met de gemeentelijke bijdrage voor de Leerwerkbedrijven DZB.

x €1.000	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Zonder maatr.	2268	2475	2317	2247	2340	2395	2366	2765	3142	3497	3833	4149
2. Na doorvoering maatr.	2268	2151	1669	1283	347	9	-349	-260	-173	-90	-12	61
3. Gem. Bijdragen	-2382	-2146	-2146	-2146	-2146	-2146	-2146	-2146	-2146	-2146	-2146	-2146
Totaal (2-3)	-114	5	-477	-863	-1799	-2137	-2495	-2406	-2319	-2236	-2158	-2085

Figuur 25. Meerjarig netto financieel saldo na doorvoering maatregelen, inclusief gemeentelijke bijdragen(+=nadeel; -=voordeel)

Door de voorgestelde maatregelen in BC-1, namelijk het meekrimpen van de DZB-organisatie en de toepassing van PPS, kan deze gemeentelijke bijdrage deels vrijvallen en vervolgens ingezet worden voor de instroom van (nieuwe) doelgroepen en het versterken van de ontwikkelfunctie van DZB Leiden.

In BC-2 is een financiële vertaling weergegeven van het werktalprogramma.

x €1.000	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
werktaaltraject	290	554	554	554	554	554	554	554	554	554
loonkosten deelnemers	68	272	272	272	272	272	272	272	272	272
project- en ontwikkelcapaciteit	225	150	150	150	150	150	150	150	150	150
toename algemene uitkering	-150	-350	-550	-800	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000	-1000
Totaal	433	626	426	176	-24	-24	-24	-24	-24	-24

Figuur 26. indicatief meerjarige ontwikkeling werktalprogramma (+=nadeel; -=voordeel)

In de bijlage is een gespecificeerd financieel overzicht met toelichting opgenomen.

Wanneer BC-1 en BC-2 met elkaar worden verrekend, ontstaat er een oplopend jaarlijks positief saldo dat beschikbaar is voor de groei van de instroom nieuwe doelgroepen (met arbeidsbeperking).

x €1.000	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
BC-1	-477	-863	-1799	-2137	-2495	-2406	-2319	-2236	-2158	-2085
BC-2	433	626	426	176	-24	-24	-24	-24	-24	-24
Totaal	-44	-237	-1373	-1961	-2519	-2430	-2343	-2260	-2182	-2109

Figuur 27. financieel saldo van BC1 en BC-2, inclusief gemeentelijke bijdragen

Voor incidentele kosten van de transformatie is verder de DZB reserve zachte landing beschikbaar. Deze reserve is ingesteld om de effecten van de Participatiewet te kunnen implementeren in de DZB-organisatie. In de hiervoor genoemde tabellen is te zien dat de toekomstvisie kan worden uitgevoerd binnen de bestaande financiële kaders van DZB Leiden. Op basis van concrete uitvoeringsplannen moet de begroting bij het transformatieplan worden opgesteld.

De effecten van de coronacrisis zijn niet meegenomen in dit financieel meerjarenbeeld. Voor 2020 zijn vanuit het Rijk extra middelen beschikbaar gesteld, maar deze zijn niet voldoende om alle nadelen op te kunnen vangen. Vooralsnog worden de resterende nadelen gedekt uit DZB-bedrijfsreserve. De verwachting is dat de financiële effecten van de coronacrisis ook nog zwaar zullen drukken op de begroting 2021. Als er geen afdoende extra middelen vanuit het Rijk komen, zal ook voor 2021 een beroep gedaan worden op DZB-bedrijfsreserve.

5.4 Risico's en beheersmaatregelen

De voorgestelde toekomstvisie betreft een complexe veranderopgave in een dynamische omgeving. Het onderkennen van de risico's en hierop actief sturen met beheersmaatregelen, is nodig om ervoor te zorgen dat het daadwerkelijk gaat lukken. De transformatie zal enkele jaren in beslag nemen en het is belangrijk de diverse sporen in samenhang op te pakken. Niet alles kan in één keer en er zullen prioriteringen gemaakt worden. Hieronder beschrijven we de belangrijkste risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen.

1. Risico: complexe veranderopgave voor DZB Leiden als organisatie

DZB Leiden heeft te maken met een complexe veranderopgave. In de aanbevelingen en het handelingsperspectief hebben we aangegeven hoe de eerste stap naar implementatie gemaakt kan worden. Door de complexiteit bestaat het risico dat te veel tegelijkertijd wordt opgepakt of dat mensen simpelweg de 'bomen door het bos' niet meer zien. Dit kan gevolgen hebben voor de voortgang en het resultaat.

Beheersmaatregel

- Het voorgestelde transformatieplan biedt houvast bij de veranderopgave. Het geeft inzicht in de fasering van de projecten/pilots en de te bereiken (deel)resultaten.
- Er is veel kennis en expertise aanwezig binnen DZB Leiden om deze veranderopgave te kunnen realiseren. De laatste jaren is veel geïnvesteerd in project- en procesmatig werken, zoals methodieken rondom lean en agile werken.
- De veranderopgave is een geleidelijk proces. Het is van belang hierin flexibel te zijn en te leren gedurende de tijd. Bijsturing en anticiperen op ontwikkelingen, is een belangrijke beheersmaatregel om grip te houden op de veranderopgave.

2. Risico: PPS-constructies komen niet of moeizaam tot stand

In business case I zijn kansrijke werksoorten voor PPS-constructies uitgewerkt. Mede gebaseerd op ervaringen van andere SW-bedrijven in Nederland. Om een succesvolle PPS op te zetten, is het van belang dat marktpartijen met DZB Leiden willen samenwerken. Dat vraagt de nodige kennis en

kunde van DZB Leiden in samenwerking met de gemeentelijke afdelingen. Het risico bestaat dat de propositie niet aantrekkelijk genoeg is voor marktpartijen en/of voor DZB Leiden zelf.

Beheersmaatregel

- Door bij de kansrijke werksoorten te beginnen, wordt de kans vergroot dat een succesvolle PPS tot stand komt. Begin ook bij 1 werksoort en werk het stap-voor-stap uit. Maak gebruik van de aanwezige kennis binnen DZB Leiden en de gemeentelijke afdelingen.
- In het land zijn diverse succesvolle PPS-en gerealiseerd tussen sociaal ontwikkelbedrijven en marktpartijen. DZB Leiden kan hiervan leren, zodat het wiel niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden. DZB Leiden kan bijvoorbeeld bedrijven benaderen die al een dergelijke samenwerking hebben met een sociaal ontwikkelbedrijf (soort mentor-bedrijf).
- DZB Leiden heeft een groot werkgeversnetwerk. Dit netwerk kan worden ingezet voor het verkennen van PPS-mogelijkheden.

3. Risico: besparingen wordt slechts gedeeltelijk behaald

Om de besparingen te realiseren zal de ambtelijke formatie moeten meekrimpen met de krimp van het aantal Wsw-medewerkers. Dit geldt ook voor de bedrijfskosten. Deze maatregelen zorgen voor de grootste besparingen om de kosten-opbrengsten in balans te brengen. Er bestaat een risico dat de besparingen niet snel genoeg gerealiseerd worden. Wanneer de voortgang stopt, is doorzettingsmacht nodig om bij te sturen.

Beheersmaatregel

- De planvorming rondom de strategische personeelsplanning (formatie per bedrijfs onderdeel) en huisvesting, biedt houvast bij het realiseren van de benodigde besparingen. Het is van belang dat de voortgang en resultaten tussentijd worden gemonitord en bijsturing plaats vindt, waar nodig.
- Het opzetten van PPS'en is ook een vorm risicospreiding in relatie tot de verhouding tussen kosten-opbrengsten. Als nu een opdracht wegvalt, is het risico alleen voor DZB Leiden. Met een PPS kunnen successen, maar ook risico's, worden gedeeld en gespreid. Een voorwaarde is dat daarover goede afspraken worden gemaakt.

4. Risico: ontwikkelfunctie van Leerwerkbedrijven komt onvoldoende van de grond

Van oudsher zijn de Leerwerkbedrijven gericht op het realiseren van productie en omzet. De nieuwe functie van de Leerwerkbedrijven, als 'springplank' naar de reguliere arbeidsmarkt, vraagt verandering van focus. Het is een opgave om productie en omzet te combineren met ontwikkeling. Als de Leerwerkbedrijven deze omslag onvoldoende weten te maken, bestaat het risico dat de nieuwe leerwerkprogramma's, zoals het voorgesteld werkleertraject (business case II), onvoldoende van de grond komen.

Beheersmaatregel

- Start met de voorgestelde pilot werktalprogramma. Door in kleine stappen te werken, blijft het behapbaar en beheersbaar. Durf daarbij te experimenteren en stuur bij waar nodig.
- Investeer tegelijkertijd in professionalisering en opleiding om de nieuwe ontwikkelfunctie naar behoren uit te kunnen voeren. Dit is een belangrijke voorwaarde voor het vervullen van de nieuwe ontwikkelfunctie. De afdeling Mensontwikkeling (MO) kan hier een belangrijke trekkende rol in vervullen.

Begrippenlijst, kaderstellend beleid en bijgevoegde documenten

Begrippenlijst

BUIG	Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzieningen Gemeenten
B&W	Burgemeester en Wethouders
IVA	Inkomensvoorziening volledig arbeidsongeschikten
JA	Maatwerkproject jongeren op de arbeidsmarkt
JAS	Maatwerkproject statushouders: Leids inburgeringsprogramma
LIV	Lage-inkomensvoordeel
LKS	Loonkostensubsidie
LWB	Leerwerkbedrijven DZB Leiden
Nugger	Niet-uitkeringsgerechtigde (werkzoekend)
PPS	Publiek-private-samenwerking
ProVso	Praktijkonderwijs en Voortgezet Speciaal Onderwijs
Project JA	Project jongeren en arbeidsmarkt
Project JAS	Project aanpak statushouders en inburgering
R&W	Re-integratie en Werkgeversdienstverlening
SROI	Social Return on Investment
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
SW	Sociale werkvoorziening
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
Wajong	Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten
WIA	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
WIW	Wet inschakeling werkzoekenden
WLZ	Wet langdurige zorg
WMO	Wet maatschappelijke ondersteuning
WSP	Werkgeversservicepunt
Wsw	Wet sociale werkvoorziening
W&I	Werk en Inkomen

Kaderstellend beleid

- Beleidsevaluatie Participatiewet 2019 (BW 19.0099)
- Beleidsplan Werk en Participatie 2019-2023 (RV 19.0110)
- Beleidsakkoord 'Samen maken we de stad' 2018-2022
- Re-integratieverordening Participatiewet 2017 (RV 17.0046)
- Visie sociaal domein 'Iedereen telt en doet mee' 2019 (RV 19.0029)

Zie jaarstukken programma 10 voor aanvullende kaderstellende beleidstukken in het sociaal domein.

Bijgevoegde documenten

- Procesbrief Toekomstvisie DZB Leiden d.d. 9 sep 2020 (BW 20.0416)
- Business case I: meerjarig financieel beeld en effecten PPS (Berenschot)
- Business case II: uitbouwen ontwikkelfunctie DZB Leiden (Berenschot)

Bijlage

De bijlage geeft een verdere toelichting op het indicatief financieel meerjarenbeeld van de transformatie in paragraaf 5.3. Daarbij is uitgegaan van de rijksbijdragen, zoals opgenomen in de meerjarige prognose van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW).

Indicatief meerjarige ontwikkeling Transformatie DZB Leiden (*€ 1.000) (+= nadeel, -=voordeel)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1. Uitkomst BC-1, financieel resultaat LWB	1669	1283	347	9	-349	-260	-173	-90	-12	61
2. Gemeentelijke bijdrage	-2146	-2146	-2146	-2146	-2146	-2146	-2146	-2146	-2146	-2146
Uitkomst BC-1	-477	-863	-1799	-2137	-2495	-2406	-2319	-2236	-2158	-2085
3a. BC-2 Werktaaltraject	290	554	554	554	554	554	554	554	554	554
BC-2 Loonkosten deelnemers	68	272	272	272	272	272	272	272	272	272
BC-2 Voorbereidingskosten	75									
3b. BC-2 Toename algemene uitkering (reeds verwerkt in DZB begrotingssaldo)	-50	-200	-350	-500	-650	-650	-650	-650	-650	-650
3c. BC-2 Toename algemene uitkering (nog niet verwerkt in DZB begrotingssaldo)	-100	-150	-200	-300	-350	-350	-350	-350	-350	-350
4. Project en ontwikkelcapaciteit	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Uitkomst BC-2	433	626	426	176	-24	-24	-24	-24	-24	-24
5 Totaal uitkomst BC1+2, beschikbaar voor arbeidsre-integratie nieuwe doelgroepen	-44	-237	-1373	-1961	-2519	-2430	-2343	-2260	-2182	-2109
6. JA en JAS	-PM	-PM	-PM	-PM	-PM	-PM	-PM	-PM	-PM	-PM

Figuur 28. Meerjarig financieel beeld toekomstvisie DZB Leiden 2030

In bovenstaande tabel is het financieel effect van de ontwikkelingen weergegeven. Het betreft een indicatie. Op basis van concrete uitvoeringsplannen moet de begroting bij het transformatieplan worden opgesteld. Uit deze indicatieve opstelling kan evenwel worden geconcludeerd dat de toekomstvisie kan worden uitgevoerd binnen de bestaande financiële kaders van DZB Leiden.

Toelichting

Ad 1. Aan de hand van de realisatie 2019 is de meerjarige BC-1 opgesteld. In deze BC is rekening gehouden met de volgende effecten:

- De DZB-organisatie en daarmee de kosten laten mee krimpen met de krimp van de Wsw-populatie.

- Voor een aantal werksoorten een PPS-samenwerkingsverband aangaan. Hierbij is ook een inschatting gemaakt van de beheerskosten die voortvloeien uit een PPS-samenwerkingsverband.
- Een hoger Wsw-rijkssubsidie per Wsw-fte.
- Instroom van mensen met de indicatie beschut werk.
- Een eerste inschatting van transitiekosten. De DZB-organisatie zal mee krimpen met de krimp van de Wsw-populatie. Ook krimpt de organisatie door het aangaan van PPS-samenwerkingsverbanden. Voor zover de krimp van de formatie niet via natuurlijk verloop kan worden gerealiseerd, zullen op dit punt transitiekosten ontstaan. Ook zullen transitiekosten ontstaan als bijvoorbeeld een bedrijfsmiddel voortijdig moet worden afgestoten. Berenschot heeft in haar BC een eerste indicatie van de transitiekosten opgenomen.

Ad 2. Boven op de Wsw-rijkssubsidie is voor de uitvoering van de Wsw in de gemeentebegroting een gemeentelijke bijdrage geraamd. De gemeentelijke bijdrage bedroeg in 2019 € 2.6 mln. Met ingang van 2020 is de gemeentelijke bijdrage aan DZB verlaagd met € 250k. Voor de Leerwerkbedrijven (Wsw) betekent dit een bijdrage van € 2.1 mln. Deze is in het meerjarenbeeld constant gehouden. De middelen die vrijvallen dienen ingezet te worden voor de re-integratie van de (nieuwe) doelgroepen (o.a. voormalig Wsw en Wajong).

Ad 3a. De financiële uitkomsten van BC-2 werktaaltraject zijn hier opgenomen. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar deze BC. Het werktaaltraject is er mede op gericht om mensen uit te laten stromen uit de bijstand. Hierdoor ontstaan binnen het BUIG budget besparingen. Deze zijn niet meegenomen in dit overzicht, evenals de opbrengsten uit arbeid van de deelnemers.

Ad 3b. Via de Integratie-uitkering Participatie in het gemeentefonds wordt rijksgeld ontvangen t.b.v. begeleiding van nieuwe doelgroepen. Twee of drie keer per jaar vindt er vanuit het rijk een bijstelling plaats. De effecten hiervan worden geheel verrekend met het begrotingssaldo DZB/re-integratie. Vanaf het jaar 2026 is het bedrag gefixeerd op dat van 2025.

Ad 3c. De Rijks gelden die ontvangen worden voor 're-integratie klassiek' zijn met ingang van 2019 opgegaan in de algemene uitkering gemeentefonds. Vanaf dat moment worden de mutaties hierin niet verrekend met het begrotingssaldo DZB/re-integratie. Voorheen was dit wel zo. Nadere berekeningen die vanuit het rijk worden verstrekt geven aan dat de komende jaren deze rijksmiddelen zullen toenemen. Vooralsnog is deze toename als mutatie verwerkt in het begrotingssaldo DZB/re-integratie. Vanaf het jaar 2026 is het bedrag gefixeerd op dat van 2025.

Ad 4. Om de ambities te kunnen realiseren is het nodig dat DZB Leiden haar externe oriëntatie versterkt en dat zij sneller en beter kan inspelen op ontwikkelingen in de samenleving (wendbaarheid). Om dit mogelijk te maken zal de strategische en ontwikkelkracht van DZB Leiden versterkt moeten worden, door capaciteit vrij te maken of uit te breiden. Vooralsnog zijn hier de kosten van 2 fte voor geraamd.

Ad 5. Alle verwachte ontwikkelingen bij elkaar samengevoegd, leidt dit tot een jaarlijks bedrag dat ingezet wordt voor de toename van de instroom arbeidsre-integratie.

Ad 6. Een deel van de lasten van JA/JAS worden gedekt uit Europese subsidies. Als deze subsidies wegvallen, zal een heroverweging moeten plaatsvinden binnen het totaal beschikbaar budget.

Reserves van DZB Leiden

DZB Leiden beschikt over twee reserves:

1. DZB Reserve Zachte Landing: ingesteld om de kosten van de transformatie n.a.v. de Participatiewet 2015 te kunnen opvangen. Deze reserve bedraagt ultimo 2019 € 1,8 mln.
2. DZB Bedrijfsreserve is bedoeld om schommelingen in het operationeel resultaat van DZB Leiden op te vangen. Deze reserve bedroeg ultimo 2019 € 4,7 mln. Deze reserve wordt ingezet om de nadelige effecten van de coronacrisis op te vangen.



iedereen werk