

UPDATE

Bouwen aan een toekomstbestendig leer-werkbedrijf

Ontwikkelingen, aanpak en financiering

Deze update is opgesteld naar aanleiding van een onderzoek naar de vermogenspositie van leer-werkbedrijven¹ en de intervisie bijeenkomst die daarvoor georganiseerd wordt. Het vraagstuk omtrent het reservebeleid, financieringsverhouding en/of risicomanagement is echter ondergeschikt aan de strategische koers van de meeste organisaties. De vermogenspositie dient een invulling te zijn van de strategische koers die het leer-werkbedrijf inzet. Tegelijkertijd is de financiële situatie wel de basis waarop de strategie uitgevoerd moet worden. Daarom hebben wij in deze update allereerst onze visie gedeeld op hoe om te gaan met de ontwikkelingen in het sociale domein in het algemeen en die van de uitvoering van de Participatiewet in het bijzonder. Met deze update nemen wij u hierin mee.

Allereerst gaan wij in op de ontwikkelingen die wij bij verschillende leer-werkbedrijven in het land zien. Vervolgens geven we onze visie op de stappen die een leer-werkbedrijf komende jaren dient te maken om toekomstbestendig te blijven. Wij sluiten af met de highlights van bevindingen uit het onderzoek en geven aan hoe deze bevindingen zich verhouden tot een toekomstbestendig leer-werkbedrijf.

Ontwikkelingen leer-werkbedrijven

Wij zien binnen leer-werkbedrijven een aantal ontwikkelingen die (bijna) elk leer-werkbedrijf al langere tijd bezig houden. Deze ontwikkelingen zijn een bedreiging, maar bieden tevens kansen voor het leer-werkbedrijf. Niet om de organisatie in stand te

houden, maar juist om de beste organisatievorm te vinden om de brede doelgroep van de Participatiewet zo goed mogelijk te ondersteunen.

1 Uitstroom uit de SW:

- a Het totale SW-bestand neemt af;
- b Vakkrachten en leidinggevend SW-personeel stroomt veelal als eerste uit;
- c Geen interne SW-opvolgingsmogelijkheden.

2 Rijksbijdrage neemt af:

- a Verloop gaat minder snel dan in het model van de Rijksoverheid rekening mee gehouden;
- b Steeds minder in staat om gat loonkosten - subsidie te dekken (o.a. door punt 1).

3 Kansrijke doelgroep (P-wet) is uitgestroomd:

- a Personen met een kleine afstand tot de

¹ Onder leer-werkbedrijf verstaan wij in deze update alle organisaties die bedrijfsactiviteiten uitvoeren voor de doelgroep uit de Participatiewet. Dat kunnen sociale werkvoorzieningen zijn maar ook organisaties waar meerdere onderdelen van de Participatiewet (zoals re-integratie brede doelgroep) plaatsvindt. Uiteraard ook die organisaties die de Participatiewet integraal (dus inclusief 'inkomen') uitvoeren.

arbeidsmarkt zijn weer (eventueel d.m.v. inzet van instrumenten) aan het werk op de reguliere arbeidsmarkt;

- b Kwetsbare doelgroep blijft binnen leerwerkbedrijf;
- c Nieuw beschutte werkplekken moeten gevonden worden;
- d Zwaardere en meer problematiek;
- e Statushouder blijkt moeilijk plaatsbare doelgroep bij reguliere werkgevers. Zij kunnen juist goed taal- en werktrajecten bij leer-werkbedrijven volgen.

In de nabije toekomst zien we:

- 1 verdere daling van de rijksbijdrage;
- 2 verdere groei van de gemiddelde afstand tot de arbeidsmarkt van de doelgroep;
- 3 verdienmodel houdt geen stand door o.a. nieuwe investeringen en afvloeiing personeel;
- 4 bezuinigingen gemeenten (kritischere houding t.a.v. betalen gemeentelijke bijdrage);
- 5 ontschotting budgetten sociaal domein en gemeentebreed: hoe worden bijdragen vastgesteld?

Daarnaast bestaat kans op een nieuwe recessie (vroeg of laat): zijn we daar klaar voor, liggen de scenario's klaar?

Hoe maken we het leer-werkbedrijf toekomstbestendig

Leer-werkbedrijven kennen al meerdere jaren toenemende budgettaire krapte. Daarnaast dienen zij politieke en publieke verantwoording af te leggen over de bestede middelen. Dit leidt ertoe dat geen ongelimiteerd budget bestaat om in te spelen op ontwikkelingen en de verandercapaciteit beperkt is (zie ook onze publicatie: verandercapaciteit bij Nederlandse gemeenten). Daarnaast hebben leer-werkbedrijven te maken met een relatief kwetsbare doelgroep, waarbij verandering vaak leidt tot veel onrust en verzuim. Dit maakt dat leer-werkbedrijven in de bekende analogie eerder een olietanker dan een speedboot zijn.

In deze constatering schuilt geen waardeoordeel, wel is dit inzicht van belang voor het toekomstbestendig maken van de organisatie. Bij een beperktere mate van wendbaarheid dient verder vooruit gekeken te worden. Dit geldt dus ook voor het leer-werkbedrijf. Een leer-werkbedrijf dient verder vooruit te kijken om tijdig bij te sturen dan een kleinere, wendbaardere organisatie.

Dit is ook de kern van onze visie op de te ondernemen activiteiten om het leer-werkbedrijf klaar te maken voor de toekomst: vooruitkijken. Hierbij is een deel van de toekomst onbekend en onvoorspelbaar, maar een deel is ook goed te voorzien. Pas je aan op de te voorziene toekomst en zorg dat je klaar staat om in te spelen op de meest waarschijnlijke uitkomsten van de onvoorziene toekomst.

Hoe is een leer-werkbedrijf toekomstbestendig te maken?

- 1 Neem stakeholders mee gedurende het navolgende proces en de besluitvorming hieromtrent.**
 - a Gemeenten;
 - b Partners uit de publieke sector;
 - c Werkgevers.
- 2 Strategische personeelsplanning (aanbod)**
 - a Breng verwachte kwantitatieve ontwikkeling (uitstroom) voor de komende jaren in beeld: per bedrijfsactiviteit en zowel regulier personeel als doelgroep;
 - b Breng verwachte kwalitatieve ontwikkeling voor de komende jaren in beeld.
- 3 Behoeftemarkt(vraag)**
 - a Breng markt(vraag) in beeld, waar is behoefte aan? Nu én in de (nabije) toekomst.
- 4 Strategische besluitvorming**
 - a Stel een meerjarenplan op, waarbij punten 1 en 2 als leidraad gelden.
 - I Bestaande uit scenario's;
 - II Onderbouwd door businesscases;
 - III Betrek de juridische (governance) en fiscale consequenties tijdig in de businesscases.
 - b Laat investeringsbeslissingen volgen uit het meerjarenplan.
 - I Vervangingsinvesteringen;
 - II Uitbreidingsinvesteringen;
 - III Vastgoed;
 - IV Automatisering;
 - V Verduurzaming;
 - VI Maar vooral ook: Welke bedrijfsactiviteiten kunnen/moeten worden afgebouwd of stopgezet (op termijn) en in welke bedrijfsactiviteiten kan de doelgroep nog terecht?
- 5 Financieringsplan**
 - a Breng risico's van meerjarenplan in beeld (bijvoorbeeld niet uitkomen van verwachtingen);
 - b Ontwikkel beheersmaatregelen;
 - c Breng benodigde middelen in kaart;
 - d Breng in beeld hoe meerjarenplan gefinancierd wordt (bijvoorbeeld met financieringsscenario's).

Resultaten onderzoek en verhouding tot toekomstbestendig leer-werkbedrijf

Hierna volgen de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek, die wij daarna in het licht plaatsen van voorgaande besluitvorming. Wij achten de resultaten uit het onderzoek namelijk alleen van waarde bij het plaatsen in de juiste context.

Reservebeleid:

- 6 van de 14 van de deelnemende organisaties hebben niets in hun gemeenschappelijke regeling (hierna: GR) en/of statuten vastgelegd over de omvang van de reserves;

- ▶ 8 van de 14 hebben in hun GR en/of statuten zaken vastgelegd over de omvang van de reserve, echter is de inhoud verschillend. Dit varieert van vastgestelde onder- en bovengrenzen tot bepaling van bevoegdheden over het aanleggen van reserves;
- ▶ De omvang van de reserve is gekoppeld aan verschillende variabelen. De ene organisatie hanteert een ondergrens (soms mét bovengrens), de andere heeft de omvang van de reserve gekoppeld aan de solvabiliteit of het weerstandsvermogen.

Financiële verhoudingen:

- ▶ 9 van de 14 uitvoeringsorganisaties verwachten over het jaar 2019 zonder gemeentelijke bijdrage een tekort op hun exploitatie;
- ▶ 1 van de 14 uitvoeringsorganisaties heeft een negatieve algemene reserve;
- ▶ De omvang van de algemene reserve van de deelnemende organisaties bedraagt tussen de -/- € 1.131.000 en + € 21.000.000.

Werkkapitaal

- ▶ 3 van de 14 deelnemende organisaties hebben een negatief werkkapitaal (vlottende activa – vlottende passiva);
- ▶ Het werkkapitaal van de deelnemende organisaties bedraagt tussen de -/- € 889.000 en de € 5.000.000.

De omvang van het werkkapitaal en de reserves zeggen wat over de mate waarin de organisaties op korte en op lange termijn in staat zijn om de investeringen voortkomend uit strategische koers te financieren.

Een organisatie met een lage algemene reserve zal eerder bij diens deelnemende gemeenten voor financiering moeten aankloppen. Een organisatie met een hoge algemene reserve is mogelijk in staat om dit zelf te financieren, afhankelijk van de liquiditeit van de reserve. Een organisatie met een lage reserve is genoodzaakt om de deelnemende gemeenten mee te nemen in de ontwikkelingen, wat niet wegneemt dat organisaties met voldoende eigen vermogen hier ook goed aan doen. Dit in verband met het afleggen van (publieke) verantwoording en draagvlak voor financiering (en mogelijk tijdelijk tegenvallende resultaten) te verwerven.

Wij zijn van mening dat elk leer-werkbedrijf de specifieke (voor de eigen organisatie) ontwikkelingen in beeld dient te hebben en hier vroegtijdig plannen op ontwikkelt. Deze strategische scenarioplanning (in de vorm van meerjarige businesscases) kan doorvertaald worden in bijvoorbeeld reservebeleid en de financieringsverhoudingen. Tevens dient het risicomanagement op deze koers aangepast te worden.

Alleen door vooruit te kijken kan vroegtijdig bijgestuurd worden en de juiste koers bepaald en gevolgd worden.

Meer informatie

Voor meer informatie over dit onderwerp kunt u contact opnemen met:



Anton Revenboer
T 06 - 549 67 293
E anton.revenboer@bdo.nl



Léon van Aubel
T 06 – 207 34 585
E leon.van.aubel@bdo.nl



Kasper Kuiper
T 06 – 488 31 820
E kasper.kuiper@bdo.nl

Deze publicatie is zorgvuldig voorbereid en tot stand gekomen, maar is in algemene bewoordingen gesteld en bevat alleen informatie van algemene aard. Deze publicatie bevat geen advies voor concrete situaties, zodat uitdrukkelijk wordt afgeraden om zonder advies van een deskundige op basis van de informatie in deze publicatie te handelen, na te laten of besluiten te nemen. Voor het verkrijgen van een advies dat is toegesneden op uw concrete situatie, kunt u zich wenden tot BDO Accountants & Adviseurs of een van haar adviseurs. BDO Accountants & Adviseurs, de met haar gelieerde

partijen en haar adviseurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor schade die het gevolg is van handelen, nalaten of het nemen van besluiten op basis van de informatie in deze publicatie.

BDO is een op naam van Stichting BDO te Amsterdam geregistreerd merk.

In deze publicatie wordt BDO gebruikt ter aanduiding van de organisatie die onder de merknaam 'BDO' actief is op het gebied van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Accountants & Adviseurs is een op naam van BDO Holding B.V. te Eindhoven geregistreerde handelsnaam en wordt gebruikt ter aanduiding van een aantal met elkaar in een groep verbonden rechtspersonen, die ieder afzonderlijk onder de merknaam 'BDO' actief zijn op een bepaald terrein van de professionele dienstverlening (accountancy, belastingadvies en advisory).

BDO Holding B.V. is lid van BDO International Ltd, een rechtspersoon naar Engels recht met beperkte aansprakelijkheid, en maakt deel uit

van het wereldwijde netwerk van juridisch zelfstandige organisaties die onder de naam 'BDO' optreden.

BDO is de merknaam die wordt gebruikt ter aanduiding van het BDO-netwerk en van elk van de BDO Member Firms.