



Ministerie van Sociale Zaken
en Werkgelegenheid



Verhogen operationeel resultaat

Handreiking doelmatige uitvoering
van het sociaal ontwikkelbedrijf

juni 2025

Inhoudsopgave

Voorwoord	3	5. Een goed operationeel resultaat behouden	39
1. Inleiding	4	5.1 Randvoorwaarden	39
1.1 Waarom deze handreiking?	4	5.2 Algemeen management	39
1.2 Doel van de handreiking	4	5.3 Financieel management	39
1.3 Verantwoording	4	5.4 Begrotingscyclus	39
1.4 De handreikingen op een rij	5	5.5 Kritische prestatie-indicatoren (KPI's)	40
1.5 Definitie van operationeel resultaat	5	5.6 Documenten	40
1.6 Werkinfrastructuur	5	5.7 Periodieke evaluatie	41
1.7 Onderzoek naar het operationeel resultaat	6	5.8 Samenvattend	41
1.8 Leeswijzer	6	Bijlage 1 Checklist voor het beoordelen van het operationeel resultaat	43
2. Het operationeel resultaat beoordelen	7	Bijlage 2 Checklist voor het verhogen van het operationeel resultaat	44
2.1 Inleiding	7	Bijlage 3 Checklist voor het behouden van het operationeel resultaat	45
2.2 Strategische koers in beeld brengen	8	Bijlage 4 Samenvatting van de hoofdtekst	46
2.3 Doelgroepen in beeld brengen	10	Bijlage 5 Vragen over deze handreiking?	51
2.4 Werksoorten in beeld brengen	11	Over de auteurs	52
2.5 Doelbereik	12		
2.6 Operationeel resultaat berekenen	12		
2.7 Input voor de nadere analyse	14		
3. Randvoorwaarden voor een goed operationeel resultaat	15		
3.1 Inleiding	15		
3.2 Interne omgeving	16		
3.3 Externe omgeving	21		
3.4 Samenvattend	24		
4. Maatregelen om het operationeel resultaat te verhogen	26		
4.1 Inleiding	26		
4.2 Directe bedrijfskosten verlagen	26		
4.3 Indirecte bedrijfskosten verlagen	28		
4.4 Bedrijfsopbrengsten verhogen	30		
4.5 Kosten en opbrengsten gecombineerd aanpakken	34		
4.6 Samenvattend	37		

Voorwoord

Toekomstbestendige inrichting van de sociale infrastructuur

Iedereen verdient de kans om mee te doen. Werk is daarin vaak een belangrijk middel. Want werk is meer dan alleen een salaris. Werk geeft een gevoel van eigenwaarde, biedt sociale contacten en zorgt voor kansen om jezelf te ontwikkelen. Het is een gezamenlijke opdracht van sociale partners, gemeenten, UWV, onderwijspartijen, werkgevers en het Rijk om zoveel mogelijk mensen die een steuntje in de rug nodig hebben te ondersteunen om passend mee te kunnen doen.

In de opgave om zoveel mogelijk mensen mee te laten doen, spelen sociaal ontwikkelbedrijven een belangrijke rol. Zij dragen bij aan een arbeidsmarkt waar iedereen gezien en erkend wordt. Want mede door hun inzet krijgen mensen die niet, of niet zonder meer bij reguliere werkgevers aan de slag kunnen een kans op de arbeidsmarkt. Hiermee dragen zij breed bij aan het welzijn van mensen.

Tegelijkertijd is met de komst van de Participatiewet de context waarbinnen deze bedrijven opereren flink veranderd. Het wordt steeds belangrijker dat sociaal ontwikkelbedrijven hun activiteiten meer richten op het begeleiden van mensen naar werk bij reguliere werkgevers, terwijl ze tegelijkertijd (beschutte) werkgelegenheid bieden aan degenen die geen, of slechts beperkt de kans hebben om bij reguliere werkgevers aan de slag te gaan. Dit brengt een transformatieopgave met zich mee en vraagt soms om aanpassing van de bedrijfsvoering.

Op dit moment spelen er verschillende opgaven die de toekomstbestendigheid van sociaal ontwikkelbedrijven in de weg staan. Zo zien we nog veel dat sociaal ontwikkelbedrijven op dit moment geen helder takenpakket of toekomstvisie hebben. Ongeveer 60% van de sociaal ontwikkelbedrijven geeft aan geen duidelijk takenpakket te hebben en 46% mist een helder toekomstperspectief. Ook zien we dat afname van het aantal medewerkers bij sociaal ontwikkelbedrijven nog onvoldoende leidt tot aanpassing van de infrastructuur. Dit heeft overcapaciteit van organisatievoorzieningen, inefficiëntie en aanzienlijke kosten als gevolg. Verder merken we dat veel sociaal ontwikkelbedrijven kampen met financiële tekorten en ook gemeenten binnen de beschikbare middelen keuzes moeten maken over wie wel en niet gebruik kan maken van voorzieningen zoals beschut werk.

De komende jaren wordt er gebouwd aan een infrastructuur die aansluit op de eisen van nu en morgen. De sociaal ontwikkelbedrijven van de toekomst zijn ondernemende en lerende organisaties die werken met een duidelijke opdracht: zorgen voor passende werkplekken en begeleiding voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbij is het doel altijd gericht op zoveel mogelijk duurzame uitstroom naar werk bij een reguliere werkgever. Tegelijkertijd blijven deze bedrijven ook een vangnet voor mensen voor dit niet mogelijk is. De beweging die we willen realiseren, is er één waarbij sociaal ontwikkelbedrijven zich ontwikkelen tot toekomstbestendige bedrijven. Hierbij zijn de volgende elementen van belang:

1. Sociaal ontwikkelbedrijven moeten gericht zijn op het realiseren van werkplekken voor mensen die niet aan de slag kunnen op de reguliere arbeidsmarkt. Deze bedrijven zijn een opstap naar werk, een plek waar je in een beschutte omgeving kunt werken en een plek waarop je kunt terugvallen als het even niet lukt bij een reguliere werkgever.
2. Er is sprake van een gerichte inzet op ontwikkeling en doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt. Dit betekent dat de ondersteuning van sociaal ontwikkelbedrijven zoveel mogelijk moet bijdragen aan het versterken van de kans op reguliere arbeid en dat hiervoor goed wordt samengewerkt met reguliere werkgevers, onderwijsinstellingen en andere arbeidsmarktpartners. Tegelijkertijd blijft er ruimte voor beschut werk en voor tijdelijke terugval, als werk bij een reguliere werkgever (nog) niet haalbaar is.
3. Er wordt gewerkt aan een financieel gezonde bedrijfsvoering. Dit betekent dat sociaal ontwikkelbedrijven er alles aan doen om door middel van ondernemen, innoveren en samenwerken te zorgen voor een verhoging van het operationeel resultaat en het realiseren van een toekomstbestendige bedrijfsvoering.

1

Inleiding

Gemeenten staan in het kader van de Participatiewet voor de uitdaging om een steeds grotere groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zo regulier mogelijk aan het werk te helpen en aan het werk te houden. De sociaal ontwikkelbedrijven, die oorspronkelijk verantwoordelijk waren voor de Wsw, hebben hierin een belangrijke rol. Zij missen echter vaak nog duidelijkheid over hun takenpakket en een helder toekomstperspectief. De afname van de groep Wsw'ers leidt vaak onvoldoende tot aanpassing van de bestaande infrastructuur, wat leidt tot overcapaciteit en een ondoelmatige besteding van middelen. Veel sociaal ontwikkelbedrijven kampen met financiële tekorten.

1.1 Waarom deze handreiking?

De huidige situatie vraagt om duidelijke keuzes, visie en strategie van de betrokken gemeenten. De sociaal ontwikkelbedrijven moeten zich ontwikkelen tot innovatieve, toekomstbestendige organisaties met een duidelijke inbedding in de bredere sociale infrastructuur van de Participatiewet. Bedrijven die zoveel mogelijk mensen bij reguliere werkgevers aan de slag helpen en een vangnet bieden voor diegenen voor wie dat nog niet mogelijk is.

Een belangrijke prestatie-indicator van het sociaal ontwikkelbedrijf is het operationeel resultaat. Het operationeel resultaat laat zien in hoeverre het sociaal ontwikkelbedrijf erin slaagt om de loonwaarde van de medewerkers met een arbeidsbeperking te verzilveren. Een hoger operationeel resultaat stimuleert het gevoel van trots en eigenwaarde van de betrokken medewerkers en zorgt voor een aantrekkelijk werkklimaat. Daarnaast voorkomt het financiële tekorten en zorgt het voor een betaalbaar stelsel waarin het vangnet ook voor de toekomst gewaarborgd is. Deze handreiking biedt handvatten aan gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven voor het realiseren en behouden van een zo goed mogelijk operationeel resultaat.

1.2 Doel van de handreiking

Het operationeel resultaat is direct van invloed op de hoogte van de bijdrage die gemeenten betalen aan het sociaal ontwikkelbedrijf. Bij een verbetering van het operationeel resultaat kunnen meer mensen aan het werk worden geholpen en kan de gemeentelijke bijdrage mogelijk omlaag. Een zinvolle discussie over de hoogte van de gemeentelijke bijdrage en de omvang en de

kwaliteit van de dienstverlening kan pas gevoerd worden als er zicht bestaat op het operationeel resultaat van het sociaal ontwikkelbedrijf.

Het doel van deze handreiking is om gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven handvatten te bieden om het operationeel resultaat in beeld te krijgen, om het operationeel resultaat te verhogen en om een goed operationeel resultaat op niveau te houden. De handreiking is gericht op betrokken bestuurders, directeuren, managers, beleidsmedewerkers en financieel medewerkers.

1.3 Verantwoording

De handreiking Verhogen operationeel resultaat is onafhankelijk opgesteld en geschreven door adviesbureau Berenschot in opdracht van het ministerie van SZW. Er zijn meerdere afstemmomenten geweest met een meeleesgroep van directeuren van sociaal ontwikkelbedrijven en verschillende medewerkers van gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven en vertegenwoordigers van VNG, Cedris en Divosa. Naast de handreiking is ook een video beschikbaar waarin de inhoud van deze handreiking nader wordt toegelicht.

Het ministerie heeft beoogd een zekere mate van onafhankelijkheid in de handreiking te bewerkstelligen. Dat kan betekenen dat de handreiking elementen bevat die niet helemaal aansluiten bij de wijze waarop SZW zaken zou formuleren of interpreteren. Omdat op veel terreinen de toepasbaarheid voor gemeenten en bedrijven de doorslag heeft gegeven, is ervoor gekozen hiervoor ruimte te bieden.

1.4 De handreikingen op een rij

Het ministerie van SZW gaf met het oog op de beweging die sociaal ontwikkelbedrijven moeten maken, aan Berenschot de opdracht om de volgende, onderling samenhangende handreikingen te schrijven:

- **Organisatiemodellen:** hierin worden de verschillende keuzes uitgewerkt die gemeenten hebben ten aanzien van het sociaal ontwikkelbedrijf en de wijze waarop deze keuzes kunnen worden gemaakt.
- **Verhogen operationeel resultaat:** laat zien hoe sociaal ontwikkelbedrijven kunnen zorgen voor een doelmatige uitvoering en daarmee verantwoord operationeel resultaat. Het operationeel resultaat bepaalt de kosten die de gemeenten moeten financieren.
- **Bekostigingsafspraken basisdienstverlening:** laat zien welke mogelijkheden gemeenten hebben om de uitgaven van het sociaal ontwikkelbedrijf te bekostigen en hoe gemeenten kunnen komen tot een adequate bekostigingsmethodiek.
- **Explicitering budgetten Participatiewet en Wsw:** laat zien hoe de financieringssystematiek van de Participatiewet werkt, welke middelen gemeenten voor het uitvoeren van de Participatiewet en de Wsw en de bekostiging van het sociaal ontwikkelbedrijf beschikbaar hebben.

1.5 Definitie van operationeel resultaat

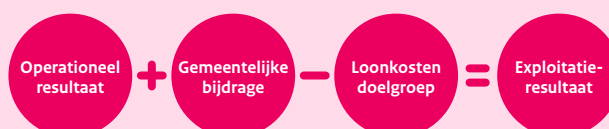
Het operationeel resultaat is het saldo van de bedrijfsopbrengsten (ook wel netto toegevoegde waarde genoemd) en de integrale¹ bedrijfskosten die in de werkinfrastructuur van het sociaal ontwikkelbedrijf worden gerealiseerd.



Veel factoren zijn niet beïnvloedbaar, maar bij het operationeel resultaat gaat het om de bedrijfsopbrengsten en de bedrijfskosten die door een goede uitvoering en goed beleid van het sociaal ontwikkelbedrijf wel omhoog of omlaag kunnen worden gebracht. De loonkosten van de medewerkers vanuit de doelgroep, die moeilijk of niet door het sociaal ontwikkelbedrijf kunnen worden beïnvloed, tellen daarom niet mee in het operationeel resultaat. Bij de bedrijfskosten gaat het om kosten van reguliere (niet-doelgroepgebonden) medewerkers, gebouwen, machines en dergelijke. Bij de bedrijfsopbrengsten gaat het om de omzet die

met de productie en dienstverlening door de medewerkers vanuit de doelgroep wordt gerealiseerd.

Er moet goed onderscheid worden gemaakt tussen het operationeel resultaat en het exploitatieresultaat van het sociaal ontwikkelbedrijf.



De financiële prestaties van het sociaal ontwikkelbedrijf vertalen zich in het operationeel resultaat. Daarom is het operationeel resultaat de financiële indicator waarop het sociaal ontwikkelbedrijf stuurt. De gemeentelijke bijdrage en de loonkosten van de doelgroep zijn relevant voor het exploitatieresultaat, maar dat zijn geen sturingsvariabelen. Deze blijven bij de beoordeling van de financiële prestaties op de eigen werkinfrastructuur (de kosten en de baten van de doelgroepmedewerkers met een dienstverband) van het sociaal ontwikkelbedrijf buiten beschouwing.

1.6 Werkinfrastructuur

Een belangrijke taak van sociaal ontwikkelbedrijven bestaat eruit om mensen die het (nog) niet lukt om bij reguliere werkgevers aan het werk te gaan een werkplek in de eigen werkinfrastructuur te bieden en zodra het wel lukt om hen aan het werk te helpen bij een reguliere werkgever. Bij de werkinfrastructuur gaat het om:

- **Intern werk:** De medewerkers van het bedrijf zijn op een eigen interne locatie van het werkbedrijf werkzaam. Denk aan de werksoorten Verpakken en Montage.
- **Werken op locatie:** Er worden werkzaamheden op locatie van de opdrachtgever uitgevoerd door het werkbedrijf. Denk aan de werksoorten Groen en Schoonmaak.
- **Groepsdetachering:** Het sociaal ontwikkelbedrijf leent (doelgroep)medewerkers uit aan een opdrachtgever of externe werkgever. De begeleiding wordt geregeld vanuit het werkbedrijf.
- **Individuele detachering:** Een doelgroepmedewerker wordt als individu uitgeleend aan een opdrachtgever of externe werkgever. De begeleiding wordt geregeld vanuit het werkbedrijf.

¹ Integrale bedrijfskosten zijn de bedrijfskosten waarin de directe kosten en de indirecte kosten (waaronder overhead) zijn meegenomen. De indirecte kosten worden toegerekend aan de werksoorten.

1.7 Onderzoek naar het operationeel resultaat

Sociaal ontwikkelbedrijven hebben telkens de opdracht om een zo goed mogelijk operationeel resultaat te realiseren, gegeven de taken die zij moeten uitvoeren en gegeven de omstandigheden waarin zij zich bevinden. Het gaat om een permanent proces. Periodiek moet er diepgaand onderzoek worden uitgevoerd naar de mogelijkheden die er zijn om het operationeel resultaat verder te verbeteren. In een dergelijk onderzoek worden de volgende stappen gezet.



Toelichting

- **Beoordelen van het operationeel resultaat:** In de eerste stap van het onderzoek naar maatregelen om het operationeel resultaat te verhogen wordt met name op basis van benchmark onderzoek nagegaan hoe het operationeel resultaat zich verhoudt tot het operationeel resultaat bij andere bedrijven en wat mogelijke verklaringen zijn voor de verschillen. Er wordt nagegaan bij welke werksoorten de verschillen zich manifesteren. Ook wordt nagegaan of de verschillen kunnen worden verklaard door het verschil in omvang en samenstelling van de doelgroep die binnen het sociaal ontwikkelbedrijf werkzaam is. Deze analyse geeft een eerste beeld en geeft richting en houvast bij de vervolgstappen waarin wordt nagegaan welke verbetermaatregelen mogelijk zijn.
- **Randvoorwaarden voor een goed operationeel resultaat:** Om een goed operationeel resultaat te realiseren moet aan verschillende randvoorwaarden worden voldaan. Deze worden in de tweede stap van het onderzoek onderzocht. De mate waarin aan de randvoorwaarden is voldaan kan mede een verklaring bieden voor eventuele verschillen met andere sociaal ontwikkelbedrijven. Inzicht in de randvoorwaarden is ook van belang om na te gaan of het succes van verbetermaatregelen in voldoende mate gewaarborgd is.
- **Maatregelen om het operationeel resultaat te verhogen:** In de volgende stap worden de maatregelen onderzocht om het operationeel resultaat te verbeteren. Per werksoort wordt systematisch nagegaan welk potentieel er is om de kosten te verlagen en de opbrengsten te verhogen. Ook wordt meer generiek gekeken of de overheadkosten omlaag kunnen. Verder worden maatregelen onderzocht die zowel effect hebben op de kosten en de opbrengsten, met als gevolg dat het operationeel resultaat per saldo wordt verbeterd.

- **Een goed operationeel resultaat behouden:** In de laatste stap van het onderzoek wordt nagegaan welke maatregelen in het financieel management nodig zijn om de verbetermaatregelen goed te kunnen volgen en succesvol te laten zijn. De kwaliteit van het financieel management is een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van een hoog operationeel resultaat.

De opdracht om de verbetermaatregelen gericht op het operationeel resultaat in beeld te brengen wordt gegeven door het bestuur, de directeur of (indien van toepassing) de raad van commissarissen. De opdracht wordt samen met een plan van aanpak en een planning ter besluitvorming voorgelegd. De opdracht kan worden uitgevoerd door de algemeen directeur (in opdracht van het bestuur of de raad van commissarissen) of door de directeur financiën (in opdracht van de algemeen directeur). De opdrachtnemer stelt een werkgroep samen die het onderzoek op basis van de stappen hiervoor uitvoert.

Het onderzoek wordt afgerond met een rapportage die bij de opdrachtgever wordt opgeleverd. In de rapportage wordt verslag gedaan van het onderzoek en worden de verbetermaatregelen in beeld gebracht alsmede de impact voor de organisatie, de financiële risico's en de sociaal-maatschappelijke impact van de maatregelen c.q. de impact op de doelstellingen van het sociaal ontwikkelbedrijf.

1.8 Leeswijzer

In de hoofdstukken hierna geven we eerst aan hoe het operationeel resultaat kan worden beoordeeld. Daarbij laten we met name zien hoe op basis van benchmarkonderzoek nagegaan kan worden hoe het operationeel resultaat zich verhoudt tot het operationeel resultaat bij andere bedrijven en wat mogelijke verklaringen zijn voor de verschillen.

Daarna gaan we na hoe kan worden onderzocht of wordt voldaan aan de randvoorwaarden voor een goed operationeel resultaat. We verkennen zowel de interne als de externe omgeving van het sociaal ontwikkelbedrijf.

Vervolgens wordt het onderzoek uitgewerkt, naar de maatregelen om het operationeel resultaat te verbeteren. Er wordt zowel op werksoortniveau als op het niveau van de gehele organisatie gekeken hoe verbetermaatregelen kunnen worden onderzocht.

Tot slot gaan we na welke maatregelen in het financieel management nodig zijn om het succes van de verbetermaatregelen in voldoende mate te kunnen waarborgen.

2

Het operationeel resultaat beoordelen

Voor het verbeteren van het operationeel resultaat moet eerst het operationeel resultaat in beeld worden gebracht en moet de hoogte van het operationeel resultaat vervolgens worden beoordeeld. De vraag is wanneer sprake is van een hoog of een laag operationeel resultaat. In dit hoofdstuk laten we zien hoe je het operationeel resultaat in beeld brengt en hoe je kunt beoordelen of het sociaal ontwikkelbedrijf een relatief hoog of laag operationeel resultaat heeft. Daarbij houden we rekening met de omvang en de samenstelling van de doelgroep, de bedrijfskosten en de bedrijfsopbrengsten en de prestaties van de verschillende werksoorten. Deze analyse is een eerste stap op weg naar een set van maatregelen om het operationeel resultaat te verbeteren.

2.1 Inleiding

Voor de beoordeling van het operationeel resultaat worden verschillende aspecten onderzocht.

De analyse die we hierna beschrijven geeft antwoord op de volgende vragen:

- Wat is de strategische koers van het sociaal ontwikkelbedrijf ten aanzien van de werkinfrastructuur en wat is naar verwachting daarvan de invloed op het operationeel resultaat?
- Wat is de omvang en samenstelling van de doelgroep met een dienstbetrekking bij het sociaal ontwikkelbedrijf, worden de bij het vaststellen van de strategische koers verwachte aantallen gerealiseerd en wat is de invloed hiervoor op het operationeel resultaat?
- Welke werksoorten heeft het sociaal ontwikkelbedrijf, welke bijdrage leveren de verschillende werksoorten aan het operationeel resultaat en wat is de invloed van de verdeling van de doelgroep over de werksoorten?
- Wat zijn de sociaalmaatschappelijke doelstellingen van de werkinfrastructuur, worden de doelen gerealiseerd en wat is de invloed op het operationeel resultaat?
- Hoe verhoudt het operationeel resultaat van het sociaal ontwikkelbedrijf zich tot het operationeel resultaat bij andere bedrijven, rekening houdend met de gekozen strategische koers en de omvang en samenstelling van de doelgroep? Welke aanknopingspunten zijn er voor verder verdiepend onderzoek naar maatregelen om het operationeel resultaat te verbeteren?

Strategische koers	Doelgroep	Werksoorten	Doelbereik	Operationeel resultaat
• Eigen werksoorten • Reguliere werkgevers • Ontwikkelcomponent • Rol en positie in sociale infrastructuur	• Wsw, beschut, opstap- en vangnetbanen • Omvang en samenstelling • Oorspronkelijke raming • Benchmark	• Aantal fte per werksoort • Uitsplitsing doelgroepen per werksoort • Oorspronkelijke raming • Clustering in intern, werken op locatie, groepsdata en individuele data • Benchmark	• Medewerkerstevredenheid • Beschut werk • Opstap- en vangnetbanen • Doorstroom • Uitstroom	• Totaalniveau • Per werksoort • Per doelgroep • Oorspronkelijke raming • Benchmark

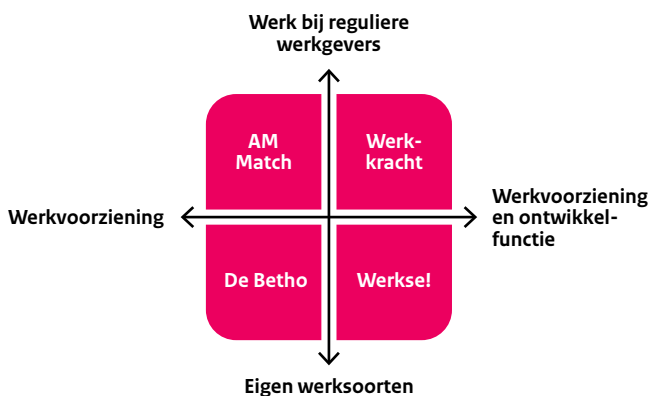
2.2 Strategische koers in beeld brengen

De strategische keuzes ten aanzien van de werkinfrastructuur kunnen van invloed zijn op de bedrijfskosten en de bedrijfsopbrengsten van het sociaal ontwikkelbedrijf en daarmee op het operationeel resultaat. Daarom moet de strategische koers bij een analyse van het operationeel resultaat in beeld worden gebracht. Daarbij worden de volgende stappen gezet.

1. Breng de strategische keuzes die zijn gemaakt ten aanzien van de werkinfrastructuur in beeld. Daarvoor worden de volgende drie hoofdvragen beantwoord.
 - a. Is de werkinfrastructuur vooral bedoeld als werkvoorziening voor mensen die niet regulier aan het werk komen of kent de werkinfrastructuur ook een belangrijke ontwikkelcomponent?
 - b. Is de focus vooral gericht op het realiseren van werkplekken en het begeleiden van medewerkers bij reguliere werkgevers of gaat er ook veel aandacht uit naar het realiseren van een stevige eigen productie- en dienstverleningsstructuur (intern werk en werken op locatie)?
 - c. Wat is de rol en positie van het sociaal ontwikkelbedrijf in de bredere sociale infrastructuur van de Participatiewet?
2. Ga na wat het verwachte effect is van deze keuzes op de hoogte van het operationeel resultaat en wat de mogelijke risico's zijn voor de hoogte van het operationeel resultaat.

De strategische keuze ten aanzien van de werkinfrastructuur komt in beeld door literatuurstudie en door interviews met de directie en het management van het sociaal ontwikkelbedrijf.

Hierna gaan we eerst in op de twee hoofdkeuzes ten aanzien van de werkinfrastructuur en de mogelijke invloed op het operationeel resultaat. Daarna gaan we in op de rol en positie van de werkinfrastructuur in de bredere sociale infrastructuur van de Participatiewet.



We illustreren de vier mogelijke keuzes aan de hand van een voorbeeld.

2.2.1 Eigen werksoorten met ontwikkelfunctie (voorbeeld: Werkse!)

Het bedrijf heeft bij deze strategische keuze een relatief sterke eigen werkinfrastructuur, vaak met veel diversiteit en werksoorten met een hoge ontwikkelcomponent. Sociaal ontwikkelbedrijf Werkse! in Delft koos er voor om verschillende werksoorten, zoals Groen, Schoonmaak en Catering, zelf te (blijven) organiseren en deze om te vormen naar werk-leerbedrijven.

De uitdaging om een goed operationeel resultaat te realiseren is in deze variant groter dan in de andere varianten, omdat meer kosten moeten worden gemaakt (voor de eigen werksoorten en de ontwikkelcomponent) en omdat er meer bedrijfsopbrengsten moeten worden gerealiseerd om de hogere bedrijfskosten te compenseren. Maar er kan potentieel een hoger maatschappelijk rendement worden gerealiseerd doordat er meer maatwerk kan worden geboden en een bredere groep kan worden geholpen om aan het werk te komen. In het hoofdstuk Operationeel resultaat verbeteren binnen de bestaande strategie geven we aan hoe bij deze keuze een zo goed mogelijk operationeel resultaat kan worden gerealiseerd.

2.2.2 Eigen werksoorten met nadruk op werkvoorziening (voorbeeld: De Betho)

Binnen deze strategische koers heeft het sociaal ontwikkelbedrijf relatief veel eigen werksoorten en ligt de nadruk op het realiseren van een kosteneffectieve werkvoorziening. Een voorbeeld is De Betho, het sociaal ontwikkelbedrijf van De Bevelanden en Tholen. De aanpak van De Betho kenmerkt zich door een no nonsense beleid, waarbij de diversiteit binnen de werksoorten relatief beperkt is en iedereen geholpen wordt die niet aan het werk kan bij reguliere werkgevers, waarbij strak gestuurd wordt op kostenbeheersing (lage overhead en laag investeringsrisico) en op verhoging van de bedrijfsopbrengsten.

De Betho slaagt erin om een goed operationeel resultaat te realiseren. De Betho biedt ook leerwerktrajecten aan, maar daar wordt door de afdelingen W&I van de gemeenten (nog) relatief weinig gebruik van gemaakt, waardoor vooral maatschappelijke waarde wordt gecreëerd door mensen een werkplek te bieden die elders niet aan het werk kunnen.

2.2.3 Werk bij reguliere werkgevers met nadruk op werkvoorziening (voorbeeld: AM match)

De focus bij dit type bedrijven is gericht op het realiseren van werkplekken en het begeleiden van medewerkers bij reguliere werkgevers. Een voorbeeld is AM match in Amstelveen en Haarlemmermeer. De eigen werkinfrastructuur is relatief beperkt. AM match verzorgt zowel werkplekken voor mensen met een indicatie beschut werk als opstap- en vangnetbanen. Vervolgens is het doel om mensen zo lang mogelijk bij reguliere werkgevers aan het werk te houden en uitval te voorkomen. Mensen worden zoveel mogelijk herplaatst als uitval toch dreigt.

Het operationeel resultaat van dit type bedrijven is potentieel goed omdat er beperkt kosten worden gemaakt en er minder risico wordt gelopen dan door bedrijven met een uitgebreide eigen werkinfrastructuur. Er wordt maatschappelijk resultaat behaald doordat relatief veel medewerkers aan het werk zijn bij reguliere werkgevers. Het risico is dat – doordat ontwikkeling niet de primaire focus heeft – mensen minder snel doorstromen naar (nog meer) regulier werk en het vangnet (als plaatsing bij een reguliere werkgevers (even) net lukt) niet altijd voldoende basis biedt om een stap te zetten naar een reguliere werkgever.

2.2.4 Werk bij reguliere werkgevers met ontwikkelfunctie (voorbeeld: Werkkracht!)

Sociaal ontwikkelbedrijf Werkkracht in Ede kiest ervoor om zoveel mogelijk mensen te plaatsen bij reguliere werkgevers en zo min mogelijk mensen in de eigen infrastructuur aan het werk te helpen. De eigen fysieke werkinfrastructuur is minimaal. Werkkracht spreekt bovendien verschillende werk-leerarrangementen af met reguliere werkgevers, zodat veel werkplekken fungeren als opstap naar een meer reguliere plek.

Potentieel is het operationeel resultaat hoger dan bij bedrijven met een uitgebreide eigen werkinfrastructuur. Maar, de leerwerkfaciliteiten bij reguliere werkgevers leiden ertoe dat door het sociaal ontwikkelbedrijf bij werkgevers hogere kosten worden gemaakt. De infrastructuur draagt hierdoor in belangrijke mate bij aan ontwikkeling. Doordat de eigen werkinfrastructuur relatief beperkt is, bestaat het risico dat niet iedereen een (passende) plek krijgt voor wie werk bij reguliere werkgevers even niet mogelijk is.

2.2.5 Rol en positie in de bredere sociale infrastructuur

Een derde belangrijke strategische hoofdvraag is welke rol en positie het sociaal ontwikkelbedrijf heeft in de bredere sociale infrastructuur. Daarvoor moeten de volgende vragen worden beantwoord.

1. Wat is het organisatiemodel van het sociaal ontwikkelbedrijf:
 - a. **Bedrijf voor de Wsw:** bedrijf is alleen verantwoordelijk voor de Wsw.
 - b. **Bedrijf voor beschutte arbeid:** bedrijf is naast de Wsw verantwoordelijk voor het realiseren van beschutte banen en eventueel opstap- en vangnetbanen.
 - c. **Geïntegreerd sociaal ontwikkelbedrijf:** Het bedrijf is verantwoordelijk voor alle functionaliteiten in de infrastructuur van de Participatiewet.
 - d. **Gecombineerd sociaal ontwikkelbedrijf:** Een geïntegreerd sociaal ontwikkelbedrijf plus de uitkeringsverstrekking van de bijstand.
 - e. **Partieel sociaal ontwikkelbedrijf:** Naast beschut werk voert het bedrijf andere, maar niet alle functionaliteiten binnen de sociale infrastructuur uit. Er zijn nog andere ketenpartners binnen de bredere sociale infrastructuur.
2. Wat is de relatie en verhouding tot de ketenpartners (binnen de sociale infrastructuur) als het gaat om een partieel sociaal ontwikkelbedrijf of een bedrijf voor beschutte arbeid? Welke afspraken zijn gemaakt over de kandidaatsstromen en hoe zijn die gewaarborgd?

Deze strategische hoofdvraag is relevant als het gaat over het operationeel resultaat, omdat bij het geïntegreerde en gecombineerde model het sociaal ontwikkelbedrijf volledig regie heeft over de doelgroep en op deze manier indirect invloed heeft op het operationeel resultaat. In het partiële model en het bedrijf voor beschutte arbeid is het bedrijf vaak afhankelijk van de doorverwijzingen door een ketenpartner (vaak een (inter)gemeentelijke uitvoeringsorganisatie) en heeft daardoor geen directe regie op de gehele doelgroep van de Participatiewet. Het geïntegreerde en gecombineerde model hebben daardoor meer mogelijkheden om de omvang en samenstelling van de doelgroepmedewerkers en daarmee de hoogte van het operationeel resultaat te beïnvloeden dan het partiële en beschutte bedrijf.

2.3 Doelgroepen in beeld brengen

De omvang en samenstelling van de doelgroep in dienst bij het sociaal ontwikkelbedrijf is van invloed op de hoogte van het operationeel resultaat. Naarmate de medewerkers een hogere loonwaarde hebben, kan het sociaal ontwikkelbedrijf een hoger operationeel resultaat realiseren. De vraag is: wat is de omvang en samenstelling van de doelgroep in dienst bij het sociaal ontwikkelbedrijf en in hoeverre is die van invloed op de hoogte van het operationeel resultaat? Het volgende wordt onderzocht:

- Wat is de gerealiseerde omvang en samenstelling van de doelgroep? Kijk bij een analyse van het operationeel resultaat naar het laatste - met een jaarrekening - afgesloten jaar. Deze informatie staat soms in een jaarverslag. Vaak moet deze uit de administratie van het sociaal ontwikkelbedrijf worden gehaald.
- Wat is de geraamde omvang en samenstelling van de doelgroep bij het vaststellen van de strategische koers? Van welke omvang en samenstelling van de groep medewerkers gaat het sociaal ontwikkelbedrijf uit? Hoe verhoudt deze zich tot de werkelijke omvang en samenstelling? Grote verschillen tussen raming en realisatie kunnen van invloed zijn op het operationeel resultaat: als het bedrijf is ingericht op een bepaalde omvang en samenstelling van de doelgroep en de werkelijkheid wijkt hiervan af, kan dat leiden tot extra kosten of lagere opbrengsten dan verwacht. De geraamde omvang en samenstelling van de doelgroep staat mogelijk in het strategisch plan of in de eerste begroting die is opgesteld na het strategisch plan.
- Wat is de samenstelling van de doelgroep in de benchmark en hoe verhoudt die zich tot de werkelijke omvang en samenstelling van het sociaal ontwikkelbedrijf waarvan het operationeel resultaat wordt onderzocht? In de sectorinformatie van Cedris staat de informatie om een dergelijke benchmark uit te voeren. Deze omvang en samenstelling is nodig om (a) na te gaan in hoeverre de samenstelling van de doelgroep van invloed is op de hoogte van het operationeel resultaat en verschillen met het landelijk gemiddelde en (b) om het operationeel resultaat (zie hierna) te kunnen vergelijken met bedrijven met een zelfde samenstelling van de doelgroep.

Stel dat bij het vaststellen van de strategische koers de volgende aantallen en aandelen doelgroepmedewerkers zijn geraamd.

fte	2022	2023	2024	2025	2026	Aandeel	2022	2023	2024	2025	2026
Beschut werk	100	108	115	123	130	Beschut werk	15%	16%	18%	20%	22%
Opstap- en vangnetbanen	75	81	86	92	98	Opstap- en vangnetbanen	11%	12%	14%	15%	16%
Wsw	500	470	430	400	370	Wsw	74%	71%	68%	65%	62%
Totaal	675	659	631	615	598	Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

Als we kijken naar 2024 voor ons onderzoek naar het operationeel resultaat, dan gaan we het volgende na:

- Hoe verhouden de realisaties in fte zich tot de aantallen die zijn geraamd bij het vaststellen in de strategische koers vanaf 2022?
- Wat zijn de gerealiseerde aantallen en aandelen? En hoe verhouden de aandelen zich tot de aandelen in de benchmark?

2.4 Werksoorten in beeld brengen

Het operationeel resultaat is per werksoort verschillend. Voor een verklaring van de hoogte van het operationeel resultaat moet worden onderzocht hoe de doelgroepmedewerkers zijn en het operationeel resultaat is verdeeld over de verschillende werksoorten.

- Welke werksoorten heeft het sociaal ontwikkelbedrijf en hoeveel fte doelgroepmedewerkers, uitgesplitst naar Wsw, beschut werk en opstap- en vangnetbanen, zijn per werksoort werkzaam? Het antwoord op deze vraag is relevant omdat het operationeel resultaat per werksoort verschillend is en medewerkers in de ene werksoort een hoger operationeel resultaat kunnen realiseren dan in de andere werksoort. Indien veel medewerkers actief zijn in een laag renderende werksoort, moet (in het verdiepingsonderzoek hierna) worden nagegaan of meer mensen aan de slag kunnen in hoogrenderende werksoorten. Deze informatie moet uit de administratie van het sociaal ontwikkelbedrijf worden gehaald en is meestal niet beschikbaar in de begrotings- en verantwoordingsstukken.
- Wat was bij het opstellen van de strategische koers de verwachting hoe de aantallen zich over de verschillende werksoorten zouden ontwikkelen en hoe verhouden de verwachtingen zich tot de realisaties? In een goede meerjarenraming is een inschatting gemaakt hoe de doelgroepen zich gaan ontwikkelen en hoe die meerjarig zijn verdeeld over de werksoorten. In de praktijk gebeurt dat echter sporadisch. In een analyse van het operationeel resultaat zal vaak moeten worden volstaan met de totaalramingen die bij het vaststellen van de strategische koers zijn gemaakt.
- Hoe ziet de verdeling van de doelgroepmedewerkers over de werksoorten eruit, als we deze clusteren in intern werk, werken op locatie, groepsdetacheringen en individuele detacheringen? Hoe verhoudt deze verdeling zich voor zowel Wsw, beschut werk en opstap- en vangnetbanen tot het landelijk gemiddelde (de benchmark)?

In het volgende fictieve voorbeeld laten we zien hoe het operationeel resultaat per werksoort in beeld wordt gebracht. We kijken naar de clusters intern werk, werken op locatie (WOL), groepsdetacheringen en individuele detacheringen. We vergelijken het operationeel resultaat van het sociaal ontwikkelbedrijf met de benchmark. De cijfers in de volgende tabellen zijn voor het sociaal ontwikkelbedrijf fictief. De cijfers in de benchmark zijn (afgerond) ontleend aan de sectorinformatie van Cedris.

	Sociaal ontwikkelbedrijf					Benchmark				
	Intern	WOL	Gr. deta	Ind. deta	Totaal	Intern	WOL	Gr. deta	Ind. deta	Totaal
Aandeel	28%	24%	32%	16%	100%	43%	22%	18%	17%	100%
Bedrijfskosten per fte	€ 20.600	€ 23.600	€ 12.100	€ 10.800	€ 17.032	€ 17.900	€ 19.700	€ 10.700	€ 10.500	€ 15.742
Bedrijfsopbrengsten per fte	€ 9.300	€ 33.600	€ 15.000	€ 15.600	€ 17.964	€ 7.200	€ 23.800	€ 12.300	€ 15.600	€ 13.198
Operationeel resultaat per fte	-€ 11.300	€ 10.000	€ 2.900	€ 4.800	€ 932	-€ 10.700	€ 4.100	€ 1.600	€ 5.100	-€ 2.544

We zien dat het totale operationeel resultaat per fte hoger is dan het landelijk gemiddelde. Dat kan als volgt worden verklaard:

- De bedrijfskosten van het sociaal ontwikkelbedrijf zijn per fte hoger dan landelijk gemiddeld, maar daar staan meer dan evenredig hogere bedrijfsopbrengsten tegenover.
- We zien dat het sociaal ontwikkelbedrijf zowel op de werksoorten werken op locatie, groepsdetacheringen als individuele deta beter scoort dan landelijk gemiddeld.
- Op het onderdeel intern werk is het operationeel resultaat lager dan landelijk gemiddeld. De bedrijfsopbrengsten zijn hoger dan landelijk gemiddeld, maar daar staan meer dan evenredig hoge bedrijfskosten tegenover.
- Een groot deel is – ten opzichte van de landelijke verhouding – aan het werk in een groepsdetachering. Het operationeel resultaat is in de groepsdetachering hoger dan landelijk gemiddeld. Daardoor draagt het hoge aandeel in de groepsdetachering bij aan een hoger operationeel resultaat dan landelijk.
- Aan de andere kant zijn in het sociaal ontwikkelbedrijf relatief weinig mensen – ten opzichte van het landelijk gemiddelde – aan het werk op een interne werksoort. Op dat onderdeel is het operationeel resultaat minder goed dan landelijk gemiddeld. Dat draagt er ook aan bij dat het totale operationeel resultaat van het sociaal ontwikkelbedrijf beter is dan landelijk gemiddeld.

2.5 Doelbereik

Om de hoogte van het operationeel resultaat te beoordelen moet ook worden gekeken naar de doelstellingen die het sociaal ontwikkelbedrijf hanteert en de eventuele kosten die moeten worden gemaakt om deze doelstellingen te realiseren. Veelal worden de volgende doelstellingen gehanteerd voor de werkinfrastructuur. In de analyse van het operationeel resultaat wordt nagegaan wat de doelstellingen waren en of deze zijn gerealiseerd.

- **Medewerkerstevredenheid:** de medewerkerstevredenheid wordt periodiek gemeten in een medewerkerstevredenheids-onderzoek. In het algemeen draagt een hoger operationeel resultaat bij aan meer medewerkerstevredenheid (gevoel van eigenwaarde en trots op het werk). Mogelijk worden er ook extra investeringen gedaan om de werkomgeving te verbeteren, wat leidt tot hogere kosten en daarmee een lager operationeel resultaat.
- **Beschut werk:** de mate waarin het sociaal ontwikkelbedrijf mensen met een positief advies voor beschut werk aan het werk helpt draagt bij aan een hoger maatschappelijk resultaat. Naarmate het sociaal ontwikkelbedrijf meer mensen met een indicatie beschut werk aan het werk helpt, gaat het operationeel resultaat meestal omlaag, omdat de loonwaarde van mensen met een indicatie beschut werk relatief laag is.
- **Werkplekken voor mensen zonder indicatie beschut werk** die het niet lukt om bij reguliere werkgevers aan het werk te komen. Deze groep heeft in het algemeen een hogere loonwaarde dan mensen met een indicatie beschut werk. Deze groep kan het operationeel resultaat in positieve zin beïnvloeden.
- **Doorstroom:** de mate waarin medewerkers jaarlijks doorstromen naar een werksoort met een hoger operationeel resultaat. Als het personeelsbeleid intensief gericht is op ontwikkeling, kan dat leiden tot extra kosten. Aan de andere kant leidt ontwikkeling tot een hogere loonwaarde. Op voorhand kan het effect op het operationeel resultaat moeilijk worden ingeschat.
- **Uitstroom:** de mate waarin medewerkers jaarlijks vanuit een dienstbetrekking bij het sociaal ontwikkelbedrijf de stap maken naar een duurzame dienstbetrekking bij een reguliere werkgever. Sociaal ontwikkelbedrijven hebben de opdracht om mensen te stimuleren om deze stap te maken. Dat kan echter een drukkend effect hebben op het operationeel resultaat, omdat de groep medewerkers die de stap naar regulier werk kunnen maken, vaak een hogere loonwaarde hebben dan gemiddeld.

2.6 Operationeel resultaat berekenen

Het operationeel resultaat houden we op verschillende manieren tegen het licht:

- **Op het totaalniveau van het sociaal ontwikkelbedrijf:**

Totale operationeel resultaat alsmede de bedrijfskosten en bedrijfsopbrengsten per fte vergelijken met

- het operationeel resultaat per fte in de benchmark. Op deze manier komt in beeld hoe het operationeel resultaat van het sociaal ontwikkelbedrijf zich verhoudt tot het operationeel resultaat bij andere bedrijven. Ook wordt zichtbaar of het verschil vooral door de kosten of door de opbrengsten wordt verklaard. Dit geeft een eerste beeld van of het operationeel resultaat relatief hoog of laag is.
- De raming van het operationeel resultaat bij het vaststellen van de strategische koers. Bij een goede strategische koers is bij de start een raming gemaakt van het operationeel resultaat. Nagegaan wordt in hoeverre het sociaal ontwikkelbedrijf erin geslaagd is om het operationeel resultaat conform de raming te realiseren.
- De impact van de directe en indirecte bedrijfskosten op het operationeel resultaat in beeld brengen. Hoe verhouden de directe en de indirecte kosten zich tot elkaar en hoe verhouden die zich tot landelijke cijfers? Hiervoor kunnen aanknopingspunten worden gevonden in het onderzoek van Ape Significant naar de kosten van beschut werk, uitgevoerd in opdracht van het ministerie van SZW (2022) en in de sectorinformatie van Cedris, waarin het gemiddeld aantal stafmedewerkers per 100 fte doelgroepmedewerkers inzichtelijk wordt gemaakt.

- **Op het niveau van de verschillende werksoorten:** Uitsplitsing van het operationeel resultaat per fte – alsmede de (directe en indirecte) bedrijfskosten en bedrijfsopbrengsten - naar de verschillende werksoorten vergelijken met (a) het operationeel resultaat per fte per werksoort in de benchmark en (b) de oorspronkelijke raming bij het vaststellen van de strategische koers. Dit geeft een beeld van hoe hoog het operationeel resultaat is op de verschillende werksoorten. In de Cedris benchmark wordt de indeling intern, werken op locatie, groepsdeta en individuele deta gehanteerd. Er kan ook worden gekeken naar verdere verfijningen, zoals groen, schoonmaak, verpakken, montage en dergelijke. De benodigde cijfers moeten in dat geval zelf worden opgehaald bij andere sociaal ontwikkelbedrijven. Sommige onderzoeksbureaus beschikken op dit niveau ook over benchmark materiaal.

Een aandachtspunt hierbij is dat het operationeel resultaat per werksoort mogelijk beïnvloed wordt door de verdeling van de doelgroep over de werksoorten. Naarmate relatief meer medewerkers met een lage loonwaarde aan de slag zijn in hoog renderende werksoorten, dan kan dat in alle werksoorten leiden tot een lager operationeel resultaat. Het is zelfs mogelijk dat het operationeel resultaat per fte voor alle werksoorten lager is dan in de benchmark en dat – door de verdeling van doelgroep over

de werksoorten – het totale operationeel resultaat per fte van het sociaal ontwikkelbedrijf hoger is dan landelijk gemiddeld.

- **Op het niveau van de verschillende doelgroepen:** Uitsplitsing van het operationeel resultaat per fte – alsmede de bedrijfskosten en bedrijfsopbrengsten – naar de verschillende doelgroepen (Wsw, beschut werk en opstap- en vangnetbanen) vergelijken met het operationeel resultaat per fte per doelgroep in de benchmark en de raming van het operationeel resultaat bij het vaststellen van de strategische koers. Op deze manier ontstaat inzicht in het operationeel resultaat dat per doelgroepmedewerker wordt gerealiseerd en hoe dat zich verhoudt tot het landelijk gemiddelde en de oorspronkelijke verwachtingen.

- **Rekening houden met leerwerktrajecten:** De werkinfrastructuur wordt door sociaal ontwikkelbedrijven op verschillende manieren ingezet om mensen naar (meer) regulier werk te ontwikkelen. Voor een zuivere vergelijking van het operationeel resultaat moeten de kosten en eventuele bedrijfsopbrengsten van de leerwerktrajecten uit de bedrijfskosten en bedrijfsopbrengsten van het operationeel resultaat gehaald worden. Daartoe wordt per werksoort een inschatting gemaakt van de extra kosten en eventueel extra opbrengsten die worden gerealiseerd door personen op een leerwerktraject (bijvoorbeeld iemand die werkt met behoud van uitkering of een stagiair). De bedrijfskosten en bedrijfsopbrengsten ten behoeve van het operationeel resultaat worden hiermee verminderd. Op deze manier komen de kosten voor ontwikkeling apart in beeld.

Berekenen van de bedrijfskosten, bedrijfsopbrengsten en operationeel resultaat per fte doelgroep

Het operationeel resultaat per fte per doelgroep wordt berekend zonder onderscheid te maken tussen de verschillende doelgroepen. Vervolgens wordt het operationeel resultaat toegerekend aan beschut werk, opstap- en vangnetbanen en de Wsw:

- Directe kosten per werksoort: Per werksoort (zoals groen, schoonmaak en verpakken) worden de totale directe kosten berekend. Dat zijn de kosten zoals de personeelskosten voor het begeleiden en ontwikkelen van medewerkers uit de doelgroep, vervoerskosten en de afschrijvingskosten van machines.
- Indirecte kosten toerekenen aan de werksoorten: Bij de indirecte kosten gaat het bijvoorbeeld om de personeelskosten van staffunctionarissen, huisvesting en energie. Indirecte kosten kunnen op verschillende manieren worden toegerekend. Een voorbeeld is:
 - Stap 1: (a) de kosten op inhoudelijke basis toerekenen door bijvoorbeeld de huisvesting waarin productiewerk plaatsvindt toe te rekenen aan de interne werksoorten en (b) de aan het interne werk toegerekende kosten verdelen op basis van het aantal fte uit de doelgroep, waardoor een bedrag per werksoort ontstaat.
 - Stap 2: de overige indirecte kosten toerekenen op basis van het aantal fte uit de doelgroep.
- Per werksoort het operationeel resultaat per fte-doelgroep berekenen. Het operationeel resultaat bestaat uit:
 - De bedrijfsopbrengsten: Per werksoort worden de bedrijfsopbrengsten in beeld gebracht. Deze worden gedeeld door het totaal aantal fte uit de doelgroep.
 - De bedrijfskosten: Per werksoort worden de totale bedrijfskosten berekend door de berekende directe en indirecte kosten bij elkaar op te tellen. Vervolgens worden per werksoort de bedrijfskosten gedeeld door

het totaal aantal fte uit de doelgroep dat werkzaam is in de betreffende werksoort. Dat leidt tot de bedrijfskosten per fte per werksoort.

- De verdeling van de verschillende doelgroepen over de werksoorten berekenen: Voor beschut werk, voor de opstap- en vangnetbanen en voor de Wsw wordt per werksoort het aantal fte nagegaan. Vervolgens wordt per doelgroep berekend wat het aandeel is in de afzonderlijke werksoorten. Het totaal van de aandelen per doelgroep telt op tot 100%.
- Bedrijfskosten, bedrijfsopbrengsten en operationeel resultaat per fte-doelgroep berekenen: Kosten, opbrengsten en operationeel resultaat per beschut-werker, per werknemer in een opstap- of vangnetbaan of per Wsw'er worden berekend door per doelgroep het gewogen gemiddelde te nemen van kosten, opbrengsten en operationeel resultaat per werksoort. Kosten, opbrengsten en operationeel resultaat wordt gewogen met het percentage fte's dat werkzaam is in de betreffende werksoort. Zie het voorbeeld (voor alleen het operationeel resultaat) in de volgende tabel.

Werksoort	A	B	C	Totaal
Aandeel	20%	30%	50%	100%
Operationeel resultaat	-€ 5.000	€ 0	€ 5.000	€ 1.500

- Er zijn in dit fictieve voorbeeld drie werksoorten: A, B en C. Van de groep beschut-werkers werkt 20% in werksoort A, 30% in werksoort B en 50% in werksoort C. Het berekende operationeel resultaat per fte-doelgroep bedraagt respectievelijk 5.000 euro per fte negatief, 0 euro en 5.000 euro per fte positief. Het operationeel resultaat per fte beschut werk bedraagt daarmee 1.500 euro. De berekening van de kosten en opbrengsten per fte wordt op dezelfde wijze uitgevoerd.

2.7 Input voor de nadere analyse

De uitkomsten van de hiervoor beschreven analyse geven een eerste beeld. De uitkomsten moeten nader worden onderzocht. Zij vormen input voor een verdere verdieping van het onderzoek waarbij gekeken wordt welke concrete maatregelen genomen kunnen worden om het operationeel resultaat te verbeteren. Hierna gaan we na welke inzichten de hiervoor beschreven analyse oplevert en wat daarmee gedaan moet worden in de verdere verdieping.

- **Hoogte van het operationeel resultaat:** de analyse geeft inzicht in de hoogte van het operationeel resultaat en antwoord op de vraag of sprake is van een relatief hoog of laag operationeel resultaat. De hoogte van het totale operationeel resultaat geeft de urgentie aan waarmee maatregelen moeten worden genomen.
 - Een (zeer) laag operationeel resultaat vraagt om een grondig onderzoek naar de oorzaken en de manier waarop het probleem kan worden opgelost.
 - Bij een operationeel resultaat op gemiddeld niveau moet vooral worden onderzocht waar er bovengemiddeld en waar er ondergemiddeld wordt gepresteerd. De focus zal dan met name op de onderdelen komen te liggen waar ondergemiddeld wordt gepresteerd.
 - Als het totale operationeel resultaat bovengemiddeld is, is de uitdaging om na te gaan waar verdere verbeteringen mogelijk zijn en hoe de goede prestaties vastgehouden kunnen worden.
- **Omvang van de bedrijfskosten en de bedrijfsopbrengsten:** de afwijking van de bedrijfskosten en de bedrijfsopbrengsten van het landelijk gemiddelde is in beeld. Op basis daarvan kan worden nagegaan of vooral de bedrijfskosten of de bedrijfsopbrengsten nader worden onderzocht.
- **Omvang van de directe en de indirecte bedrijfskosten:** er is een beeld van de hoogte van beide kostensoorten ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Op basis hiervan kan worden nagegaan of vooral bij de werksoorten of bij de overhead gezocht moet worden naar mogelijkheden om de kosten omlaag te brengen.
- **Het operationeel resultaat op werksoortniveau:** de verschillen met de benchmark geven aan welke werksoorten met name moeten worden onderzocht in het verdiepingsonderzoek.
- **Bedrijfskosten en bedrijfsopbrengsten op werksoortniveau:** de verschillen met de benchmark geven aan bij welke werksoorten vooral moet worden ingezoomd op de bedrijfskosten en bij welke werksoorten vooral moet worden ingezoomd op de bedrijfsopbrengsten. Hier wordt ook een onderscheid gemaakt tussen de directe kosten en de aan de werksoorten toegerekende, indirecte kosten. Met name de directe kosten zijn relevant om na te gaan of kostenbesparingen bij de werksoorten mogelijk zijn.
- **Verdeling van de doelgroepen over de verschillende werksoorten:** verschillen in de verdeling met de benchmark geven inzicht in hoeverre het operationeel resultaat mogelijk verbeterd kan worden door medewerkers meer aan het werk te helpen op de goed renderende werksoorten. In het verdiepende onderzoek wordt nagegaan in hoeverre dat mogelijk is.
- **Mate waarin de realisaties afwijken van de ramingen:** de ramingen geven aan met welke aantallen medewerkers rekening is gehouden. Met name als de realisaties lager zijn dan de verwachtingen, leidt dat mogelijk tot overcapaciteit en daarmee een laag operationeel resultaat. Dat geeft aanknopingspunten om in het verdiepende onderzoek na te gaan hoe het aantal medewerkers beter in overeenstemming kan worden gebracht met de verwachtingen.
- **Omvang en samenstelling van de doelgroep:** Met name als de aantallen beschut werk en opstap- en vangnetbanen achterblijven bij de verwachting kan dat aanleiding zijn om na te gaan of er in voldoende mate kandidaten worden aangemeld bij de werkinfrastructuur. Als sprake is van relatief veel medewerkers, met name op de opstap- of vangnetbanen, kan dat in de verdiepende analyse aanleiding zijn om na te gaan of vanuit deze groep meer uitstroom naar regulier werk mogelijk is.
- **Relatie tussen operationeel resultaat en strategische koers:** kan er een relatie worden gelegd tussen de hoogte van het operationeel resultaat en de strategische koers?
 - *Focus op reguliere werkgevers:* werken er relatief veel medewerkers bij reguliere werkgevers? Vertaalt zich dat in relatief lage kosten en een hoog operationeel resultaat?
 - *Aandacht voor ontwikkeling:* mogelijk leidt dat tot hogere kosten en een lager operationeel resultaat. Vertaalt zich dat in meer doorstroom en uitstroom naar regulier werk?
 - *Uitgebreide eigen werkinfrastructuur:* in dat geval is naar verwachting sprake van gemiddeld hogere kosten, maar leidt dat ook tot hogere opbrengsten en is er een relatief grote groep met een beperkte loonwaarde (beschut werk) aan de slag in de werkinfrastructuur, die anders niet aan het werk zou komen?
 - *Leiden extra investeringen, en daarmee een wat lager operationeel resultaat, tot meer maatschappelijke waarde:* relatief veel beschut werk, relatief veel mensen aan het werk in de werkinfrastructuur van het sociaal ontwikkelbedrijf die anders afhankelijk zouden zijn van een bijstandsuitkering, extra doorstroom en uitstroom naar regulier werk en/of een hogere medewerkerstevredenheid?

In de hoofdstukken hierna gaan we eerst na hoe kan worden onderzocht of aan de randvoorwaarden is voldaan voor een goed operationeel resultaat. Vervolgens gaan we na welke directe maatregelen kunnen worden genomen om het operationeel resultaat te verhogen.

3

Randvoorwaarden voor een goed operationeel resultaat

Om een goed operationeel resultaat te behalen, moet aan verschillende randvoorwaarden worden voldaan. Deze voorwaarden bevinden zich zowel in de interne organisatie als in de externe omgeving van het sociaal ontwikkelbedrijf. In dit hoofdstuk onderzoeken we welke randvoorwaarden essentieel zijn en hoe kan worden vastgesteld of hieraan wordt voldaan. Daarnaast beschrijven we de maatregelen die nodig zijn wanneer bepaalde voorwaarden niet toereikend zijn, zodat een goede en effectieve bedrijfsvoering gewaarborgd blijft.

3.1 Inleiding

Het zwaartepunt van de analyse van het operationeel resultaat ligt veelal bij de benchmark en het verbeterpotentieel. De benchmark en verbeterpotentieelanalyse geeft inzicht in de knoppen waaraan het sociaal ontwikkelbedrijf kan draaien om het operationeel resultaat te verbeteren.

Daarnaast zijn er omgevingsfactoren die ook van invloed kunnen zijn op de hoogte van het operationeel resultaat. Deze factoren moeten ook in de analyse worden meegenomen. Bij een onderzoek naar de maatregelen die nodig zijn om het operationeel resultaat te verhogen gaat het meestal niet om een diepgaande analyse, maar om een korte check om de haalbaarheid of het succes van de te nemen maatregelen in te schatten.

Er kan wel een diepgaandere analyse van de omgevingsfactoren gewenst zijn als maatregelen in het verleden niet tot het gewenste effect hebben geleid of als er bij het bestuur, de directie of in de organisatie twijfels bestaan of maatregelen succesvol kunnen worden doorgevoerd. Stel dat er twijfels bestaan of het management of de medewerkers voldoende gemotiveerd zijn om de maatregelen gericht op een hoger operationeel resultaat uit te voeren, dan zou dat nader moeten worden onderzocht. Op basis daarvan kunnen dan aanvullende maatregelen worden genomen om het succes van de maatregelen te waarborgen.

Tot slot is inzicht in de randvoorwaarden belangrijk om het succes van de maatregelen gericht op verhoging van het operationeel resultaat te waarborgen. Er moet aan de voorwaarden worden voldaan. Als blijkt dat in onvoldoende mate aan een of meerdere voorwaarden wordt voldaan, moeten beheersmaatregelen worden genomen.

Bij de beschrijving van de randvoorwaarden in de interne respectievelijk de externe omgeving gaan we na wat de voorwaarden zijn, hoe kan worden gewaarborgd dat de voorwaarden in voldoende mate aanwezig zijn en hoe dat kan worden getoetst bij een breder onderzoek naar de mogelijkheden om het operationeel resultaat te verhogen.

3.2 Interne omgeving

De interne omgeving van een bedrijf bestaat uit alle factoren die de werking en prestaties beïnvloeden. Een organisatie heeft hier directe controle over en kan deze aanpassen of verbeteren.

De interne omgeving moet voldoen aan enkele randvoorwaarden om een goed operationeel resultaat te waarborgen. We verkennen (niet limitatief) de verschillende randvoorwaarden. Voor de betreffende randvoorwaarden kijken we met een schuin oog naar de tien aandachtsgebieden in het zogenoemde INK-model (INK staat voor Instituut Nederlandse Kwaliteit).

Het INK-model is een managementmodel dat organisaties ondersteunt bij het verbeteren van hun prestaties en bedrijfsvoering. Het model bestaat uit tien aandachtsgebieden die helpen bij het analyseren en optimaliseren van processen, strategieën en resultaten. Vijf van deze aandachtsgebieden richten zich op de organisatie (Leiderschap, Strategie en beleid, Management van medewerkers, Management van middelen, Management van processen), vier op de behaalde resultaten (Waardering door medewerkers, Waardering door klanten, Waardering door de maatschappij, Waardering door financiers), en het tiende aandachtsgebied Verbeteren en vernieuwen focust op continue verbetering en innovatie.

Mede op basis daarvan gelden in de uitvoeringspraktijk van sociaal ontwikkelbedrijven de volgende randvoorwaarden voor het realiseren van een goed operationeel resultaat. We gaan na hoe kan worden getoetst of hieraan voldaan is en welke maatregelen kunnen worden genomen om – indien nodig – ervoor te zorgen dat in voldoende mate aan de randvoorwaarden is voldaan.

3.2.1 Leiderschap

Er is sprake van inspirerend en effectief leiderschap dat richting geeft aan de organisatie. Het moet binnen de organisatie duidelijk zijn dat het realiseren van een goed operationeel resultaat een belangrijk onderdeel is van de totale opgave van het sociaal ontwikkelbedrijf. Het management heeft gezag en geeft het goede voorbeeld. Er is sprake van vertrouwen, zowel binnen de organisatie als in de relatie tussen de gemeente(n) en het sociaal ontwikkelbedrijf. Het management beschikt over een goede bestuurlijke sensitiviteit.

Het leiderschap toetsen:

In een onderzoek naar het operationeel resultaat wordt het leiderschap als volgt getoetst:

- Interviews met medewerkers. De vraag aan medewerkers is onder andere of en zo ja op welke wijze de missie, visie en het doel van de organisatie wordt uitgedragen en of de directeur en het management erin slagen het doel van het realiseren van

goede resultaten tegen lage kosten en hoge bedrijfsopbrengsten actief, stimulerend en met enthousiasme uitdragen en of medewerkers voldoende worden gestimuleerd om te sturen op doelmatigheid.

- Wordt er duidelijk gestuurd op het realiseren van de strategische doelen? Zijn de doelstellingen duidelijk en vertaald naar de afzonderlijke afdelingen en werksoorten? Weet elke medewerker wat van hem of haar wordt verwacht en op welke wijze dat bijdraagt aan de centrale doelstellingen van de organisatie? Welke acties worden door directie en management ondernomen als de realisaties van met name kosten, opbrengsten en aantallen kandidaten achterblijven bij de verwachtingen? Wat doet de directie of het management als bijvoorbeeld de toestroom van kandidaten richting de werksoorten achterblijft bij de verwachtingen? Het gaat om interne acties bij een gecombineerd of geïntegreerd bedrijf en om acties richting de ketenpartner(s) als het gaat om een partieel of beschermt bedrijf.
- Ook kunnen (eerder uitgevoerde) onderzoeken, zoals 360 graden feedback of medewerkerstevredenheidsonderzoeken inzicht geven in de kwaliteit van het leiderschap.

Mogelijke maatregelen bij onvoldoende leiderschap

Als het leiderschap binnen een bedrijf tekortschiet, zijn er verschillende maatregelen die kunnen helpen om de situatie te verbeteren:

- **Leiderschapstraining en coaching:** Investeren in opleidingen en mentoring kan managers helpen hun vaardigheden te ontwikkelen.
- **Duidelijke communicatie en feedback:** Regelmatige evaluaties en open gesprekken met medewerkers kunnen leiders bewust maken van verbeterpunten.
- **Herstructurering van managementteams:** Soms kan het wisselen van leidinggevend en het aanpassen van rollen binnen het team bijdragen aan beter leiderschap.
- **Extern advies inschakelen:** Consultants of interim-managers met expertise in leiderschapsverbetering kunnen helpen bij strategische veranderingen.
- **Empowerment van medewerkers:** Meer autonomie en verantwoordelijkheid geven aan medewerkers kan helpen om de gevolgen van zwak leiderschap te minimaliseren.

3.2.2 Ondernemerschap

Ondernemerschap is een essentiële competentie van met name het management en de medewerkers die specifiek zijn aangewez-zen om voldoende omzet te waarborgen. Voldoende omzet en omzetverbetering vraagt continue aandacht, net als een goed gevoel voor kansen en mogelijkheden om de werksoorten goed aan te laten sluiten bij de ambities van de gemeente(n) en de (doelgroep)medewerkers, en het realiseren van hoge bedrijfsopbrengsten.

Het ondernemerschap toetsen:

- Het ondernemerschap wordt in een analyse van het operationeel resultaat getoetst door het voeren van gesprekken over – aan de hand van voorbeelden – de wijze waarop gewerkt wordt aan productontwikkeling en het realiseren van kansen in de markt.
- Is duidelijk tot op werksoortniveau welke bedrijfsopbrengsten moeten worden gerealiseerd en is er een actieplan hoe deze worden gerealiseerd? Hoe en hoe vaak worden (potentiële) klanten benaderd? Is hier beleid op geformuleerd? En hoe vaak worden aan nieuwe klanten opdrachten verstrekt?
- Hoe vaak worden bestaande klanten benaderd? En hoe vaak worden bestaande contracten tegen het licht gehouden en waar mogelijk en nodig heronderhandeld?
- Ook wordt gevraagd naar voorbeelden van recente opdrachten, de wijze waarop deze zijn verkregen en de manier waarop deze zijn verkocht voor de beste prijs.

Mogelijke maatregelen bij onvoldoende ondernemerschap:

- Een duidelijk acquisitieplan opstellen waarin doelstellingen worden geformuleerd en mensen taken en verantwoordelijkheden worden toegedeeld. De voortgang van de uitvoering van het plan wordt door de verantwoordelijken regelmatig, bijvoorbeeld maandelijks, besproken.
- Trainingen volgen gericht op het verbeteren van de acquisitie, gericht op marktanalyse, businessdevelopment, het creëren van kansen en het binnenhalen van opdrachten.
- Autonomie en verantwoordelijkheid vergroten: medewerkers verantwoordelijk maken voor het binnenhalen van opdrachten, daar doelstellingen aan koppelen en deze periodiek bespreken. En elkaar helpen en ondersteunen bij het realiseren van deze doelstellingen. Als de doelen worden gerealiseerd deze met elkaar vieren.
- Externe inspiratie opzoeken: jaarlijks op werkbezoek gaan bij collega-bedrijven die erin slagen om veel omzet te genereren en daarvan leren.

3.2.3 Betrokkenheid en competentie van de medewerkers

De medewerkers zijn betrokken en competent (passend binnen de functiebeschrijving). Dat geldt zowel voor de reguliere medewerkers als de doelgroepmedewerkers. Zij dragen bij aan het realiseren van de organisatiedoelen. Er is een duidelijk hr-beleid (voor zowel de doelgroep als de niet-doelgroepgebonden medewerkers), waarin de doelstellingen van de organisatie zijn vertaald in de gewenste en benodigde competenties van de medewerkers. De competenties die bijdragen aan verbeteringen in het operationeel resultaat zijn (waar relevant) doorvertaald naar de functievereisten van de eigen medewerkers. Denk bijvoorbeeld aan kostenbewustzijn en een commerciële houding.

Sociaal ontwikkelbedrijven met een brede en hoogwaardige eigen werkinfrastructuur staan met het personeelsbeleid voor een extra grote uitdaging. De reguliere medewerkers moeten naast het plaatsen, ontwikkelen en begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ook in staat zijn om de werkzaamheden in hoog ontwikkelde werksoorten te organiseren.

Betrokkenheid en competentie van de medewerkers toetsen:

De betrokkenheid en competentie van medewerkers wordt nagegaan aan de hand van het hr-beleid en de wijze waarop dat wordt uitgevoerd: is duidelijk en vastgelegd aan welke competentievoorwaarden medewerkers moeten voldoen? Wat is het wervings- en selectiebeleid? Hoe wordt gewerkt aan opleiding en ontwikkeling? En wordt adequaat en effectief gehandeld als mensen niet goed functioneren? Uit interviews met medewerkers moet blijken of het hr-beleid in de praktijk wordt toegepast.

Mogelijke maatregelen bij onvoldoende betrokkenheid en competenties van de medewerkers:

- Versterken van het hr-beleid: Zorg voor een duidelijke vertaling van organisatiedoelen naar gewenste en benodigde competenties. Dit helpt medewerkers beter te begrijpen wat er van hen wordt verwacht en hoe ze kunnen bijdragen aan succes.
- Investeren in opleiding en ontwikkeling: Bied trainingen, workshops en mentorschapsprogramma's om medewerkers te helpen hun vaardigheden en expertise te verbeteren.
- Stimuleren van erkenning en beloning: Zorg ervoor dat medewerkers erkenning krijgen voor hun prestaties en bijdragen, bijvoorbeeld door awards, expliciet uitspreken van waardering of publieke waardering.
- Autonomie en verantwoordelijkheid vergroten: Geef medewerkers meer eigenaarschap over hun taken en beslissingen, zodat ze zich meer betrokken voelen bij het bedrijf en verantwoordelijkheid nemen.
- Effectief beoordelingssysteem inrichten: Regelmatige evaluatiegesprekken en feedbacksessies helpen om prestaties

te monitoren en medewerkers gerichte ondersteuning te bieden wanneer nodig.

- Gerichte werving en selectie (van toepassing op de reguliere, niet-doelgroepgebonden medewerkers): Selecteer medewerkers niet alleen op ervaring, maar ook op motivatie en aansluiting bij de bedrijfscultuur en lange-termijndoelen.

3.2.4 Innovatie en vernieuwing

Een goed operationeel resultaat vraagt om een continu streven naar innovatie en vernieuwing. Er is in de organisatie, bij management én medewerkers, een continue drive om mee te bewegen met het veranderende speelveld. Het zoeken naar oplossingen en verbeteringen is integraal onderdeel van het bedrijfsproces.

De mate van innovatie en vernieuwing toetsen:

- De mate van innovatie en vernieuwing in een bedrijf blijkt uit vernieuwingen die in de uitvoering worden doorgevoerd. Wordt gebruik gemaakt van nieuwe methoden en technieken die het werk van mensen met een arbeidsbeperking beter ondersteunen? In een analyse moet dat blijken uit voorbeelden die tijdens gesprekken worden gegeven.
- Ook moet de vraag worden gesteld hoe innovatie en vernieuwing door directie en management concreet worden gestimuleerd, bijvoorbeeld door interne of externe bijeenkomsten te organiseren en medewerkers uit te dagen om met goede ideeën en oplossingen te komen.

Mogelijke maatregelen om een cultuur van innovatie en vernieuwing te stimuleren:

Om een cultuur van innovatie en vernieuwing te versterken, kunnen de volgende maatregelen worden genomen:

- Ga actief op zoek naar innovatieve manieren om het werk voor mensen met een arbeidsbeperking te verbeteren en zorg ook dat innovatieve en vernieuwende ideeën regelmatig worden doorgevoerd.
- Communiceer hierover binnen en buiten de organisatie. Laat vernieuwing en innovatie zien in informatiebulletins en dergelijke en besteed hier extern aandacht aan via sociale media en artikelen in tijdschriften en dergelijke.
- Maak specifieke medewerkers verantwoordelijk voor het zoeken naar vernieuwingen en verbeteringen die bijdragen aan een betere werkomgeving en een hoger operationeel resultaat. Ga met elkaar naar congressen hierover, leg werkbezoeken af en bespreek periodiek welke mogelijke verbeteringen kunnen worden doorgevoerd.

3.2.5 Duidelijke visie en strategie

De organisatie heeft een duidelijke visie en strategie die is vastgesteld door het bestuur. Het operationeel resultaat is daar expliciet onderdeel van. De opgave en het perspectief van het

sociaal ontwikkelbedrijf zijn duidelijk. Er is een duidelijke visie op de rol en positie van de werkinfrastructuur binnen de sociale infrastructuur van de Participatiewet (zoals hiervoor besproken).

Duidelijke visie en strategie toetsen:

- In het vorige hoofdstuk gingen we in op de strategische koers van de organisatie. Ga in een analyse van het operationeel resultaat na of er in de organisatie sprake is van een duidelijke visie en strategie. Is er een door het bestuur vastgesteld document dat duidelijk koers en richting geeft aan de organisatie? Is het duidelijk wat de doelstellingen van de werkinfrastructuur zijn en hoe die moeten worden gerealiseerd?
- Zijn er meerjarenramingen van de omvang en samenstelling van de doelgroep die werkzaam is in de werkinfrastructuur, de bedrijfskosten en de bedrijfsopbrengsten? Worden de meerjarenramingen geactualiseerd als dat nodig is? Zijn deze vertaald naar de individuele werksoorten en weet elke afdeling jaarlijks wat de doelstellingen zijn en hoe die gerealiseerd moeten worden?
- Is sprake van een door alle medewerkers gedeelde visie? En weet iedereen wat zijn/haar taken zijn en hoe dat bijdraagt aan het realiseren van de algemene doelstellingen van de organisatie? Met het oog op het operationeel resultaat is het met name de vraag of helder is wat de strategische koers is ten aanzien van de werkinfrastructuur en of dat houvast geeft bij het maken van keuzes in de uitvoering die van invloed zijn op de bedrijfskosten en de bedrijfsopbrengsten.

Mogelijke maatregelen bij de afwezigheid van een duidelijke visie en strategie:

Wanneer een duidelijke visie en strategie ontbreken, is het essentieel om gerichte maatregelen te nemen om richting en houvast te creëren:

- Ontwikkelen van een heldere missie en visie: Betrek stakeholders (gemeenten, bestuurders, werkgevers, medewerkers, en andere doelgroepen) bij het formuleren van een breed gedragen strategische koers. Belangrijk hierin is dat duidelijke keuzes worden gemaakt ten aanzien van de werkinfrastructuur en de rol en positie van het sociaal ontwikkelbedrijf in de bredere sociale infrastructuur.
- Vaststellen van concrete doelen: Definieer meetbare doelstellingen die richting geven aan de werkinfrastructuur en bedrijfsprocessen. Belangrijk is dat er meerjarenramingen worden opgesteld voor de ontwikkeling van de omvang en samenstelling van de doelgroep alsmede de bedrijfskosten en de bedrijfsopbrengsten waarvoor het sociaal ontwikkelbedrijf verantwoordelijk is.
- Regelmatige evaluatie en bijsturing: Jaarlijks worden de te nemen stappen en de doelstellingen opgenomen in de begroting en in de kwartaal- en jaarrapportages wordt de

voortgang bewaakt. Het realiseren van de meerjarenramingen wordt getoetst alsmede de consequenties als deze niet worden gerealiseerd. Periodiek vindt een evaluatie plaats (bijvoorbeeld elke twee of drie jaar) om de strategie te toetsen en waar nodig aan te passen.

- Communicatie en betrokkenheid vergroten: communiceer de inhoud van de strategische koers met alle medewerkers en maak expliciet op welke wijze zij aan het realiseren van de strategie kunnen en moeten bijdragen. Vertaal de doelstellingen jaarlijks in afdelingsplannen die met elkaar worden gemonitord en besproken en die waar nodig leiden tot aanpassing of bijsturing.

3.2.6 Duidelijke rol en positie binnen de sociale infrastructuur

Het sociaal ontwikkelbedrijf heeft een duidelijke rol en positie binnen de sociale infrastructuur van de Participatiewet. Deze rol is duidelijk bij alle ketenpartners en er wordt door alle ketenpartners conform gehandeld. Wat is met het oog op het operationeel resultaat, de rol en de positie van de werkinfrastructuur? Op welke wijze draagt deze bij aan de algemene doelstellingen van de Participatiewet: mensen zo regulier mogelijk aan het werk helpen en als dat niet lukt een (bij voorkeur tijdelijk) vangnet bieden? En wat zijn de gevolgen van de rol en positie van het bedrijf binnen de sociale infrastructuur voor het operationeel resultaat?

Duidelijkheid van de rol en de positie in de sociale infrastructuur toetsen:

- In een analyse van het operationeel resultaat worden deze rol en positie beschreven. Ook wordt nagegaan wat de impact is op het operationeel resultaat. Hoe worden de rol en positie gedefinieerd, mede in relatie tot de ketenpartners en met name de (inter)gemeentelijke afdelingen Werk en Inkomen?
- De mogelijke gevolgen van deze positionering voor het operationeel resultaat zijn daarnaast goed in beeld. Gecombineerde en geïntegreerde bedrijven hebben – in tegenstelling tot partiële en beschutte bedrijven – regie op de uitvoering voor de gehele doelgroep en hebben daardoor meer grip op omvang en samenstelling van de doelgroep die in dienst is bij het sociaal ontwikkelbedrijf.
- Is binnen de sociale infrastructuur gewaarborgd dat de afspraken in de strategische koers door de verschillende ketenpartners worden nageleefd?

Mogelijke maatregelen als een duidelijke rol en positie binnen de sociale infrastructuur ontbreken:

De rol en positie van het sociaal ontwikkelbedrijf binnen de brede sociale infrastructuur, zou onderdeel moeten zijn van de strategische koers van het bedrijf, zoals hiervoor besproken. Maar, een goede beschrijving in de strategische koers is geen garantie dat het sociaal ontwikkelbedrijf in de praktijk goed is gepositioneerd. De volgende maatregelen kunnen door het sociaal

ontwikkelbedrijf worden genomen om de rol en positie binnen de sociale infrastructuur te waarborgen:

- Een vorm van ketenregie: met name in het dienstverleningsproces waar sprake is van overdrachtsmomenten kan een vorm van ketenregie behulpzaam zijn. De doorverwijzende entiteit en het sociaal ontwikkelbedrijf zorgen er op managementniveau gezamenlijk voor (gezamenlijke monitoring en periodieke afstemming) dat de kandidaatsstromen lopen zoals afgesproken in de strategische koers. Ze nemen maatregelen indien nodig. Als partijen er niet samen uitkomen wordt geëscaleerd naar een hoger niveau en uiteindelijk het bestuur.
- Investeren in de relatie: Het komt in de praktijk regelmatig voor dat (bij partiële en beschutte bedrijven) de doorverwijzingen van kandidaten achterblijven bij de afspraken in de strategische koers. Hier is belangrijk dat de betrokken partijen blijven investeren in de relatie en met elkaar op zoek gaan naar de oorzaken en op zoek gaan naar verbeteringen. De toegevoegde waarde van het sociaal ontwikkelbedrijf moet voor de doorverwijzende functionarissen duidelijk zijn. Die moet duidelijk door het sociaal ontwikkelbedrijf worden uitgelegd en het sociaal ontwikkelbedrijf moet bereid zijn om aanpassingen in de dienstverlening door te voeren als dat ertoe leidt dat de dienstverlening beter gaat aansluiten bij de behoeften van de werkzoekenden en de gemeenten. Dat vraagt om een zekere mate van flexibiliteit.

3.2.7 Heldere en goed gedefinieerde processen

Er is sprake van heldere en goed gedefinieerde processen, die als zodanig worden uitgevoerd. De klantstromen zijn in beeld, alsmede de overdrachtsmomenten tussen afdelingen en tussen organisaties (als er sprake is van meerdere uitvoeringsorganisaties binnen de sociale infrastructuur). Ook zijn er duidelijke processen afgesproken over acquisitie: relatiebeheer, het aanknopen van nieuwe contacten, prijsonderhandelingen, etc. Er moet onderscheid gemaakt worden tussen de kandidaatsstromen en de werkprocessen binnen de werksoorten.

Helderheid en kwaliteit van de processen toetsen:

- Ga na of de processen daadwerkelijk beschreven zijn en op welke wijze zij bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van het sociaal ontwikkelbedrijf (de visie en strategie). Ook moet in een analyse de vraag worden gesteld of duidelijk is welke processen moeten worden doorlopen, of ze daadwerkelijk worden doorlopen en of het doorlopen van de juiste processen wordt gehandhaafd. Voorts moet worden nagegaan hoe de processen worden onderhouden en op welke wijze signalen vanuit de organisatie worden gebruikt om processen te verbeteren.
- Binnen de werksoorten is ook sprake van werkprocessen. Per werksoort is het de vraag of de processen beschreven zijn en of ze consequent gevolgd worden. Ook is het de vraag of processen regelmatig geëvalueerd en verbeterd worden op basis van ervaringen en feedback van medewerkers.

Mogelijke maatregelen als goed gedefinieerde processen ontbreken:

Bij het ontbreken of niet naleven van de beschreven processen kunnen de volgende maatregelen worden genomen:

- **Analyse van bestaande processen:** een systematische evaluatie om in kaart te brengen welke processen ontbreken of verbeterd moeten worden.
- **Definiëren van kernprocessen:** vaststellen welke operationele en strategische processen essentieel zijn voor de organisatie en leg deze vast.
- **Opstellen van een verbeterplan:** Ontwikkel een gestructureerde aanpak om ontbrekende of gebrekkige processen te implementeren of optimaliseren en volg dat op.

3.2.8 Tegengaan van perverse prikkels

In de uitvoering kan er sprake zijn van perverse prikkels. In een analyse van het operationeel resultaat wordt in gesprekken met medewerkers en het management nagegaan hoe perverse prikkels worden tegengegaan.

Bedrijven die als doel hebben om een goed operationeel resultaat te realiseren kunnen een prikkel ervaren om mensen te weren die een (zeer) lage loonwaarde kunnen realiseren, omdat zij niet bijdragen aan een verbetering van het operationeel resultaat. Ook kunnen bedrijven een prikkel ervaren om mensen vast te houden die werkervaring hebben opgedaan en goed presteren, terwijl zij zouden kunnen uitstromen naar werk bij een reguliere werkgever, waardoor het operationeel resultaat zou verslechteren. Voorwaarde is dat dergelijke perverse prikkels worden gedempt. Ze kunnen weliswaar leiden tot een hoger resultaat, maar ze leiden niet tot het realiseren van de gehanteerde doelen.

Het tegengaan van perverse prikkels toetsen:

In een onderzoek naar het operationeel resultaat worden in ieder geval de volgende vragen gesteld.

- Is er een duidelijke beschrijving van de doelgroep waarvoor de werkinfrastructuur is bedoeld?
- Vindt er een objectieve diagnose plaats voordat mensen in dienst worden genomen en vinden er beoordelingen plaats van de mensen die al in dienst zijn, om na te gaan of mensen nog steeds aan het profiel van de doelgroep voldoet?
- Is er beleid gericht op het ontwikkelen, laten doorstromen en uitstromen van medewerkers en wordt dat beleid daadwerkelijk uitgevoerd? Is het beleid doorgevoerd in de werk- en dienstverleningsprocessen? Is het beleid verwerkt in de werkinstructies aan de medewerkers?
- Zijn er checks en balances die ervoor zorgen dat medewerkers doorstromen of uitstromen zodra dat mogelijk is, bijvoorbeeld

door periodiek te toetsen of doorstroom of uitstroom mogelijk (bijvoorbeeld via een personeelsschouw of de werkstap-methode) en/of de medewerkers in de caseload te houden van een klantmanager (buiten de werkinfrastructuur) die periodiek nagaat of doorstroom of uitstroom mogelijk is.

Mogelijke maatregelen om perverse prikkels te voorkomen/tegen te gaan:

Ten aanzien van doorverwijzingen naar het sociaal ontwikkelbedrijf:

- Zorg voor een duidelijke beschrijving van de doelgroep waarvoor de werkinfrastructuur is bedoeld.
- Maak met elkaar (uitvoerende diensten en sociaal ontwikkelbedrijf) afspraken over een toe te passen objectieve diagnosemethodiek.

Ten aanzien van het realiseren van doorstroom en uitstroom van medewerkers:

- Ga na of er duidelijk beleid is gericht op het ontwikkelen, laten doorstromen en uitstromen van medewerkers en is dat beleid vertaald in werkprocessen en werkinstructies voor de individuele medewerkers? Indien dit niet gebeurt is, zorg dat het wordt geëffectueerd.
- Implementeer een methodiek waarbij bij de doelgroepmedewerkers periodiek wordt getoetst of doorstroom of uitstroom mogelijk (bijvoorbeeld via een personeelsschouw, banencarrousel of de werkstap-methode).

Ga na of het wenselijk en mogelijk is om medewerkers in de caseload te houden van een klantmanager (buiten de werkinfrastructuur) die periodiek nagaat of doorstroom of uitstroom mogelijk is.

3.2.9 Resultaten worden gemonitord

Een randvoorwaarde voor een goed operationeel resultaat is dat het resultaat in beeld is, dat er doelstellingen zijn geformuleerd, dat de resultaten gevolgd worden, en dat er waar nodig wordt bijgestuurd. In een analyse van het operationeel resultaat wordt nagegaan op welke wijze kosten en opbrengsten in beeld worden gebracht en hoe erop wordt gestuurd.

Het monitoren van de resultaten toetsen:

Ga voor een uitgebreide toelichting op goed financieel management en het monitoren van de resultaten naar het hoofdstuk Behouden van een goed operationeel resultaat. Toets of het financieel management van het sociaal ontwikkelbedrijf dat wordt onderzocht, voldoet aan de eisen zoals beschreven in dat hoofdstuk.

- Kijk in het bijzonder of het te realiseren operationeel resultaat is vertaald in bedrijfskosten en bedrijfsopbrengsten en of de

ontwikkeling van de omvang en samenstelling van de doelgroep in beeld is.

- Ga na of de doelen vertaald zijn naar het niveau van de afzonderlijke werksoorten.
- Ga na of de resultaten op deze onderdelen telkens in beeld zijn en of er binnen de organisatie actief op wordt gestuurd als realisaties afwijken van de verwachtingen.
- Ga ook na of over de resultaten gerapporteerd wordt in de kwartaalrapportages en of deze gepaard gaan met een analyse (van de afwijkingen ten opzichte van de verwachtingen) en mogelijke maatregelen om ongewenste ontwikkelingen te corrigeren.

In een analyse van het operationeel resultaat staan de maatregelen centraal die kunnen worden genomen om het operationeel resultaat te verbeteren. Tegelijkertijd wordt ook gecheckt of aan de randvoorwaarden voor een goed operationeel resultaat is voldaan.

Bedrijven doen er verstandig aan om periodiek (bijvoorbeeld jaarlijks) een zelfevaluatie uit te voeren om te kijken of aan de vereiste randvoorwaarden voor een goede uitvoering wordt voldaan. Het onderzoek is dan niet per se gericht op het operationeel resultaat, maar op de kwaliteit van het management en de uitvoering. Het is ook mogelijk om samen met collega's (intercollegiaal) een dergelijk toets uit te voeren. Deze toets kan ook worden uitgevoerd door externe organisaties, zoals het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK). In een dergelijke analyse worden in ieder geval de volgende stappen gezet.

1. Stel een evaluatieteam samen met vertegenwoordigers van verschillende afdelingen (of externen).
2. Definieer de beoordelingscriteria mede op basis van de tien INK-aandachtsgebieden en de hiervoor beschreven randvoorwaarden.
3. Verzamel relevante data (bijvoorbeeld financiële cijfers, klanttevredenheidsonderzoeken, hr-rapporten).
4. Voer de zelfevaluatie uit door elk aandachtsgebied systematisch te beoordelen (gebruik een scoremodel, vragenlijsten of workshops; zie bijvoorbeeld www.ink.nl)
5. Identificeer sterke en zwakke punten – waar presteert de organisatie goed, en waar liggen verbeterkansen?
6. Vergelijk resultaten met benchmarks binnen de sector of organisatie.

7. Bepaal verbeteracties die nodig zijn om zwakke punten aan te pakken.

Het beoordelen of er aan de randvoorwaarden wordt voldaan, kan worden opgepakt als een op zichzelf staand onderzoek. Voor een analyse van het operationeel resultaat kan het beoordelen of er aan de randvoorwaarden wordt voldaan wordt meer verkennend plaatsvinden.

3.3 Externe omgeving

Het sociaal ontwikkelbedrijf heeft te maken met factoren waar het zelf geen directe invloed op kan uitoefenen. Deze factoren hebben voor een deel wél invloed op de hoogte van het operationeel resultaat of op de mogelijkheid om het operationeel resultaat te beïnvloeden. Om de hoogte van het operationeel resultaat goed te kunnen beoordelen, moeten deze factoren in kaart worden gebracht. Bij een goede analyse van de hoogte van het operationeel resultaat hoort:

- een analyse van de niet direct beïnvloedbare relevante factoren
- de wijze waarop deze het operationeel resultaat beïnvloeden
- welke beheersmaatregelen kunnen worden getroffen om te voorkomen dat ze het operationeel resultaat negatief beïnvloeden.

Wat betreft de niet- of moeilijk beïnvloedbare factoren kan gedacht worden aan de volgende factoren.

3.3.1 Voldoende handelingsruimte

Handelingsruimte is de ruimte die het bedrijf krijgt van de gemeente(n) om te managen en te ondernemen. Voor een goed operationeel resultaat is het belangrijk dat er voldoende ruimte is snel actie te ondernemen als kansen zich voordoen en daar niet in belemmerd te worden. In een analyse van het operationeel resultaat moet worden nagegaan of aan deze voorwaarde is voldaan.

Mogelijke beheersmaatregelen

Zowel de gemeente(n) als de directeur hebben hierin een belangrijke verantwoordelijkheid. Er is onderling vertrouwen nodig. Voorkomen moet worden dat er een afrekencultuur ontstaat waarbij gemeenten zich vooral bezighouden met monitoring en het sociaal ontwikkelbedrijf met verantwoording. Met name de directeur moet hier oog voor hebben en de handelingsruimte bewaken en de gemeenten en het bestuur erop aanspreken als dit onvoldoende het geval is.

Als er onvoldoende handelingsruimte wordt ervaren moet het onderwerp worden geagendeerd en worden besproken tussen directeur en bestuur. Het knelpunt moet concreet worden gemaakt op basis waarvan verbeterstappen kunnen worden gezet. Hier kan eventueel externe ondersteuning voor worden ingezet, zoals coaching of mediation.

Het toetsen van de handelingsruimte

- Het toetsen van de handelingsruimte wordt gedaan op basis van gesprekken met de directie/management van het sociaal ontwikkelbedrijf, met bestuurders en met de contactpersonen of accounthouders van het sociaal ontwikkelbedrijf aan de kant van de gemeente(n).
- Nagegaan wordt of beperkingen worden ervaren in de handelingsruimte en op welke wijze dat belemmerend werkt op het realiseren van het operationeel resultaat. Daarvoor moeten concrete voorbeelden worden gegeven van kansen die zijn misgelopen doordat er onvoldoende handelingsruimte was.

Let op dat handelingsruimte anders is dan het niet bieden van transparantie en verantwoording afleggen. In alle gevallen heeft het sociaal ontwikkelbedrijf de verantwoordelijkheid om transparant te zijn over de gevolgde strategie en de resultaten en daar verantwoording over af te leggen. Het bieden van transparantie is juist een belangrijke voorwaarde om inperking van de handelingsvrijheid te voorkomen.

3.3.2 Opvolging van gemaakte afspraken in de keten

Ketenpartners moeten zich houden aan de gemaakte afspraken. Het komt voor dat gemeenten in het bestuur van het sociaal ontwikkelbedrijf afspraken maken over het aantal kandidaten dat wordt doorverwezen door de (inter)gemeentelijke afdelingen Werk en Inkomen, en dat de doorverwijzingen niet of beperkt van de grond komen. Daardoor wordt het lastig voor het bedrijf om te plannen en de kosten lopen meestal op. Het sociaal ontwikkelbedrijf heeft de verantwoordelijkheid om het achterblijven van de aantallen te signaleren en bij de gemeenten aan te jagen. De (inter)gemeentelijke afdelingen Werk en Inkomen hebben de verantwoordelijkheid om opvolging te geven aan de door hun wethouder gemaakte afspraken.

Als er meerdere partners actief zijn binnen de sociale infrastructuur, is er een vorm van ketenregie nodig waarin het management van de verschillende partners participeert (ketensamenwerking). Zij bewaken de doorstroom van kandidaten van de ene partij naar de andere partij. Als de doorstroom desondanks achterblijft, en er een verschil in visie bestaat tussen Werk en Inkomen en het sociaal ontwikkelbedrijf, dan escaleert het bedrijf dit tijdig richting het bestuur, waarna maatregelen volgen. In een analyse van het operationeel resultaat wordt nagegaan of aan deze voorwaarde is voldaan.

Mogelijke beheersmaatregelen

Hiervoor verwijzen we naar de paragraaf 'Tegengaan van perverse prikkels' hiervoor.

Het toetsen van de opvolging van gemaakte afspraken in de keten:

- Eerst wordt nagegaan of er duidelijke afspraken zijn gemaakt over de aantallen en het profiel van de door te verwijzen kandidaten en of die door de betrokken partijen worden gedragen.

- Vervolgens wordt nagegaan op basis van cijfermatig onderzoek of en zo ja in hoeverre de afspraken niet worden nagekomen.
- Indien blijkt dat de afspraken onvoldoende worden nagekomen wordt nagegaan waarom deze niet worden nagekomen en wat er gedaan moet worden om deze wel na te komen.
- Het advies kan zijn dat er een vorm van ketenregie wordt ingesteld. Ook kan het stimuleren van de samenwerking en het werken aan begrip voor elkaars situaties helpen om bepaalde processen in de toekomst beter te laten verlopen.

3.3.3 Krimpende doelgroep Wsw

De doelgroep Wsw wordt elk jaar kleiner. De verwachting is dat eind jaren 40 de laatste Wsw'er zal uitstromen. De doelgroep van de Wsw vergrijsst. Er komen geen nieuwe Wsw'ers bij. Vaak komen er bij de vergrijzende groep Wsw'ers gemiddeld meer gezondheidsproblemen voor en gaat de loonwaarde omlaag. Bovendien zijn na verloop van tijd de indicatie-eisen Wsw aangescherpt, waardoor de jongere groep Wsw'ers gemiddeld een lagere loonwaarde bereikt dan de oudere groep Wsw'ers. Met andere woorden, naarmate er meer Wsw'ers uitstromen is de verwachting dat de gemiddelde loonwaarde meerjarig daalt, waardoor er minder toegevoegde waarde wordt gerealiseerd, wat een neerwaartse druk geeft op het operationeel resultaat.

Bij verschillende bedrijven worden sommige kritieke functies ingevuld door Wsw'ers. Denk aan de rol van voorman of teamleider. Als deze Wsw'ers met pensioen gaan, kunnen die functies vaak niet opnieuw worden vervuld door andere Wsw'ers of mensen uit de doelgroep beschut werk. De vrijgevallen kritieke plek moet worden opgevuld met een reguliere medewerker. Dat leidt tot extra kosten, waardoor er extra druk komt op het operationeel resultaat.

Mogelijke beheersmaatregelen

- De vergrijzing is niet te voorkomen. En het is ook niet te voorkomen dat het aandeel Wsw'ers dat later is ingestroomd steeds groter wordt. Met deze ontwikkeling zal in de strategie rekening moeten worden gehouden. Het is dus extra belangrijk dat sociaal ontwikkelbedrijven sturen op verbetering van het operationeel resultaat en strategieën inzetten die de loonwaarde zo hoog mogelijk houden (opleiding, training, ontwikkeling, tegengaan van ziekteverzuim, werken aan gezondheid, mensen plaatsen op een voor hun meest passende plek, stimuleren om aan de slag te gaan in werksoorten met hoger gekwalificeerd werk, etc).
- Ga voor zover kritieke functies worden ingevuld door mensen met een Wsw-indicatie, na of de kritieke functies – bij het vertrek van de betreffende Wsw'ers – ingevuld kunnen worden door bestaande reguliere medewerkers, zodat groei van de reguliere formatie wordt voorkomen. Ook kan er worden nagegaan of het betreffende werk anders georganiseerd kan worden, zodat de kritieke functie niet door een andere

medewerker hoeft te worden ingevuld. Inventariseer vooraf de betreffende functie en werk een aanpak uit hoe hiermee in de toekomst wordt omgegaan.

Het toetsen van de genomen beheersmaatregelen met het oog op de krimpende doelgroep Wsw

In een analyse van het operationeel resultaat wordt nagegaan hoe met de krimpende groep Wsw'ers wordt omgegaan, wat daarvan – bij ongewijzigd beleid – de gevolgen zijn en of er effectieve beheersmaatregelen zijn genomen, zoals hiervoor besproken.

3.3.4 Relatief lage loonwaarde van de nieuwe doelgroep

De nieuwe doelgroep en in het bijzonder de nieuwe doelgroep beschut werk heeft vaak een lagere loonwaarde en er is meer begeleiding nodig om het gewenste operationeel resultaat te realiseren dan gemiddeld voor de groep Wsw'ers. De doelgroep beschut werk wordt steeds groter en de doelgroep Wsw wordt steeds kleiner. Het gevolg is dat het operationeel resultaat hierdoor onder druk komt te staan.

Mogelijk beheersmaatregelen

Werk aan ontwikkeling van medewerkers en stimuleer hen om naar werksoorten door te stromen waar zij een hoger operationeel resultaat kunnen realiseren en van binnen naar buiten aan het werk gaan. Voorts verwijzen wij naar het hoofdstuk Operationeel resultaat verhogen, met het oog op te nemen maatregelen.

3.3.5 Geleidelijke transitie van oud naar nieuw

De transitie die in het kader van de Participatiewet plaatsvindt brengt hogere kosten met zich mee, zoals voor training, communicatie, en het aanpassen van processen. De klassieke doelgroep Wsw wordt kleiner en zal uiteindelijk verdwijnen. Er komt een steeds grotere, nieuwe doelgroep voor in de plaats. De gevolgen voor het individuele sociaal ontwikkelbedrijf verschillen tussen de verschillende bedrijven en zijn mede afhankelijk van de plaats, positie, rol en taken in de sociale infrastructuur. De transitie drukt op het operationeel resultaat. De mate waarin verschilt van bedrijf tot bedrijf.

Mogelijke beheersmaatregelen

- De (eventuele) kosten voor deze transitie zijn tijdelijk. Ze maken geen onderdeel uit van de structurele bedrijfskosten. Het advies is om deze kosten apart te begroten en in beeld te brengen. Op transitiekosten wordt anders gestuurd dan op structurele kosten.
- De transitie maakt expliciet onderdeel uit van de op te stellen strategische koers. De vraag is hoe met de geleidelijke veranderingen wordt omgegaan, wat de stip op de horizon is en hoe daarnaar toe wordt gewerkt. De koers is door het bestuur vastgesteld. Ook moet ruimte worden gecreëerd om fouten te kunnen maken en deze te herstellen en vervolgens hiervan te leren, zowel bij het bestuur als bij de gemeenteraad.

Het toetsen van de genomen beheersmaatregelen met het oog op de geleidelijke transitie

Ga na of er effectieve beheersmaatregelen zijn getroffen om te voorzien in een soepele overgang van de huidige situatie naar de nieuwe situatie.

3.3.6 Economische omstandigheden

De situatie op de arbeidsmarkt heeft verschillende aspecten waarmee in het beleid van het sociaal ontwikkelbedrijf rekening moet worden gehouden.

- Als het economisch minder goed gaat, heeft dat vaak effect op de werkgelegenheid en de kansen om omzet te realiseren. Deze situatie is ook van invloed op de kansen van het sociaal ontwikkelbedrijf om een goed operationeel resultaat te realiseren.
- Een ander aspect van de arbeidsmarkt is het profiel van de werkgevers in de regio (bijvoorbeeld grootbedrijf, kleinbedrijf, zzp'ers, maakindustrie, zakelijke dienstverlening, etc.). Het profiel van de werkgevers in de regio is mede van invloed op de mogelijkheden van het sociaal ontwikkelbedrijf om afzet te realiseren.
- Verder is de bedrijfsdichtheid relevant. In een regio met grote afstanden en slecht openbaar vervoer is het lastiger om groeps- en individuele detacheringen te realiseren dan in een regio waar de bedrijven dichtbij elkaar zitten en kandidaten minder reisafstand heeft.

Mogelijke beheersmaatregelen

- Zorg dat in contracten met opdrachtgevers rekening gehouden wordt met marktrisico's en wie het risico loopt als het economisch tegenzit. De vraag is in hoeverre sociaal ontwikkelbedrijven en in het bijzonder de deelnemende gemeenten marktrisico's willen lopen. Deze risico's moeten expliciet worden gemaakt en zoveel mogelijk worden afgewenteld op private ondernemingen. De deelnemende gemeenten moeten expliciet op de hoogte zijn van en instemmen met de risico's die worden genomen door het bedrijf. Een sociaal ontwikkelbedrijf zou bijvoorbeeld kunnen overwegen om pas een investering te doen, als de opdrachtgever een bepaalde omzet garandeert, zodat het financieel risico wordt geminimaliseerd (wat contractueel is vastgelegd).
- Als de economische groei afneemt en de werkloosheid onder mensen met beperkingen toeneemt, kan het lastiger worden om mensen bij reguliere werkgevers aan het werk te krijgen. In dat geval kunnen medewerkers eventueel worden opgevangen in de eigen werkinfrastructuur van het sociaal ontwikkelbedrijf. Gemeenten kunnen dit mee laten wegen bij de keuze voor de strategische koers van de werkinfrastructuur en de mate waarin geïnvesteerd wordt in productie en dienstverlening vanuit eigen werksoorten. Het risico is dat dat

leidt tot een minder goed operationeel resultaat ten opzichte van de situatie waarin gekozen wordt voor zoveel mogelijk plaatsingen bij reguliere werkgevers en een zo klein mogelijke eigen werkinfrastructuur.

- Bij de afwezigheid van grote bedrijven in de regio, waardoor groepsdetacheringen lastig te realiseren zijn – terwijl het sociaal ontwikkelbedrijf wel de voorkeur geeft aan groepsdetacheringen in plaats van zelf doen – kan er voor worden gekozen om delen van het sociaal ontwikkelbedrijf aan een inlener te verhuren, zodat mensen (binnen de muren van het sociaal ontwikkelbedrijf) wel in een groepsdetachering aan de slag kunnen. Ook moet worden nagegaan of intensiever kan worden ingezet op individuele of kleine groepsdetacheringen.

Het toetsen van de gekozen beheersmaatregelen

- In de eerste plaats is het de vraag of er beheersmaatregelen zijn genomen met het oog op mogelijke markt- en conjuncturele risico's. Dat kan worden nagegaan in gesprekken met de directie en het management, waarbij de vraag wordt gesteld in hoeverre met dergelijke ontwikkelingen rekening wordt gehouden bij het maken van strategische keuzes en het sluiten van overeenkomsten met derden.
- Verder kan ten aanzien van keuzes die gemaakt zijn met het oog op de situatie op de arbeidsmarkt – bijvoorbeeld als met verwijzing naar de situatie op de arbeidsmarkt relatief veel mensen aan het werk zijn op interne werkplekken – een analyse worden uitgevoerd van de situatie op de arbeidsmarkt. Een dergelijke analyse kan bijvoorbeeld worden uitgevoerd aan de hand van cijfers van het CBS of de Kamer van koophandel. Daaruit volgt het specifieke profiel van de arbeidsmarkt in de regio waarin het sociaal ontwikkelbedrijf opereert. Een goede toets is ook om na te gaan hoe met het betreffende vraagstuk wordt omgegaan door bedrijven in aanpalende regio's of bedrijven in vergelijkbare regio's elders in het land. De lessen die dat oplevert kunnen mogelijk in het eigen sociaal ontwikkelbedrijf worden toegepast.
- Meer in het algemeen kan worden nagegaan hoe het sociaal ontwikkelbedrijf omgaat met mogelijke risico's in contracten met derden. Op verschillende manieren kan worden gecontroleerd of het sociaal ontwikkelbedrijf niet te grote risico's neemt:
 - Grondige contractanalyse: Bekijk de voorwaarden en verplichtingen nauwkeurig. Let daarbij vooral op aansprakelijkheidsclausules, boetebedingen en garanties.
 - Risicobeoordeling: Analyseer welke risico's verbonden zijn aan de samenwerking, zoals betalingsrisico's, juridische risico's en operationele risico's.
 - Financiële gezondheid: Onderzoek de financiële stabiliteit van bedrijven waarmee het sociaal ontwikkelbedrijf overeenkomsten heeft gesloten. Kan de bedrijven hun verplichtingen nakomen?

- Juridische due diligence: Controleer of de externe partijen een goede reputatie hebben en bijvoorbeeld geen lopende juridische geschillen hebben.
- Verzekeringen: Bekijk of er voldoende verzekeringen aanwezig zijn om mogelijke schade of risico's af te dekken.
- Exit-strategie: Ga na of de contracten opties bevatten voor beëindiging zonder grote nadelige gevolgen.

3.4 Samenvattend

In een onderzoek naar de mogelijkheden om het operationeel resultaat te verbeteren wordt ook gekeken of voldaan is aan de voorwaarden voor het realiseren van een goed operationeel resultaat. Dat is van belang om te weten of een eventueel laag operationeel resultaat mogelijk verklaard kan worden doordat niet aan alle voorwaarden wordt voldaan. Het is ook van belang om na te gaan of aan de randvoorwaarden is voldaan om te beoordelen het succes van eventueel door te voeren maatregelen in voldoende mate gewaarborgd is. De randvoorwaarden bevinden zich in de interne en de externe omgeving van het bedrijf.

3.4.1 Interne omgeving

De interne omgeving van een bedrijf bestaat uit alle factoren die de werking en prestaties beïnvloeden. Een organisatie heeft hier directe controle over en kan deze aanpassen of verbeteren. De interne omgeving moet voldoen aan enkele randvoorwaarden om een goed operationeel resultaat te waarborgen. We verkennen (niet limitatief) de verschillende randvoorwaarden. In een onderzoek naar het operationeel resultaat moet getoetst worden of aan de voorwaarden is voldaan en als dat niet het geval is, welke verbetermaatregelen kunnen worden genomen.

- **Leiderschap:** Er is sprake van inspirerend en effectief leiderschap dat richting geeft aan de organisatie. Het moet binnen de organisatie duidelijk zijn dat het realiseren van een goed operationeel resultaat een belangrijk onderdeel is van de totale opgave van het sociaal ontwikkelbedrijf.
- **Ondernemerschap:** Ondernemerschap is een essentiële competentie van met name het management en de medewerkers die specifiek zijn aangewezen om voldoende omzet te waarborgen. Voldoende omzet en omzetverbetering vraagt continue aandacht, net als een goed gevoel voor kansen en mogelijkheden om de werksoorten goed aan te laten sluiten bij de ambities van de gemeente(n) en de (doelgroep) medewerkers, en het realiseren van hoge bedrijfsopbrengsten.
- **Betrokken en competente medewerkers:** De medewerkers zijn betrokken en competent. Dat geldt zowel voor de reguliere medewerkers als de doelgroepmedewerkers. Zij dragen bij aan het realiseren van de organisatiedoelen. Er is een duidelijk hr-beleid, waarin de doelstellingen van de organisatie zijn vertaald in de gewenste en benodigde competenties van de medewerkers.

- **Innovatie en vernieuwing:** Een goed operationeel resultaat vraagt om een continu streven naar innovatie en vernieuwing. Er is in de organisatie, bij management én medewerkers, een continue drive om mee te bewegen met het veranderende speelveld. Het zoeken naar oplossingen en verbeteringen is integraal onderdeel van het bedrijfsproces.
- **Duidelijke visie en strategie:** De organisatie heeft een duidelijke visie en strategie die is vastgesteld door het bestuur. Het operationeel resultaat is daar expliciet onderdeel van. De opgave en het perspectief van het sociaal ontwikkelbedrijf zijn duidelijk. Er is een duidelijke visie op de rol en positie van de werkinfrastructuur binnen de sociale infrastructuur van de Participatiewet.
- **Duidelijke rol en positie binnen de sociale infrastructuur:** Het sociaal ontwikkelbedrijf heeft een duidelijke rol en positie binnen de sociale infrastructuur van de Participatiewet. Deze rol is duidelijk bij alle ketenpartners en er wordt door alle ketenpartners conform gehandeld.
- **Heldere en goed gedefinieerde processen:** Er is sprake van heldere en goed gedefinieerde processen, die als zodanig worden uitgevoerd. De klantstromen zijn in beeld, alsmede de overdrachtsmomenten tussen afdelingen en tussen organisaties. Ook zijn er duidelijke processen afgesproken over acquisitie: relatiebeheer, het aanknopen van nieuwe contacten, prijszonderhandelingen, etc.
- **Tegengaan van perverse prikkels:** In de uitvoering kan er sprake zijn van perverse prikkels. In een analyse van het operationeel resultaat wordt nagegaan hoe perverse prikkels worden tegengegaan. Sociaal ontwikkelbedrijven kunnen met het oog op het operationeel resultaat geprikkeld worden om mensen met veel problematiek en een lage loonwaarde niet in dienst te nemen of om mensen die goed functioneren niet te laten door- en uitstromen, terwijl dat wel mogelijk is. Dergelijk prikkels moeten door maatregelen worden gemitigeerd.
- **Resultaten worden gemonitord:** Een randvoorwaarde voor een goed operationeel resultaat is dat het resultaat in beeld is, dat er doelstellingen zijn geformuleerd, dat de resultaten gevolgd worden, en dat er waar nodig wordt bijgestuurd.

3.4.2 Externe omgeving

Het sociaal ontwikkelbedrijf heeft te maken met factoren waar het zelf geen directe invloed op kan uitoefenen. Deze factoren hebben voor een deel wél invloed op de hoogte van het operationeel resultaat of op de mogelijkheid om het operationeel resultaat te beïnvloeden. Om de hoogte van het operationeel resultaat goed te kunnen beoordelen, moeten deze factoren in kaart worden gebracht. Bij een goede analyse van de hoogte van het operationeel resultaat hoort:

- een analyse van de niet direct beïnvloedbare relevante factoren

- de wijze waarop deze het operationeel resultaat beïnvloeden
- welke beheersmaatregelen kunnen worden getroffen om te voorkomen dat ze het operationeel resultaat negatief beïnvloeden.

Wat betreft de niet- of moeilijk beïnvloedbare factoren kan gedacht worden aan de volgende factoren.

- **Voldoende handelingsruimte:** Handelingsruimte is de ruimte die het bedrijf krijgt van de gemeente(n) om te managen en te ondernemen. Voor een goed operationeel resultaat is het belangrijk dat er voldoende ruimte is snel actie te ondernemen als kansen zich voordoen en daar niet in belemmerd te worden.
- **Opvolging van gemaakte afspraken in de keten:** Ketenpartners moeten zich houden aan de gemaakte afspraken. Met het oog op het operationeel resultaat is het met name van belang dat de kandidaten worden doorverwezen waarmee rekening is gehouden in de door de bestuurders afgesproken strategische koers.
- **Krimpende doelgroep Wsw:** de doelgroep van de Wsw wordt steeds kleiner en vergrijsd. De gemiddelde loonwaarde kan daardoor omlaag gaan. Dat effect wordt versterkt doordat in de loop der tijd de indicatie-criteria voor de Wsw zijn aangescherpt. Verder bestaat het risico dat Wsw'ers aan het werk zijn op kritieke functies die bij vertrek niet kunnen worden ingevuld door andere mensen uit de doelgroep. Een en ander leidt tot het risico dat het operationeel resultaat verslechtert, waardoor maatregelen nodig zijn om dat te voorkomen.
- **Relatief lage loonwaarde van de doelgroep:** De nieuwe doelgroep en in het bijzonder de nieuwe doelgroep beschut werk heeft vaak een lagere loonwaarde en er is meer begeleiding nodig om het gewenste operationeel resultaat te realiseren dan gemiddeld voor de groep Wsw'ers. De doelgroep beschut werk wordt steeds groter en de doelgroep Wsw wordt steeds kleiner. Het gevolg is dat het operationeel resultaat hierdoor onder druk komt te staan.
- **Geleidelijke transitie van oud naar nieuw:** De transitie in het kader van de Participatiewet brengt kosten met zich mee, zoals voor training, communicatie, en het aanpassen van processen. De transitie drukt op het operationeel resultaat. De mate waarin verschilt van bedrijf tot bedrijf. In het strategisch plan voor het sociaal ontwikkelbedrijf moet met deze zaken rekening worden gehouden.
- **Economische omstandigheden:** Het operationeel resultaat is mede afhankelijk van economische omstandigheden. Het gaat om de situatie op de arbeidsmarkt en de omstandigheden op de markten waarin het sociaal ontwikkelbedrijf actief is. Hiermee moet in de strategische koers en bij het aangaan van verplichtingen rekening mee worden gehouden.

4

Maatregelen om het operationeel resultaat te verhogen

Hiervoor hebben we laten zien hoe een eerste analyse van het operationeel resultaat eruit ziet en op basis waarvan een eerste oordeel gegeven kan worden. Ook hebben we laten zien aan welke voorwaarden moet worden voldaan om een goed operationeel resultaat te kunnen waarborgen. In dit hoofdstuk gaan we na hoe je concrete maatregelen inventariseert om het operationeel resultaat daadwerkelijk te verhogen.

4.1 Inleiding

Hierna brengen we de werkwijze in beeld voor het inventariseren van maatregelen gericht op een hoger operationeel resultaat.

- **Directe bedrijfskosten:** we kijken in het bijzonder op welke manier kan worden onderzocht of de begeleidingskosten omlaag kunnen en hoe gewaarborgd kan worden dat ze in de toekomst beheersbaar blijven. Ook gaan we specifiek in op het beheersen van de kosten voor externe inhuur in de vorm van uitzendkrachten, die worden ingezet als vanuit de doelgroepmedewerkers onvoldoende capaciteit beschikbaar is.
- **Indirecte bedrijfskosten:** hierbij gaat het vooral om de kosten van de overhead. We geven aan hoe de mogelijkheden kunnen worden onderzocht om de kosten van de overhead te verlagen, waarbij we met name ingaan op de loonkosten en de huisvestingskosten.
- **Bedrijfsopbrengsten:** we laten zien welke maatregelen moeten worden genomen gericht op hogere bedrijfsopbrengsten. We gaan in op het bedingen van een eerlijke prijs bij de opdrachtgevers, een vergoeding die in lijn is met de loonwaarde van de medewerkers, het behandelen van het sociaal ontwikkelbedrijf als preferred supplier en het hanteren van een acquisitieplan.
- **Kosten en opbrengsten gecombineerd aanpakken:** er kunnen ook maatregelen worden genomen die tegelijkertijd effect hebben op de kosten en de opbrengsten. We brengen de volgende maatregelen in beeld.

- Maatregelen die ertoe leiden dat medewerkers zoveel mogelijk terechtkomen op een passende plek, waarbij een hoger operationeel resultaat wordt gerealiseerd.
- De afweging die moet worden gemaakt tussen risico's, sociale impact en een hoger operationeel resultaat bij investeringen die moeten leiden tot hoogwaardiger werk.
- De afwegingen die moeten worden gemaakt bij het aangaan van publiek-private samenwerkingsarrangementen.
- De mogelijke kans op een hoger operationeel resultaat bij samenwerking tussen sociaal ontwikkelbedrijven.
- De afwegingen die moeten worden gemaakt om slecht renderende werksoorten wel of niet te liquideren.

4.2 Directe bedrijfskosten verlagen

Bedrijfskosten zijn een belangrijke component van het operationeel resultaat. Door de bedrijfskosten te reduceren, gaat het operationeel resultaat omhoog. Aandachtspunt daarbij is dat de bedrijfskosten niet willekeurig omlaag kunnen. Bedrijfskosten worden noodzakelijkerwijs gemaakt om de doelgroep aan het werk te houden en om bedrijfsopbrengsten te realiseren. Bedrijfskosten en bedrijfsopbrengsten zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. Met andere woorden: voor een doelmatige uitvoering streven sociaal ontwikkelbedrijven naar zo laag mogelijke bedrijfskosten, waarbij er rekening mee wordt gehouden dat de afgesproken doelstellingen van het bedrijf worden gerealiseerd en dat dit niet leidt tot verslechtering van de bedrijfsopbrengsten.

4.2.1 Begeleidingskosten

Een belangrijk deel van de bedrijfskosten zijn begeleidingskosten. Begeleiding heeft tot doel om kandidaten te ondersteunen, zodat ze efficiënt hun werk kunnen doen en om kandidaten te ondersteunen in hun ontwikkeling zodat ze later kunnen doorstromen en uitstromen naar regulier werk. Onder begeleidingskosten worden de personeelskosten verstaan voor met name werk(bege)leiders, voormensen, coördinatoren en jobcoaches. Dit zijn medewerkers buiten de doelgroep. In alle werksoorten zijn begeleidingsmedewerkers actief. Circa de helft van de sociaal ontwikkelbedrijven heeft gemiddeld 6 tot 10 fte begeleidingsmedewerkers in dienst op 100 fte doelgroepmedewerkers. 25% Van de bedrijven heeft meer en 25% heeft minder begeleidingsmedewerkers in dienst.

Om na te gaan welke maatregelen moeten worden genomen om de begeleidingskosten omlaag te brengen, worden de volgende stappen gezet. Voer deze analyse uit op werksoortniveau.

1. **Breng per werksoort de directe begeleidingskosten in beeld:** formatie, functies en loonkosten. Hoe verhouden de begeleidingskosten en het aantal begeleidingsmedewerkers zich tot de benchmark? Naarmate er een groter verschil is met de benchmark geeft dat extra aanleiding om te zoeken naar verklaringen en de mogelijkheden om de kosten omlaag te brengen.
2. **Procesanalyse:** Deze analyse geeft inzicht of een andere manier van werken leidt tot besparingen, zonder dat de kwaliteit van de begeleiding afneemt. Breng daartoe de huidige wijze van begeleiding in kaart. Hoe is deze georganiseerd, welke activiteiten worden uitgevoerd, door wie worden deze uitgevoerd, is sprake van overlap in het werk en hoe verhouden eventuele normeringen (bijvoorbeeld span of control of caseload) zich tot de werkelijkheid? Deze analyse wordt uitgevoerd op basis van interviews en groepsbijeenkomsten met medewerkers. Groepsbijeenkomsten vinden plaats met medewerkers die vergelijkbaar werk doen. Ook komen de verschillen in aanpak tussen medewerkers in beeld en komen ook best practices in beeld hoe medewerkers efficiënt begeleid kunnen worden en ontwikkelstappen kunnen zetten die leiden tot doorstroom en uitstroom naar regulier werk.

Deze analyse kan ook het inzicht opleveren dat sommige taken efficiënt en andere taken inefficiënt kunnen worden uitgevoerd. Zo kan de begeleiding van een groep kandidaten die met elkaar grote opdrachten met eenvoudig werk uitvoeren efficiënter worden vormgegeven dan de begeleiding van kandidaten in kleine opdrachten met veel onzekerheid en wisselende werkzaamheden. Dat kan aanleiding zijn om het aantal taken waar veel intensieve begeleiding op nodig is, te verminderen en de acquisitie te richten op opdrachten die efficiënter kunnen worden uitgevoerd.

3. **Werkdruk en capaciteit:** Deze analyse geeft inzicht of met minder capaciteit evenveel medewerkers kunnen worden begeleid, zonder dat aan kwaliteit van begeleiding en financiële omzet wordt ingeboet. In de interviews en de groepsbijeenkomst wordt de werkbelasting per medewerker en de benodigde capaciteit onderzocht. Nagegaan wordt hoe medewerkers hun tijd indelen en hoeveel kandidaten ze binnen de beschikbare tijd kunnen begeleiden. Zijn er piekmomenten of onderbenutte resources? Met name als het aantal doelgroepmedewerkers (trendmatig) kleiner wordt is de vraag wat gedaan wordt met de extra capaciteit die ontstaat. Leidt dat tot minder begeleidingsmedewerkers? Of zijn er redenen waarom dat niet mogelijk is, omdat bijvoorbeeld de nieuwe doelgroep meer begeleidingscapaciteit vraagt? Onderdeel van deze analyse is ook of het flexibeler inzetten van medewerkers leidt tot besparingen, bijvoorbeeld als de werkdruk in de ene werksoort hoog is, terwijl er in een andere werksoort sprake is van overcapaciteit.
4. **Technologie en automatisering:** Mogelijk kunnen taken deels worden overgenomen door automatisering en technologie, zoals taken plannen en begeleiding zonder constante menselijke tussenkomst, digitale planningstools, virtuele coaches of chatbots, AR en VR-training, spraakgestuurde technologie, slimme sensoren en monitoring, robotica en exoskeletten. Bij dergelijke investeringen moet worden afgewogen of deze per saldo leiden tot besparingen. Deze analyse brengt in beeld hoeveel formatie kan worden bespaard en welke kosten moeten worden gemaakt voor verbeterde technologie en automatisering, zonder dat de kwaliteit van de begeleiding en de financiële omzet minder worden.
5. **Uitkomsten van de analyse presenteren:** presenteer de uitkomsten van de stappen hiervoor in één overzicht. Ga na hoeveel tijd er nodig is om de besparingen te realiseren. Geef ook aan of en zo ja welke risico's er zijn voor de kwaliteit van de begeleiding, in termen van financiële omzet, plezier in het werk en de ontwikkeling van kandidaten. De analyse levert een meerjarig beeld op van de benodigde formatie binnen een werksoort. Daarnaast levert de analyse een normering op voor de verschillende functies hoeveel kandidaten zij kunnen begeleiden, gegeven de gewenste kwaliteit van de begeleiding.

Belangrijk hierbij is om ook rekening te houden met de ontwikkeling van de omvang en samenstelling van de doelgroep en de wijze waarop deze doorwerkt in de afzonderlijke werksoorten. Stel dat in een bepaalde werksoort de uitkomst van de analyse is dat de begeleidingscapaciteit omlaag kan, zonder dat de kwaliteit van de begeleiding beïnvloedt en dat tegelijkertijd de doelgroep elk jaar kleiner wordt, dan moeten er twee soorten

maatregelen worden genomen, die afzonderlijk in beeld worden gebracht: (1) de formatie wordt binnen de betreffende werksoort meerjarig omlaag gebracht omdat de begeleidingsintensiteit omlaag kan en (2) de formatie gaat meerjarig omlaag, omdat het aantal kandidaten in de werksoort elk jaar minder wordt.

4.2.2 Uitzendkrachten

Het komt regelmatig voor dat sociaal ontwikkelbedrijven uitzendkrachten moeten inzetten om opdrachten te kunnen uitvoeren. Met name omdat groep Wsw'ers krimpt en er soms onvoldoende kandidaten voor in de plaats komen heeft het sociaal ontwikkelbedrijf soms gebrek aan capaciteit. Dat leidt tot hoge kosten die vaak niet met de toegevoegde waarde kunnen worden terugverdiend. De inzet van uitzendkrachten kan worden verminderd door de volgende maatregelen.

- **Meerjarige raming omvang en samenstelling doelgroep:** Een goede planning is noodzakelijk van het uit te voeren werk en de capaciteit die nodig is om dat uit te voeren. Daarom is een goede meerjarenraming van de omvang en samenstelling van de doelgroep en de doorvertaling naar de werksoorten noodzakelijk.
- **Instroom voldoende medewerkers:** Daarnaast is belangrijk dat de raming van de omvang en de samenstelling van de doelgroep wordt gerealiseerd. Voor een deel is deze ontwikkeling, bijvoorbeeld omdat meer Wsw'ers vervroegd uittreden dan verwacht, moeilijk beïnvloedbaar. Voor een ander deel kan het tekort aan capaciteit mogelijk ook worden verklaard door een tekort aan instroom. In dat geval is actie nodig richting de doorverwijzende afdeling of instantie, met als doel het verwachte en afgesproken aantal doorverwijzingen te realiseren.
- **Planning en realisatie opdrachtenportefeuille:** Voorts dient ook bij het accepteren van opdrachten rekening gehouden te worden met de capaciteit. De planning volgt de beschikbare capaciteit. Dat vraagt om goede afstemming tussen de verkoper(s) en de uitvoerende afdeling(en).
- **Slimme overeenkomsten met de opdrachtgever:** Het sociaal ontwikkelbedrijf moet erop sturen dat risico's in de overeenkomsten zoveel mogelijk kunnen worden afgewenteld. In de overeenkomst met de opdrachtgever moet worden nagegaan of het mogelijk is om de risico's zoveel mogelijk te beperken door deze achter te laten bij de opdrachtgever. Kan met de opdrachtgever worden overeen gekomen dat bepaalde medewerkers voor hem/haar aan de slag gaan, zonder een bepaalde productie- of resultaatverplichting? Of kan het risico in de financiële vergoeding worden verwerkt, zodat het sociaal ontwikkelbedrijf over voldoende middelen beschikt om derden in te schakelen als dat nodig is?

- **Inzet medewerkers van andere werksoorten:** In het geval van capaciteitsgebrek in een werksoort, kunnen mogelijk mensen vanuit andere werksoorten worden ingezet. Mogelijk is er in andere werksoorten voldoende capaciteit. Mogelijk hebben zij opdrachten met minder harde verplichtingen, waardoor de betreffende medewerkers zonder risico en meerkosten kunnen worden ingezet bij de werksoort waar wel sprake is van capaciteitstekort.

- **Inzet medewerkers van andere sociaal ontwikkelbedrijven:** Er kunnen afspraken worden gemaakt met sociaal ontwikkelbedrijven in de regio om medewerkers over en weer in te zetten als sprake is van knelpunten. Dat kan leiden tot forse besparingen ten opzichte van de optie om medewerkers van een uitzendbureau in te zetten.

Deze analyse laat zien hoe het bedrijf met de inzet van uitzendkrachten kan en moet omgaan, om de kosten beheersbaar te houden.

4.3 Indirecte bedrijfskosten verlagen

Naast directe kosten maakt het bedrijf ook indirecte kosten. Dat zijn kosten die niet direct aan de werksoorten zijn toe te rekenen. Deze kosten bestaan voor een belangrijk deel uit overheadkosten. Voor een analyse van mogelijke kostenreductie wordt een overzicht gemaakt van alle overheadkosten, zoals huur, energie, verzekeringen, softwarelicenties en personeelskosten buiten de productiekosten. Dit helpt om te zien waar de grootste uitgaven zitten. Het grootste deel van de kosten bestaat uit personeelskosten. Hier gaan we hierna eerst op in. Daarna bespreken we de overige kosten.

4.3.1 Kosten van de staf

Een andere belangrijke kostenpost zijn de kosten van de stafmedewerkers. Bij de stafmedewerkers gaat het om medewerkers die de bedrijfsvoering ondersteunen, maar die geen directe bijdrage leveren aan het tot stand brengen van een product of dienst. In de sectorinformatie van Cedris wordt de volgende definitie gehanteerd: personeel of externen niet gekoppeld aan het primaire proces, die onder meer werkzaam zijn op de afdeling finance, IT, inkoop/contractmanagement, managers, directie, HR, administratie, juridische ondersteuning en secretariaat. Naast het management gaat het voor een belangrijk deel om PIJOFACH-functies.² Voor een analyse van de kosten van de stafmedewerkers worden de volgende stappen gezet.

- **Analyseer loonkosten per afdeling:** bekijk salarissen en bijkomende kosten (zoals bonussen, pensioenbijdragen, reiskosten en mobiliteitsvergoedingen, opleidingsbudgetten, ziekte- en verzuimkosten en leaseauto's en andere secundaire voorwaarden) per overheadafdeling. Neem ook de eventuele overheadtaken die zijn gedecentraliseerd naar de werksoorten

² Personeel, Informatievoorziening, Juridisch, Organisatie, Financiën, Administratie, Communicatie en Huisvesting

mee in deze analyse. Ga na hoe de loonkosten en schalen zich verhouden tot de lonen en schalen die gehanteerd worden in de geldende cao en breng opvallende afwijkingen in kaart. Ga na of heronderhandeling van arbeidsvoorwaarden mogelijk is bij grote verschillen met de standaard.

- Vergelijk met benchmarks: Kijk naar branchegemiddelden of ga bij collegabedrijven na wat de hoogte van hun overheadkosten zijn. Ook geeft het onderzoek van APE Significant naar de kosten van beschut werk inzicht in de gemiddelde verhouding tussen directe en indirecte kosten. Een goede maatstaf is de overheadkosten per fte doelgroepmedewerker. Op basis daarvan kan worden nagegaan of de overheadkosten hoger of lager zijn dan het gemiddelde. De vergelijking gebeurt zowel op totaalniveau als op werksoortniveau (de toegerekende indirecte kosten). Op die manier komt beter in beeld waar relatief hoge (of lage) kosten zich manifesteren en waar de focus in de analyse vooral op gezet moet worden.

De sectorinformatie van Cedris geeft vanaf 2023 inzicht in het aantal stafmedewerkers per doelgroepmedewerker. Bij circa de helft van de bedrijven werken er 4 tot 8 fte stafmedewerkers per 100 fte doelgroepmedewerkers. Een kwart van de bedrijven zit onder dat niveau en een kwart van de bedrijven zit erboven. Als een bedrijf erin slaagt om het aantal stafmedewerkers omlaag te brengen van 6 naar 4 fte per 100 doelgroepmedewerkers, leidt dat tot een kostenbesparing van ruim een miljoen euro per jaar, als we uitgaan van een bedrijf met 700 doelgroepmedewerkers en personele stafkosten van 75.000 euro per jaar.

- Onderzoek taakverdeling en efficiëntie: de verschillende functies worden expliciet in beeld gebracht. In de analyse worden alle taken en werkzaamheden op noodzaak tegen het licht gehouden en er wordt nagegaan of takken dubbel worden uitgevoerd en of processen geautomatiseerd kunnen worden. Verschillende tools zoals een op AI-gebaseerde administratie en een geoptimaliseerde werkplanning kunnen helpen de kosten te drukken. Zo kan handmatige invoer worden vervangen door systemen die contractbeheer en verlofregistratie automatisch afhandelen. Daardoor kan bespaard worden op administratief werk en dalen de kosten van het personeelsbeheer.
- Onderzoek of meer flexibele werkmodellen kunnen leiden tot kostenbesparing: ga na of deeltijdcontracten, outsourcing en hybride werken zinvol en mogelijk zijn en of dat leidt tot besparingen. Mogelijk kunnen kosten worden bespaard op vaste salarissen, kantoorruimte en andere overheadkosten. In dit verband kan ook worden nagegaan of het gezamenlijk uitvoeren van bepaalde overheidstaken met andere sociaal ontwikkelbedrijven kan leiden tot kostenvoordeel.

- Herstructurering van rollen en functies: ga na of er functies zijn die samengevoegd kunnen worden zonder productiviteitsverlies. Kunnen bijvoorbeeld centrale en decentrale HR-functies worden samengevoegd in één centrale afdeling? Kan de functie van verkoop (deels) worden overgenomen door het management? Een dergelijke exercitie kan leiden tot lagere kosten en een effectievere inzet van medewerkers.
- Investeren in productiviteitsverhoging: Soms kan een investering in training of betere systemen op termijn kosten besparen. Efficiëntere medewerkers zorgen voor minder verspilling van tijd en middelen.
- Een belangrijk aandachtspunt is de dynamiek in de doelgroep, die qua omvang en samenstelling verandert. Met name als de doelgroep waarvoor het sociaal ontwikkelbedrijf verantwoordelijk is steeds kleiner wordt, heeft het sociaal ontwikkelbedrijf de uitdaging om de overhead mee te laten krimpen om een te hoge kostenpost (hoog aandeel overhead binnen de integrale kostprijs) te voorkomen. De kleiner wordende doelgroep en de afname van de hoeveelheid werk moet in de hiervoor beschreven analyse worden meegenomen. Als er gekozen is voor een organisatiemodel waarbij de taakomvang gelijk blijft of toeneemt (zoals bij een gecombineerd of geïntegreerd bedrijf), blijft het belang van een efficiënte overhead bestaan, maar is de opgave minder groot om de overheadkosten terug te dringen. Overwogen kan worden om de overhead te normeren. Zo hebben de betrokken gemeenten met het werkbedrijf Rijk van Nijmegen bijvoorbeeld afgesproken om de overheadkosten te maximeren op 25% van de totale kosten per jaar.

Deze analyse geeft inzicht in waar en hoe de kosten van de stafmedewerkers omlaag kunnen worden gebracht of kunnen worden beheerst, rekening houdend met de omvang en ontwikkeling van de doelgroep.

4.3.2 Overige indirecte kosten

Naast personeelskosten worden er ook andere indirecte kosten gemaakt. Gedacht kan worden aan huisvestingskosten, kosten voor machines, kosten voor ICT, energie en hulpmiddelen. Vaak maken deze kosten procentueel een kleiner deel uit van de totale indirecte kosten dan de loonkosten.

- Breng alle kosten specifiek in beeld
- Ga na wat de besparingsmogelijkheden zijn. Denk bijvoorbeeld aan het volgende:
 - Bezettingsgraad productiemiddelen: Met het oog op het operationeel resultaat is een goede bezetting van de beschikbare productiecapaciteit van belang (optimale benutting van de werkinfrastructuur zodat deze overige kosten terugverdiend worden).

- Vervoersmiddelen: Ook kan er gedacht worden aan vermindering van het gebruik van dure vervoersmiddelen en om waar mogelijk te kiezen voor efficiëntere opties, zoals openbaar vervoer of carpoolen.
 - Huisvesting: De huisvestingskosten van de interne werksoorten bedragen gemiddeld zo'n 1.500 euro per fte per jaar. Stel dat sinds de invoering van de Participatiewet het aantal medewerkers op de interne werksoorten omlaag gegaan is van 500 naar 300 medewerkers en er geen nieuwe bestemming is gezocht en gevonden voor het vrijvallend vloeroppervlak, dan is het operationeel resultaat verslechterd met 300.000 euro per jaar. Het bedrijf zou het resultaat dus met zo'n 300.000 euro per jaar kunnen verbeteren door het niet-gebruikte vloeroppervlak te verhuren of te verkopen.
 - Overige kosten: Ook andere kosten kunnen mogelijk worden herzien, zoals energie- en papierverbruik, en vermindering van grondstoffen in productieprocessen.
- Breng de opties in beeld en maak een keuze welke maatregelen worden genomen.

4.4 Bedrijfsopbrengsten verhogen

Bedrijfsopbrengsten zijn een andere belangrijke component van het operationeel resultaat. Bij voorkeur zijn die voor een goed operationeel resultaat zo hoog mogelijk. Ook hier begint de analyse met een benchmark. Nagegaan wordt hoe de opbrengst per fte doelgroepmedewerker zich verhoudt tot de gemiddelde opbrengst per fte in andere bedrijven. De opbrengst per fte wordt uitgesplitst naar de verschillende werksoorten. Per werksoort wordt onderzocht welke acties moeten worden ondernomen om de opbrengst en daarmee het operationeel resultaat omhoog te brengen. Daarvoor worden de volgende vragen onderzocht.

- **Wordt er een eerlijke prijs betaald?** Deze vraag is met name aan de orde bij intern werk en bij werken op locatie. De vraag is of opdrachtgevers een vergoeding betalen die hoger is dan de kosten die hij/zij zou betalen als hij de taken zelf zou uitvoeren. Soms is een eerlijke prijs niet haalbaar, omdat er bedrijven zijn die efficiënter kunnen werken waardoor er een marktprijs geldt die lager is dan de 'eerlijke prijs'. In dat geval moet het sociaal ontwikkelbedrijf mogelijk genoegen nemen met de lagere marktprijs. Bestaande contracten moeten hierop worden doorgelicht en als blijkt dat er een te lage vergoeding wordt betaald, worden bestaande contracten heronderhandeld. Bij nieuwe contracten worden de eerlijke prijs en de marktprijs als uitgangspunt genomen voor de onderhandelingen. Op basis hiervan kan worden berekend wat reële prijzen zijn die het sociaal ontwikkelbedrijf in rekening brengt en hoe die zich verhouden tot de bestaande prijzen. Het verschil wordt in de begroting opgenomen als target voor het verhogen van de bedrijfsopbrengsten.
- **Betalen opdrachtgevers een vergoeding in overeenstemming met de loonwaarde?** In het geval van groeps- of individuele detacheringen – ervan uitgaand dat het sociaal ontwikkelbedrijf

zorgdraagt voor de begeleiding – moeten zij een vergoeding betalen die in overeenstemming is met de loonwaarde van de medewerkers. De loonwaarde is een afspiegeling van de productiewaarde die medewerkers kunnen leveren. Dit is de economische waarde die voor de opdrachtgever gerealiseerd kan worden en die door opdrachtgever moet worden vergoed. De loonwaarde van de medewerkers geldt als uitgangspunt voor de door de opdrachtgevers te betalen vergoeding. Ook hier kan worden berekend wat reële prijzen zijn die het sociaal ontwikkelbedrijf in rekening kan brengen en hoe die zich verhouden tot de bestaande prijzen. Ook dit verschil wordt in de begroting opgenomen als target voor het verhogen van de bedrijfsopbrengsten.

- **Behandelen gemeenten hun eigen sociaal ontwikkelbedrijf als preferred supplier?** Bedrijven waar gemeenten relatief veel diensten en producten inkopen, hebben vaak een beter operationeel resultaat dan bedrijven waar gemeenten minder inkopen. Landelijk gemiddeld komt 40% van de totale bedrijfsopbrengst van deelnemende gemeenten. Het is met het oog op het operationeel resultaat aan te bevelen dat gemeenten – met marktprijzen als uitgangspunt – in voldoende mate diensten afnemen bij het sociaal ontwikkelbedrijf. Als dat onvoldoende gebeurt zouden sociaal ontwikkelbedrijven in gesprek moeten gaan met hun gemeenten. Met 'voldoende' bedoelen we dat het sociaal ontwikkelbedrijf een voorkeurspositie heeft en niet hoeft op te boksen tegen commerciële partijen. Gemeenten hebben hier als (mede) eigenaar van het sociaal ontwikkelbedrijf belang bij. Als ze het sociaal ontwikkelbedrijf laten concurreren met reguliere bedrijven betekent dat meer onzekerheid, extra kosten en minder continuïteit bij het sociaal ontwikkelbedrijf, wat zich vertaalt in een hogere gemeentelijke bijdrage aan het sociaal ontwikkelbedrijf. Dat laat onverlet dat sociaal ontwikkelbedrijven goede kwaliteit moeten leveren, die passend is bij de prijs die wordt betaald en dat gemeenten hier ook op mogen rekenen.

- **Is er een goed acquisitieplan dat daadwerkelijk wordt uitgevoerd?** Voor het realiseren van een goede omzet zijn er voldoende klanten nodig, die bereid zijn om een reële prijs te betalen. Dat vraagt om een netwerk en om relaties bij (potentiële) opdrachtgevers en om actieve acquisitie gericht op het realiseren van goede en interessante opdrachten. Sommige sociaal ontwikkelbedrijven hebben hiervoor speciale accountmanagers aangesteld. Bij andere sociaal ontwikkelbedrijven doen de managers of werkleiders de acquisitie. Goede acquisitie wordt planmatig aangepakt volgens een permanent proces dat bestaat uit het monitoren van de orderportefeuille en het zoeken en vinden van goede opdrachten. Wat is het acquisitieplan? Wie doet wat in het acquisitieproces? Welke netwerken worden er ontwikkeld en aangeboden? En op welke manier vindt er intern overleg en afstemming plaats om de gewenste opdrachten en klanten binnen te brengen en te houden? Deze vragen worden

beantwoord in het acquisitieplan, dat jaarlijks wordt opgesteld en door de betrokken medewerkers wordt uitgevoerd. Als er nog niet op deze gestructureerde manier aan acquisitie wordt gewerkt dan wordt er een target opgenomen in de begroting voor de verhoging van de bedrijfsopbrengsten. De bedrijfsopbrengsten kunnen in de begroting bijvoorbeeld worden verhoogd naar het niveau van de benchmark of naar het niveau van de 25% best presterende gemeenten in Nederland.

Hierna werken we het begrip van de eerlijke prijs, de loonwaarde, gemeente als opdrachtgever en het acquisitieplan verder uit.

4.4.1 Eerlijke prijs

Voor de producten en diensten die door het sociaal ontwikkelbedrijf geleverd worden is het wenselijk om ten minste een eerlijke prijs te ontvangen. Een eerlijke prijs heeft als uitgangspunt de reële kosten die een opdrachtgever zelf zou maken als die niet voor de dienstverlening van het sociaal ontwikkelbedrijf zou kiezen. Na het initiatief van de sociaal ontwikkelbedrijven in Zuid Holland (Digaz) hebben de sociaal ontwikkelbedrijven in Noord-Holland afgesproken om voor intern werk tot eerlijke tarieven te komen. De sociaal ontwikkelbedrijven hebben onder andere afgesproken om een zelfde tariefsystematiek te hanteren en periodiek de resultaten en bevindingen met elkaar te bespreken.

Deze tariefsystematiek kenmerkt zich door alle kosten in beeld te brengen die het sociaal ontwikkelbedrijf maakt en die ook door de opdrachtgever zouden worden gemaakt als deze zelf de activiteiten (bijvoorbeeld inpakwerk of montage) zou uitvoeren. Op deze manier brengt het sociaal ontwikkelbedrijf de integrale kosten in beeld, waarin de beperkte loonwaarde van de medewerkers is verdisconteerd. Als de opdrachtgever deze prijs betaalt, is er sprake van een eerlijke prijs, omdat die er geen financieel voordeel aan overhoudt door de opdracht te verstrekken aan het sociaal ontwikkelbedrijf.

Voor het berekenen van een eerlijke prijs moet er nagegaan worden welke kosten een opdrachtgever zou hebben aan het zelf laten uitvoeren van de werkzaamheden. Daarvoor kunnen de volgende stappen gezet worden.³ Het gaat hier om intern werk, voor werken op locatie of voor groepsdetacheringen kunnen vergelijkbare stappen worden gezet.

- **Bruto uurloon.** De eerste stap is het vaststellen van het uurtarief. Voor veel eenvoudige werkzaamheden in een sociaal ontwikkelbedrijf is het logisch om het wettelijk minimum uurloon als vertrekpunt te nemen. Alleen bij sommige activiteiten die om specifieke vaardigheden vragen, is het reëel om van een hoger uurtarief uit te gaan.

- **Werkgeverslasten.** Iedere werkgever moet aanvullend op het bruto loon wettelijke werkgeverslasten betalen. Deze worden bij een eerlijke prijs ook in rekening gebracht. Als de opdrachtgever het werk zelf doet, zou die deze lasten ook hebben.
- **Indirecte uren.** Iedere productiemedewerker heeft te maken met indirecte uren: ziekteverzuim, opleidingen, werkoverleg, een korte pauze, etc. De werkgever betaalt deze indirecte uren door. Daarom moet er rekening mee worden gehouden bij het berekenen van een eerlijke prijs. Een redelijke aanname is een opslag van 20%.
- **Reguliere normtijden.** Ga (voor de betreffende opdracht) na wat de normtijden zijn voor een reguliere medewerker om de door de opdrachtgever gevraagde productiehoeveelheid te realiseren (eventueel aan de hand van een pilot, als de reguliere normtijden niet bekend zijn). Op basis daarvan kan er berekend worden voor hoeveel uur een reguliere medewerker zou moeten worden ingehuurd.
- **Aanvullende kosten.** Ook moet er rekening worden gehouden worden met de kosten van productie en logistiek, zoals vrachtwagenkilometers, vloeroppervlak en pallet-plaatsen. Hiervoor wordt er rekening gehouden met een extra opslag.
- **Overhead.** Voor de overheadkosten (staf, management, etc.) moet ook rekening worden gehouden met een extra opslag. Vaak wordt er rekening gehouden met een opslag van 25%.
- **Totaalprijs.** Het totaal van bovengenoemde kostencomponenten leidt tot een eerlijke prijs die in rekening gebracht zou moeten worden bij de opdrachtgever, zodat die door het inzetten van het sociaal ontwikkelbedrijf geen financieel voordeel heeft ten opzichte van de situatie waarin die zelf het werk zou laten uitvoeren.

Voor zover de vergoedingen bij bestaande opdrachtgevers lager zijn dan de eerlijke prijs, is dat aanleiding om hierover met de betreffende opdrachtgevers in gesprek te gaan en afspraken te maken over een hogere vergoeding. Bij het maken van afspraken met nieuwe opdrachtgevers, zou de eerlijke prijs (voor het sociaal ontwikkelbedrijf) het uitgangspunt of het referentiepunt moeten zijn van onderhandelingen.

Stel dat de vergoeding die een opdrachtgever voor inpakwerk betaalt neerkomt op 5 euro per uur (dat is geen uitzondering). En stel dat de medewerkers van het sociaal ontwikkelbedrijf een productiviteit hebben die 50% is van de productiviteit van een reguliere medewerker. Dan zou het, als we uitgaan van 20 euro loonkosten voor een reguliere medewerker, redelijk zijn dat voor

³ Bron: Eerlijke tarieven voor intern werk in Noord-Holland, R. Capel, november 2024.

een vergoeding van het uitgevoerde werk ten minste 10 euro per uur (50% van 20 euro) betaald wordt, los van alle aanvullende kosten die het sociaal ontwikkelbedrijf maakt.

4.4.2 In overeenstemming met de loonwaarde

In het geval van een groepsdetachering of individuele detachering is het redelijk dat de opdrachtgever een vergoeding betaalt die ten minste correspondeert met de loonwaarde van de prestatie van de medewerkers. Voor de nieuwe doelgroep is een loonwaardemeting uitgevoerd. Daar is het te hanteren tarief gemakkelijk uit af te leiden. Voor de groep Wsw'ers kan ook een loonwaardemeting worden uitgevoerd, of op basis van een pilot in de groepsdetachering of de individuele detachering ingeschat worden wat de productiviteit van de medewerker is. Bovenop de loonkosten zou de opdrachtgever – evenals uitzendbureaus – in ieder geval een opslag moeten betalen voor risico's zoals ziekteverzuim, administratiekosten en werving en selectie (kosten die de opdrachtgever niet heeft doordat die mensen inhuilt).

4.4.3 Marktprijs

Naast de reële prijs moet ook de marktprijs in beeld zijn. De marktprijs representeert de prijs die opdrachtgevers in het algemeen bereid zijn om te betalen voor de producten en de diensten van het sociaal ontwikkelbedrijf. Sociaal ontwikkelbedrijven zouden ernaar moeten streven om ten minste de marktprijs – met een correctie voor beperkte loonwaarde en begeleiding – in rekening te brengen bij de verschillende opdrachtgevers. Ligt de marktprijs ver onder de eigen kostprijs, dan moet er overwogen worden of het niet verstandiger is om te stoppen met de betreffende werksoort en over te gaan op een andere werksoort. In de volgende situaties worden prijzen afgesproken.

- **Aanbestedingen.** Een deel van de opdrachten wordt binnengehaald door aanbestedingen. In dat geval wordt er in de prijsstelling in het aanbod rekening gehouden met de prijzen die waarschijnlijk door eventuele concurrenten worden gevraagd.
- **Bestaande opdrachtgevers.** Als bij een evaluatie blijkt dat de bestaande prijzen aan de lage kant zijn, dan is dat aanleiding om met bestaande opdrachtgevers in gesprek te gaan en hogere prijzen af te spreken. In dit soort gesprekken is het belangrijk dat de vertegenwoordiger van het sociaal ontwikkelbedrijf goed beslagen ten ijs komt. Dat betekent dat er inzicht moet bestaan in de reële prijs en in de marktprijs, maar dat er ook een goed besef is van waar de inhoud van de dienstverlening uit bestaat en waar de mogelijkheden zitten om te bewegen en toe te werken naar een overeenkomst. Als het gaat om een belangrijke opdrachtgever, voor wie niet gemakkelijk een vervanger kan worden gevonden, kan er bijvoorbeeld ook worden afgesproken om stapsgewijs toe te groeien naar een meer reële en voor het sociaal ontwikkelbedrijf acceptabele prijs.

- **Nieuwe opdrachtgevers.** Naast aanbestedingen hebben sociaal ontwikkelbedrijven ook directe opdrachten van opdrachtgevers. In dat geval probeert het sociaal ontwikkelbedrijf in onderhandeling met de opdrachtgever ook een zo hoog mogelijke vergoeding te krijgen, waarbij op basis van de marktprijs en de reële prijs gekeken wordt wat haalbaar en acceptabel is.

4.4.4 Samenwerking met gemeenten als opdrachtgever

Bedrijven waar gemeenten relatief veel diensten en producten inkopen, hebben vaak een beter operationeel resultaat dan bedrijven waar gemeenten minder inkopen. Landelijk gemiddeld komt 40% van de totale bedrijfsopbrengst van deelnemende gemeenten. Het is met het oog op het operationeel resultaat aan te bevelen dat gemeenten – in principe tegen marktprijzen – in voldoende mate diensten afnemen bij het sociaal ontwikkelbedrijf. Met 'voldoende' bedoelen we dat het sociaal ontwikkelbedrijf een voorkeurspositie heeft en niet hoeft op te boksen tegen commerciële partijen.

Gemeenten moeten bij het verstrekken van opdrachten aan sociaal ontwikkelbedrijven rekening houden met het aanbestedingsrecht. Er zijn enkele situaties waarin een gemeente een opdracht kan gunnen zonder een reguliere aanbesteding, waarbij het eigen sociaal ontwikkelbedrijf in een voorkeurspositie komt.

- **Inbesteding.** Als een organisatie een onderdeel is van de gemeente, kan de opdracht direct worden gegund zonder aanbesteding.
- **Uitsluitend recht.** De gemeenteraad kan op grond van artikel 2.24 van de Aanbestedingswet via een verordening een uitsluitend recht toekennen aan een sociaal ontwikkelbedrijf. Belangrijke voorwaarden zijn dat het recht geldt binnen een specifiek geografisch gebied (bijvoorbeeld binnen de gemeente) en dat het gaat om een andere aanbestedende dienst (aan een commerciële partij mag niet zomaar uitsluitend recht worden verleend).
- **Volgens Artikel 2.82 van de Aanbestedingswet** mogen gemeenten opdrachten voorbehouden aan sociale werkplaatsen en ondernemers die de maatschappelijke en professionele integratie van gehandicapten of kansarmen als hoofddoel hebben. Dit betekent dat alleen bedrijven die aan deze criteria voldoen, mogen inschrijven op de opdracht, maar er moet nog steeds een aanbestedingsprocedure plaatsvinden. Op grond van dit artikel mogen gemeenten niet exclusief aan het eigen sociaal ontwikkelbedrijf opdrachten verstrekken. Opdrachten moeten dus worden verstrekt via een aanbesteding. (Zie: Socialer aanbesteden, een handleiding voor gemeenten, Cedris, 2019).

- Quasi-inbesteding is een uitzondering op de aanbestedingsregels, waarbij een overheid een opdracht rechtstreeks kan gunnen aan een gelieerde rechtspersoon zonder openbare aanbesteding. Dit mag alleen als de overheid hierop toezicht houdt alsof het een interne dienst is, minstens 80% van de activiteiten voor de betreffende gemeente worden uitgevoerd en er geen privékapitaal in de organisatie zit. (Zie: Handreiking Quasi-inbesteden in het sociaal domein, PIANOo)

Het voordeel van deze samenwerking heeft ermee te maken dat er bij voorkeur gewerkt wordt met grote langdurige contracten in plaats van veel kleine contractjes. Het voordeel van grote langdurige contracten is dat er minder tijd verloren gaat aan het zoeken naar opdrachten, opnieuw de prijs bepalen en de organisatie richten naar de nieuwe opdracht. Belangrijk is wel dat er tijd en energie gestoken wordt in de relatie met de (grote) opdrachtgever en dat periodiek de prijs wordt beoordeeld en opnieuw wordt onderhandeld.

Het gaat bij gemeenten vaak om werksoorten zoals groen, schoonmaak en catering. Op deze manier heeft het sociaal ontwikkelbedrijf gegarandeerde afzet en een efficiënter verkoopproces, wat leidt tot lagere kosten. Het operationeel resultaat is op deze onderdelen daardoor vaak beter dan bij de bedrijven waar deze afspraken niet zijn gemaakt. Bovendien leidt dat (indirect) tot een lagere gemeentelijke bijdrage, waardoor de gemeente er ook financieel voordeel van heeft.

4.4.5 Acquisitie

Voor het realiseren van een goede omzet zijn er voldoende klanten nodig, die bereid zijn om een reële prijs te betalen. Dat vraagt om een netwerk en om relaties, onder andere bij het Werkgevers Servicepunt en de regionale werkcentra. Dat vraagt ook om actieve acquisitie gericht op het realiseren van goede en interessante opdrachten. Sommige sociaal ontwikkelbedrijven hebben hiervoor speciale accountmanagers aangesteld. Bij andere sociaal ontwikkelbedrijven doen de managers of werkleiders de acquisitie.

De acquisitie zou planmatig moeten verlopen volgens een permanent proces dat bestaat uit het monitoren van de orderportefeuille en het zoeken en vinden van goede opdrachten. Wat is het acquisitieplan? Wie doet wat in het acquisitieproces? Welke netwerken worden er ontwikkeld en aangeboden? En op welke manier vindt er intern overleg en afstemming plaats om de gewenste opdrachten en klanten binnen te brengen en te houden? In het kader hierna staan de elementen van goed acquisitieplan beschreven.

Inhoud acquisitieplan

Het acquisitieplan volgt op de evaluatie van het operationeel resultaat en het beschrijft de manier waarop er nieuwe opdrachten en betere opdrachten worden binnengehaald.

- **Doelstellingen formuleren.** Door een hogere omzet gaat het operationeel resultaat omhoog. De doelen van het acquisitieplan kunnen gericht zijn op de tarieven bij bestaande opdrachtgevers, nieuwe opdrachtgevers die bereid zijn om hogere tarieven te betalen, en het zoeken naar nieuwe opdrachtgevers voor nieuwe opdrachten die kunnen leiden tot een hoger operationeel resultaat. Stel de doelen op met het management en de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het realiseren van opdrachten en omzet.
- **Doelgroep definiëren.** Onderzoek en beschrijf de bestaande en gewenste nieuwe opdrachtgevers. Welke behoeften hebben ze? Wat zijn hun kenmerken, zoals branche, locatie of omvang?
- **Wat heeft het sociaal ontwikkelbedrijf te bieden?** Analyseer wat het ontwikkelbedrijf de (potentiële) opdrachtgevers kan bieden en hoe dat zich verhoudt tot andere partijen in de markt. Ga na waarom (potentiële opdrachtgevers) juist voor het ontwikkelbedrijf zouden kiezen in plaats van te zoeken naar andere oplossingen. Ga daarbij ook na wat het MVO-beleid is van de (potentiële) opdrachtgevers en speel daar als sociaal ontwikkelbedrijf op in.
- **Acquisitiestrategieën kiezen.** Kies de middelen en kanalen waarmee de doelgroep benaderd moet worden, zoals direct contact, koude acquisitie, netwerkbijeenkomsten, sociale media, e-mails of samenwerking met partners. Er kan bijvoorbeeld worden gekozen voor een acquisitiestrategie die samen met andere sociaal ontwikkelbedrijven uitgevoerd wordt.
- **Plan van aanpak opstellen.** Beschrijf stap voor stap hoe de acquisitie uitgevoerd zal worden. Maak een planning met duidelijke deadlines en verantwoordelijkheden: wie doet wat?
- **Uitvoeren en monitoren.** Voer het plan uit en blijf de voortgang en resultaten volgen. Laat het acquisitieplan periodiek (maandelijks) terugkomen in het MT of in een apart acquisitieoverleg. Pas het plan zo nodig aan op basis van wat werkt en wat niet.

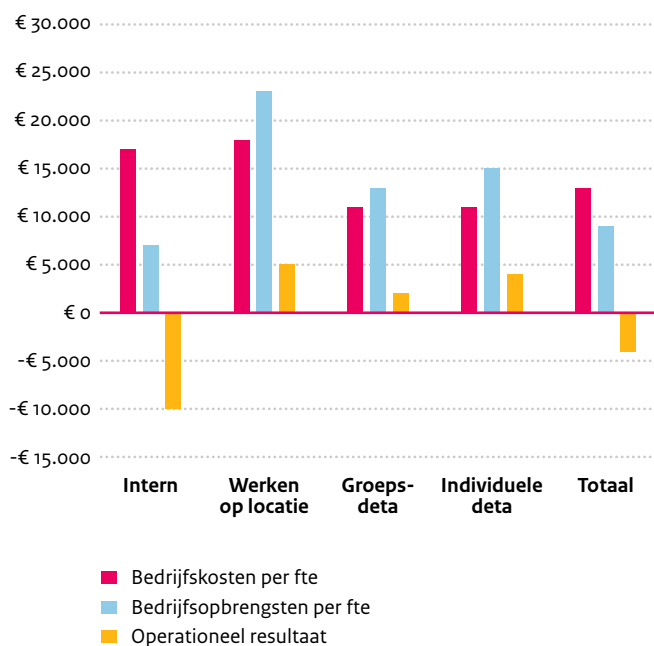
4.5 Kosten en opbrengsten gecombineerd aanpakken

Het operationeel resultaat kan omhoog door de bedrijfskosten omlaag te brengen en de bedrijfsopbrengsten te verhogen. Het is ook mogelijk om maatregelen te nemen die zowel effect hebben op de kosten als op de opbrengsten en die gecombineerd leiden tot een hoger operationeel resultaat. Sterker, hogere kosten kunnen leiden tot hogere opbrengsten en per saldo leiden tot een hoger operationeel resultaat.

Hierna laten we zien hoe dat kan worden gerealiseerd door meer medewerkers op een passende plek te krijgen, door hoogwaardiger werk te realiseren, door publiek-private samenwerkingen aan te gaan en door samenwerking met andere sociaal ontwikkelbedrijven.

4.5.1 Meer medewerkers op een passende plek

De doelgroepgebonden medewerkers van het sociaal ontwikkelbedrijf (Wsw, beschut werk en opstap-/vangnetbanen) zijn verdeeld over de werksoorten intern, werken op locatie, groepsdetachering en individuele detachering. De bedrijfskosten, de bedrijfsopbrengsten en het operationeel resultaat verschillen per kostensoort⁴. Het sociaal ontwikkelbedrijf kan het operationeel resultaat verhogen door zoveel mogelijk mensen aan de slag te helpen in werksoorten met een hoger operationeel resultaat. Aandachtspunt hierbij is dat naarmate meer mensen aan de slag gaan in hoger renderende werksoorten, het gemiddelde operationeel resultaat van de afzonderlijke werksoorten vaak omlaag gaat, terwijl het totale operationele resultaat wel stijgt.



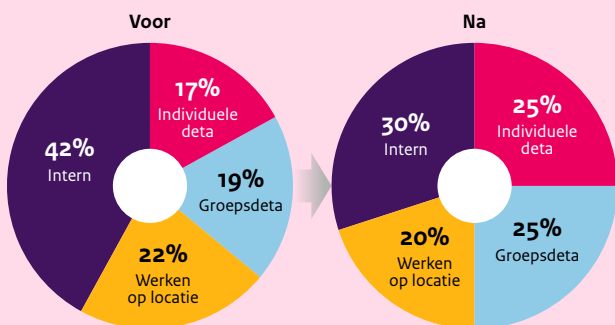
⁴ De cijfers zijn ontleend aan de Sectorinformatie Cedris 2023 en bewerkt door Berenschot.

Optimale plaatsing gaat uit van het uitgangspunt dat mensen het meeste gevoel van eigenwaarde en trots realiseren als zij een hoog operationeel resultaat kunnen realiseren. Directeuren van sociaal ontwikkelbedrijven die actief sturen om mensen te plaatsen in werksoorten met een zo hoog mogelijk operationeel resultaat, bevestigen dat effect.

1. Ga op basis van een benchmark na hoe de verdeling van de doelgroepen (Wsw, beschut werk en opstap- en vangnetbanen) over de verschillende werksoorten zich verhoudt tot de benchmark.
2. Ga na in hoeverre het naar verwachting mogelijk is om mensen meer in een werksoort te krijgen met een hoger operationeel resultaat.
3. Ga in gesprek met begeleidingsmedewerkers, die de doelgroep goed kennen, na hoe plausibel het is om meer mensen te plaatsen in werksoorten met een hoger operationeel resultaat en daarbij in ieder geval op het niveau van de benchmark te komen.
4. Ga na in welke mate een andere verdeling leidt tot een hoger operationeel resultaat, waarbij er rekening mee wordt gehouden dat als mensen met een lagere loonwaarde verschuiven naar werksoorten met een hogere loonwaarde het gemiddelde operationeel resultaat vaak daalt.
5. Zorg voor voldoende werk en opdrachten in de werksoorten met een hoog operationeel resultaat. Formuleer in verband hiermee targets in het acquisitieplan ten aanzien van de hoeveelheid en het soort werk dat moet worden geacquireerd.
6. Stel een plan op hoe medewerkers worden benaderd en worden gestimuleerd om aan het werk te gaan in werksoorten met een hoger operationeel resultaat. Zorg voor (een intensivering van) een personeelsschouw, banencarrousel of de werkstapmethode om medewerkers zoveel mogelijk naar werksoorten met een hoog operationeel resultaat te begeleiden. We merken hierbij op dat toepassing van een jaarlijkse personeelsschouw of banencarrousel staand beleid zou moeten zijn om alle medewerkers telkens op de meest passende plek te krijgen.

Voorbeeld

In een fictief voorbeeld streeft het sociaal ontwikkelbedrijf ernaar om meer mensen van binnen naar buiten te brengen. De verdeling van de doelgroep is bij de start min of meer gelijk aan de landelijke verdeling. In de nieuwe situatie zijn relatief meer mensen gedetacheerd en minder mensen intern aan de slag of op locatie, zoals in de volgende figuur wordt weergegeven.



Stel dat het operationeel resultaat op de interne werksoort gelijk is aan 8.000 euro per fte negatief. Werken op locatie geeft een operationeel resultaat van 5.000 euro per fte positief. Voor groepsdetacheringen is dit gemiddeld 2.000 euro per fte positief voor individuele detacheringen is dit 8.000 euro per fte positief. Als het sociaal ontwikkelbedrijf erin slaagt om het operationeel resultaat per fte per werksoort gelijk te houden (wat een extra uitdaging is, omdat mensen met een lagere loonwaarde mogelijk vanuit intern en WOL aan de slag gaan op een groeps- of individuele detachering), dan gaat het operationeel resultaat van het sociaal ontwikkelbedrijf in totaal omhoog van 520 euro per fte negatief naar 1.100 euro per fte positief.

4.5.2 Hoogwaardiger werk

Sociaal ontwikkelbedrijven kunnen hun toegevoegde waarde verhogen door bijvoorbeeld te investeren in meer geavanceerde kapitaalgoederen (denk aan een cleanroom, zware machines in de werksoort groen, digitaliseringsmachines, etc.) of door van het ontwikkelbedrijf een meer regulier bedrijf te maken, bijvoorbeeld door toepassing van het mixed people-concept. Dat leidt tot meer hoogwaardig werk, waardoor de bedrijfsopbrengsten kunnen stijgen, medewerkers een breder aanbod hebben van werkmogelijkheden en medewerkers vaak beter worden voorbereid op de reguliere arbeidsmarkt. Daardoor kan er meer door- en uitstroom worden gerealiseerd. Bij een dergelijke investeringsbeslissing moet een zorgvuldig afwegingsproces worden doorlopen, omdat zowel operationele resultaten als strategische en financiële risico's een rol spelen. Hier is een gestructureerde aanpak om te komen tot een zorgvuldig besluit.

- **Analyse van de strategische doelstellingen:** Een belangrijke vraag is of de investering past bij de lange termijn visie van het sociaal ontwikkelbedrijf. Investerings gericht op het verhogen van de toegevoegde waarde zullen in het algemeen meer passend zijn bij bedrijven die hebben gekozen voor een sterke eigen werkinfrastructuur dan bij bedrijven die de focus vooral hebben liggen op werk bij reguliere werkgevers. Meer in het algemeen moet de vraag worden gesteld of de investering de arbeidsmarktpositie van medewerkers versterkt, of er meer mensen met een beperkte loonwaarde worden geholpen en of er een risico is dat er veel tijd en energie gaat zitten in het terugverdiene van de investering, wat de focus weghaalt bij het zo regulier mogelijk plaatsen van de medewerkers uit de doelgroep.
- **Financiële haalbaarheidsstudie:** hierbij gaat het om de vraag of de investering wordt terugverdiend en wat het risico is dat de investering niet terug wordt verdiend en uiteindelijk verliesgevend is. De volgende vragen moeten worden beantwoord: wat is de totale investeringssom, wat zijn de verwachte opbrengsten, wat is de terugverdientijd en hoe groot is het risico op financiële tegenvallers c.q. dat de opbrengsten lager zijn dan verwacht en de investering niet wordt terugverdiend? Ook moet duidelijk blijken wat de risico's zijn en op welke wijze en in welke mate beheersmaatregelen worden genomen om de risico's te verminderen. In een dergelijke analyse wordt ook nagegaan of in voldoende mate voldaan is aan de randvoorwaarden voor een goed operationeel resultaat, zoals in het vorige hoofdstuk besproken. Dergelijke investeringen vragen om meer ondernemerschap en zakelijkheid van de directie en het management. Dat moet goed gewaarborgd zijn. Als aan deze voorwaarde in onvoldoende mate wordt voldaan, leidt dat tot een hoger risico dat de investering niet wordt terugverdiend.
- **Impact op medewerkers en werksoort:** met het oog op de medewerkers zal het doel van een investering vaak zijn dat de kwaliteit van het werk toeneemt, dat het werkplezier van medewerkers toeneemt en dat de kansen toenemen om door- en uit te stromen naar meer regulier werk. Hier moet er ook rekening mee worden gehouden dat er een risico bestaat dat medewerkers minder snel doorstromen dan mogelijk is, om voldoende omzet te realiseren en de investering in financiële termen te rechtvaardigen. Een en ander moet bij het uitwerken van de impact op de medewerkers worden onderbouwd.
- **Alternatieven analyseren:** voor een goede afweging moet de investering worden vergeleken met alternatieve keuzes. Daarvoor worden keuzescenario's opgezet. Per keuzescenario worden de consequenties en de risico's in beeld gebracht. De volgende keuzescenario's zijn denkbaar.
 - Investeren: hoogwaardiger werk, meer diversiteit in de werksoorten, hogere productiviteit, maar financieel risico.
 - Niet investeren of de huidige situatie voortzetten; lagere werkwaarde, diversiteit in de werksoorten blijft bestaan, stabiel financieel beleid, maar mogelijk geen verbetering van het operationeel resultaat.

- Hybride oplossing: beperkte investering met stapsgewijze uitrol om risico's te minimaliseren.

- **Besluitvorming door het bestuur:** de hiervoor beschreven analyse wordt uitgewerkt in een beslisnota. Het potentiële rendement, de sociale impact en de risico's alsmede de alternatieve scenario's worden in beeld gebracht en besproken met het bestuur. Vervolgens neemt het bestuur een besluit.

De hiervoor genoemde punten zijn samengevat in het volgende afwegingsschema.

Criteria	Investeren in hoogwaardiger werk	Niet investeren (behouden laagwaardiger werk)
Operationeel resultaat	Verbeterd door hogere productiviteit en kwaliteit	Lager, maar stabiele processen blijven behouden
Financiële risico's	Kans op tegenvallers en langere terugverdientijd	Geen directe financiële risico's, kosten blijven stabiel
Flexibiliteit van personeel	Mogelijk risico dat medewerkers langer aan werksoort worden gebonden	Medewerkers blijven vrij om door te stromen
De doelgroep die wordt ondersteund	Mogelijk kan een bredere doelgroep worden ondersteund omdat de investering het werk gemakkelijker maakt.	Dezelfde doelgroep kan worden ondersteund.
Strategische waarde	Versterkt arbeidsmarktpositie en professionalisering waardoor mensen meer kans maken op regulier werk.	Blijft bij bestaande niveaus, geen innovatie of differentiatie
Impact op werkplezier	Hogere uitdaging en vaardighedenontwikkeling	Minder dynamiek, maar behoud van eenvoud in taken
Exit-mogelijkheid bij mislukking	Mogelijk lastig terug te draaien zonder financiële gevolgen	Geen verandering, eenvoudige aanpassing mogelijk bij markt-wijzigingen

4.5.3 Publiek-private samenwerking

Sociaal ontwikkelbedrijven kunnen ervoor kiezen om samen te werken met private bedrijven. In dergelijke publiek-private samenwerkingsconstructies kan het sociaal ontwikkelbedrijf de focus houden op het selecteren, plaatsen en begeleiden van geschikte medewerkers en zorgt de private samenwerkingspartner voor de meer vakinhoudelijke professionaliteit.

Een voorbeeld van een PPS-constructie is de samenwerking tussen IBN en Vebego. IBN is een sociaal ontwikkelbedrijf in Oost Brabant. Vebego is een internationaal opererend familiebedrijf, actief in facilitaire dienstverlening en zorg met een sterke nadruk op het bieden van maatschappelijke meerwaarde. IBN en Vebego werken samen in een joint venture. Daarin voert IBN samen met Vebego schoonmaakwerk en groenwerkzaamheden uit. In de joint venture zijn de lusten en de lasten gelijk verdeeld. Het ondernemersrisico is verdeeld tussen IBN en Vebego. In de joint venture werken 70% personen met een afstand tot de arbeidsmarkt en 30% reguliere medewerkers. IBN brengt de medewerkers in en zorgt voor de begeleiding. Vebego brengt de expertise in en de commerciële activiteiten.

Het aangaan van een PPS-constructie vraagt om een zorgvuldige analyse en besluitvormingsproces. Vaak gaat het om een langdurig proces waarin veelvuldig overleg aan vooraf is gegaan met een of meerdere PPS-partners. Er worden keuzes gemaakt voor de langere termijn. In een dergelijke proces worden de volgende stappen gezet.

- Analyseer de huidige prestaties van de betreffende werksoort en breng de sterke en zwakke punten in beeld, op de punten financiële lasten en risico's, de kwaliteit van het werk, de breedte van de doelgroep die aan het werk is en de kansen op doorstroom en uitstroom.
- Analyseer de prestaties van een mogelijk PPS-constructie en laat zien welke knelpunten worden opgeheven. Laat ook zien wat de risico's zijn en op welke wijze in de PPS-constructie de risico's verevend zijn tussen sociaal ontwikkelbedrijf en de private partij.
- Laat zien welke alternatieven mogelijk zijn om de geconstateerde knelpunten aan te pakken. Denk hierbij aan het doen van investeringen in de bestaande, eigen uitvoering of mensen detacheren en begeleiden bij reguliere bedrijven. Breng hierbij ook in beeld met welke marktpartijen een PPS-constructie kan worden aangegeven en op welke wijze en op basis van welke criteria een private partij wordt geselecteerd.
- Voer een multicriteria-analyse uit van de verschillende opties: laat zien hoe de verschillende alternatieven op de relevante keuzecriteria worden gewogen.
- Kom tot bestuurlijke besluitvorming. In deze fase wordt er een principebesluit genomen. Het principebesluit stelt de kaders vast waarbinnen de PPS-constructie verder kan worden uitgewerkt. Na het principebesluit gaan het sociaal ontwikkelbedrijf en de potentiële PPS-partner met elkaar in gesprek over de samenwerking die binnen de afgesproken kaders verder wordt uitgewerkt.

4.5.4 Samenwerking met andere sociaal ontwikkelbedrijven

Samenwerking tussen sociaal ontwikkelbedrijven kan leiden tot een hoger financieel resultaat en werksoorten die meer kansen bieden aan medewerkers uit de doelgroep. Een bekend voorbeeld van een groot samenwerkingsverband is De Schoonmaak-coöperatie, waarin WSD, Weener XL en de Diamant-groep gezamenlijk grote klanten bedienen, zoals de provincie Noord-Brabant en scholen voor middelbaar onderwijs.

Er zijn ook voorbeelden van initiatieven op kleinere schaal. Gedacht kan worden aan de gezamenlijke inkoop van materialen, verdeling van overheadkosten zoals voor administratie en management, uitwisselen van personeel om pieken in de werkdruk op te vangen, het bundelen van krachten voor grotere opdrachten of projecten, of het hiervoor genoemde voorbeeld in Noord- en Zuid-Holland waarbij gemeenten onderling afstemmen en afspraken maken over de te hanteren tarifieringssystematiek.

4.5.5 Werksoorten liquideren

Soms vormen afzonderlijke werksoorten een grote verliespost voor het sociaal ontwikkelbedrijf en is het niet de verwachting dat maatregelen snel leiden tot verbetering. In dat geval kan worden overwogen om de werksoort te liquideren. Voor een liquidatiebesluit moeten de volgende stappen worden gezet.

- **Financiële Analyse:** Wat zijn de kosten en de baten van de werksoort en in hoeverre is sprake van incidentele en structurele kosten en baten? Wat gebeurt er, rekening houdend met de veranderingen in de omvang en samenstelling van de doelgroep met de kosten en baten bij bestaand beleid, welke scenario's zijn hierbij denkbaar en wat zijn de kansen en risico's dat die zich voordoen?
- **Impactanalyse:** Verken de consequenties als besloten wordt om de werksoort te liquideren. In hoeverre zijn er gevolgen voor de kwaliteit van het werk voor de doelgroepmedewerkers? Wat zijn de gevolgen als medewerkers worden herplaatst en zijn voor hen eventueel vergelijkbare werkzaamheden te vinden? Wat zijn de gevolgen als de werksoort verdwijnt als terugvaloptie voor medewerkers die elders uitvallen en als de werksoort verdwijnt als opstapbaan naar andere werksoorten of regulier werk? Wat gebeurt er met de reguliere medewerkers? Kunnen die worden herplaatst of volgt voor hen ontslag? Voorts is de vraag wat de gevolgen zijn voor lopende contracten en verplichtingen: zijn er langlopende verplichtingen die een (snelle) liquidatie belemmeren en wat zijn de eventuele consequenties voor het personeel; welke ontslagregelingen of sociaal plannen zijn nodig?
- **Alternatieve scenario's:** naast liquidatie waarbij de werksoort verdwijnt en medewerkers overgaan naar andere werksoorten, moet voor een goede afweging worden nagegaan in hoeverre herstructurering van de betreffende werksoort mogelijk is. Ook kunnen mogelijkheden van outsourcing en publiek-private

samenwerking worden onderzocht waarbij het soort werk voor de medewerkers blijft bestaan, maar derde partijen een deel van de uitvoering overnemen.

- **Beslissingsdocument opstellen:** Leg alle bevindingen vast alsmede de alternatieven voor de liquidatievariant. Weeg de verschillende varianten op basis van een multicriteria-analyse tegen elkaar af en geef een advies. Stel een tijdlijn en actieplan op voor de gestructureerde afbouw of transitie. En leg het advies voor voor besluitvorming aan het bestuur.

4.6 Samenvattend

Om het operationeel resultaat te verbeteren kunnen sociaal ontwikkelbedrijven verschillende maatregelen nemen.

4.6.1 Bedrijfskosten verlagen

Bezie hoe de bedrijfskosten zich op totaal- en werksoortniveau verhouden tot andere sociaal ontwikkelbedrijven. Ga na hoe de kosten omlaag kunnen zonder verlies aan kwaliteit. Kijk specifiek naar de volgende kostensoorten.

- Begeleidingsintensiteit: het aantal fte begeleiding per fte doelgroepmedewerker.
- Staf: het aantal fte stafmedewerkers per fte doelgroepmedewerker.
- Overige kosten, zoals huisvesting en de inhuur van uitzendkrachten.

4.6.2 Bedrijfsopbrengsten verhogen

Ga na hoe de opbrengsten die het sociaal ontwikkelbedrijf realiseert door de inzet van medewerkers vanuit de doelgroep omhoog kunnen worden gebracht.

- Eerlijke prijs: de opdrachtgever betaalt ten minste een vergoeding die gelijk is aan de kosten die de opdrachtgever kwijt zou zijn als die de werkzaamheden intern zou laten uitvoeren.
- Loonwaarde: de opdrachtgever vergoedt in ieder geval de loonwaarde van de doelgroepmedewerkers.
- Marktprijs: de marktprijs is in principe de haalbare prijs.
- Acquisitie: zorg voor een goed acquisitieproces en een acquisitieplan dat wordt uitgevoerd.

4.6.3 Kosten en opbrengsten gecombineerd aanpakken

Sommige maatregelen hebben effect op de bedrijfskosten en de bedrijfsopbrengsten en leiden gecombineerd tot een beter operationeel resultaat.

- Stuur erop dat medewerkers meer op een passende plek komen. In de praktijk betekent dat een beweging van binnen naar buiten en een hoger operationeel resultaat.
- Hoogwaardiger werk: extra investeren (hogere bedrijfskosten) kan onder voorwaarde van goed ondernemerschap leiden tot meer bedrijfsopbrengsten en een hoger operationeel resultaat,

- Publiek-private samenwerking kan ertoe leiden dat het sociaal ontwikkelbedrijf zich meer kan richten op waar het goed in is (het plaatsen en begeleiden van mensen met een beperking).
- Samenwerking met andere sociaal ontwikkelbedrijven, bijvoorbeeld in de staftaken of op werksoortniveau kan leiden tot extra schaalvoordeel.
- Samenwerking met gemeenten als opdrachtgever kan leiden tot meer continuïteit in de opdrachtverlening.
- Overweeg om werksoorten te liquideren bij een laag operationeel resultaat zonder perspectief op verbetering, tenzij ze een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van Participatiewetdoelen en maatschappelijk resultaat.

4.6.4 Werksoorten

De mogelijke maatregelen vragen bij de verschillende werksoorten meer of minder aandacht. Bij de verschillende werksoorten gelden in ieder geval de volgende aandachtspunten.

- Intern werk: betalen opdrachtgevers ten minste een eerlijke prijs als vergoeding en wordt er zoveel mogelijk ingezet op groepsdetacheringen?
- Werken op locatie: leiden de hogere bedrijfskosten tot een meer dan evenredig hogere omzet en kunnen de opdrachten met (grote) groepen worden uitgevoerd?
- Groepsdetachering: betalen opdrachtgevers ten minste een eerlijke prijs en is de begeleidingsintensiteit genormeerd?
- Individuele detacheringen: vergoeden inleners in ieder geval de loonwaarde en is de begeleidingsintensiteit genormeerd?



5

Een goed operationeel resultaat behouden

Hiervoor gaven we al aan wat de randvoorwaarden zijn voor het realiseren en behouden van een goed operationeel resultaat. Is het operationeel resultaat op orde, dan is het de vraag hoe je het op orde houdt. Voor veel sociaal ontwikkelbedrijven is dat bekend. Voor de volledigheid van deze handreiking gaan we er toch op in.

5.1 Randvoorwaarden

Hiervoor gingen we al in op de randvoorwaarden die gelden voor een goed operationeel resultaat. Bij de analyse van de hoogte van het operationeel resultaat moet worden gekeken of er wordt voldaan aan deze randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden – die met name betrekking hebben op de kwaliteit van de organisatie – gelden uiteraard ook voor het behouden van een goed operationeel resultaat.

5.2 Algemeen management

Het algemeen management is verantwoordelijk voor het realiseren van de beleidsdoelstellingen en de bredere strategische koers van de organisatie. We gaven aan dat het algemeen management – naast het realiseren van de beleidsdoelstellingen – ook verantwoordelijk is voor het realiseren van een goed operationeel resultaat. Het realiseren en behouden van een goed operationeel resultaat is geen exclusieve verantwoordelijkheid van de financieel manager. Sterker: de financieel manager is niet zelfstandig en geïsoleerd in staat om een goed operationeel resultaat te realiseren. Daar is een breed verantwoordelijkheidsbesef voor nodig. De algemeen directeur/manager en de financieel manager/directeur zijn bij een goede uitvoering onlosmakelijk met elkaar verbonden.

5.3 Financieel management

Het financieel management heeft een cruciale rol bij het bewaken van de financiële gezondheid, het beheersen van risico's en het realiseren van een toekomstbestendige organisatie waarin het vangnet voor mensen die het zelf niet redden op de arbeidsmarkt

gewaarborgd is. Vaak heeft het financieel management in sociaal ontwikkelbedrijven de verantwoordelijkheid voor de (inhoudelijke) inrichting en onderhoud van het managementinformatiesysteem. Het operationeel resultaat is een essentieel onderdeel van het managementinformatiesysteem. Voor een goed onderhoud en een goede monitoring maakt het operationeel resultaat expliciet onderdeel uit van de begrotingscyclus.

5.4 Begrotingscyclus

Een goede begrotingscyclus bestaat uit de volgende fasen:

- Een fase waarin er plannen worden gemaakt en er overeenstemming ontstaat over het budget en welke opbrengsten er moeten worden gerealiseerd.
- Een fase waarin de plannen worden geïmplementeerd en uitgevoerd.
- Een fase waarin de resultaten van de uitvoering worden gemonitord.
- Een fase waarin op basis van de monitoring bijsturing plaatsvindt of indien nodig bijstelling van de plannen plaatsvindt.

Deze stappen worden ook wel de PDCA-cyclus genoemd (plan, do, check, act). De gedachte achter de PDCA-cyclus is dat er permanent sprake is van een proces van innovatie en verbetering, gericht

op het realiseren van de doelen van de organisatie. Het realiseren van een goed operationeel resultaat is daar integraal onderdeel van. Het organiseren, bewaken en aanjagen van deze cyclus is een belangrijke kerntaak van het management.

5.5 Kritische prestatie-indicatoren (KPI's)

Met het oog op het operationeel resultaat⁵ zouden in ieder geval de volgende variabelen op totaalniveau en op werksoortniveau permanent in beeld moeten zijn, waarbij de realisatie wordt vergeleken met de begrote aantallen en bedragen:

- Per fte-doelgroep en in totaal:
 - bedrijfskosten: Dit zijn alle directe en indirecte (zoals voor overhead en staf) kosten die kunnen worden toegerekend aan de verschillende werksoorten.
 - bedrijfsopbrengsten: Dit gaat om de bedrijfsopbrengsten die aan de verschillende werksoorten kunnen worden toegerekend. De bedrijfsopbrengsten worden ook wel netto toegevoegde waarde (NTW) genoemd. Het saldo van bedrijfsopbrengsten en bedrijfskosten is het operationeel resultaat.
 - Het operationeel resultaat: Het operationeel resultaat is gelijk aan het saldo van de bedrijfsopbrengsten en de bedrijfskosten per fte.
- Uitgesplitst naar de verschillende werksoorten in de organisatie. Het totaal van bovenstaande kosten en de kosten per fte worden uitgesplitst naar de verschillende werksoorten:
 - Intern werk:
 - montage
 - verpakken
 - etc.
 - Werken op locatie:
 - groen
 - schoonmaak
 - etc.
 - Groepsdetacheringen:
 - eventuele uitsplitsing naar verschillende bedrijven.
 - Individuele detacheringen.
- Uitgesplitst naar de verschillende doelgroepen. Het totaal van bovenstaande kosten en de kosten per fte worden uitgesplitst naar de verschillende doelgroepen. Tevens wordt per doelgroep het totale aantal fte's gemonitord. Er zijn per doelgroep dus drie kengetallen: (1) het operationeel resultaat, (2) de totale kosten en (3) het aantal fte's.
 - beschut werk
 - opstap- en vangnetbanen
 - Wsw.

- Kwaliteitsindicatoren doorstroom, uitstroom en medewerkerstevredenheid:
 - Per werksoort wordt inzichtelijk gemaakt hoeveel mensen vanuit de verschillende doelgroepen doorstromen naar een werksoort met een hoger respectievelijk lager operationeel resultaat.
 - Per werksoort wordt inzichtelijk gemaakt hoeveel mensen vanuit de verschillende doelgroepen uitstromen naar regulier werk.
 - Voor het totaal, de verschillende werksoorten en de verschillende doelgroepen wordt de medewerkerstevredenheid in beeld gebracht.

Een aandachtspunt hierbij is dat kosten en opbrengsten lastig realtime gemeten kunnen worden. Daarom is het beter om te werken met de verwachte realisatie. Stel dat dat het aantal medewerkers vanuit de doelgroep lager is dan verwacht. Daarvoor in de plaats komen uitzendkrachten. De bedrijfskosten gaan daardoor omhoog. In dat geval gaat het verwachte aantal medewerkers vanuit de doelgroep omlaag en gaan de bedrijfskosten (inhuur uitzendkrachten) omhoog. Dat betekent dat in het lopende jaar een lager aantal doelgroepmedewerkers en hogere bedrijfskosten worden gerealiseerd dan begroot. Deze verwachte realisaties worden in het managementinformatiesysteem in beeld gebracht en vergeleken met aantallen en bedragen in de begroting.

5.6 Documenten

De verschillende KPI's worden opgenomen in de volgende documenten. Hierbij benadrukken we dat we ons beperken tot doelstellingen en indicatoren die te maken hebben met het operationeel resultaat. Sociaal ontwikkelbedrijven hebben meer doelstellingen en taken, die ook een plek in de begroting en afgeleide stukken nodig hebben. Die laten we hier buiten beschouwing.

5.6.1 Begroting en meerjarenbegroting

Jaarlijks worden er een begroting en meerjarenbegroting opgesteld. Deze worden – voor wat betreft het operationeel resultaat – opgesteld op basis van de realisaties in het afgelopen jaar, input uit (de afdelingen die) de werksoorten (uitvoeren) en een eventueel uitgevoerde brede evaluatie, zoals hiervoor besproken. De ramingen in de begrotingen zijn ambitieus, maar reëel. Voor de wijze waarop een meerjarenraming wordt opgesteld en hoe deze wordt afgestemd met en doorwerkt in de afzonderlijke werksoorten, verwijzen wij naar de handreiking Bekostigingsafspraken basisdienstverlening.

⁵ In het managementinformatiesysteem zal met het oog op het bereiken van alle – beleidsinhoudelijke en financiële – doelen een bredere set indicatoren moeten worden gehanteerd. In deze handreiking beperken we ons tot de indicatoren die nodig zijn met het oog op het operationeel resultaat.

5.6.2 Afdelingsplan(nen)

De begroting wordt vertaald in concrete actiepunten en doelstellingen voor de afzonderlijke afdelingen en reguliere medewerkers.⁶ Het is daarbij belangrijk dat de afdelingen het eigenaarschap ervaren van hun eigen afdelingsplannen en dat er een drive is om de doelen in de afdelingsplannen daadwerkelijk te realiseren. Gedacht kan worden aan de volgende criteria.

- Het aantal medewerkers vanuit de doelgroep: het aantal medewerkers dat wordt doorverwezen door de gemeente(n) of de interne afdeling die verantwoordelijk is voor doorverwijzingen.
- Bedrijfskosten (per fte en totaal): omvang van externe inhuur, energiebesparing, outplacement van overtollige medewerkers, bestrijding van ziekteverzuim,
- Bedrijfsopbrengsten (per fte en totaal): het aantal opdrachten en de omzet die een betrokken functionaris binnenhaalt in een bepaalde periode, de voortgang van onderhandelingen om contractprijzen die te laag zijn omhoog te brengen.

5.6.3 Managementinformatie

Er is realtime informatie beschikbaar met de benodigde informatie om te kunnen sturen op het operationeel resultaat. Dat vraagt om een goed ingericht managementinformatie- en CRM-systeem. In het managementinformatiesysteem wordt de voortgang van de afspraken in de afdelingsplannen bijgehouden. Deze worden maandelijks besproken in het MT. Ook worden dreigende afwijkingen van de begroting besproken, waarbij er wordt nagegaan hoe deze kunnen worden opgelost.

5.6.4 Kwartaalrapportages

Bij veel bedrijven wordt elk kwartaal de voortgang van de uitvoering in beeld gebracht in een kwartaalrapportage, die wordt besproken met het bestuur. De kwartaalrapportage toont de afspraken die zijn gemaakt in de begroting en wat naar verwachting de uitkomst (over het gehele jaar) zal zijn. De kwartaalrapportage bevat ook een analyse van de afwijkingen en de voorgenomen acties naar aanleiding van deze afwijkingen. Mogelijk kunnen deze inzichten leiden tot een begrotingsbijstelling.

5.6.5 Jaarverslag

In het jaarverslag worden de uitkomsten van het afgelopen jaar op het niveau van de hiervoor genoemde KPI's gepresenteerd en geanalyseerd. Er vindt een grondige analyse plaats van eventuele afwijkingen van de begroting, zodat het voor de nieuwe begroting duidelijk is welke acties er kunnen worden ondernomen om

⁶ Als het sociaal ontwikkelbedrijf een onderdeel is van de gemeente (en geen zelfstandige rechtspersoon) heeft het bedrijf vaak geen eigen begroting. In dat geval wordt vaak een afdelingsplan opgesteld – als afgeleide van de gemeentebegroting – als ware het een eigen, zelfstandige begroting. Ons advies is om te werken met een dergelijk afdelingsplan om goed te kunnen sturen en op alle niveaus de kosten en de opbrengsten te kunnen verantwoorden.

tegenvallers te repareren en eventuele kansen te verzilveren. In de analyse wordt gekeken hoe de realisatie zich verhoudt tot de begroting, en hoe de realisatie zich verhoudt tot de benchmark en eventueel andere relevante referentiepunten (zoals kengetallen die in de regio of bij buurbedrijven worden gehanteerd).

5.7 Periodieke evaluatie

Bij een goede werking van de PDCA-cyclus wordt er gewerkt op basis van meerjarenplannen, die jaarlijks worden vertaald in de begroting. De meerjarenplannen worden periodiek geëvalueerd (bijvoorbeeld elke drie jaar). Op basis daarvan wordt gekeken of het bedrijf nog steeds goed op koers is of dat er bijsturing nodig is. Deze periodieke evaluaties kunnen ook aanleiding zijn om de strategische koers bij te stellen.

5.8 Samenvattend

5.8.1 Algemeen

Goed financieel management is essentieel voor een goed operationeel resultaat. Goed financieel management is (veel) meer dan alleen goed begroten en boekhouden. Het gaat om het realiseren van de gestelde doelen waarbij zo min mogelijk van schaarse middelen gebruikgemaakt wordt. Financieel management is een integraal onderdeel van het algemeen management. De algemeen directeur/manager en de financieel manager/directeur zijn bij een goede uitvoering onlosmakelijk met elkaar verbonden.

5.8.2 Kritische prestatie-indicatoren

Met het oog op een goede sturing op het operationeel resultaat worden in ieder geval de volgende variabelen op totaalniveau en op werksoortniveau permanent in beeld gebracht, waarbij de realisatie wordt vergeleken met de begrote aantallen en bedragen.

- Financiële indicatoren die per fte en op totaalniveau worden gepresenteerd:
 - Bedrijfskosten (per fte en totaal).
 - Bedrijfsopbrengsten (per fte en totaal).
 - Operationeel resultaat (per fte en totaal).
- Deze indicatoren worden op de volgende niveaus in beeld gebracht:
 - Voor het totaal van de organisatie
 - Op het niveau van de verschillende werksoorten
 - Voor de verschillende doelgroepen (Wsw, beschut werk en opstap- en vangnetbanen)
- Ten aanzien van de omvang en samenstelling van de doelgroep worden de volgende indicatoren gemonitord:
 - Het aantal medewerkers uitgesplitst naar Wsw, beschut werk en opstap- en vangnetbanen
 - De verdeling over de werksoorten in procenten en in fte's
- Tevens worden de kwaliteitsindicatoren doorstroom, uitstroom en medewerkerstevredenheid gepresenteerd, op totaalniveau en uitgesplitst naar de verschillende werksoorten.

5.8.3 Stappen in de begrotingscyclus

De begrotingscyclus kent verschillende aspecten. Deze variabelen komen steeds terug in de volgende documenten.

- **De begroting en meerjarenbegroting.** De kengetallen staan in de begroting voor het komende jaar en er is op het niveau van de kengetallen een meerjarenraming opgenomen in de begroting.
- **Afdelingsplannen.** De kengetallen worden vertaald naar plannen en operationele targets op het niveau van de afdelingen en werksoorten, en naar individuele reguliere medewerkers.
- **Managementinformatie.** De voortgang wordt bijgehouden in het managementinformatiesysteem. Realisaties worden vergeleken met de begrotingscijfers.
- **Kwartaalrapportages.** De realisaties ten opzichte van de begroting alsmede voorstellen om waar nodig bij te sturen zijn opgenomen in de kwartaalrapportages.
- **Jaarverslag.** De realisaties worden vergeleken met de begroting en geanalyseerd. De resultaten maken deel uit van de input voor de nieuwe begroting.
- **Periodieke evaluatie.** Er vindt periodiek (bijvoorbeeld om de drie jaar) een analyse plaats van het operationeel resultaat, waarbij er wordt nagegaan hoe het operationeel resultaat verder kan worden verbeterd.



Bijlage 1 Checklist voor het beoordelen van het operationeel resultaat

Voor een goede beoordeling van het operationeel resultaat en de mogelijkheden ter verbetering moet een analyse worden uitgevoerd. Deze analyse bevat in ieder geval de volgende elementen.

1. Er is een duidelijke strategische keuze gemaakt voor de werkinfrastructuur en deze is in beeld.
2. De impact van de strategische keuze op het operationeel resultaat is bekend.
3. De hoogte van het operationeel resultaat is bekend, uitgesplitst naar (a) (integrale) bedrijfskosten en bedrijfsopbrengsten en (b) naar de verschillende werksoorten.
4. Het aantal doelgroepmedewerkers (in fte) is bekend, uitgesplitst naar (a) Wsw, beschut werk en opstap-/vangnetbanen en (b) de verschillende werksoorten.
5. Het is bekend hoe het operationeel resultaat per fte (en de verschillende uitsplitsingen) zich verhoudt tot benchmarkcijfers.
6. Er is een benchmarkanalyse uitgevoerd en de verschillen met de benchmark kunnen worden verklaard en onderbouwd: er is (a) een rekenkundige verklaring waarom kosten en opbrengsten hoger dan wel lager zijn dan de benchmark (er is bijvoorbeeld sprake van een relatief hoge of lage begeleidingsintensiteit), en er is (b) een verklaring op output- en outcome-niveau (bijvoorbeeld: de kosten zijn hoger door een hogere begeleidingsintensiteit, daardoor worden er meer mensen aan het werk gehouden en zijn minder mensen afhankelijk van een uitkering).
7. De bedrijfskosten en de bedrijfsopbrengsten zijn inhoudelijk geanalyseerd en beoordeeld.
8. De mogelijke verbetermaatregelen van het operationeel resultaat zijn in beeld.
9. De sterke en zwakke punten van de verschillende werksoorten zijn in beeld, alsmede de kansen en risico's van het doorvoeren van de afzonderlijke verbetermaatregelen.
10. De resultaten van de Wsw en Participatiewet zijn op het niveau van de gehele sociale infrastructuur in beeld, alsmede de impact van de werkinfrastructuur daarop.
11. De randvoorwaarden voor een goed operationeel resultaat zijn onderzocht en eventueel zwakke plekken zijn in beeld.
12. De relevante niet-beïnvloedbare factoren zijn in beeld en het sociaal ontwikkelbedrijf neemt de negatieve effecten op het operationeel resultaat – waar mogelijk in samenwerking met de gemeenten – zoveel mogelijk weg.
13. Er is een rapportage met daarin de analyse van het operationeel resultaat en de mogelijkheden om het operationeel resultaat te verbeteren. De punten hierboven zijn in de rapportage verwerkt.

Bijlage 2 Checklist voor het verhogen van het operationeel resultaat

Ter verhoging van het operationeel resultaat zijn in ieder geval de verbetermogelijkheden op de volgende onderdelen onderzocht.

1. **Bedrijfskosten**

- a. De begeleidingsintensiteit is genormeerd en niet hoger dan nodig.
- b. De omvang van de staf en ondersteuning is genormeerd en niet hoger dan nodig.
- c. De overige kosten, zoals huisvesting, inhuur uitzendkrachten en energieverbruik zijn niet hoger dan noodzakelijk.

2. **Bedrijfsopbrengsten**

- a. Opdrachtgevers betalen een eerlijke prijs.
- b. Opdrachtgevers vergoeden in ieder geval de volledige loonwaarde.
- c. Producten en diensten worden niet aangeboden onder de marktprijs.
- d. Het acquisitieproces is op orde.

3. **Kosten en opbrengsten gecombineerd**

- a. Er vindt sturing plaats om mensen steeds op de meest passende plek te krijgen (van binnen naar buiten, van intern naar (groeps)detachering).
- b. Aan eventueel extra investeringen voor meer bedrijfsopbrengsten ligt telkens een businesscase ten grondslag. Daarnaast worden investeringen geborgd door de randvoorwaarden voor een goed operationeel resultaat en in het bijzonder goed ondernemerschap.
- c. Eventuele publiek-private samenwerking is geborgd met goede afspraken.
- d. De mogelijkheden tot samenwerking met andere sociaal ontwikkelbedrijven zijn verkend.
- e. Intensievere samenwerking met de gemeente als inkoper en het positieve effect op het operationeel resultaat zijn onderzocht.
- f. Werksoorten worden niet onnodig in stand gehouden bij een slecht operationeel resultaat, zonder uitzicht op verbetering, of zonder dat de werksoorten een extra bijdrage leveren aan het realiseren van maatschappelijk resultaat.

Bijlage 3 Checklist voor het behouden van het operationeel resultaat

Voor het behouden van het operationeel resultaat op een goed niveau is goed financieel management nodig. Onderdeel daarvan zijn de volgende elementen.

Kritische succesindicatoren

De volgende indicatoren zijn in beeld:

- Het aantal medewerkers vanuit de doelgroep, uitgesplitst in:
 - Wsw.
 - Beschut werk.
 - Opstap- en vangnetbanen.
- Bedrijfskosten (per fte en totaal).
- Bedrijfsopbrengsten (per fte en totaal).
- Operationeel resultaat (per fte en totaal).

De omvang van de indicatoren is bekend op:

- totaalniveau
- het niveau van de werksoorten
- het niveau van begrote aantallen en bedragen
- het niveau van gerealiseerde aantallen en bedragen.

Stappen in het begrotingsproces

De indicatoren hiervoor zijn opgenomen in de volgende documenten:

- De begroting en meerjarenbegroting.
- Afdelingsplannen, vertaald naar plannen en operationele targets op het niveau van de afdelingen en werksoorten en naar individuele reguliere medewerkers.
- Het managementinformatiesysteem en dashboard, waarin realisaties worden vergeleken met de begrotingscijfers, die maandelijks in de directie / het MT worden besproken.
- Kwartaalrapportages, waarin realisaties worden vergeleken met de begrotingscijfers en verschillen worden geanalyseerd, met voorstellen tot bijsturing.
- Het jaarverslag, waarin de realisaties worden geanalyseerd en vergeleken met de begroting. De resultaten maken deel uit van de input voor de nieuwe begroting.
- Periodieke evaluaties (bijvoorbeeld elke drie jaar), waarin is afgesproken om een evaluatie van het operationeel resultaat uit te voeren, en wordt nagegaan hoe het operationeel resultaat verder kan worden verbeterd.

Bijlage 4 Samenvatting van de hoofdtekst

Het operationeel resultaat is het saldo van bedrijfsopbrengsten en bedrijfskosten van de werkinfrastructuur van sociaal ontwikkelbedrijven. De hoogte van het operationeel resultaat is medebepalend voor de mate waarin schaarse middelen nu en in de toekomst kunnen worden ingezet voor het behoud van het vangnet en het ondersteunen van mensen die het zelf niet redden op de arbeidsmarkt.

B.4.1 Algemeen

Sociaal ontwikkelbedrijven hebben telkens de opdracht om een zo goed mogelijk operationeel resultaat te realiseren, gegeven de taken die zij moeten uitvoeren en gegeven de omstandigheden waarin zij zich bevinden. Het gaat om een permanent proces. Periodiek moet er diepgaand onderzoek worden uitgevoerd naar de mogelijkheden die er zijn om het operationeel resultaat verder te verbeteren. In een dergelijk onderzoek worden de volgende stappen gezet.



Toelichting

- **Beoordelen van het operationeel resultaat:** In de eerste stap van het onderzoek naar maatregelen om het operationeel resultaat te verhogen wordt met name op basis van benchmark onderzoek nagegaan hoe het operationeel resultaat zich verhoudt tot het operationeel resultaat bij andere bedrijven en wat mogelijke verklaringen zijn voor de verschillen.
- **Randvoorwaarden voor een goed operationeel resultaat:** Om een goed operationeel resultaat te realiseren moet aan verschillende randvoorwaarden worden voldaan. Deze worden in de tweede stap van het onderzoek onderzocht.

- **Maatregelen om het operationeel resultaat te verhogen:** In de volgende stap worden de maatregelen onderzocht om het operationeel resultaat te verbeteren. Per werksoort en op het totaal van de organisatie wordt systematisch nagegaan welk potentieel er is om de kosten te verlagen en de opbrengsten te verhogen.
- **Een goed operationeel resultaat behouden:** In de laatste stap van het onderzoek wordt nagegaan welke maatregelen in het financieel management nodig zijn om de verbetermaatregelen goed te kunnen volgen en succesvol te laten zijn.

De opdracht om de verbetermaatregelen gericht op het operationeel resultaat in beeld te brengen wordt gegeven door het bestuur, de directeur of (indien van toepassing) de raad van commissarissen. De opdracht kan worden uitgevoerd door de algemeen directeur (in opdracht van het bestuur of de raad van commissarissen) of door de directeur financiën (in opdracht van de algemeen directeur). De opdrachtnemer stelt een werkgroep samen die het onderzoek op basis van de stappen hiervoor uitvoert. Het onderzoek wordt afgerond met een rapportage die bij de opdrachtgever wordt opgeleverd.

B.4.2 Het operationeel resultaat beoordelen

In de eerste stap van het onderzoek naar maatregelen om het operationeel resultaat te verhogen wordt met name op basis van benchmark onderzoek nagegaan hoe het operationeel resultaat zich verhoudt tot het operationeel resultaat bij andere bedrijven en wat mogelijke verklaringen zijn voor de verschillen. Het onderzoek geeft de volgende inzichten die richting en houvast bieden bij het verdere onderzoek naar concrete maatregelen om het operationeel resultaat te verhogen.

- **Hoogte van het operationeel resultaat:** de analyse geeft inzicht in de hoogte van het operationeel resultaat en antwoord op de vraag of sprake is van een relatief hoog of laag operationeel resultaat. De hoogte van het totale operationeel resultaat geeft de urgentie aan waarmee maatregelen moeten worden genomen.
 - Een (zeer) laag operationeel resultaat vraagt om een grondig onderzoek naar de oorzaken en de manier waarop het probleem kan worden opgelost.
 - Bij een operationeel resultaat op gemiddeld niveau moet vooral worden onderzocht waar er bovengemiddeld en waar er ondergemiddeld wordt gepresteerd. De focus zal dan met name op de onderdelen komen te liggen waar ondergemiddeld wordt gepresteerd.
 - Als het totale operationeel resultaat bovengemiddeld is, is de uitdaging om na te gaan waar verdere verbeteringen mogelijk zijn en hoe de goede prestaties vastgehouden kunnen worden.
- **Omvang van de bedrijfskosten en de bedrijfsopbrengsten:** de afwijking van de bedrijfskosten en de bedrijfsopbrengsten van het landelijk gemiddelde is in beeld. Op basis daarvan kan worden nagegaan of vooral de bedrijfskosten of de bedrijfsopbrengsten nader worden onderzocht.
- **Omvang van de directe en de indirecte bedrijfskosten:** er is een beeld van de hoogte van beide kostensoorten ten opzichte van het landelijk gemiddelde. Op basis hiervan kan worden nagegaan of vooral bij de werksoorten of bij de overhead gezocht moet worden naar mogelijkheden om de kosten omlaag te brengen.
- **Het operationeel resultaat op werksoortniveau:** de verschillen met de benchmark geven aan welke werksoorten met name moeten worden onderzocht in het verdiepingsonderzoek.
- **Bedrijfskosten en bedrijfsopbrengsten op werksoortniveau:** de verschillen met de benchmark geven aan bij welke werksoorten vooral moet worden ingezoomd op de bedrijfskosten en bij welke werksoorten vooral moet worden ingezoomd op de bedrijfsopbrengsten. Hier wordt ook een onderscheid gemaakt tussen de directe kosten en de aan de werksoorten toegerekende, indirecte kosten. Met name de directe kosten zijn relevant om na te gaan of kostenbesparingen bij de werksoorten mogelijk zijn.
- **Verdeling van de doelgroepen over de verschillende werksoorten:** verschillen in de verdeling met de benchmark geven inzicht in hoeverre het operationeel resultaat mogelijk verbeterd kan worden door medewerkers meer aan het werk te helpen op de goed renderende werksoorten. In het verdiepende onderzoek wordt nagegaan in hoeverre dat mogelijk is.
- **Mate waarin de realisaties afwijken van de ramingen:** de ramingen geven aan met welke aantallen medewerkers rekening is gehouden. Met name als de realisaties lager zijn dan de verwachtingen, leidt dat mogelijk tot overcapaciteit en daarmee een laag operationeel resultaat. Dat geeft aanknopingspunten om in het verdiepende onderzoek na te gaan hoe het aantal medewerkers beter in overeenstemming kan worden gebracht met de verwachtingen.
- **Omvang en samenstelling van de doelgroep:** Met name als de aantallen beschut werk en opstap- en vangnetbanen achterblijven bij de verwachting kan dat aanleiding zijn om na te gaan of er in voldoende mate kandidaten worden aangemeld bij de werkinfrastructuur. Als sprake is van relatief veel medewerkers, met name op de opstap- of vangnetbanen, kan dat in het verdiepende aanleiding zijn om na te gaan of vanuit deze groep meer uitstroom naar regulier werk mogelijk is. .
- **Relatie tussen operationeel resultaat en strategische koers:** kan er een relatie worden gelegd tussen de hoogte van het operationeel resultaat en de strategische koers?
 - *Focus op reguliere werkgevers:* werken er relatief veel medewerkers bij reguliere werkgevers? Vertaalt zich dat in relatief lage kosten en een hoog operationeel resultaat?
 - *Aandacht voor ontwikkeling:* mogelijk leidt dat tot hogere kosten en een lager operationeel resultaat. Vertaalt zich dat in meer doorstroom en uitstroom naar regulier werk?
 - *Uitgebreide eigen werkinfrastructuur:* in dat geval is naar verwachting sprake van gemiddeld hogere kosten, maar leidt dat ook tot hogere opbrengsten en is er een relatief grote groep met een beperkte loonwaarde (beschut werk) aan de slag in de werkinfrastructuur, die anders niet aan het werk zou komen?
 - *Leiden extra investeringen, en daarmee een wat lager operationeel resultaat, tot meer maatschappelijke waarde:* relatief veel beschut werk, relatief veel mensen aan het werk in de werkinfrastructuur van het sociaal ontwikkelbedrijf die anders afhankelijk zouden zijn van een bijstandsuitkering, extra doorstroom en uitstroom naar regulier werk en/of een hogere medewerkerstevredenheid?

B.4.3 Randvoorwaarden voor een goed operationeel resultaat

Om een goed operationeel resultaat te realiseren moet aan verschillende randvoorwaarden worden voldaan. Die worden in deze onderzoeksstap onderzocht. Nagegaan moet worden of aan de randvoorwaarde is voldaan en als dat niet het geval is, welke verbetermaatregelen kunnen worden genomen.

De randvoorwaarden bevinden zich in de interne en de externe omgeving van het bedrijf.

Interne omgeving

De interne omgeving van een bedrijf bestaat uit alle factoren die de werking en prestaties beïnvloeden. Een organisatie heeft hier directe controle over en kan deze aanpassen of verbeteren.

De interne omgeving moet voldoen aan enkele randvoorwaarden om een goed operationeel resultaat te waarborgen. We verkennen (niet limitatief) de verschillende randvoorwaarden. In een onderzoek naar het operationeel resultaat moet getoetst worden of aan de voorwaarden is voldaan en als dat niet het geval is, welke verbetermaatregelen kunnen worden genomen.

- **Leiderschap:** Er is sprake van inspirerend en effectief leiderschap dat richting geeft aan de organisatie. Het moet binnen de organisatie duidelijk zijn dat het realiseren van een goed operationeel resultaat een belangrijk onderdeel is van de totale opgave van het sociaal ontwikkelbedrijf.
- **Ondernemerschap:** Ondernemerschap is een essentiële competentie van met name het management en de medewerkers die specifiek zijn aangewezen om voldoende omzet te waarborgen. Voldoende omzet en omzetverbetering vraagt continue aandacht, net als een goed gevoel voor kansen en mogelijkheden om de werksoorten goed aan te laten sluiten bij de ambities van de gemeente(n) en de (doelgroep) medewerkers, en het realiseren van hoge bedrijfsopbrengsten.
- **Betrokken en competente medewerkers:** De medewerkers zijn betrokken en competent. Dat geldt zowel voor de reguliere medewerkers als de doelgroepmedewerkers. Zij dragen bij aan het realiseren van de organisatie-doelen. Er is een duidelijk hr-beleid, waarin de doelstellingen van de organisatie zijn vertaald in de gewenste en benodigde competenties van de medewerkers.
- **Innovatie en vernieuwing:** Een goed operationeel resultaat vraagt om een continu streven naar innovatie en vernieuwing. Er is in de organisatie, bij management én medewerkers, een continue drive om mee te bewegen met het veranderende speelveld. Het zoeken naar oplossingen en verbeteringen is integraal onderdeel van het bedrijfsproces.
- **Duidelijke visie en strategie:** De organisatie heeft een duidelijke visie en strategie die is vastgesteld door het bestuur. Het operationeel resultaat is daar expliciet onderdeel van. De opgave en het perspectief van het sociaal ontwikkelbedrijf zijn duidelijk. Er is een duidelijke visie op de rol en positie van de werkinfrastructuur binnen de sociale infrastructuur van de Participatiewet.
- **Duidelijke rol en positie binnen de sociale infrastructuur:** Het sociaal ontwikkelbedrijf heeft een duidelijke rol en positie binnen de sociale infrastructuur van de Participatiewet. Deze rol

is duidelijk bij alle ketenpartners en er wordt door alle ketenpartners conform gehandeld.

- **Heldere en goed gedefinieerde processen:** Er is sprake van heldere en goed gedefinieerde processen, die als zodanig worden uitgevoerd. De klantstromen zijn in beeld, alsmede de overdrachtsmomenten tussen afdelingen en tussen organisaties. Ook zijn er duidelijke processen afgesproken over acquisitie: relatiebeheer, het aanknopen van nieuwe contacten, prijsonderhandelingen, etc.
- **Tegengaan van perverse prikkels:** In de uitvoering kan er sprake zijn van perverse prikkels. In een analyse van het operationeel resultaat wordt nagegaan hoe perverse prikkels worden tegengegaan. Sociaal ontwikkelbedrijven kunnen met het oog op het operationeel resultaat geprikkeld worden om mensen met veel problematiek en een lage loonwaarde niet in dienst te nemen of om mensen die goed functioneren niet te laten door- en uitstromen, terwijl dat wel mogelijk is. Dergelijk prikkels moeten door maatregelen worden gemitigeerd.
- **Resultaten worden gemonitord:** Een randvoorwaarde voor een goed operationeel resultaat is dat het resultaat in beeld is, dat er doelstellingen zijn geformuleerd, dat de resultaten gevolgd worden, en dat er waar nodig wordt bijgestuurd.

Externe omgeving

Het sociaal ontwikkelbedrijf heeft te maken met factoren waar het zelf geen directe invloed op kan uitoefenen. Deze factoren hebben voor een deel wél invloed op de hoogte van het operationeel resultaat of op de mogelijkheid om het operationeel resultaat te beïnvloeden. Om de hoogte van het operationeel resultaat goed te kunnen beoordelen, moeten deze factoren in kaart worden gebracht. Bij een goede analyse van de hoogte van het operationeel resultaat hoort:

- een analyse van de niet direct beïnvloedbare relevante factoren
- de wijze waarop deze het operationeel resultaat beïnvloeden
- welke beheersmaatregelen kunnen worden getroffen om te voorkomen dat ze het operationeel resultaat negatief beïnvloeden.

Wat betreft de niet- of moeilijk beïnvloedbare factoren kan gedacht worden aan de volgende factoren.

- **Voldoende handelingsruimte:** Handelingsruimte is de ruimte die het bedrijf krijgt van de gemeente(n) om te managen en te ondernemen. Voor een goed operationeel resultaat is het belangrijk dat er voldoende ruimte is snel actie te ondernemen als kansen zich voordoen en daar niet in belemmerd te worden.
- **Opvolging van gemaakte afspraken in de keten:** Ketenpartners moeten zich houden aan de gemaakte afspraken. Met het oog op het operationeel resultaat is het met name van belang dat de kandidaten worden doorverwezen waarmee rekening is gehouden in de door de bestuurders afgesproken strategische koers.

- **Krimpende doelgroep Wsw:** de doelgroep van de Wsw wordt steeds kleiner en vergrijsd. De gemiddelde loonwaarde kan daardoor omlaag gaan. Dat effect wordt versterkt doordat in de loop der tijd de indicatie-criteria voor de Wsw zijn aangescherpt. Verder bestaat het risico dat Wsw'ers aan het werk zijn op kritieke functies die bij vertrek niet kunnen worden ingevuld door andere mensen uit de doelgroep. Een en ander leidt tot het risico dat het operationeel resultaat verslechtert, waardoor maatregelen nodig zijn om dat te voorkomen.
- **Relatief lage loonwaarde van de doelgroep:** De nieuwe doelgroep en in het bijzonder de nieuwe doelgroep beschut werk heeft vaak een lagere loonwaarde en er is meer begeleiding nodig om het gewenste operationeel resultaat te realiseren dan gemiddeld voor de groep Wsw'ers. De doelgroep beschut werk wordt steeds groter en de doelgroep Wsw wordt steeds kleiner. Het gevolg is dat het operationeel resultaat hierdoor onder druk komt te staan.
- **Geleidelijke transitie van oud naar nieuw:** De transitie in het kader van de Participatiewet brengt kosten met zich mee, zoals voor training, communicatie, en het aanpassen van processen. De transitie drukt op het operationeel resultaat. De mate waarin verschilt van bedrijf tot bedrijf. In het strategisch plan voor het sociaal ontwikkelbedrijf moet met deze zaken rekening worden gehouden.
- **Economische omstandigheden:** Het operationeel resultaat is mede afhankelijk van economische omstandigheden. Het gaat om de situatie op de arbeidsmarkt en de omstandigheden op de markten waarin het sociaal ontwikkelbedrijf actief is. Hiermee moet in de strategische koers en bij het aangaan van verplichtingen rekening mee worden gehouden.

B.4.4 Maatregelen om het operationeel resultaat te verhogen

Om het operationeel resultaat te verbeteren kunnen sociaal ontwikkelbedrijven verschillende maatregelen nemen. Deze maatregelen worden in de derde onderzoeksstap onderzocht.

Bedrijfskosten verlagen

Bezie hoe de bedrijfskosten zich op totaal- en werksoortniveau verhouden tot andere sociaal ontwikkelbedrijven. Ga na hoe de kosten omlaag kunnen zonder verlies aan kwaliteit. Kijk specifiek naar de volgende kostensoorten.

- Begeleidingsintensiteit: het aantal fte begeleiding per fte doelgroepmedewerker.
- Staf: het aantal fte stafmedewerkers per fte doelgroepmedewerker.
- Overige kosten, zoals huisvesting en de inhuur van uitzendkrachten.

Bedrijfsopbrengsten verhogen

Ga na hoe de opbrengsten die het sociaal ontwikkelbedrijf realiseert door de inzet van medewerkers vanuit de doelgroep omhoog kunnen worden gebracht.

- **Eerlijke prijs:** de opdrachtgever betaalt ten minste een vergoeding die gelijk is aan de kosten die de opdrachtgever kwijt zou zijn als die de werkzaamheden intern zou laten uitvoeren.
- **Loonwaarde:** de opdrachtgever vergoedt in ieder geval de loonwaarde van de doelgroepmedewerkers.
- **Marktprijs:** de marktprijs is in principe de haalbare prijs.
- **Acquisitie:** zorg voor een goed acquisitieproces en een acquisitieplan dat wordt uitgevoerd.

Kosten en opbrengsten gecombineerd aanpakken

Sommige maatregelen hebben effect op de bedrijfskosten en de bedrijfsopbrengsten en leiden gecombineerd tot een beter operationeel resultaat.

- Stuur erop dat medewerkers meer op een passende plek komen. In de praktijk betekent dat een beweging van binnen naar buiten en een hoger operationeel resultaat.
- Hoogwaardiger werk: extra investeren (hogere bedrijfskosten) kan onder voorwaarde van goed ondernemerschap leiden tot meer bedrijfsopbrengsten en een hoger operationeel resultaat.
- Publiek-private samenwerking kan ertoe leiden dat het sociaal ontwikkelbedrijf zich meer kan richten op waar het goed in is (het plaatsen en begeleiden van mensen met een beperking).
- Samenwerking met andere sociaal ontwikkelbedrijven, bijvoorbeeld in de staftaken of op werksoortniveau kan leiden tot extra schaalvoordeel.
- Samenwerking met gemeenten als opdrachtgever kan leiden tot meer continuïteit in de opdrachtverlening.
- Overweeg om werksoorten te liquideren bij een laag operationeel resultaat zonder perspectief op verbetering, tenzij ze een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van Participatiewetdoelen en maatschappelijk resultaat.

Werksoorten

De mogelijke maatregelen vragen bij de verschillende werksoorten meer of minder aandacht. Bij de verschillende werksoorten gelden in ieder geval de volgende aandachtspunten.

- **Intern werk:** betalen opdrachtgevers ten minste een eerlijke prijs als vergoeding en wordt er zoveel mogelijk ingezet op groepsdetacheringen?

- **Werken op locatie:** leiden de hogere bedrijfskosten tot een meer dan evenredig hogere omzet en kunnen de opdrachten met (grote) groepen worden uitgevoerd?
- **Groepsdetachering:** betalen opdrachtgevers ten minste een eerlijke prijs en is de begeleidingsintensiteit genormeerd?
- **Individuele detacheringen:** vergoeden inleners in ieder geval de loonwaarde en is de begeleidingsintensiteit genormeerd?

B.4.5 Een goed operationeel resultaat behouden

Goed financieel management is essentieel voor een goed operationeel resultaat. Goed financieel management is (veel) meer dan alleen goed begroten en boekhouden. Het gaat om het realiseren van de gestelde doelen waarbij zo min mogelijk van schaarse middelen gebruikgemaakt wordt. Financieel management is een integraal onderdeel van het algemeen management. De algemeen directeur/manager en de financieel manager/directeur zijn bij een goede uitvoering onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Kritische prestatie-indicatoren

Met het oog op een goede sturing op het operationeel resultaat worden in ieder geval de volgende variabelen op totaalniveau en op werksoortniveau permanent in beeld gebracht, waarbij de realisatie wordt vergeleken met de begrote aantallen en bedragen.

- Financiële indicatoren die per fte en op totaalniveau worden gepresenteerd:
 - Bedrijfskosten (per fte en totaal).
 - Bedrijfsopbrengsten (per fte en totaal).
 - Operationeel resultaat (per fte en totaal).
- Deze indicatoren worden op de volgende niveaus in beeld gebracht:
 - Voor het totaal van de organisatie
 - Op het niveau van de verschillende werksoorten
 - Voor de verschillende doelgroepen (Wsw, beschut werk en opstap- en vangnetbanen)
- Ten aanzien van de omvang en samenstelling van de doelgroep worden de volgende indicatoren gemonitord:
 - Het aantal medewerkers uitgesplitst naar Wsw, beschut werk en opstap- en vangnetbanen
 - De verdeling over de werksoorten in procenten en in fte's
- Tevens worden de kwaliteitsindicatoren doorstroom, uitstroom en medewerkerstevredenheid gepresenteerd, op totaalniveau en uitgesplitst naar de verschillende werksoorten.

Stappen in de begrotingscyclus

De begrotingscyclus kent verschillende aspecten. Deze variabelen komen steeds terug in de volgende documenten.

- De begroting en meerjarenbegroting. De kengetallen staan in de begroting voor het komende jaar en er is op het niveau van de kengetallen een meerjarenraming opgenomen in de begroting.
- Afdelingsplannen. De kengetallen worden vertaald naar plannen en operationele targets op het niveau van de afdelingen en werksoorten, en naar individuele reguliere medewerkers.
- Managementinformatie. De voortgang wordt bijgehouden in het managementinformatiesysteem. Realisaties worden vergeleken met de begrotingscijfers.
- Kwartaalrapportages. De realisaties ten opzichte van de begroting alsmede voorstellen om waar nodig bij te sturen zijn opgenomen in de kwartaalrapportages.
- Jaarverslag. De realisaties worden vergeleken met de begroting en geanalyseerd. De resultaten maken deel uit van de input voor de nieuwe begroting.
- Periodieke evaluatie. Er vindt periodiek (bijvoorbeeld om de drie jaar) een analyse plaats van het operationeel resultaat, waarbij er wordt nagegaan hoe het operationeel resultaat verder kan worden verbeterd.

Bijlage 5 Vragen over deze handreiking?

Vragen over deze handreiking? We denken graag met je mee. Adviesteam Sociale Infrastructuur staat voor je klaar.

De handreiking 'Verhogen operationeel resultaat' helpt gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven om inzicht te krijgen in het operationeel resultaat van de organisatie en het verbeteren ervan. Het gaat onder andere over manieren om de bedrijfskosten te verlagen en de opbrengsten te verhogen, met inachtneming van de doelen van de organisatie en de gemeente.

Mogelijk heb je hier vragen over, zoals:

Welke factoren zijn allemaal van invloed op de hoogte van het operationeel resultaat?

Wat kan ik doen om het operationeel resultaat te verhogen, bij gelijkblijvend maatschappelijk resultaat? Hoe ga ik hier het gesprek over aan met mijn werkgevers?

Hoe zorg ik voor een strategisch pad om het operationeel resultaat voldoende op niveau te krijgen/houden?

Het Adviesteam Sociale Infrastructuur helpt je graag verder! Wij zijn de kritische vriend en meedenker. We bieden ondersteuning op maat, of je nu zoekt naar praktische hulp of strategisch advies. Bel ons voor:

- Procesbegeleiding om (bestuurlijk, regionale, etc.) gesprekken zorgvuldig te laten verlopen en tot gedragen besluiten te komen;
- Strategisch, juridisch en financieel advies bij transformatievraagstukken;
- Praktische ondersteuning bij het inzetten van het impulsbudget;
- Bestuurlijke sessies en collegiale reflectie;
- Maatwerkspecialisten voor complexe vraagstukken;
- Een helpdesk voor algemene vragen over beleid, organisatie en samenwerking.

Samen bouwen aan een toekomstbestendige sociale infrastructuur!

Loop je tegen complexe vraagstukken aan? Onze strategisch adviseurs en maatwerkspecialisten zijn getraind om jouw organisatie vooruit te helpen. Het Adviesteam werkt onafhankelijk en op basis van vertrouwen. Neem nu contact op. Stuur een mail naar socialeinfrastructuur@vng.nl of bel 070-3738393. Voor meer informatie, [kijk op onze webpagina](#).

Op zoek naar inspiratie en ervaringen uit de praktijk?

Sluit je aan bij het lerend netwerk van **Cedris en Divosa**.

Daar ontmoeten gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven elkaar om ideeën, vraagstukken en goede voorbeelden uit te wisselen. Een plek om samen te leren, te reflecteren én verder te komen.

Over de auteurs

De handreikingen zijn geschreven door **Martin Heekelaar**, **Mattias Gijsbertsen** en **Anne van Schothorst**, werkzaam bij organisatieadviesbureau Berenschot.

- Martin Heekelaar werkt als senior managing consultant bij Berenschot. Hij is al decennialang lang actief binnen het domein van werk en inkomen. Voorheen werkte hij bij Divosa en bij de Inspectie der Rijksfinanciën. Hij geldt als expert op het terrein van de Participatiewet en geeft veelal op strategisch niveau advies aan gemeenten, sociaal ontwikkelbedrijven en landelijke partijen.
- Mattias is adviseur bestuurlijke samenwerking en strategie in het sociaal domein bij Berenschot. Mattias adviseert onder andere gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven op het terrein van werk en inkomen, en was zes jaar wethouder in de gemeente Groningen met de Participatiewet in portefeuille.
- Anne werkt voor Berenschot binnen het sociaal domein en is voor een groot deel werkzaam op het terrein van werk en inkomen.

Verhogen operationeel resultaat

Handreiking doelmatige uitvoering van het sociaal ontwikkelbedrijf