

KOSTPRIJS VAN ARBEID IN DE SOCIALE WERKVOORZIENING

EEN ONDERZOEK NAAR INTERNE VERREKENPRIJZEN BIJ WEZO GROEP

Marjolijn Stenneke
Universiteit Twente
2 oktober 2009

Begeleiders:
Dr. R.A.M.G. Joosten (Universiteit Twente)
Ir. H. Kroon (Universiteit Twente)
Drs. T. Lantink (Nautus)

Afstudeerscriptie ter afronding van
de studie Technische Bedrijfskunde
StudentNummer: 0006505

Samenvatting

Voor mensen die door een psychische, lichamelijke of verstandelijke handicap niet kunnen participeren in de reguliere arbeidsmarkt is de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) ontworpen. Deze wet maakt het voor mensen met een arbeidshandicap mogelijk om in een beschermde omgeving te werken, waarna een geleidelijke terugkeer in de reguliere arbeidsmarkt mogelijk is. De beschermde omgeving vindt men in een sociaal werkvoorzieningsbedrijf, waarvan er 91 in Nederland zijn. Voor de uitvoering van de Wsw is vanuit het rijk jaarlijks 2,3 miljard euro beschikbaar gesteld voor subsidies, dit komt overeen met ongeveer 25 duizend euro per jaarplaats. Naast de inkomsten uit subsidies halen sw-bedrijven inkomsten uit de omzet door bedrijfsactiviteiten, onder te verdelen in industriële en dienstverlenende activiteiten en detachering. Deze inkomsten samen moeten de operationele kosten dekken, waardoor het bedrijf op een (klein) positief financieel resultaat uit komt. In praktijk blijkt echter dat veel sw-bedrijven in de rode cijfers blijven steken.

Om dit onderzoek uit te kunnen voeren, is gebruik gemaakt van de cijfers van Wezo Groep NV in Zwolle. Ook dit bedrijf heeft in 2007 een negatief resultaat laten zien. Zowel het subsidieresultaat als het operationele resultaat blijken debet aan het verlies. De subsidies moeten voldoende zijn om de loonkosten Wsw te betalen, anders ontstaat er een negatief subsidie resultaat. Dit resultaat blijkt voor de afdeling Industrie erg negatief: 67% van de toegevoegde waarde. Om dit resultaat te verbeteren zijn er twee opties, die beide buiten de macht van de Wezo Groep liggen: de subsidies verhogen of de loonkosten (lonen) verlagen. Deze laatste zijn vastgelegd in de CAO. Het operationele resultaat is opgebouwd uit de exploitatie-opbrengsten minus de kosten. De kosten bestaan uit de kosten die de afdeling zelf maakt voor ondersteuning van het bedrijfsproces en de kosten die doorbelast worden door de indirecte afdelingen zoals bijvoorbeeld het management. De overheadkosten van de Wezo Groep zijn erg hoog. Doordat er meer begeleiding nodig is dan in een regulier bedrijf is het logisch dat de overhead kosten gemiddeld hoger liggen, maar opslagpercentages tussen 38 en 48 procent zijn toch wel erg extreem in vergelijking met de 5-10% van het reguliere bedrijfsleven. De overheadkosten zullen dus teruggedrongen moeten worden. Maar ook de afdelingskosten zijn op dit moment hoog. Van de afdeling Industrie hebben slechts twee van de zes afdelingen een positief bedrijfsresultaat (vóór doorbelasting van de overhead kosten). De operationele kosten zijn ook hier te hoog, terwijl de toegevoegde waarde te laag is. Door goed te kijken naar de kostprijs van opdrachten zal bij het schrijven van een offerte een goede prijs berekend kunnen worden, waardoor per opdracht geen verlies meer geleden wordt.

Binnen de Wezo Groep worden weinig gegevens bijgehouden, waardoor het lastig is om precies te bepalen waar de kosten vandaan komen. Hierdoor kan moeilijk een goed overzicht van de afdelingsresultaten worden gemaakt. Ook is er geen uniformiteit in organisatiestructuur, waardoor vergelijken nog lastiger wordt. Een aanbeveling is om hier meer structuur in aan te brengen, en de gehele organisatie op de zelfde wijze gegevens bij te laten houden.

Een andere aanbeveling is om Wezo Flex te gebruiken als uitzendbureau. Niet alleen naar externe partijen, maar ook naar de eigen afdelingen. Door alle sw-geïndiceerden onder Flex onder te brengen, krijgt het bedrijf een goed overzicht over het subsidieresultaat, en drukt dat niet meer op de afdelingsresultaten. Door gebruik te maken van een van de bestaande software pakketten voor loonwaarde bepaling kan een goede inleenvergoeding berekend worden.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	7
1 Probleemstelling	9
1.1 Probleem omschrijving	9
1.2 Centrale vraag	10
1.3 Onderzoeksopzet	10
2 Bedrijfsvoering	13
2.1 Kosten	13
2.1.1 Typen kosten	13
2.1.2 Loonkosten	15
2.1.3 Kostenverdeelmethoden	16
2.2 Opbrengsten	17
2.3 Conclusie	19
3 Subsidieregelingen	21
3.1 De Wet sociale werkvoorziening	21
3.1.1 Wat is de Wsw?	22
3.1.2 Doelstellingen	22
3.1.3 Wie komen in aanmerking?	23
3.1.4 Geschiedenis	24
3.1.5 Uitvoering	25
3.1.6 Kengetallen voor Nederland	26
3.2 Participatiebudget	26
3.3 Persoonsgebonden budget	27
3.4 Conclusie	27
4 Wezo Groep	29
4.1 Wezo Groep	29
4.1.1 Organigram	30
4.1.2 Industrie	30
4.1.3 Diensten	30

4.1.4	Groen	31
4.1.5	Kengetallen van de Wezo Groep BV	31
4.2	Verdeelsleutels	32
4.2.1	Verdeling op basis van uren	32
4.2.2	Verdeling op basis van vierkante meters	32
4.2.3	Verdeling op basis van kapitaalbeslag	33
4.3	Conclusie	33
5	Kosten analyse	35
5.1	Uren	35
5.2	Afdelingsresultaat	37
5.3	Subsidieresultaat	38
5.4	Kostprijs	38
5.5	Inleenvergoeding	39
5.6	Analyse	39
5.7	Conclusie	40
6	Conclusie en aanbevelingen	43
6.1	Conclusie	43
6.1.1	Onderzoeksvragen	43
6.1.2	Deelvragen	44
6.1.3	Hoofdvraag	45
6.1.4	Overige conclusies	46
6.2	Aanbevelingen	46
7	Tot slot: overdenkingen over de WSW	49
7.1	Problemen	49
7.1.1	Wat is iemand waard?	49
7.1.2	Instroom-doorstroom-uitstroom	49
7.1.3	De Wsw-CAO	50
7.2	Mogelijkheden	50
7.2.1	Productieve mensen, minder subsidie	50
7.3	Kredietcrisis anno 2009	51
7.3.1	Kansen	51
7.3.2	Aandachtspunten	51
	Verklarende lijst van afkortingen	55
	Bijlagen	57
	Bijlage A: Arbeidsmarkt schema	57
	Bijlage B: Overzicht van uren van de afdeling Industrie	58
	Bijlage C: Overzicht van de doorbelastingen van Industrie	60

Inleiding

Voor het afronden van mijn studie Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente heb ik in opdracht van Nautus onderzoek gedaan naar het ontstaan van het bedrijfsresultaat van de Wezo Groep in Zwolle. De Wet sociale werkvoorziening (Wsw) is een actueel onderwerp. Onlangs zijn er wetswijzigingen geweest, die de regierol over de uitvoering van de Wsw bij de gemeenten hebben gelegd. Ondanks het feit dat er veel overheidsgeld naar de sociale werkvoorzieningbedrijven gaat, bestaan er structurele tekorten in de financiële resultaten van de meeste sw-bedrijven. De vraag is welke oorzaak ten grondslag ligt aan deze rode cijfers. Komt dit door slechte (inefficiënte) bedrijfsvoering, of zijn de subsidies gewoon te laag?

In Hoofdstuk 1 zal in de probleemstelling de centrale vraag van dit verslag nader worden toegelicht. Ook zal hier een korte opzet van het onderzoek gegeven worden. Hoofdstuk 2 en 3 vormen het theoretisch kader. Deze hoofdstukken dienen om het begripkader te verduidelijken. Hoofdstuk 2 kijkt hierbij intern, naar de bedrijfsvoering van het sw-bedrijf. In Hoofdstuk 3 komen de externe factoren aan bod, namelijk de diverse subsidieregelingen waar sociale werkplaats bedrijven mee te maken hebben. Ook zal daar de Wet sociale werkvoorziening wat verder uitgediept worden. Ter verruiming van het begrip is achter in dit verslag een korte lijst van de meest gebruikte afkortingen opgenomen. In Hoofdstuk 4 zal het bedrijf Wezo Groep N.V. te Zwolle besproken worden en worden de eerste conclusies getrokken over het toepassen van de theorie op de casus. In Hoofdstuk 5 zal de in Hoofdstuk 4 afgebakende theorie getoetst worden aan de gegevens die verzameld zijn bij de Wezo Groep. Hoofdstuk 6 zal bestaan uit de conclusies van dit onderzoek, en de aanbevelingen voor de Wezo Groep.

In de loop van dit onderzoek is de economie aanzienlijk veranderd. De economische crisis zorgt er voor dat de detacherings-doelstellingen niet meer gehaald worden. Deze zaken, alsmede andere opmerkelijke problemen en mogelijkheden die buiten de scope van dit onderzoek vallen, worden besproken in Hoofdstuk 7.

Hoofdstuk 1

Probleemstelling

In dit hoofdstuk zal de centrale vraag geformuleerd worden waar in dit verslag een antwoord op gegeven wordt. Allereerst zal een korte probleemomschrijving een inleiding geven in de problematiek rond de Wsw. De centrale vraag uit Paragraaf 1.2 wordt ondersteund door deelvragen en onderzoeksvragen. Paragraaf 1.3 ten slotte geeft weer hoe dit onderzoek is aangepakt.

1.1 Probleem omschrijving

Meer dan 70 procent van de sw-bedrijven in Nederland heeft een negatief resultaat. Het grootste gedeelte van de inkomsten van de sw-bedrijven bestaat uit de rijkssubsidie, ongeveer 30 procent komt uit economische activiteiten. Omdat het sw-bedrijf vooral een dienstverlenend bedrijf is, is het niet vreemd dat de loonkosten veruit de hoogste kostenpost vormen van de uitvoering Wsw. Het resultaat kan opgedeeld worden in twee gedeeltes, het subsidie resultaat en het operationele resultaat. Het subsidie resultaat wordt gevormd door de rijksbijdrage minus de sw-loonkosten. Aangezien de lonen door de CAO worden bepaald en de subsidie toekenning door de gemeenten gebeurt, is dit een resultaat waar het sw-bedrijf geen invloed op heeft. Het operationele resultaat bestaat uit de opbrengsten uit economische activiteiten minus de operationele kosten. Deze kosten bestaan uit bijvoorbeeld inkoop van materiaal, afschrijving van machines, huur van het pand en loonkosten. In het geval van een sw-bedrijf worden de loonkosten voor de sw'ers al verrekend in het subsidie resultaat. De loonkosten van het reguliere personeel horen wel bij het operationele resultaat. Het operationele resultaat moet dusdanig positief zijn dat een eventueel subsidietekort en de overheadkosten betaald kunnen worden. Als er operationeel verlies geleden wordt, zal dit moeten worden opgevangen door de productie efficiënter te laten draaien (kosten te verlagen) of de prijzen van de producten en diensten te verhogen (opbrengsten verhogen).

1.2 Centrale vraag

De centrale vraag in dit verslag waarop een antwoord gezocht wordt luidt:

Wat zijn reële financiële afdelingsresultaten voor een sociaal werkvoorzieningsbedrijf?

Het resultaat van een bedrijf hangt af van drie factoren. De kosten, de opbrengsten en de keuzes die het bedrijf gemaakt heeft in het verdelen van de kosten over de afdelingen. Deze keuzes hebben niet zozeer betrekking op het totale resultaat, maar wel op de afdelingsresultaten. Voor een analyse van het resultaat is dit erg belangrijk. De deelvragen die samenhangen met deze centrale vraag zijn dan ook gekozen op elk van deze drie onderwerpen. Te weten:

- In hoeverre kunnen de financiële resultaten van een sociaal werkvoorzieningsbedrijf door de bedrijfsvoering worden verklaard?
- In hoeverre kunnen de financiële resultaten van een sociaal werkvoorzieningsbedrijf door de subsidieregelingen worden verklaard?
- In hoeverre hebben de aannames en keuzes van een sociaal werkvoorzieningsbedrijf invloed op de afdelingsresultaten?

Om antwoord te kunnen geven aan bovenstaande vragen zal in dit verslag antwoord gegeven worden op de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe kunnen de afdelingsresultaten worden berekend?
- Wat is een reële kostprijs voor een sw-geïndiceerde medewerker?
- Wat is een reële inleenvergoeding voor een sw-geïndiceerde medewerker?

Deze vragen zullen beantwoord worden met behulp van cijfers van de Wezo Groep uit Zwolle. Uit het beantwoorden van de deelvragen zal moeten blijken of met de huidige subsidieregelingen de Wezo Groep een positief bedrijfsresultaat zou moeten kunnen halen. Mocht dit niet het geval zijn, dan moet uitgezocht worden waar dat verschil vandaan komt.

1.3 Onderzoeksopzet

De financiële situatie van veel sw-bedrijven is niet goed. Naast een negatief subsidieresultaat waar ze weinig invloed op hebben, is het operationele resultaat vaak ook negatief. Dit komt eenvoudig omdat de opbrengsten lager zijn dan de kosten. Hier is niet een duidelijke oorzaak van te ontdekken. De kwaliteit van het werk kan lager liggen dan bij reguliere bedrijven, waardoor het minder opbrengt. Maar waar de afdeling Metaal bij het ene sw-bedrijf een van de grootste

verliesposten is, wordt deze afdeling bij een ander sw-bedrijf juist gezien als ‘cash cow’. Een van de oorzaken van deze verschillen is het niet inzichtelijk kunnen maken van de kosten, en het gebrek aan juiste allocatie (toewijzing) van kosten. Om kosten goed te kunnen alloceren is het belangrijk om met correcte kostprijzen te rekenen. Hoewel dit altijd een lastige kwestie is, wordt dit bij de sw-bedrijven extra lastig omdat je met mensen werkt. De output en rentabiliteit is niet van iedereen het zelfde. Om aan deze output harde getallen aan te verbinden is een lastige zaak. Toch is dat wel wat moet gebeuren om kosten onder controle te krijgen. Dit zou kunnen door middel van het gebruik van loonwaarde bepalingsmethodieken.

Een tweede probleem is dat er op dit moment niet inzichtelijk gemaakt kan worden wat de kosten en baten zijn van het detacheren van mensen. Er is een initiële investering nodig voordat mensen zelfstandig genoeg kunnen werken om gedetacheerd te worden. Deze investering is niet alleen in geld uit te drukken, bijvoorbeeld opleidingskosten, maar gaat ook tijd kosten, bijvoorbeeld voor begeleiding. Om mensen verder te ontwikkelen is meer begeleiding nodig dan wanneer ze aan de eigen productielijn staan. Toch is het wel de verwachting dat die initiële investering voor de meeste sw-geïndiceerden wel terug te verdienen is door het reguliere bedrijfsleven te laten mee betalen voor het werk dat verricht wordt. Helaas is het voor het grootste gedeelte van de sw-ers niet meer mogelijk om door te stromen naar de reguliere arbeidsmarkt. De kosten die voor deze mensen gemaakt worden, zullen afgeschreven moeten worden.

Om de vragen uit dit hoofdstuk te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van de cijfers van de Wezo Groep in Zwolle. In eerste instantie zijn alle afdelingen van de Wezo Groep helder in kaart gebracht. De afdelingsresultaten zijn aan de betreffende afdelingen toegeschreven en ook de totaal gewerkte uren zijn verdeeld over de afdelingen. Hierbij is uitgegaan van de uren die daadwerkelijk voor de afdeling gewerkt zijn, niet naar de afdeling waar de mensen onder vallen. Vervolgens is een onderscheid gemaakt tussen directe en indirecte afdelingen, en is een kostenverdelmethode getoetst om de indirecte kosten over de directe afdelingen te kunnen alloceren. Aan de hand hiervan zijn kostprijzen per afdeling berekend. Tot slot is er een poging gedaan om een schatting te maken voor redelijke inleenprijzen per afdeling.

Hoofdstuk 2

Bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk zullen een aantal termen worden uitgelegd die gehanteerd worden om naar de cijfers van een bedrijf te kijken. Het gaat hier het specifiek om bedrijfsvoering, dat wil zeggen de processen waar het bedrijf zelf invloed op heeft. In Hoofdstuk 3 zal worden gekeken naar de zaken die wel van invloed zijn op het resultaat van een bedrijf, maar waar het zelf niets aan kan veranderen. In het geval van sw-bedrijven gaat het dan om subsidies.

In Paragraaf 2.1 wordt gekeken naar de diverse kosten die een bedrijf kan hebben. Er wordt kort uitgelegd welke typen kosten er zijn, en hoe loonkosten berekend kunnen worden. Tot slot zal Paragraaf 2.1.3 kort ingaan op de manieren waarop de indirecte kosten verdeeld kunnen worden om een goede kostprijs te krijgen. Paragraaf 2.2 gaat over de goede kant van de bedrijfsvoering: binnenkomend geld; hoe kan een sw-bedrijf opbrengsten halen uit bedrijfsvoering?

2.1 Kosten

2.1.1 Typen kosten

Waar gewerkt wordt, worden kosten gemaakt. Kosten zijn in te delen in vele categoriën. Deze begrippen bestaan naast elkaar en worden overlappend gebruikt, afhankelijk van het doel. Om kosten toe te kunnen wijzen (te alloceren), is het belangrijk om te weten waar ze vandaan komen en waarom het handig is om de kosten op een bepaalde manier in te delen. Opbrengsten minus kosten levert immers het resultaat op, maar voor boekhouden zijn speciale regels om kosten te kunnen spreiden over een aantal jaren. Er is dan ook een belangrijk verschil tussen kosten en uitgaven[7, 8]. Een voorbeeld hiervan is de aanschaf van een machine. De uitgaven voor deze machine worden in een keer gedaan, op het moment dat deze gekocht wordt. De kosten worden echter verspreid over de economische levensduur van de machine, en worden dus over een aantal jaren verspreid.

Directe en indirecte kosten

De grootste indeling die in kosten te maken is, is in directe en indirecte kosten. Directe kosten zijn de kosten die direct voortvloeien uit bedrijfsactiviteiten. Een goed voorbeeld hiervan zijn bijvoorbeeld materiaalkosten in een productiebedrijf. Voor elk product dat extra geproduceerd

wordt, is extra materiaal nodig. Maar ook de arbeidskosten van een monteur die een uur van zijn tijd heeft gebruikt om een auto in elkaar te zetten zijn directe kosten. Indirecte kosten zijn niet direct toewijsbaar aan een product. Vaak zijn ze ook onafhankelijk van hoeveel producten er gemaakt worden. Omdat deze kosten vast staan, worden ze ook wel ‘vaste kosten’ genoemd. Hieronder vallen bijvoorbeeld de huur van een bedrijfspand of arbeidskosten van het management.

Sunk cost

Met de term sunk cost („gezonken kosten”) worden kosten aangeduid die gemaakt zijn in het verleden, en waar nu geen invloed meer op uit te oefenen is. Het kan zijn dat door bijvoorbeeld afschrijvingen, de beslissingen uit het verleden nog wel gevolg hebben voor het huidige resultaat. Echter, deze kosten kunnen niet meer beïnvloed worden, waardoor ze ook irrelevant zijn voor het nemen van beslissingen. Toch is het goed om deze kosten in de gaten te houden, omdat ze wellicht ontstaan zijn door foutieve beslissingen. Hier kan in de toekomst van geleerd worden.

Opportunity kosten

Opportunity kosten (ook wel alternatieve- of substitutie-kosten genoemd) zijn lastig te benoemen kosten. Hier staan geen uitgaven tegenover, maar ze ontstaan doordat er bijvoorbeeld gemiste opbrengsten zijn. Door een werknemer een dag vrijwilligerswerk te laten doen om aan het imago van het bedrijf te werken, kan hij een dag niet werken. Het bedrijf hoeft dus geen geld uit te geven, maar heeft wel gederfde inkomsten doordat een werknemer een dag geen omzet binnen kan halen. Opportunity kosten kunnen alleen voorkomen als de gebruikte middelen schaars zijn. Als er toch geen (declarabel) werk te doen was voor de werknemer die hierboven beschreven is, had hij toch al geen geld opgebracht voor het bedrijf. Een ander voorbeeld: als een bedrijf een projectleider van een interne opdracht weghaalt om te detacheren bij een extern bedrijf, kan het bedrijf daar veel geld voor vragen. Echter, als daardoor het hele interne project spaak loopt, kunnen de kosten die daaruit voortvloeien groter zijn dan de extra inkomsten door het extern verhuren van de projectleider.

Overige kostensoorten

Naast de boven genoemde kosten, zijn er nog meer manieren om naar kosten te kijken. De belangrijkste worden hieronder benoemd. Omdat deze in het onderzoek verder geen rol zullen spelen, wordt dit kort behandeld.

- Periode en product kosten

Deze kosten worden gebruikt voor de boekhouding. Product kosten zijn kosten die gekoppeld kunnen worden aan producten bestemd voor verkoop. Het bedrijf kan deze producten zelf gemaakt hebben, of gewoon ingekocht. De kosten die hieraan verbonden zijn, worden mee genomen in de voorraadwaardering of de onderhanden werk-positie tot het moment dat ze verkocht worden. Pas dan worden de kosten mee genomen, om een goed beeld te geven van de werkelijke winstmarge op een product. De uitgaven voor product kosten kunnen dus veel eerder liggen dan

de boekhoudkundige verwerking daarvan. Zo wordt de kostprijs voor de producten ook tijdens het productieproces goed zichtbaar gemaakt. Periode kosten worden niet aan producten gekoppeld, waardoor ze ook niet op te nemen zijn in de voorraadwaardering. Deze kosten worden meegenomen in het resultaat in de periode waarin ze voorkomen.

- Marginale en incrementele kosten

Marginale en incrementele kosten worden gebruikt om aan te geven hoeveel de kosten veranderen bij een verandering in de omvang van de productie. De marginale kosten zijn de extra kosten voor het produceren van één extra product. Incrementele kosten werken hetzelfde, maar dan voor meerdere producten. Bijvoorbeeld het verhogen van de productie van 500 naar 600 producten. Deze kosten bestaan vanzelfsprekend uit de directe kosten, maar ook bijvoorbeeld de stijging van de vaste kosten, op het moment dat deze door de stijging in productie zullen toenemen. Als 500 producten nog wel binnen de capaciteit van het huidige machinepark past, maar 600 niet meer, zullen de kosten van de extra machine tot incrementele kosten behoren.

- Relevante en irrelevante kosten

Deze kosten worden ook wel „te vermijden” en „niet te vermijden” kosten genoemd. Deze termen spreken redelijk voor zich. Op irrelevante kosten heb je geen invloed, waardoor ze ook niet belangrijk zijn in de besluitvorming. Grondstofkosten zijn onvermijdelijk en dus irrelevant, terwijl bijvoorbeeld omstelkosten (gedeeltelijk) wel te vermijden zijn. Daarom moeten deze kosten wel mee genomen worden in de besluitvorming over bijvoorbeeld de batch grootte.

2.1.2 Loonkosten

Een groot deel van de kosten in een dienstverlenend bedrijf bestaat uit loonkosten. De loonkosten in een sw-bedrijf kunnen gesplitst worden in loonkosten van reguliere werknemers en in loonkosten van werknemers met een sw-indicatie. De loonkosten van de laatste groep wordt (deels) gecompenseerd door subsidie. Hiervoor is het handig om te kunnen bepalen in hoeverre iemand nog productief kan werken. Het gedeelte van een functie dat nog wel uitgevoerd kan worden, bepaalt de loonwaarde van een sw-geïndiceerde. Een in loonwaarde uitgedrukt percentage van het loon wordt betaald door de werkgever, de rest wordt aangevuld door subsidies. De werkgever van een sw'er is bij de eerste vier treden van de werkladderscan (zie figuur 3.1) in dienst van het sw-bedrijf. Deze betalen op dat moment ook het loon, en zullen de loonkostensubsidie aanvragen. Bij ‘begeleid werken’ komt de sw-medewerker op de loonlijst van een regulier bedrijf te staan. Het reguliere bedrijf zal dan ook de loonkostensubsidie aan kunnen vragen. Er zijn drie belangrijke methoden om een loonwaarde te bepalen.

ATLANDER-norm

De ATLANDER-norm geeft zowel werkgevers, sw-geïndiceerden als sw-bedrijven handvatten om een beloningssystematiek te bepalen. Er wordt een capaciteiten test uitgevoerd bij een cliënt op de werkplek zelf. Er wordt dus echt specifiek gekeken naar de ‘fit’ tussen de werknemer en de functie. Daaruit wordt in procenten bepaald in hoeverre de werknemer nog geschikt is voor

de functie. Voor het gedeelte dat hij niet meer voldoet aan de eisen van de functie, krijgt de werkgever loonkostensubsidie. Hierdoor weet de werkgever dat hij nooit te veel betaalt, en weet het sw-bedrijf dat het een passende subsidie uitbetaalt. Het nadeel van deze methode is dat zij vrij tijdsintensief is. Per cliënt is een consulent ongeveer 8 uur kwijt.

Dariuz

Dariuz is het vervolg op de ATLANDER-norm. Met deze methode wordt geprobeerd om nog objectiever te worden. Als je een persoon door 20 consulenten laat beoordelen, zou er 20 keer het zelfde uit moeten komen. Met ATLANDER was dit nog niet helemaal het geval, met Dariuz wordt een stap in die richting gemaakt. Omdat deze methode net gestart is, is op dit moment nog niet duidelijk hoe ze in de praktijk werkt. Het pakket belooft wel nauwkeurigheid te combineren met relatief kort tijdverbruik, ongeveer 4 uur per cliënt.

WRA-model

Het WRA-model is een simpele manier om generiek een kostprijs voor iemand te bepalen. Hierbij wordt niet gekeken naar de fit met een specifieke functie, maar naar de mogelijkheden die een cliënt nog heeft. Door middel van zes vragen die op een zes-punts schaal worden beoordeeld, wordt iemand geplaatst op een werkladder. De trede waarop iemand terecht komt bepaalt de 'kostprijs'. Het voordeel van dit model is dat dit slechts 15 minuten kost om in te vullen. Het nadeel is dat het erg generiek is, waardoor nog steeds niet per persoon het maximale functieniveau behaald wordt. Dit systeem is ontwikkeld door het sw-bedrijf uit de regio Amsterdam dat tegenwoordig de naam Pantar Amsterdam draagt. Toen dit systeem ontwikkeld werd, heette het bedrijf nog WRA (Werkvoorziening Regio Amsterdam).

2.1.3 Kostenverdeelmethoden

Om een organisatie winst te laten maken is het belangrijk duidelijk inzicht te hebben in de kosten en waar deze vandaan komen. Per product (dit kunnen echte producten zijn, maar bijvoorbeeld ook arbeids-uren in het geval van dienstverlening) zal de opbrengst minimaal gelijk moeten zijn aan de directe kosten, omdat anders per extra product al verlies geleden wordt. Naast de directe kosten worden per product twee marges gehanteerd. De eerste is een toeslag om de indirecte kosten te kunnen betalen, de tweede een winstmarge. Winst is immers het bestaansrecht van een Naamloze Vennootschap (NV). Hoe groot de marge per product voor het dekken van de indirecte kosten moet zijn, is een lastig vraagstuk. De belangrijkste en meest gebruikte methoden om deze indirecte kosten te verdelen worden hieronder behandeld.

Opslag calculatie methode

De eenvoudigste methode om indirecte kosten toe te wijzen is de opslag calculatie methode. Bij deze methode worden de totale indirecte kosten verdeeld over de productie aan de hand van een opslag percentage. Het percentage wordt bepaald door de hoogte van de directe kosten, of een directe kostensoort als lonen. Deze methode is echter niet altijd eerlijk. De berekende kostprijzen van sommige producten kunnen hierdoor onnatuurlijk hoog of laag worden, wat de

winstmarge beïnvloedt, en op die manier een verkeerd beeld kan geven over welke producten binnen een organisatie rendabel zijn. Als een dienstverlenend bedrijf uit Enschede bijvoorbeeld twee opdrachten heeft lopen die de zelfde kostenstructuur hebben, zou je denken dat de opbrengsten voor beide opdrachten gelijk zou moeten zijn. Als echter een van de twee opdrachten in Amsterdam is, terwijl de andere op het eigen kantoor is, zouden de reiskosten (mits aangemerkt als indirect) ten koste moeten gaan van de winst van de opdracht in Amsterdam. Bij deze methode is de kans groot dat de kosten verdeeld worden over de twee projecten. Als daarna blijkt dat op het project in Amsterdam iets meer winst gemaakt wordt, is de kans groot dat het bedrijf een volgende keer voor het project in Amsterdam kiest. Als dan de volledige reiskosten mee genomen worden, het project in Enschede is immers niet verlengd, blijkt dat er toch minder winst gemaakt wordt.

Kostenplaatsmethode

Bij de kostenplaats methode wordt gewerkt met drie soorten kostenplaatsen. Je hebt de hoofdkostenplaatsen, die verwijzen naar het eindproduct. Hier vallen alle directe kosten in ook onder. Maar ook de kosten op een gemeten prestatie die direct aan een eindproduct toegewezen kunnen worden (reiskosten voor een bepaalde afspraak bijvoorbeeld) vallen hieronder. Daarnaast zijn er hulpkostenplaatsen, voor kosten die niet direct te maken hebben met het eindproduct. Tot slot zijn er algemene kostenplaatsen, waarvan de activiteit niet gemeten kan worden. De indirecte kosten worden verdeeld naar de kostenplaatsen op basis van normale (gebudgetteerde) productie. Zolang iedereen volgens budget blijft werken is dit een goede methode. Als afdelingen boven budget gaan produceren levert dit over het algemeen ook weinig problemen op, omdat de indirecte kosten hierdoor niet veel zullen toe nemen. Echter, als er onder budget geproduceerd wordt, zullen de indirecte kosten (die mogelijk onterecht toegewezen zijn) extra zwaar wegen op de resterende producten, waardoor de winstmarge snel verdwijnt.

Activity-based Costing

De methode van Activity-based Costing (kortweg ABC genoemd), is een verdieping van de kostenplaatsmethode. Deze methode is in 1987 voor het eerst gintroduceerd door Kaplan en Bruns, in hun boek 'Accounting and Management: A Field Study Perspective' [9]. Bij ABC worden de kosten echter niet aan kostenplaatsen toegewezen, maar aan activiteiten. Deze activiteiten zijn gekoppeld aan eindproducten, waardoor de indirecte kosten nog specifiekere worden toegewezen.

2.2 Opbrengsten

De inkomsten van een sw-bedrijf zijn op te delen in twee gedeelten. Het eerste bestaat uit de subsidies, zoals besproken in het volgende hoofdstuk. Het tweede gedeelte van de inkomsten komt uit de opbrengsten uit bedrijfsactiviteiten. Voor de meeste sw-bedrijven zijn de bedrijfsactiviteiten op te delen in drie gedeelten, de industriële opdrachten, dienstverlenende opdrachten en detachering.

Industrie

Onder de industriële opbrengsten vallen alle opbrengsten van product-creërende activiteiten. Hieronder vallen bijvoorbeeld metaalbewerking, verpakkingindustrie of een drukkerij. Deze activiteiten worden uitgevoerd door de groep ‘beschut binnen’, in het pand van het Sw-bedrijf zelf.

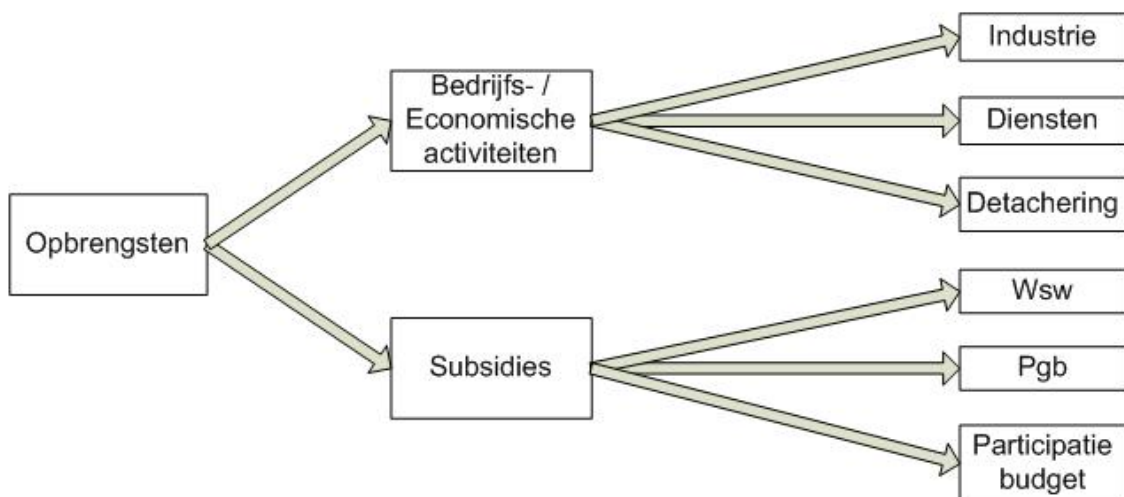
Dienstverlening

Sw-bedrijven nemen ook veel dienstverlenende opdrachten aan, met name voor de „beschut buiten” werknemers. Hierbij kan gedacht worden aan de plantsoenendienst of schoonmaak diensten. De diverse opdrachten, vaak voor de deelnemende gemeenten, leveren inkomen op voor het sw-bedrijf.

Detachering

Als sw’ers bij reguliere bedrijven geplaatst worden, betalen bedrijven daar een inleenvergoeding voor, als compensatie voor de loonkosten. Als de sw’er nog wel bij het sw-bedrijf op de loonlijst staat, wordt de inleenvergoeding gezien als inkomen voor het sw-bedrijf. Op het moment dat het dienstverband overgaat in begeleid werken zal het reguliere bedrijf de sw-medewerker op de loonlijst zetten en loonkosten subsidie aanvragen. Alleen de begeleiding komt dan nog vanuit het sw-bedrijf.

In Figuur 2.1 is een schematisch overzicht te zien van de inkomsten van een Sw-bedrijf.



Figuur 2.1: Een schematisch overzicht van de inkomsten van een Sw-bedrijf

2.3 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn diverse kostensoorten besproken waar bedrijven in de praktijk mee te maken krijgen. Deze kosten kunnen toegerekend worden aan eind-producten met behulp van kostenverdeelmethoden. In Hoofdstuk 4 zal een van deze methoden gebruikt worden om de deelvragen met cijfers uit de praktijk te beantwoorden. In Hoofdstuk 5 zullen de opbrengsten minus de kosten gebruikt worden om afdelingsresultaten te berekenen.

In Tabel 2.1 is een korte defenitie te zien van de meest gebruikte kostensoorten in dit onderzoek, met de paragraaf of hoofdstuk waar ze voor komen in dit verslag.

Kostensoort	Omschrijving	Gebruikt in
Direct	Kosten die toe te wijzen zijn aan een eindproduct	H 5
Indirect	Kosten die gemaakt zijn voor het ondersteunen van het primaire proces	H 5
Sunk	(Hoge) kosten die nu op het resultaat drukken door beslissingen uit het verleden	P 5.6
Opporutnity	Kosten die zijn uitgedrukt in het opgeofferde alternatief	P 6.2

Tabel 2.1: Kostensoorten die gebruikt worden in dit verslag

Hoofdstuk 3

Subsidieregelingen

Naast de opbrengsten uit de bedrijfsactiviteiten zoals besproken in Hoofdstuk 2 zijn subsidies een belangrijke bron van inkomen voor een sw-bedrijf. Natuurlijk valt daar de subsidie uit de Wet op de Sociale Werkvoorziening onder, maar er zijn meer mogelijkheden voor sw'ers. Zo is per 1 januari 2008 het Persoonsgebonden budget ingevoerd, wat de vrijheid van sw-ers vergroot, en per 1 januari 2009 het Participatiebudget. In het laatste worden drie geldstromen van de gemeente gebundeld om ze in te kunnen zetten voor meedoen in de samenleving. [1, 11]

3.1 De Wet sociale werkvoorziening

In Nederland zijn vele vangnetten voor mensen die om diverse redenen niet in staat zijn in hun eigen onderhoud te voorzien. Via een stelsel van sociale verzekeringen en uitkeringen is iedereen wel verzekerd van een inkomen. Als iemand niet door te werken in zijn eigen onderhoud kan voorzien, kan hij zich tot de gemeente wenden. In de EU behoren personen vanaf hun 15de tot en met hun 64ste levensjaar tot de beroepsgeschikte bevolking ¹, die op te delen is in vier groepen[3]. De eerste groep is de mensen met een baan, de tweede groep gaat naar school of volgt een full-time opleiding. De derde groep zijn de vrijwillig werklozen. Hieronder vallen bijvoorbeeld huismannen en -vrouwen, of mensen die voldoende verdiend hebben om (tijdelijk) niet meer te willen werken. Ze maken geen aanspraak op regelingen, maar hoeven dan ook geen tegenprestaties te leveren. De laatste groep bestaat uit de niet-vrijwillig werklozen. Dit zijn mensen die over het algemeen werk zoeken of door een handicap niet kunnen werken. Zij kunnen, afhankelijk van de regeling waar ze onder vallen, een uitkering aanvragen. Hier staat dan vaak wel een tegenprestatie tegenover, zoals bijvoorbeeld een sollicitatieplicht.

In die laatste groep zijn ook de deelnemers aan de Wet op de sociale werkvoorziening te vinden. Om de leesbaarheid van dit verslag te vergroten is, waar in de derde persoon enkelvoud gesproken wordt, het persoonlijk voornaamwoord „hij” gebruikt. Omdat ongeveer 36% van de geïndiceerden vrouw is, wordt hiermee zo wel hij als zij bedoeld.

¹In bijlage A zijn in figuur 7.1 verschillende begrippen van de arbeidsmarkt in een overzichtelijk schema geplaatst.

3.1.1 Wat is de Wsw?

De Wet op de sociale werkvoorziening bestaat voor mensen die alleen bij aangepaste omstandigheden regulier werk kunnen verrichten. Het gaat niet alleen om fysieke aanpassingen, maar ook bijvoorbeeld een aangepast werktempo. Op die manier kunnen mensen op hun eigen tempo en onder begeleiding wennen aan een werkritme. Als mensen gewend zijn aan het werk, kunnen ze wellicht overstappen naar een andere functie met minder begeleiding. In de laatste stap in de persoonlijke ontwikkeling worden mensen voorbereid om weer tot de reguliere arbeidsmarkt te behoren. De verschillende stadia in de Wsw zijn door Cedris (de brancheorganisatie voor sociale werkgelegenheid en arbeidsintegratie) weergegeven in de werkladderscan, zie Figuur 3.1. Het ‘laagste niveau’ waarin mensen kunnen instromen is het *beschut binnen*. Hier werken mensen in een van de productie faciliteiten van het sw-bedrijf, dat in de volksmond ook wel sociale werkplaats genoemd wordt. In elke dag de zelfde omgeving kunnen mensen met gelijkgestemden onder begeleiding werken in bijvoorbeeld de metaalindustrie of verpakkingsindustrie. De volgende trede op de ladder is het *beschut buiten* werken. Bijna alle sw-bedrijven hebben een groen-afdeling, waarin buiten de muren van de eigen omgeving gewerkt wordt. Vele gemeenten besteden het onderhoud van de groenstroken uit aan hun sw-bedrijf, waardoor mensen op verschillende locaties leren werken, met weer iets meer eigen verantwoordelijkheid. Een andere vorm van beschut buiten is bijvoorbeeld het werken in schoonmaakploegen. De derde trede is de *groepsdetachering*. Bij deze werkvorm worden groepen vanaf 3 mensen tegelijkertijd, eventueel inclusief begeleiding, extern geplaatst bij reguliere bedrijven. De volgende stap in de ontwikkeling is *individuele detachering*. Voor begeleiding kunnen sw-geïndiceerden, maar ook begeleiders binnen het bedrijf, terugvallen op het sw-bedrijf. De laatste trede voor een terugkeer naar de reguliere arbeidsmarkt is het *begeleid werken*. Hierbij krijgt de betrokkene een duurzaam dienstverband bij een regulier bedrijf, eventueel na een proefperiode. Wel krijgt het bedrijf een loonkostensubsidie en krijgen zowel bedrijf als werknemer begeleiding vanuit het sw-bedrijf.

Reguliere baan
Regulier werk met subsidie en/of begeleiding
Extern individueel geplaatst
Extern met groep geplaatst
Intern geplaatst (beschermde omgeving)
Test, training / arbeidsinpassing
Zorg, welzijn, sociale activering etc.

Tabel 3.1: De werkladder van de Wsw[2].

3.1.2 Doelstellingen

De Wet sociale werkvoorziening is bedoeld voor mensen die door een arbeidshandicap gehinderd worden bij het uitvoeren van reguliere arbeid. Deze arbeidshandicap kan zowel lichamelijk, verstandelijk als psychisch zijn. De Wsw heeft drie belangrijke doelstellingen:

- het realiseren van arbeid onder aangepaste omstandigheden voor de arbeidsgehandicapte die daarop is aangewezen en daarvoor is geïndiceerd,
- het behouden en zo mogelijk bevorderen van de arbeidsbekwaamheid van de arbeidsgehandicapte, en
- het zo mogelijk realiseren van uitstroom van de arbeidsgehandicapte naar een reguliere baan.

Per gerealiseerde sw-arbeidsplaats is 25.000 euro beschikbaar.

3.1.3 Wie komen in aanmerking?

Niet iedereen kan in aanmerking komen voor een baan via de Wsw. Mensen die langdurig in de ziektewet zitten, de WaJong of WIA (dit was vroeger de WAO), maar wel graag willen werken kunnen bij de sociale werkvoorziening terecht. Mensen die via de Wsw willen werken moeten zich bij het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) inschrijven als werkzoekende. Een keuringsarts zal dan een aantal psychologische en fysieke tests uitvoeren, waarna een positieve of negatieve sw-indicatie afgegeven wordt. Hierbij worden de volgende criteria gehanteerd: Voor de Wsw komen mensen in aanmerking die [12]:

- Nog geen 65 jaar zijn,
- in de gemeentelijke basisadministratie staan ingeschreven,
- bij het CWI staan ingeschreven als werkzoekende,
- door lichamelijke, verstandelijke of psychische beperkingen uitsluitend onder aangepaste omstandigheden tot regelmatige arbeid in staat zijn,
- tot regelmatige arbeid in staat zijn, zonder verstoring van de arbeidsomgeving.

Dit laatste houdt in dat:

- Een minimumprestatie van 15 procent output wordt vereist,
- minimaal één uur aaneengesloten gewerkt moet kunnen worden,
- de begeleidingstijd niet meer is dan 15 procent van de arbeidstijd,
- dat na een beperkte inwerkperiode meer dan één functie moet worden kunnen vervuld.

Als iemand geen sw-indicatie krijgt, kan dat zijn omdat de keuringsarts van mening is dat de betreffende persoon nog prima in staat is om reguliere arbeid te verrichten, of dat hij niet aan bovenstaande eisen kan voldoen. In het laatste geval kan iemand terecht bij de dagbesteding.

3.1.4 Geschiedenis

In het verleden werd een sw-bedrijf gezien als het eindstation voor veel mensen. Sw-geïndiceerden werden bij elkaar in een grote ruimte gezet, waar ze dan de hele dag bezig gehouden werden. Als het mee zat waren ze ook nog nuttig bezig, waardoor de kosten van de werkplaats iets gedrukt konden worden. Tegenwoordig is de sociale werkvoorziening veel meer gericht op het ontwikkelen van mensen. Mensen met een sw-indicatie kunnen binnen de beschutte muren van het sw-bedrijf rustig wennen aan werkritme en verantwoordelijkheden, waarna ze door middel van opleidingen en begeleiding hun eigen weg weer kunnen gaan vinden. Dit kan in de verschillende stappen binnen de Wsw, voor iedereen op zijn eigen tempo.

De afgelopen twee jaar is er veel veranderd in de Wsw. Per 1 januari 2008 zijn belangrijke wijzigingen doorgevoerd, die vooral betrekking hebben op een verschuiving van verantwoordelijkheid. Omdat gemeenten nu steeds meer verantwoordelijk worden voor de resultaten die behaald worden in de Wsw, willen ze meer invloed in hoe die wet wordt uitgevoerd [12] [10]. Ook in 1998 is al een belangrijke wijziging doorgevoerd. Omdat het voor mensen met een sw-indicatie belangrijk is stabiliteit te hebben, is besloten om de nieuwe regels alleen in te laten gaan voor mensen die nieuw instromen. Vanaf 1998 zijn er dus twee ‘groepen’ sw’ers te onderscheiden. De eerste groep valt nog onder de oude regelingen, de tweede onder de ‘nieuwe’.

De „oude” Wsw

De ‘oude’ groep Wsw’ers zijn ingestroomd voor 1998. Sinds 1998 wordt de Wsw exclusief gebruikt voor mensen met een lichamelijke, psychische of verstandelijke arbeidshandicap. Voor die tijd was dat wel de doelgroep, maar konden ook mensen zonder medische indicatie gebruik maken van de Wsw omdat deze gebruikt werd als sociale werk opvang. Bijvoorbeeld bij het sluiten van de mijnen in Limburg of de instorting van de textiel-industrie in Twente zijn veel mensen die geen nieuwe baan konden vinden in de Wsw terecht gekomen, terwijl ze eigenlijk niet tot de doelgroep behoorden. In 1998 is besloten de Wsw te houden voor de mensen voor wie zij bedoeld was, en zijn de toelatingseisen strenger geworden. Ook is toen de herindicatie ingevoerd, zodat iedereen elke twee jaar getoetst zou worden of de indicatie nog steeds actueel is. Er is wel besloten om iedereen die voor 1 januari 1998 al in dienst was bij een sw-bedrijf vrij te stellen van herindicatie. Deze mensen zullen tot hun pensioen in aanmerking blijven komen voor de Wsw, 60% van de huidige sw-werknemers valt hieronder.

Aanleiding voor verandering

Er is steeds meer vraag naar Wsw, terwijl er steeds minder geld per persoon beschikbaar is. Door de strengere toelatingseisen gaat de gemiddelde arbeidsproductiviteit naar beneden, waardoor de uitvoering steeds duurder wordt. Er zijn ook nog andere redenen waarom meer mensen naar de Wsw gaan. De collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) is erg goed, wat een aanzuigende werking heeft vanuit andere regelingen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij mensen met een Wajong uitkering. In deze uitkering hebben zij alleen de mogelijkheid te werken met een loondispensatie, waardoor de werkgever een loon betaalt dat lager ligt dan het wettelijk minimum loon. Als deze jongeren zich aanmelden bij de Wsw, kunnen zij er aanzienlijk op vooruitgaan in inkomen [14]. Hierdoor lopen de wachtlijsten op, soms moeten mensen nadat ze een indicatie hebben gekregen

tot 5 jaar wachten op een plek in het sw-bedrijf. Dit is geen wenselijke situatie, zodat de politiek op zoek is naar manieren om de wachtlijst terug te dringen.

De „nieuwe” Wsw

In 2005 is men gestart met de modernisering van de Wsw. De indicatiestelling is daarin overgegaan van de gemeente naar het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI). Hoe dit verder gaat nu de Uitvoeringsinstantie Wernemersverzekeringen (UWV) en het CWI zijn samengevoegd is nog niet bekend. Waarschijnlijk blijven de CWI loketten wel bestaan, maar gaan ze verder onder de naam ‘Locatie Werk en inkomen’ (LWI) of ‘werkplein’

In de nieuwe Wsw staat de ontwikkeling van mensen meer centraal. Waar in het verleden het genoeg was om de geïndiceerden ‘van straat te houden’, is het nu de bedoeling om mensen echt actief weer terug te brengen naar de reguliere arbeidsmarkt. Door middel van individuele begeleiding en opleidingen op een werkplek in een sw-bedrijf worden sw-geïndiceerden, indien mogelijk, gedetacheerd naar een reguliere arbeidsplaats. Als dat voor beide partijen bevalt, kan dit dienstverband omgezet worden in een begeleid-werken constructie of een reguliere baan.

In de uitvoering van de Wsw is per 1 januari 2008 een belangrijke verandering doorgevoerd. Waar de rijksbijdrage eerst direct naar de uitvoerende instantie ging als vaste subsidie per gerealiseerde arbeidsplaats, gaat die nu naar de gemeenten. Deze kunnen hun eigen invulling geven aan de uitvoering, en dus extra eisen en wensen stellen. Op die manier kunnen ze dichter bij de sociaal wenselijke doelstellingen komen. De rijkssubsidie kan bijvoorbeeld individueel worden uitgekeerd, als een loonkostensubsidie. Als een gemeente hiervoor zou kiezen, zullen mensen die productiever zijn bijvoorbeeld minder subsidie krijgen, en dus ook duurder voor het sw-bedrijf. Dit stimuleert het sw-bedrijf om ook hun goede mensen te detacheren. Gemeenten zijn op dit moment allemaal druk met het schrijven van passend beleid voor deze nieuwe verantwoordelijkheden. Afhankelijk van waar de gemeenten mee zullen komen, zal een sw-bedrijf het beleid aan moeten passen. Op het moment van schrijven is het dus voor sw-bedrijven nog onduidelijk hoe zij in moeten springen op deze veranderingen [10].

3.1.5 Uitvoering

Iemand met een arbeidshandicap die weer wil gaan werken, kan zich aanmelden bij het CWI. Deze instantie is verantwoordelijk voor de indicatie. Op het aanmeldformulier moet men naast de persoonlijke gegevens ook een motivatie geven waarom iemand wil werken in de Wsw. In een persoonlijk gesprek met het CWI wordt gekeken of de Wsw wel de meest geschikte regeling is voor de betreffende persoon. Als dit het geval lijkt, wordt een aanvraagformulier Wsw ingevuld, waarna een tweede gesprek volgt. Naar aanleiding van het tweede gesprek kunnen consulten door een arts of psycholoog aangevraagd worden. De keuringsarts van het CWI besluit vervolgens aan de hand van deze gegevens of iemand inderdaad in de Wsw thuis hoort, en of hij een indicatie ‘begeleid werken’ krijgt. De gemeente gaat vervolgens op zoek naar een passende werkplek. Voor iemand met een ‘begeleid werken’ indicatie hangt dat af van wat er op dat moment beschikbaar is, iemand zonder die indicatie zal in het sw-bedrijf terecht komen. Omdat werken in de Wsw niet verplicht is, is de motivatie wel erg belangrijk. Als iemand eenmaal een indicatie Wsw krijgt, kan hij geen werk weigeren. De regeling is daardoor wel vrijwillig, maar niet vrijblijvend.

Een sw-indicatie is in principe tijdelijk. Voor de meeste mensen geldt dat de indicatie voor twee jaar wordt afgegeven. Het CWI doet ook de her-indicaties.

Mensen met indicatie sw komen terecht bij het sw-bedrijf van de gemeente waar ze ingeschreven staan als inwoner. Ze kunnen dus niet voor een ander bedrijf kiezen. Dit heeft te maken met de structuur van de subsidieregeling, de gemeenten krijgen geld voor alle geïndiceerden die in hun gemeente wonen. Sinds 1 januari 2008 kan men wel gebruik maken van het Persoonsgebonden budget. Zie hiervoor ook Paragraaf 3.3. Het Rijk keert subsidie uit aan de gemeenten. In totaal bedraagt het macro-budget voor gehele Wsw ongeveer 2,3 miljard euro. Aan de rijksbijdrage is een taakstelling gekoppeld voor een minimaal aantal te realiseren jaarplaatsen. Het niet behalen van de taakstelling heeft onder bepaalde voorwaarden terugbetaling van een deel van de rijksbijdrage tot gevolg. Door de bijkomende kosten is de minimum doelstelling van de rijksoverheid in veel gevallen meteen de maximum doelstelling voor de sw-bedrijven.

Gemeentes zitten met betrekking tot de Wsw in een dubbele positie. Aan de ene kant willen ze de wachtlijsten klein houden en zo veel mogelijk mensen -via de Wsw of een andere regeling- aan het werk krijgen. Aan de andere kant hebben zij een beperkt budget buiten de rijksbijdrage om, om extra trajecten in te stellen.

Er lopen ook voorttrajecten om mensen die op de wachtlijst staan toch al actief mee te laten doen. Dit gebeurt vaak wel in samenwerking met het sw-bedrijf, maar buiten de sw-regeling om. Hierdoor is het sw-bedrijf niet verantwoordelijk voor het uitbetalen van het salaris, en valt de betrokkene niet onder de CAO Wsw. Vaak worden deze trajecten betaald door de gemeente en het UWV, dat normaliter ook de uitkering van deze personen al betaalt. Voor veel mensen heeft dit al succes gebracht, zij hebben door een ander traject te volgen een (nieuwe) baan gevonden.

3.1.6 Kengetallen voor Nederland

Aantal voltijds Wsw plaatsen:	90.000
Aantal sw-geïndiceerden op de wachtlijst:	ca. 21.000
Macro-budget rijkssubsidie per jaar:	2,3 miljard euro
Aantal gemeenten:	443
Aantal sw-bedrijven:	91 [1, 14]

3.2 Participatiebudget

In de Wet Participatiebudget is het mogelijk gemaakt om de geldstromen uit de Wet Inburgering (WI), de Wet Educatie Beroepsonderwijs (WEB) en Wet Werk en Bijstand (WWB) te gebruiken voor algemene participatie. Hiermee zijn de subsidies voor inburgeringsvoorzieningen, reïntegratie en onderwijs voor volwassenen samengevoegd. Het macrobudget voor deze voorzieningen bedraagt jaarlijks 2 miljard euro. Dit geld wordt door het rijk maandelijks aan de gemeenten verstrekt. Als doelgroep voor deze middelen wordt iedereen van 18 jaar en ouder genoemd, en in bepaalde uitzonderingen ook 16- en 17-jarigen. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid geeft de volgende definitie [13]:

Middelen uit het participatiebudget mogen worden besteed aan voorzieningen voor de doelgroep. De doelgroep bestaat uit volwassenen (18+). Tevens kan het budget worden ingezet voor mensen onder de 18 jaar waarvoor geen leerplicht en geen kwalificatieplicht geldt. De eis aan de voorziening die wordt ingezet voor een persoon uit de doelgroep is dat dit een inburgeringsvoorziening, een re-integratievoorziening of een educatie-traject is.

Dat is dus een behoorlijk ruime omschrijving, waar eigenlijk de gehele beroepsbevolking en de gehele sw onder vallen. Tot 2011 zijn er ook aan de verdeling van de middelen geen eisen gesteld aan de gemeenten, vanaf 2012 gaan wel beperkingen opgelegd worden met betrekking tot de verdeling tussen reïntegratie, educatie en inburgering. Geld uit het participatiebudget kan door gemeenten wel ingezet worden voor de sociale werkvoorziening, geld voor de Wsw kan alleen voor de uitvoering van de Wsw ingezet worden. Hierdoor kunnen sw-bedrijven bij de gemeenten aankloppen voor extra geld. Uiteraard zal hier wel een goed plan voor op tafel moeten komen. Zo kunnen sw-bedrijven voor de gemeenten aanvullende reïntegratie-trajecten op kunnen starten, of tijdelijk reguliere arbeidskrachten in de productie mee laten werken. Met het huidige economische klimaat kan dit helpen om minder mensen in de WW te krijgen, of om mensen eerder weer aan een nieuwe baan te helpen.

3.3 Persoonsgebonden budget

Het Persoonsgebonden budget (pgb) bestond voor de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten al langer, maar is per 1 januari 2008 ook voor de Wsw ingevoerd. Met deze regeling houdt de aanvrager zelf de regie in handen. In het geval van de Wsw betekent dit dat een sw-er zelf op zoek kan gaan naar een begeleidwerken plek, bij een werkgever naar keuze. Dit budget komt wel vanuit het gemeentelijke budget voor de Wsw, en alle bijkomende kosten, als bijvoorbeeld aanpassing van de werkplek, dienen ook uit dit budget betaald te worden. Eventueel kan een gemeente extra financiën beschikbaar stellen, maar dat gebeurt alleen in uitzonderingen. Als een sw-er het pgb aanvraagt, zal de gemeente wel mee helpen met het zoeken van een passende werkgever. Ook iemand die al beschut-binnen aan het werk is, kan een pgb aanvragen. De detacheringsmogelijkheden vanuit het sw-bedrijf worden hiermee uitgebreid, wat voor het sw-bedrijf gunstig is.

3.4 Conclusie

In Paragraaf 3.1 is een overzicht gegeven van de belangrijkste subsidieregeling voor een sociaal wervoorzienings-bedrijf: de Wsw. Omdat deze subsidievorm centraal staat in dit verslag is hier uitgebreid op ingegaan door onder andere naar de geschiedenis te kijken. Daarnaast zijn er twee andere subsidieregelingen besproken. Deze zullen met name terug komen in de aanbevelingen in Paragraaf 6.2, omdat ze een belangrijke extra bron van inkomsten kunnen zijn voor een sw-bedrijf.

Hoofdstuk 4

Wezo Groep

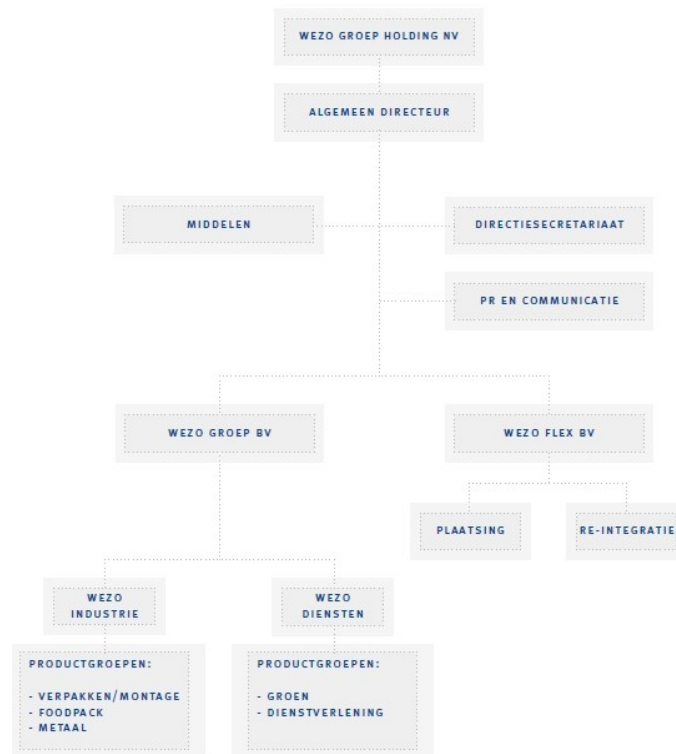
De centrale vraag van dit verslag is: *Wat zijn reële financiële afdelingsresultaten voor een sociaal werkvoorzieningsbedrijf?* Deze vraag heeft betrekking op een willekeurig bedrijf dat actief is in de sociale werkvoorziening. Omdat het lastig is specifieke uitspraken te doen over een heel cluster bedrijven, is dit onderzoek toegespitst op Wezo Groep in Zwolle. Hoewel elk bedrijf en elke directie natuurlijk een eigen manier van werken heeft, en generieke uitspraken dus niet gedaan kunnen worden, zijn veel van de problemen in de Wsw voor alle bedrijven het zelfde. De gegevens van Wezo Groep hebben in dit onderzoek als basis gediend voor het beantwoorden van de vragen. In Paragraaf 4.1 wordt de organisatie Wezo Groep beschreven. In Paragraaf 4.2 worden de kostenverdeelmethoden uit Paragraaf 2.1.3 toegepast op de Wezo Groep, waarbij conclusies getrokken worden over welke methode voor deze casus het meest geschikt is en welke verdeelsleutels daarbij gebruikt kunnen worden. Met deze methode wordt dan in Hoofdstuk 5 naar de gegevens van de Wezo Groep gekeken.

4.1 Wezo Groep

In Zwolle zit de NV de Wezo Groep Holding. Onder de holding vallen de BV's Wezo Groep BV en Wezo Flex BV. Deze zelfstandige bedrijven zijn de uitvoeringsinstantie voor de Wet sociale werkvoorziening voor de gemeenten Dalfsen, Hattem, Raalte, Zwartewaterland en Zwolle. Als missie heeft de Wezo Groep zich ten doel gesteld om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid te bieden zich te ontwikkelen en begeleidt hen daarbij naar een passende plek op die arbeidsmarkt, zo mogelijk in een reguliere omgeving. In de uitvoering van deze missie (die zichzelf taakstelling noemen) staat de mens en zijn ontwikkeling centraal in het denken en doen[6]. In het dagelijkse proces biedt Wezo Groep niet alleen ondersteuning aan mensen met een sw-indicatie, maar aan iedereen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In de visie geeft het bedrijf aan 'menswaarde' of 'menswaardigheid' een belangrijke factor te vinden. Door diverse activiteiten in een veilige omgeving aan te bieden laat Wezo mensen zich hervinden en vooruit te kijken vanuit hun mogelijkheden [5, 6].

4.1.1 Organigram

Een vereenvoudigd organigram van de Wezo Groep is te zien in figuur 4.1. Wat niet in dit figuur te zien is, is dat er naast Diensten en Industrie nog een derde BV geregistreerd staat: Wezo Trading BV. Dit is op dit moment nog een lege BV, waar nog geen activiteiten in ontplooid zijn. Wellicht dat daar in de toekomst nog verandering in gaat komen.



Figuur 4.1: Organigram van Wezo Groep NV[5]

4.1.2 Industrie

De analyses in dit verslag betreffen de afdeling industrie. Dit is de afdeling binnen de Wezo Groep waar de meeste discussie over bestaat omdat ze de meeste vaste lasten met zich mee brengt. Heeft de afdeling wel bestaansrecht, of kunnen sw-geïndiceerden beter allemaal in de dienstverlenende sector worden geplaatst? Het voordeel van van de afdeling industrie is dat er mensen met een technische achtergrond ook een goede plek kunnen vinden, en het aanbod van werksoorten groter blijft.

4.1.3 Diensten

Een snel groeiende tak binnen de sociale werkvoorziening is het werken in de dienstensector. Deze trend volgt de algemene economische tendens in Nederland, het economisch klimaat verschuift

van industrie en productie meer naar dienstverlening. Het grote voordeel van deze tak is dat er weinig kapitaalgoederen nodig zijn om het werk uit te voeren. Ook worden opdrachten vaak op locatie uitgevoerd, waardoor weinig ruimte in eigen gebouwen nodig is.

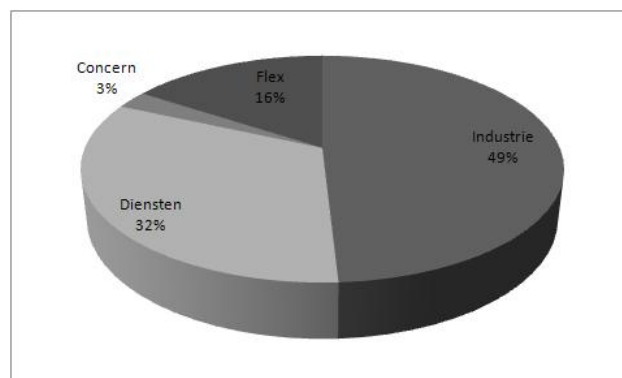
4.1.4 Groen

Hoewel de afdeling Groen officieel onder de afdeling Diensten valt, kan deze toch gezien worden als een volwaardige tak binnen de Wezo Groep. Omdat de activiteiten, middelen, uren en kosten duidelijk te benoemen zijn, is er in dit verslag voor gekozen om Groen te benoemen tot een van de hoofd-afdelingen. Met name bij het alloceren van kosten wordt deze keuze zichtbaar: de indirecte kosten van de diensten-afdelingen worden in de analyse in Hoofdstuk 5 niet gealloceerd naar de afdelingen van Groen. Deze keuze is in dit onderzoek bewust gemaakt.

4.1.5 Kengetallen van de Wezo Groep BV

Bij het schrijven van dit verslag was het jaarverslag over 2008 nog niet gereed. De onderstaande cijfers zijn hier ter indicatie uit het jaarverslag 2007 toegevoegd.

Aantal voltijds Wsw plaatsen:	833,8
Aantal sw-geïndiceerden op de wachtlijst:	256
Operationeel resultaat:	874.000 euro negatief
Rijksbijdrage:	21.503.000 euro
Loonkosten Wsw:	21.972.000 euro
Gemiddelde loonkosten Wsw per FTE:	26.351,64 euro
Loonkosten overig personeel:	4.408.000 euro
Financiële resultaat:	1.259.000 euro negatief [6]



Figuur 4.2: Verdeling van FTE's over de afdelingen van Wezo[6]

4.2 Verdeelsleutels

Er zijn verschillende verdeelsleutels denkbaar. De keuze voor een verdeelsleutel is niet per sé goed of fout, maar keuzes kunnen wel grote gevolgen hebben. Belangrijkste is dat de verdeelsleutel aansluit bij het primaire proces van een bedrijf en niet tot suboptimale oplossingen leidt. De Wezo Groep is geen productiebedrijf, hoewel de afdeling industrie wel zo oogt. De bestaansgrond van de Wezo Groep, en ook de afdeling industrie, is de mensen met een sw-indicatie. Voor de verdeling van de kosten is in dit onderzoek gekozen om het grootste gedeelte hiervan dan ook te verdelen op basis van sw-uren. Alleen kosten die een erg duidelijke oorzaak hebben, worden direct doorbelast onder het mom ‘de gebruiker betaalt’. Een voorbeeld zijn de huisvestingskosten, deze worden verdeeld naar rato van de gebruikte vierkante meters vloeroppervlak in het pand van de Wezo Groep.

4.2.1 Verdeling op basis van uren

Bij het kiezen voor sw-uren als sleutel zijn nog niet alle problemen opgelost. Er kan uitgegaan worden van het aantal FTE's (Full-time equivalent) per afdeling, of alleen het aantal productieve uren. Omdat het doel van dit onderzoek is om reële afdelingsresultaten te berekenen, zijn alle factoren waar een afdeling geen invloed op heeft buiten beschouwing gelaten. Dat betekent dat in dit onderzoek in ieder geval de productieve uren wel mee genomen worden. Daarnaast zijn er indirecte en improductieve uren waar een afdeling invloed op heeft. Onder de eerste vallen bijvoorbeeld opleidingsuren en technische dienst. Deze uren zijn niet te vermijden, en noodzakelijk als ondersteuning van het productieproces. Deze uren worden ook mee genomen. Improductieve uren worden bijvoorbeeld veroorzaakt door wachten op werk of storingen. Omdat ze direct een negatieve invloed hebben op het resultaat, moeten ze zo veel mogelijk voorkomen worden. Aangezien de afdelingen hier zelf invloed op hebben, worden deze uren ook mee genomen.

De afwezige uren zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. De mensen met een sw-indicatie zijn een kwetsbare groep. Het is dan ook niet meer dan logisch dat bijvoorbeeld een percentage ziekteuren hoger ligt dan in een regulier bedrijf. Om afdelingen niet te ‘straffen’ voor het niveau van hun personeel, worden deze uren niet mee genomen.

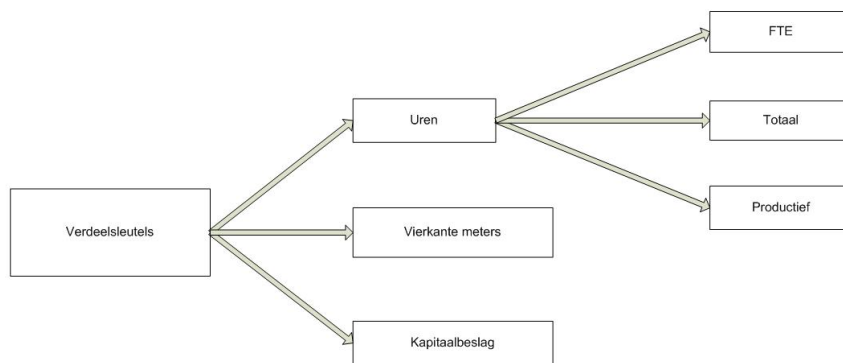
4.2.2 Verdeling op basis van vierkante meters

Zoals al eerder genoemd is, zijn gebruikte vierkante meters vloeroppervlak in het bedrijfspand voor productiebedrijven een goede methode om indirecte kosten te verdelen. In dit onderzoek is er voor gekozen om alleen de huisvestingskosten op deze manier te verdelen. Dit maakt dat deze kosten een direct karakter krijgen. De huisvestingskosten van de indirecte afdelingen worden namelijk in de totale afdelingskosten mee genomen, welke verdeeld worden door middel van de uren. Een andere kostenpost die goed verdeeld zou kunnen worden op basis van vierkante meters zijn de magazijnkosten. Bij de Wezo Groep worden op dit moment echter geen gegevens bijgehouden over de verdeling van de vierkante meters van het magazijn, waardoor dit onmogelijk wordt. Alle indirecte kosten toewijzen door middel van vierkante meters kan eigenlijk alleen voor de afdeling industrie. Deze maken namelijk veel gebruik van het gebouw De Hessepoort. Groen heeft ook nog wel wat vierkante meters, waarbij de vraag gesteld kan worden of alle

landbouwgrond van de kwekerij ook mee gerekend moet worden. De afdeling diensten maakt vrijwel geen gebruik van vloeroppervlak in een gebouw van de Wezo Groep. Flex heeft, behalve het kantoor van de directeur, helemaal geen vierkante meters in gebruik, omdat alle sw-ers gedetacheerd zijn, of ondergebracht bij andere afdelingen. Hierdoor kan geen eerlijke verdeling gemaakt worden voor de gezamenlijke overhead.

4.2.3 Verdeling op basis van kapitaalbeslag

De totale financiële waarde, boekwaarde of aanschafwaarde, van het kapitaal dat in gebruik is door de afdelingen zou ook kunnen dienen als verdeelsleutel. Maar ook hiervoor geldt dat zowel Diensten als Flex weinig tot geen kapitaalgoederen gebruiken, waardoor een verdeling op basis van kapitaalgoederen onmogelijk wordt.



Figuur 4.3: De verschillende mogelijkheden voor verdeelsleutels

4.3 Conclusie

Zoals in Paragraaf 2.1.3 besproken is, zijn er een aantal verschillende manieren om de indirecte kosten te verdelen over de hoofdkostenplaatsen. Voor de Wezo Groep is het niet wenselijk en noodzakelijk om echt tot in het kleinste detail kosten te verdelen over de afdelingen. Een combinatie tussen Activity Based Costing (ABC) en de Kosten Plaats methode (KP) is dus hier de oplossing.

Afgezien van de huisvestingskosten die volgens de gebruikte vierkante meters verdeeld worden, worden de indirecte kosten verdeeld over het aantal gewerkte productieve, improductieve en indirecte sw-uren. De afdelingskosten van de indirecte afdelingen worden ook volgens deze uren verdeeld over de hoofdkostenplaatsen. Om de kosten beter te kunnen verdelen zouden meer gegevens bijgehouden moeten worden; huisvestingskosten zijn een belangrijke kostenpost op de resultatenrekening. Het grootste gedeelte van de huisvestingskosten worden nu op basis van vierkante meters verdeeld. Als er ook gegevens bijgehouden worden over bijvoorbeeld het gebruik van het magazijn, zou dat ook op basis van vierkante meters kunnen. Zo wordt de afdeling die de meters gebruikt ook belast.

Hiermee is Onderzoeksvraag 1 beantwoord. Deze luidde: *Hoe kunnen de afdelingsresultaten worden berekend?* Deze kunnen dus berekend worden door een goede verdeelsleutel te kiezen, waarmee de indirecte kosten en de kosten van de indirecte afdelingen over de hoofdkostenplaatsen verdeeld kunnen worden. Deze worden kunnen opgeteld worden bij de directe kosten van de directe afdelingen, waardoor een goed beeld ontstaat van de afdelingsresultaten.

Hoofdstuk 5

Kosten analyse

In dit hoofdstuk wordt naar de cijfers van de Wezo Groep gekeken, in het bijzonder naar de afdeling Industrie. In Paragraaf 5.1 wordt een overzicht gegeven van de urenregistratie voor deze afdeling. In Paragraaf 5.2 worden de kosten van de afdeling en die van het gehele concern bekeken, en worden deze verdeeld aan de hand van de verdeelsleutels zoals bepaald in het vorige hoofdstuk. Paragraaf 5.3 wordt het subsidieresultaat nader bekeken. In Paragraaf 5.4 wordt een kostprijs per uur uitgerekend, en in Paragraaf 5.5 wordt een suggestie gedaan voor een inleenvergoeding. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de afdeling Industrie. Oorspronkelijk was het de bedoeling om dit voor het gehele concern uit te rekenen. Echter, er hebben zich zo veel reorganisaties voorgedaan, dat het niet goed mogelijk is om de gehanteerde methode ook toe te passen op de afdeling diensten. De afdelingen die uit de urenregistratie naar voren komen, komen niet terug in de resultatenrekening en balans. Hierdoor is het moeilijk om de uren te koppelen aan de kosten. Omdat het in dit verslag de bedoeling is om deze gegevens als indicatie mee te geven, is er voor gekozen om het voorbeeld alleen bij de afdeling Industrie uit te werken.

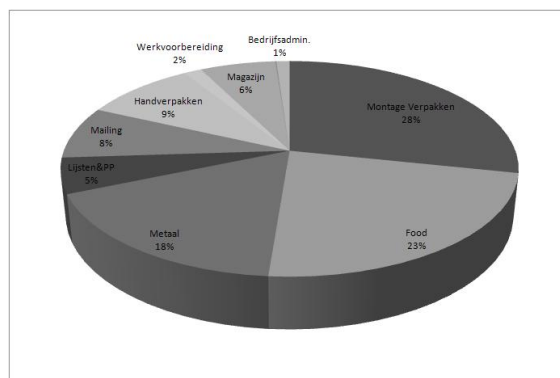
5.1 Uren

Om de uren correct te kunnen indelen naar naar afdelingen, moeten eerst de kostenplaatsen worden bepaald. De kostenplaatsen zijn de afdelingen onder Industrie ingedeeld in directe en indirecte afdelingen Als directe afdelingen zijn benoemd:

- Montage en Verpakken (MV),
- Food,
- Metaal,
- Lijsten en Passe-Partouts (PP),
- Mailing, en
- Handverpakken.

Als indirecte afdelingen zijn benoemd:

- Werkvoorbereiding,
- Magazijn,
- Commercie, en
- Bedrijfsadministratie (BA).



Figuur 5.1: Verdeling van FTE's over de afdelingen van Industrie

Alle sw-uren die gewerkt zijn voor deze afdelingen, ook als de werknemers officieel onder een andere afdeling vallen, zijn bij elkaar opgeteld. Het gaat hier dus alleen om de uren van werknemers met een sw-indicatie, niet van regulier personeel. In Bijlage B is in een Excel-sheet een gespecificeerd overzicht te zien van de uren per afdeling. In Figuur 5.1 is de verdeling van FTE's over de directe afdelingen van Industrie te zien. Deze indeling in afdelingen is gemaakt door de Wezo Groep. Voor de berekeningen zijn alle uren minus de afwezige uren mee genomen (in de sheet is dat de rij 'totaal minus B'). Zoals in Hoofdstuk 4 uitgelegd is, is er voor gekozen om de afwezige uren niet mee te nemen om de afdelingen te beoordelen op de uren waar ze invloed op hebben. Dat zijn uiteraard de directe en indirecte productieve uren, maar ook de improductieve uren. In dit verslag is een van de doelen om de afdelingen financieel te beoordelen op operationele beslissingen. Onder improductieve uren vallen bijvoorbeeld de storings- of wachten op een nieuwe opdracht. Deze uren zijn niet altijd te vermijden, maar de afdelingen kunnen deze minimaliseren door de juiste operationele beslissingen te nemen. Als extra motivatie hiervoor worden deze uren dus mee genomen in de verdeelsleutel om de indirecte kosten te verdelen. Veel improductieve uren betekent ook veel indirecte kosten, wat een nadelig effect heeft op het resultaat. In de percentages ziekte-uren blijkt wel dat de afdelingen waar het laagste niveau sw-medewerkers instromen, ook het hoogste ziekteverzuim te zien is. Hoewel een sw-bedrijf net als in een regulier bedrijf het ziekteverzuim zo veel mogelijk wil beperken, blijft het verschil tussen de afdelingen bestaan. Omdat de uitgangswaarden niet gelijk zijn, is voor dit onderzoek besloten om de uren die ziek gemeld zijn niet mee te nemen bij het berekenen van de indirecte kosten. Op deze manier zijn de afdelingsresultaten goed met elkaar te vergelijken.

Een andere post die in deze Excel-sheet opvalt, is de post 'Uren geen dienstverband', hier staan veel uren onder weggeschreven. Dit is echter een administratieve post die de Wezo Groep gebruikt om de part-time contracten aan te vullen tot een voltijds contract. Door alle dienstverbanden op 1 FTE in de administratie te zetten, kan gemakkelijker uitgerekend worden hoeveel FTE en personen er actief werkzaam zijn op een gegeven moment. De belangrijkste eis bij het verkrijgen van de rijkssubsidie is dat er een minimaal aantal jaarplaatsten gerealiseerd moet worden. Dit overzicht van personen en FTE's wordt gebruikt om dit te toetsen.

5.2 Afdelingsresultaat

Om de kosten door te belasten naar de hoofdkostenplaatsen, de directe afdelingen, worden de totale kosten van de indirecte afdelingen verdeeld volgens de verdeelsleutels uit Paragraaf 4.2. Hierbij is van groot naar klein gewerkt. De kostenpost die het verst weg staat van hoofdkostenplaatsen is het overkoepelende orgaan van de afdelingen, namelijk de ‘afdeling’ concern. Uit de resultatenrekening zijn de totale kosten berekend. Hoewel er ook sw-uren gemaakt zijn bij deze afdeling, worden de kosten verdeeld over de sw-uren zonder deze van de afdeling concern. Als je dat niet zou doen, belast je de kosten door aan de eigen afdeling, waardoor je in een cirkel rond blijft draaien. De kosten zijn dus eerst op basis van uren verdeeld over de afdelingen Industrie, Groen en Diensten. Binnen de afdeling Industrie zijn ze vervolgens over alle, directe en indirecte, afdelingen verdeeld. Deze kosten zijn afgetrokken van de afdelingsresultaten die uit de resultatenrekening zijn gehaald. Vervolgens zijn de kosten van de huisvesting verdeeld op basis van de gebruikte vierkante meters. Deze zijn ook van het resultaat afgetrokken waardoor de totale kosten per afdeling bekend zijn. Ook voor Industrie geldt dat het resultaat van de indirecte afdelingen verdeeld worden over de directe afdelingen. Door dit te doen blijkt dat geen enkele van de afdelingen voldoende positief bedrijfsresultaat heeft gegenereerd om deze kosten te kunnen dekken. Het verlies per Wsw FTE ligt per jaar tussen de 3.388 euro voor Metaal en 11.435 euro voor de afdeling Food. Na Montage en Verpakken heeft Food de meeste sw’ers op de loonlijst staan, waardoor deze afdeling ook een relatief groot gedeelte van de overheadkosten op het conto geschreven heeft gekregen. Toch blijven de omzet en met name de netto toegevoegde waarde achter bij Metaal. De overheadkosten zijn erg hoog, er zal getracht moeten worden deze terug te brengen. Ook de omzet is voor de meeste afdelingen te laag, niet eens voldoende om een positief bedrijfsresultaat te halen. De afdeling Metaal is hier een positieve uitzondering op, hoewel ook hier de kosten te hoog zijn! Een overzicht van de resultaten, evenals de doorbelastingen is te vinden in bijlage C.

Rekenvoorbeeld

In Figuur 7.5 is te zien dat het aantal uren voor de verdeelsleutel van de afdeling Montage & Verpakken ruim 135,5 duizend uur bedraagt. Totaal zijn er in het gehele concern 1.072.695,34 uur gemaakt. Het percentage van de kosten van het concern dat naar de afdeling Montage & Verpakken wordt doorbelast is dan:

$$135.569,82 \div 1.072.695,34 = 12,63\%$$

$$12,63\% \times 1.375.193,90 = 173.800,31$$

Dit komt neer op een bedrag van bijna 174 duizend euro. Op de zelfde manier hebben de indirecte afdelingen een totaalbedrag van 58 duizend euro doorbelast gekregen. Deze kosten zijn opgeteld bij de kosten die de afdelingen zelf al gemaakt hadden. De indirecte afdeling ‘Bedrijfsadministratie’ komt daarmee op een totaal resultaat van 71.480,21 euro negatief. Deze kosten worden verdeeld over de directe afdelingen. Zoals hierboven staat vermeld is de verdeelsleutel voor Montage & Verpakken ruim 135,5 duizend uur. Het totaal aantal uren gemaakt bij de directe afdelingen van Industrie bedraagt 447.356,45. Het percentage van de indirecte kosten

van Industrie dat naar Montage & Verpakken gaat bedraagt:

$$135.569,82 \div 447.356,45 = 30,30\%$$

Van de afdeling Bedrijfsadministratie wordt dus 21.661,83 euro doorbelast naar Montage & Verpakken¹.

$$30,30\% \times 71.480,21 = 21.661,83$$

5.3 Subsidieresultaat

Het subsidieresultaat voor de afdelingen die onder Industrie vallen blijkt behoorlijk te drukken op de afdelingsresultaten. In Tabel 5.1 is het subsidieresultaat terug te vinden als percentage van het totaal resultaat, het bedrijfsresultaat en van de toegevoegde waarde (NTV). Omdat het subsidieresultaat bij alle afdelingen negatief is, stelt een negatief percentage het gedeelte van de winst voor dat aan het subsidieresultaat op gaat. Bij een positief percentage geeft dat dus aan hoeveel kosten er nog bij het verlies op komen. Alle afdelingen laten een positief percentage zien bij het totaal resultaat, omdat alle afdelingen daar verlies draaien. Wat opvalt is dat met name de afdeling Metaal een erg hoog negatief subsidieresultaat heeft. De gemiddelde loonkosten liggen bij Metaal erg hoog (34.177,40 euro; gemiddelde van de afdeling Industrie is 29.697 euro). Dat is weer te verklaren doordat het niveau van de sw-medewerkers hoger ligt dan gemiddeld binnen het bedrijf, waardoor het salaris mee gestegen is. Maar ook zonder het hoge percentage van Metaal ligt het gemiddelde percentage van het bedrag aan netto toegevoegde waarde dat op gaat aan subsidieresultaat op 24,64, wat een aanzienlijke invloed heeft.

	Mont & Verp	Food	Metaal	Lijsten & PP	Mailing	Handverp
Subsidieresultaat	-241,5	-203,6	-385,9	-52,3	-77,9	-32,7
Totaal resultaat	23,5%	20,8%	175,5%	26,9%	41,6%	10,4%
Bedrijfsresultaat	150,5%	105,3%	-120,4%	211,7%	-141,8%	57,3%
NTW	-53,3%	-37,1%	-35,0%	-42,4%	-77,9%	-132,2%

Tabel 5.1: Subsidieresultaat voor de afdeling Industrie (bedragen x1000 euro)

5.4 Kostprijs

De kostprijs per uur is opgebouwd uit de loonkosten Wsw, de loonkosten overig personeel, machinekosten en de overheadkosten, bestaande uit de overhead van de afdeling, van de ondersteunende afdelingen en van de huisvesting. Met de standaard kostprijs per uur maal het aantal gewerkte uren zullen alle onkosten gedekt moeten worden. Als er dus een project aangenomen

¹De verschillen die ontstaan tussen de berekeningen hier en die in Figuur 7.4 komen door afrondingsverschillen. De voorbeelden hier zijn gesimplificeerd uitgerekend.

wordt, zal per sw-uur minimaal de kostprijs betaald moeten worden om een positief operationeel resultaat te krijgen. Daarbovenop kan nog een marge komen om winst te maken of onvoorziene uitgaven te betalen. Het lastige van een kostprijs per uur is dat er uitgegaan wordt van een vast aantal uur. Een deel van de kosten is marginaal, die nemen met een vast bedrag toe voor elk uur dat gewerkt wordt, maar de meeste staan grotendeels vast. Als er dus meer of minder uren gewerkt worden dan begroot, zal dat invloed hebben op de werkelijke kostprijs. Het is dus van belang om niet alleen de kostprijs per uur in de gaten te houden, maar ook het totaal aantal gewerkte uren.

Bij de afdelingen van Industrie zien we de hoogste kostprijs per uur bij Metaal. Dat is op zich niet onverwacht, de machines en grondstoffen die gebruikt worden zijn immers ook duurder dan bij Mailing, de afdeling met de laagste kostprijs. Daar staat tegenover dat de netto toegevoegde waarde ook hoger ligt dan bij de andere afdelingen. Het resultaat per uur is bij alle afdelingen negatief, de kosten liggen hoger dan de netto toegevoegde waarde. De afdeling die nog het beste presteert (waarbij het negatieve resultaat het kleinst is) is Metaal, gevolgd door Mailing. De afdeling Food heeft het slechtste resultaat.

5.5 Inleenvergoeding

Een inleenvergoeding zal met name gebaseerd zijn op de talenten van de sw'er. Als een medewerker erg geschikt is voor een functie, en deze voor bijna 100 procent zal kunnen uitvoeren, zal de inleenvergoeding een markt-conform salaris dicht naderen. 100 procent zal echter niet gehaald worden, mensen hebben niet voor niets een sw-indicatie gekregen. Hoe hoog de inleenvergoeding wel wordt valt hier niet te zeggen, omdat dat per persoon verschillend is. Er zijn diverse goede softwarepakketten op de markt om loonwaarde te bepalen. Hiermee kan ook heel goed een inleenvergoeding bepaald worden.

5.6 Analyse

Wat erg opvalt, is dat er veel rode cijfers op papier staan. Dat wil zeggen dat de afdelingen eigenlijk allen verlies draaien. Overhead-afdelingen als het concern hebben zelf geen toegevoegde waarde, waardoor het niet vreemd is dat hier een negatief resultaat uit komt. Ook de doorbelasting van de huisvestingskosten gaan ten koste van het afdelingsresultaat. Normaliter zou het operationele resultaat dus danig groot moeten zijn dat deze extra kosten hierdoor kunnen worden opgevangen. Het verlies van de Wezo Groep overall gaf al aan dat dit niet het geval is. Bij Industrie is het echter zelfs zo erg dat geen enkele afdeling positief uit komt. Dit betekent dat er in het operationele gedeelte het verlies al gemaakt wordt. Dit verlies wordt vervolgens versterkt door onnatuurlijk hoge overheadkosten. Een van de oorzaken van deze hoge overheadkosten zijn de 'sunk cost' van het bedrijfspand.

Alleen de afdelingen Metaal en Mailing hebben nog een positief bedrijfsresultaat, het operationeel resultaat minus de huisvesting. Maar ook de overheadkosten moeten betaald kunnen worden. Dit kan alleen door het operationeel resultaat te verbeteren door hetzij de opbrengsten te verhogen, hetzij de kosten te verlagen. Ten opzichte van het operationele resultaat en de netto toegevoegde waarde zijn de doorbelastingen van het concern en algemeen erg hoog. De

eerste indruk zegt dan dat de overheadkosten omlaag gebracht moeten worden. De afdeling Montage en Verpakken levert 38,3% van de *toegevoegde waarde* (dus niet het resultaat!) in om de overheadkosten van het concern te dekken, voor Mailing is dit zelfs 48,5%. Ter vergelijking: in een regulier bedrijf ligt het percentage overheadkosten tussen 5 en 10%.

De afdeling Handverpakken is helemaal een speciale met 207,9%. Dit is echter wel te verklaren door de erg lage toegevoegde waarde van 24.000 euro per jaar. Dit is wel de afdeling waar mensen zitten die de meeste begeleiding nodig hebben, maar met ruim 34 sw-FTE zal toch zelfs deze afdeling meer omzet moeten kunnen maken. Want nog afgezien van het subsidieresultaat levert deze afdeling 4,86 euro in per uur dat door een sw'er geschreven wordt.

Het antwoord op de vraag *In hoeverre kunnen de financiële resultaten van een sociaal werkvoorzieningsbedrijf door de bedrijfsvoering worden verklaard?* lijkt dus te zijn dat een groot deel van het financiële tekort ontstaat door de bedrijfsvoering. De toegevoegde waarde is te laag, en de kosten, voornamelijk de overheadkosten, zijn te hoog.

Toch is niet alleen Wezo schuldig aan het totaalresultaat. Het subsidieresultaat is ook erg negatief. Dus het antwoord op de tweede deelvraag: *In hoeverre kunnen de financiële resultaten van een sociaal werkvoorzieningsbedrijf door de subsidieregelingen worden verklaard?*, zou moeten zijn: in hoge mate. De subsidies hoeven niet omhoog, maar de loonkosten zullen omlaag gebracht moeten worden. Dat een gesubsidieerde baan voor een werknemer meer loon op kan leveren dan het minimum loon is natuurlijk vreemd. Dit is in de CAO geregeld, en deze zal dus aangepast moeten worden. Hier zal in Den Haag over gesproken moeten worden.

Een kostprijs per uur is een belangrijk medium voor het bepalen van de prijs voor opdrachten. Als onder kostprijs gewerkt wordt, zal verlies geleden worden. De prijs voor een opdracht zal dus minimaal de kostprijs, vaak uitgedrukt in euro's per uur, moeten opleveren. Het lastige van een kostprijs is echter dat deze gebaseerd is op een vast aantal uren. Op het moment dat er meer of minder uren gemaakt worden op jaarbasis zullen vaste en incrementele kosten de werkelijke kostprijs per uur beïnvloeden. Zolang er meer uren gemaakt worden dan begroot zal er alleen maar extra winst gemaakt worden, als het werkelijk gewerkt aantal uur lager uitvalt dan begroot, zullen er nog steeds verliezen zijn. Een goede urenbegroting is dus van wezenlijk belang bij het bepalen van de kostprijs. Een ander verhaal is de kostprijs per sw-medewerker. Dit zal nog goed berekend moeten worden aan de hand van kosten voor het begeleiden en opleiden van mensen. Door een persoonlijk ontwikkelplan (POP) te maken, kan duidelijk worden welke kosten gemaakt moeten worden om iemand aan het werk te houden. De onderzoeksvraag: *Wat is een reële kostprijs voor een sw-geïndiceerde medewerker?* is alleen per persoon te beantwoorden.

Ook op de onderzoeksvraag *Wat is een reële inleenvergoeding voor een sw-geïndiceerde medewerker?* is niet een direct antwoord mogelijk. Een inleenvergoeding is net als de kostprijs erg persoonlijk, en niet generiek te bepalen. Een goed loonwaarde bepalingssysteem kan hierbij helpen, en zal ik zeker aanraden.

5.7 Conclusie

Er zijn drie factoren die invloed hebben op het resultaat bij een sw-bedrijf, en bij Wezo blijken deze alle drie bij te dragen aan een negatief financieel resultaat. De netto toegevoegde waarde

(exploitatie-opbrengsten) is te laag, de (overhead-)kosten zijn te hoog en het subsidieresultaat drukt te veel op de kosten.

De eerste factor kan Wezo Groep zelf beïnvloeden door bij het maken van offertes goed te kijken naar de kostprijs. Een opdracht moet minstens quitte draaien, waarbij ook een marge voor onvoorziene kosten mee genomen moet worden. Ook de tweede factor heeft Wezo Groep in eigen hand. Terugdringen van overheadkosten door te bezuinigen op niet-sw personeel is een manier om de kosten te reduceren. Het subsidieresultaat is een factor waar Wezo Groep geen invloed op heeft, maar dat door de politiek in Den Haag gestuurd wordt. Als helder gemaakt kan worden dat de tekorten structureel zijn, kan de politiek wellicht meer geld voor subsidies uittrekken, of kan er bij de nieuwe CAO-onderhandelingen rekening mee gehouden worden.

Hoofdstuk 6

Conclusie en aanbevelingen

Tijdens mijn onderzoek ben ik tegen een aantal opmerkelijke zaken aangelopen. Meestal worden deze bediscussieerd in het hoofdstuk conclusies en aanbevelingen. In het geval van de Wsw zijn er echter een aantal zaken die ik persoonlijk anders ingericht zou hebben, maar die door politieke compromissen nou eenmaal zo ontstaan zijn, en die ook niet eenvoudig te veranderen zijn. Ook zijn er veel zaken die juist wel veranderd worden door de politiek, die ver weg staat van de sw-werkvloer. Deze veranderingen maken het er niet gemakkelijker op. Ondanks dit alles valt er binnen het sw-bedrijf nog voldoende te verbeteren om het financiële resultaat positief te krijgen. In Paragraaf 6.1 zal antwoord gegeven worden op de vragen die aan het begin van dit verslag gesteld zijn. Tot slot van die paragraaf zullen nog een aantal opmerkelijke conclusies getrokken worden. In Paragraaf 6.2 worden aanbevelingen gedaan aan de Wezo Groep in het bijzonder. Echter, ook voor andere sw-bedrijven zullen punten in dit verslag herkenbaar zijn waardoor deze aanbevelingen wellicht ook voor hen nuttig kunnen zijn. Opmerkelijke zaken die buiten de scope van dit onderzoek vallen staan in Hoofdstuk 7

6.1 Conclusie

6.1.1 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen in Hoofdstuk 1 luiden als volgt:

- Hoe kunnen de afdelingsresultaten worden berekend?
- Wat is een reële kostprijs voor een sw-geïndiceerde medewerker?
- Wat is een reële inleenvergoeding voor een sw-geïndiceerde medewerker?

De eerste vraag wordt beantwoord door de keuze van de kostenverdeelmethode. In dit verslag is de keuze gemaakt om een combinatie toe te passen van Activity Based Costing, en de Kostenplaatsmethode. De laatste geeft aan dat de kosten uiteindelijk allemaal toegerekend worden aan de afdelingen die de inkomsten binnen brengen. Als verdeelsleutel is gekozen voor hoofdzakelijk de gemaakte sw-uren. Alleen de huisvestingskosten zijn toegewezen op basis van de gebruikte

vierkante meters. Het is wenselijk de verdeelsleutels verder te specificeren. Echter, door het gebrek aan gedetailleerde informatie is dat op dit moment niet mogelijk. Nadat de kosten van de overhead-afdelingen doorbelast zijn, worden de afdelingsresultaten van het volgende level binnen de organisatie bekend.

Een reële kostprijs per sw-medewerker kan niet generiek gegeven worden. Per ‘case’ zal een Persoonlijk Ontwikkel Plan opgesteld moeten worden, waaruit ook zal moeten blijken hoeveel kosten het werkverband met zich mee brengt. Deze kosten bestaan bijvoorbeeld uit de begeleiding, opleidingen of het aanpassen van een werkplek. Het is confronterend om aan een persoon op deze manier een ‘prijskaartje’ te hangen, maar het maakt wel duidelijk voor het sw-bedrijf waar het aan toe is. Dit wil overigens niet zeggen dat mensen van wie de kosten hoger liggen dan de subsidie niet meer toegelaten zouden moeten worden tot het sw-bedrijf. Mensen met een lager niveau zullen het resultaat drukken, goede mensen zullen dat compenseren. Zodra echter de kosten veel te hoog worden, zal wellicht de subsidie aangepast moeten worden. De te nemen maatregelen voor het aanpassen van de subsidies zijn een politieke discussie die ver buiten de scope van dit verslag valt. Echter, voor de discussie gevoerd kan worden, zullen alle feiten wel bekend moeten zijn. Het berekenen van een kostprijs is daarbij de een stap in de juiste richting.

Door gebruik te maken van een loonwaardebepalingssysteem als Dariuz kan voor elk individueel geval een passende loonwaarde vast worden gesteld. Deze loonwaarde kan gebruikt worden om een inleenvergoeding voor reguliere bedrijven te berekenen, maar ook om interne afdelingsresultaten te berekenen. Als een afdeling een erg geschikte medewerker vindt voor een functie, zal deze duurder uitvallen dan iemand die minder geschikt zou zijn. De inleenvergoeding zal wel markt-conform moeten zijn. Om de rest van de loonkosten te dekken zal de subsidie Wsw gebruikt kunnen worden. Aan deze inleenvergoeding zou echter ook best het salaris van de medewerker gekoppeld mogen zijn. In de CAO staat dat lonen mee mogen groeien gedurende het dienstverband. In mijn ogen is het vreemd dat iemand die (veel) rijkssubsidie krijgt meer kan verdienen dan het minimum loon. Echter, als iemand erg geschikt is voor een functie, en de inleenvergoeding die een regulier bedrijf bereid is te betalen hoog is, zou het salaris ook markt-conform mee kunnen of moeten stijgen. Men kan zich dan wel afvragen of deze persoon nog thuis hoort in de Wsw. Een loonwaardebepaling kan voor elke medewerker met een sw-indicatie uitgevoerd worden.

6.1.2 Deelvragen

De deelvragen waarop getracht is een antwoord te vinden, zijn als volgt omschreven:

- In hoeverre kunnen de financiële resultaten van een sociaal werkvoorzieningsbedrijf door de bedrijfsvoering worden verklaard?
- In hoeverre kunnen de financiële resultaten van een sociaal werkvoorzieningsbedrijf door de subsidieregelingen worden verklaard?
- In hoeverre hebben de aannames en keuzes van een sociaal werkvoorzieningsbedrijf invloed op de afdelingsresultaten?

In het geval van de Wezo Groep blijkt dat als de loonkosten Wsw en de subsidie Wsw buiten beschouwing gelaten worden, dat nog een negatief resultaat over blijft. De belangrijkste

oorzaak voor het verlies is dan ook te wijten aan de bedrijfsvoering. De overheadkosten zijn erg hoog, en op een aantal afdelingen is de toegevoegde waarde erg laag. Natuurlijk zullen lang niet alle afdelingen op eigen benen kunnen staan, omdat er te veel begeleiding nodig is voor te weinig productiviteit. Er zal goed gekeken moeten worden naar de aard van de opdrachten die aangenomen worden. Per afdeling is een kostprijs uitgerekend, en een opdracht zal dus minimaal die kostprijs op moeten leveren. Omwille van een hogere omzet is het soms goed om grote opdrachten aan te nemen, er moet immers wel voldoende werk zijn om iedereen bezig te houden, maar orders die ver beneden kostprijs zitten zullen moeten worden geweigerd.

Het subsidieresultaat speelt ook mee in het negatieve bedrijfsresultaat bij de Wezo Groep. Dit komt met name door de relatief hoge salarissen die door de CAO opgelegd worden. Het gehele subsidieresultaat is echter een kwestie waar een sw-bedrijf geen invloed op heeft, dat door de rijksoverheid opgelegd wordt. Als een sw-bedrijf aantoonbaar kan maken dat het subsidieresultaat de werkelijke oorzaak is van het slechte bedrijfsresultaat zullen ze bij Den Haag kunnen aankloppen. Zolang het operationeel resultaat nog negatief is, denk ik dat het protest weinig gehoor zal krijgen.

Natuurlijk zijn de aannames en keuzes die gemaakt worden van invloed op het resultaat. De basis ligt echter bij het uitrekenen van een goede kostprijs per afdeling. Deze kan alleen accuraat gemaakt worden door voldoende gegevens te hebben voor een goede doorbelasting van de indirecte kosten. Als door een verkeerde verdeelsleutel een afdeling het duidelijk slechter lijkt te doen dan de rest, terwijl in werkelijkheid deze afdeling het juist beter doet, zullen operationele beslissingen wellicht verkeerd uitpakken. Mocht een winstgevende afdeling afgestoten worden omdat men denkt dat zij verlies draait, zal het resultaat alleen nog maar verder achteruit gaan. De keuzes zijn dus van kritiek belang om een goed afdelingsresultaat te berekenen, en daar de verdere strategie op aan te passen!

6.1.3 Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit verslag luidt:

Wat zijn reële financiële afdelingsresultaten voor een sociaal werkvoorzieningsbedrijf?

Het antwoord op deze vraag is niet eenduidig te geven. Het negatieve resultaat van de Wezo Groep is opgebouwd uit zowel het subsidieresultaat als het operationeel resultaat. Een gezond bedrijf zal het subsidieresultaat grotendeels op moeten kunnen vangen door het bedrijfsresultaat. Echter, het operationele resultaat is al zo ver negatief, dat geen sprake is van compensatie van het subsidieresultaat. Als alle sw-loonkosten buiten beschouwing gelaten worden, moet er een positief operationeel resultaat over blijven. Dat is niet het geval op dit moment. De Wezo Groep zal door het terugdringen van kosten en het verhogen van de toegevoegde waarde door verkoop- en productieorders eerst het operationeel resultaat uit de rode cijfers moeten halen. Hierbij is meer helderheid in de cijfers een kritieke randvoorwaarde om de benodigde stappen te nemen. Aan de hand daarvan kan het primaire proces wellicht aangepast worden of een discussie opgestart worden over bijvoorbeeld de toewijzingsmethode voor indirecte kosten.

6.1.4 Overige conclusies

Naast het beantwoorden van de vragen, zijn ook de volgende conclusies van invloed op de aanbevelingen in de volgende paragraaf.

Weinig specificatie

Als we kijken naar de gegevens binnen de Wezo Groep valt op dat er weinig gegevens in detail bekend zijn. Er wordt globaal veel bijgehouden, maar wie verder wil specificeren komt maar lastig achter de gewenste gegevens. Over het algemeen is ook niet direct noodzakelijk om alles tot in detail bij te houden, maar om achter de werkelijke reden van het negatieve operationele resultaat te komen, zou meer kennis van zaken wel wenselijk zijn.

Geen uniforme organisatiestructuur

Op dit moment heeft elke afdeling binnen de Wezo Groep zijn eigen manier van boekhouden. Hierdoor is het lastig om op concernniveau uitspraken te doen. Gegevens worden op verschillende manieren bijgehouden, en uren slecht geregistreerd. Als alle medewerkers onder de zelfde afdeling bijeengebracht worden, zal ook de manier van uren registreren overzichtelijker worden. Zie hiervoor ook Paragraaf 6.2. Ook de resultatenrekening wordt op verschillende manieren opgemaakt, en de manier van doorbelasten van indirecte kosten is erg ondoorzichtig. Doordat de inrichting van de afdelingen voor de resultatenrekening anders is dan voor het registreren van de uren, is het in dit onderzoek niet mogelijk geweest om de afdelingsresultaten voor bijvoorbeeld de afdeling Diensten goed te kunnen berekenen.

6.2 Aanbevelingen

De volgende aanbevelingen vragen om veranderingen in de organisatiestructuur en mentaliteit. Vooral moet er meer bedrijfskundig gedacht worden en minder bestuurskundig. Dat wil zeggen: meer op cijfers, minder op regulering. De sociale werkvoorziening is een volwassen bedrijfstak; zo is Soweco bijvoorbeeld de grootste werkgever van Almelo. Dat brengt ook veel verantwoordelijkheden met zich mee. Om de bedrijfsstructuur eenvoudiger te maken en een beter overzicht te krijgen van de werkelijke resultaten per afdeling doe ik aan de Wezo Groep de volgende aanbevelingen, in volgorde van dwingendheid.

Wezo Flex als uitzendbureau

Op dit moment is Wezo Flex het bedrijf waarvandaan mensen gedetacheerd worden naar het reguliere bedrijfsleven. Een van mijn aanbevelingen is om ook mensen te ‘detacheren’ naar de eigen afdelingen. Elke medewerker met een sw-indicatie die binnenkomt bij Wezo zou, in mijn ogen, onder Flex moeten gaan vallen. Daar wordt een loonwaarde voor die persoon bepaald, samen met een Persoonlijk OntwikkelPlan (POP). Op die manier kan duidelijk gemaakt worden hoeveel iemand aan loonwaarde binnen zou kunnen halen, en daarmee ook hoeveel subsidie deze persoon toegewezen zou moeten krijgen. Deze loonwaarde bepaalt de inleenvergoeding die minimaal betaald zou moeten worden voor deze persoon. Het zou niet uit moeten maken of

deze vergoeding dan door een regulier bedrijf betaald wordt, of door een van de afdelingen van Wezo Groep.

De voornaamste reden om dit op deze manier in te richten zijn de financiële resultaten per afdeling. Productieve mensen leveren meer omzet op, en mogen dus ook meer loonkosten met zich mee brengen. Door alle werkelijk betaalde lonen, subsidies en inleenvergoedingen te bundelen in Wezo Flex, wordt het voor de afdelingen zelf overzichtelijker om te laten zien dat ze uit alleen bedrijfsvoering een positief resultaat kunnen halen. Eventuele subsidietekorten zijn het probleem van Wezo Flex, en deze zullen opgelost moeten worden door de inleenvergoedingen te verhogen. Op het moment dat met een hogere inleenvergoeding mensen niet meer aan de slag komen, is dat wellicht een aanleiding om over de hoogte van de subsidie te praten met het Rijk. Dan kan men laten zien dat met de huidige CAO en arbeidsomstandigheden er dus blijkbaar meer subsidie uitgekeerd moet worden. Voor de afdelingen is het goed om te zien hoeveel mensen daadwerkelijk kosten. Als een sw'er belangrijk is in het interne proces, mag hij meer kosten omdat de opportunity kosten bij het kwijt raken van deze werknemer naar bijvoorbeeld detachering hoog zijn. Als een afdeling een inschatting kan maken van de kosten van het kwijtraken van een sw-werknemer, kan ook bepaald worden hoeveel het aan inleenvergoeding kan en wil betalen.

Een bijkomend voordeel van het helder maken van de afdelingsresultaten door de lonen en subsidies onder te brengen bij Wezo Flex is dat ook een beter overzicht bestaat over de vraag naar en aanbod van diverse werksoorten. Bij werksoorten die duidelijk niet rendabel zijn kan dan besloten worden om deze af te stoten. Hierbij speelt altijd nog wel een maatschappelijke factor mee. Mocht een activiteit maatschappelijk erg gewenst zijn, kan er voor gekozen worden om deze, ondanks verlies, toch te handhaven. Het is wel van belang dat daar degelijk onderbouwd, inclusief financiering, een beslissing over genomen wordt.

Uren boeken op gewerkte afdeling

Als mijn aanbeveling om alle sw-werknemers onder Flex onder te brengen niet overgenomen worden en dus de medewerkers onder de diverse afdelingen blijven vallen, is het verstandig om een uniform urenregistratie systeem te hanteren. Hierbij moeten medewerkers geboekt worden onder de afdelingen waar ze op dat moment gewerkt hebben, niet waar ze ingeschreven staan. Hierdoor kunnen de kosten en opbrengsten ook toegewezen worden aan het werk dat uitgevoerd wordt, niet aan administratieve handelingen.

Terugdringen overhead-kosten

De overheadkosten zijn ten opzichte van de toegevoegde waarde erg hoog. Deze zullen teruggedrongen moeten worden om een gezondere financiële situatie te krijgen. Natuurlijk is begeleiding erg belangrijk in een organisatie als Wezo, waardoor de overhead kosten nooit zo laag kunnen zijn als in een regulier bedrijf. Toch zal er goed gekeken moeten worden naar de efficiëntie binnen het bedrijf, om op die manier onnodige overheadkosten terug te dringen.

Loonwaardebepaling

Hoewel lang niet alle sw-bedrijven met een loonwaarde bepalingssysteem werken, is dat in mijn optiek een waardevolle manier om de ‘kostprijs’ van arbeid te bepalen. Dit is nodig om een goede verdeling van de subsidie te kunnen maken. Zonder een loonwaardebepaling zijn de meest productieve mensen voor een afdeling even duur als minder productieve mensen. Hierdoor ontstaat een verkeerd beeld van de waarde van de ‘ingehuurde’ arbeid, en daardoor verkeerde afdelingsresultaten. Er zijn op de markt diverse pakketten beschikbaar die de loonwaarde uit kunnen rekenen. Zie voor een overzicht van de belangrijkste methodieken Paragraaf 2.1.2 Dit geeft een goed, objectief beeld van een goede inleenvergoeding die voor een sw-werknemer gevraagd kan worden.

Hoofdstuk 7

Tot slot: overdenkingen over de WSW

Toen ik met dit onderzoek begon, was de wereld van de sociale werkvoorziening voor mij nog onbekend. Tijdens het inlezen ben ik veel zaken tegen gekomen die voor mij opmerkelijk waren. Toen ik eindelijk de hoofdlijnen duidelijk dacht te hebben, bleek de actualiteit mij telkens weer te achterhalen, omdat er veel wijzigingen zijn in zowel de wet als de uitvoering. In dit hoofdstuk wil ik een aantal zaken noemen die buiten de scope van mijn verslag vallen, maar die ik toch graag onder de aandacht wil brengen.

7.1 Problemen

7.1.1 Wat is iemand waard?

In de sociale werkvoorziening gaat het om mensen. In de wens om alles in vergelijkbare getallen uit te drukken, wordt daar nog wel eens aan voorbij gegaan. Op alles wat iemand doet, moet een stempel staan, en op die manier kan berekend worden wat iemand waard is. Er gaat veel overheidsgeld naar de Wsw. Het zou vele malen goedkoper zijn om iedereen met een sw-indicatie met een uitkering thuis op de bank te zetten. Maar we willen in Nederland, terecht, graag mensen betrekken bij de samenleving. Werken is een belangrijk middel om mensen sociaal actief te houden, wat weer diverse positieve punten met zich mee brengt. Maar hoeveel extra geld mag dit kosten? Dat is een maatschappelijke discussie waar niet een goed of fout antwoord op is, maar wel duidelijk gekleurd wordt door de politieke voorkeur. Het vervelende is dus ook dat de uitvoering ongeveer elke vier jaar (na de verkiezingen) weer op de schop gaat. Voordat de veranderingen helemaal doorgevoerd zijn, is de wetgeving al weer aangepast. Het is aan de directie en de managers op de werkvloer om ervoor te zorgen dat dit wisselende beleid niet te veel invloed heeft voor de mensen waar het om gaat: de mensen met een sw-indicatie.

7.1.2 Instroom-doorstroom-uitstroom

Iemand zou de Wsw moeten doorlopen volgens de methode instroom-doorstroom-uitstroom. Na het instromen wennen de sw-geïndiceerden aan een werkritme, verantwoordelijkheid en regel-

maat. Ze stromen door naar ‘betere’ functies door de opleidingen en begeleiding die ze krijgen. Uiteindelijk zouden ze moeten uitstromen naar een reguliere functie. Deze laatste stap blijkt echter in de praktijk niet voor te komen. Hierdoor komen er wel nieuwe mensen bij, maar verdwijnen er geen mensen uit de Wsw. Het gevolg is dat de wachtlijsten enorm op kunnen lopen. Ook de her-indicaties voor de mensen die na 1998 in de Wsw terecht zijn gekomen zorgt niet voor grote veranderingen in het klantenbestand van het sw-bedrijf. In de praktijk blijkt dat het niveau van de instroom dus danig is, dat er weinig mensen door her-indicatie uit de Wsw stromen. Volgens een keuringsarts bij het CWI gebeurt dat aan de ‘bovenkant’ al helemaal niet. De enige manier waarop mensen hun indicatie op dit moment nog kwijtraken is omdat ze niet meer voldoen aan de basiseisen, bijvoorbeeld omdat ze te veel begeleiding nodig hebben.

7.1.3 De Wsw-CAO

De CAO in de Wsw is erg goed te noemen. Dit heeft niet alleen als gevolg dat mensen niet uit willen stromen naar een reguliere baan, maar ook dat de CAO een aanzuigend effect heeft vanuit andere regelingen. Het aantal indicatie-aanvragen neemt dan ook enorm toe, wat tot gevolg heeft dat de wachtlijsten snel langer worden en de wachttijd op kan lopen tot meer dan vijf jaar. Een van de punten van de CAO, die sinds 1998 aangepast is voor nieuwe instromers, is dat mensen met een sw-indicatie baangarantie voor het leven hebben. Omdat de lonen bovendien marktconform mee kunnen stijgen met behoud van subsidie, is het voor mensen niet aantrekkelijk om een reguliere baan te zoeken. Een van de conclusies van Commissie De Vries [14] is dan ook dat werken altijd beloond moet worden. Bij harder werken zullen mensen beter beloond moeten worden. Als overstappen naar een reguliere baan dan een teruggang betekent in loon of arbeidsvoorwaarden, zullen mensen dit niet (snel) doen. De voorwaarden in het reguliere bedrijfsleven zullen niet of niet veel verbeteren, omdat hier al jarenlang een evenwicht van vraag en aanbod is. De enige conclusie hieruit is dus dat de CAO van de Wsw aangepast zal moeten worden. Maar dat is politiek een heet hangijzer waar tot op dit moment nog niemand zijn handen aan heeft willen branden.

7.2 Mogelijkheden

7.2.1 Productieve mensen, minder subsidie

Als door middel van een goed loonwaarde-bepalingssysteem duidelijk gemaakt kan worden wat iemand nog kan binnen een bepaalde functie, kan er ook vanuit het reguliere bedrijfsleven meer geld ‘gehaald’ worden. Er kan hard worden aangetoond wat een werkgever nog bij moet betalen. Hierdoor kan een deel van de subsidie voor die werknemer gebruikt worden om iemand extra aan het werk te krijgen. Niet de minimum eis vanuit het rijk is dan de leidende factor, maar de hoeveelheid beschikbaar geld. En zodra er per geïndiceerde minder geld wordt uitgegeven aan loonkosten, kunnen er dus meer mensen geholpen worden.

Door wetswijziging komt het beleid nu van gemeenten, die dit soort maatregelen zou kunnen gaan nemen om de regierol meer in handen te nemen en eventueel te bezuinigen. Doel zou daarvan zijn om de wachtlijsten te verkorten en meer mensen aan een (sw-)baan te helpen.

7.3 Kredietcrisis anno 2009

Ook de Sociale Zekerheid ontkomt niet aan de kredietcrisis. Er lagen mooie plannen voor detacheringen en het „naar buiten plaatsen” van mensen. Dit is in een arbeidsmarkt met hoge werkloosheid natuurlijk veel lastiger dan in een arbeidsmarkt met veel vacatures.

7.3.1 Kansen

Oorspronkelijk stond in dit onderzoek de prijs van detacheren centraal. Het was de bedoeling uit te rekenen wat iemand in theorie op zou kunnen brengen in de reguliere arbeidsmarkt. Echter, met het komen van de Crisis worden tijdelijke contracten stopgezet, en wordt het steeds lastiger om mensen te detacheren naar het reguliere bedrijfsleven. Op hetzelfde moment komen er steeds meer „reguliere” mensen in de WW terecht. Hierin ligt een kans voor de sw-bedrijven. Veelal hebben de bedrijven naast de traditionele sw-activiteiten ook al een reïntegratie afdeling die ook verantwoordelijk is voor de detacheringen. Deze tak zou uitgebreid kunnen worden met opleidings- en reïntegratietrajecten die aan de gemeente aangeboden kunnen worden. Dit zou competitief moeten gebeuren met bijvoorbeeld ROC's en particuliere reïntegratie bedrijven. Hierbij moet goed gekeken worden naar de actuele prijzen in de markt, maar ook naar de personele bezetting en kosten binnen het sw-bedrijf. Als de kosten immers de baten overstijgen is het niet rendabel, en is het verstandiger om het toch niet te doen. Ook moet er wel de begeleiding voor zijn. In het verleden moesten de geldstromen van Wsw en reïntegratie goed gescheiden gehouden worden. Met de intrede van het Participatiebudget op 1 januari 2009 [4] zijn de geldstromen voor reïntegratie en participatie samengevoegd. Zie voor meer informatie over het Participatiebudget (pb) en het Persoonsgebonden budget (pgb) Hoofdstuk 3. Het geld uit het participatiebudget mag niet gebruikt worden voor de uitvoering van de Wsw, er mogen dus geen subsidies van betaald worden. Echter, mensen die op de wachtlijst staan mogen wel bijvoorbeeld een opleidingstraject volgen die betaald wordt uit het pb. Hierin kan het sw-bedrijf een goed alternatief worden voor de reïntegratiebedrijven die zich al op de markt bevinden.

7.3.2 Aandachtspunten

Het is goed voor sw-bedrijven om de blik te verbreden en gemeenten in deze tijd van crisis extra trajecten te bieden. Het is daarbij wel van belang om goed te blijven kijken wat het bedrijf aan kan. Extra inkomsten zijn mooi, maar niet als dat ten koste gaat van de huidige dienstverlening. Als er projecten worden aangenomen waarvoor geen of te weinig expertise in huis is, kan het zijn dat deze alleen maar verlies met zich mee brengen. Ook de personele bezetting is van belang, is er wel voldoende tijd beschikbaar om mensen in nieuwe trajecten te begeleiden. Het is wel van groot belang om van te voren een goede kostprijs voor een 'product' te formuleren, en het traject niet onder deze kostprijs te verkopen. Mocht de kostprijs ver boven de markt-conforme prijzen liggen, kan het sw-bedrijf zich af vragen waarom het zoveel duurder is.

Bibliografie

- [1] www.aanhetwerkmetsw.nl.
- [2] www.cedris.nl.
- [3] www.krimpenerwaard.nl.
- [4] www.vrom.nl.
- [5] www.wezo.nl.
- [6] Wezo Groep bv. Afdeling PR en Communicatie. Wezo groep jaarverslag 2007, 2007.
- [7] J.M.J. Blommaert, A.M.M.; Blommaert. *Bedrijfseconomische analyses*. Educatieve Partners Nederland, 2000.
- [8] C. Drury. *Management & Cost Accounting*. Business Press, 2000.
- [9] W. J. Kaplan, R. S.; Bruns Jr. *Accounting and Management: A Field Study Perspective*. Harvard Business School Press, 1987.
- [10] Th.G.M. Klabbers, editor. *Praktische informatie over Sociale zekerheid 2009*. Kluwer, 2009.
- [11] C. Smitskam. *Rentegratie compact*. Sdu uitgevers, 2005.
- [12] E Talstra-Schulp. *Praktische informatie over Sociale zekerheid 2005*. Kluwer, 2ZW; Utrecht, 2005.
- [13] Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. <http://home.szw.nl/index.cfm>. 2008.
- [14] Commissie De Vries. Werken naar vermogen - advies van de commissie fundamentele herbezinning wsw. 2008.

Verklarende lijst van afkortingen

Net als op elk vakgebied zijn er ook in de sociale zekerheid veel afkortingen die het vakjargon moeilijk te begrijpen maken voor buitenstaanders. Hieronder een aantal van de termen die in dit verslag gebruikt zijn.

Wsw =	Wet sociale werkvoorziening
Ministerie SZW =	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
CWI =	Centrum voor Werk en Inkomen, samengegaan met het UWV
UWV =	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
LWI =	Locaties Werk en Inkomen : Samenwerking van gemeenten en UWV; ook wel Werkplein genoemd, feitelijk het vroegere CWI kantoor
Werkbedrijf =	Het reïntegratiebedrijf van het CWI samengevoegd met het UWV.
WWB =	Wet Werk en Bijstand (voor 1 januari 2004: WIW = Wet inschakeling werkzoekenden)
WMO =	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
BAO =	Besluit IWI = Inspectie Werk en Inkomen
GR =	Gemeenschappelijke Regeling
NV =	Naamloze Vennootschap
BV =	Besloten Vennootschap
PGB =	Persoonsgebonden budget
POP =	Persoonlijk ontwikkel plan
ABC =	Activity Based Costing
KP =	Kostenplaats methode
NTW =	Netto toegevoegde waarde

Bijlagen

Bijlage A: Arbeidsmarkt schema

Het aanbod van arbeid in een land wordt bepaald door de omvang van de beroepsbevolking. Hierbij gaat het om alle personen in de leeftijdscategorie tussen de 15 en 64, die minimaal 12 uur per week kunnen en willen werken.

Onderstaand schema geeft aan hoe de verschillende begrippen die betrekking hebben op de arbeidsmarkt zich onderling verhouden:



Figuur 7.1: Arbeidsmarktverhoudingen [3]

Bijlage B: Overzicht van uren van de afdeling Industrie

WSW Urenverantwoording 2008 Industrie

	Directe afdelingen:					
	Montage Verpakken	Food	Metaal	Lijsten&PP	Mailing	Handverpakken
Productieve uren (A)	114.975,15	92.813,65	71405,65	20.716,00	27.412,25	31.773,00
Productief overig personeel (B)	8,00	983,00	0	0,00	0,00	0,00
totaal productieve uren	114.367,15	93.796,65	71405,65	20.716,00	27.412,25	31.773,00
Instructie	213,75	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Overwerk	106,72	401,70	142,91	0,00	104,17	4,00
totaal ind productieve uren	320,47	401,70	142,91	0,00	104,17	4,00
Technische dienst	0,00	22,00	31	0,00	0,50	0,00
Vervoer/Magazijn/Expedië	2.633,50	742,50	104	28,00	933,25	398,50
OR / GO	84,50	0,00	111,5	0,00	0,00	0,00
BTA / TTA	1.483,00	1.751,00	229	442,00	836,00	460,50
Opleiding / vorming	341,50	602,25	777	249,00	94,25	149,50
Intern onderhoud	41,00	9,50	496	58,50	0,00	0,00
Intern schoonmaken	620,45	4.477,50	1992,85	265,50	0,00	573,50
Ondersteuning stafdiensten	6.945,70	9.317,50	7952,75	3.046,75	1.324,25	638,50
Stage / proefplaatsing	0,00	0,00	0	89,00	0,00	0,00
totaal indirecte uren	12.149,65	16.922,25	11694,1	4.176,75	3.166,25	2.220,50
Wachten door storingen	32,00	65,00	105,5	1,00	0,00	0,00
Wachten op werk	6.486,00	10.527,70	674,5	1.533,25	6.981,00	5.578,00
Garantie opdrachten	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Onwerkbaar weer	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Overig improductief	1.606,55	2.090,00	442,5	127,75	148,75	534,50
totaal improductieve uren	8.124,55	12.682,70	1222,5	1.662,00	7.129,75	6.112,50
Totaal minus B	135.569,82	122.820,30	64.465,16	26.556,75	37.834,42	40.110,00
Verlof	18.815,15	13.775,07	10994,61	4.020,50	4.858,25	5.985,60
Roostertijd (C)	16.215,65	13.893,42	10625,59	3.413,50	4.325,25	4.336,80
Feestdagen	6.109,00	5.067,50	3711,5	1.168,50	1.494,00	1.927,25
Doktersbezoek	1.616,25	588,50	1187,05	217,50	366,00	382,00
Buitengewoon verlof	268,00	184,00	152	64,00	124,00	15,00
Overig betaald verzuim	547,00	148,00	1842,25	3,25	0,00	167,10
Ziek (D)	25.626,00	11.841,00	15937	4.795,50	7.834,25	11.085,75
Arbeidstherapie	1.211,50	472,00	875,5	96,00	157,00	812,00
Ouderschapsverlof	156,00	266,00	0	0,00	0,00	0,00
Senioren regeling	7.618,25	4.420,00	2564	356,00	2.584,00	3.513,20
Onbetaald verzuim	1.326,25	132,00	24	-0,50	0,00	424,00
Uren geen dienstverband (E)	48.339,25	24.120,50	12812,5	6.890,50	11.867,50	22.105,05
Verlof i.v.m. overwerk	161,88	220,47	208,84	66,50	-20,67	72,25
(voorlopige) Vrijstelling	0,00	-3,76	0	0,00	0,00	0,00
EVC	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Speciale gelegenheden	0,00	0,00	0	0,00	0,00	0,00
totaal afwezige uren	128.010,18	75.124,70	60934,84	21.091,25	33.589,58	50.626,00
totaal (F)	262.992,00	198.926,00	145.400,00	47.646,00	71.424,00	90.936,00
totaal ex 51 (F - E)	214.652,75	174.807,50	132.587,50	40.757,50	59.556,50	68.830,95
totaal ex 41/51 (F - C - E) G	198.437,10	160.914,08	121.961,91	37.344,00	55.231,25	64.494,15
261 x 8u = (werkdagen p) H	2088	2088	2088	2088	2088	2088
261 x 7,2 = (36 u werkwEEK) I	1879,2	1879,2	1879,2	1879,2	1879,2	1879,2
aantal personen (= F / H)	125,95	95,27	69,64	22,82	34,21	43,55
aantal rte (= G / I)	105,60	85,63	64,90	19,87	29,39	34,32
indien iedereen de roostertijd heeft opgenomen						
productiviteit (= (A+B) / G)	57,9%	58,3%	58,5%	55,5%	49,6%	49,3%
ziekte % (= D / G)	12,9%	7,4%	13,1%	12,8%	14,2%	17,2%

Figuur 7.2: Uren van de directe afdelingen onder Industrie

WSW Urenverantwoording 2008 Industrie

	Indirecte afdelingen:			
	Werkvoorbereiding	Magazijn	Commercie	Bedrijfsadmin.
Productieve uren (A)	0	258,5	0	0
Productief overig personeel (B)	0	0	0	0
totaal productieve uren	0	258,5	0	0
Instructie	0	0	0	0
Overwerk	8	14,52	0	0
totaal ind productieve uren	8	14,52	0	0
Technische dienst	0	0	0	0
Vervoer/Magazijn/Expeditie	0	30889,89	0	0
OR / GO	168	0	0	0
BTA / TTA	0	88	0	0
Opleiding / vorming	47,5	149	0	0
Intern onderhoud	0	0	0	0
Intern schoonmaken	0	0	0	0
Ondersteuning stafdiensten	6858,75	621,5	289	5830,8
Stage / proefplaatsing	0	0	0	0
totaal indirecte uren	7074,25	31748,39	289	5830,8
Wachten door storingen	0	0	0	0
Wachten op werk	0	19	0	4
Garantie opdrachten	0	0	0	0
Onwerkbaar weer	0	0	0	0
Overig improductief	0	1	0	0
totaal improductieve uren	0	20	0	4
Totaal minus B	7.082,25	32.041,41	289,00	5.834,80
Verlof	815,7	4256,43	61	633,3
Roostertijd (C)	802,8	4455,42	60	743,2
Feestdagen	329	1431	20	256
Doktersbezoek	65,75	188,5	5	108,7
Buitengewoon verlof	19	32	0	24
Overig betaald verzuim	0	110	0	36
Ziek (D)	1928,5	2889,25	331	332
Arbeidstherapie	158	16	25	0
Ouderschapsverlof	0	0	0	416
Senioren regeling	0	2920	0	0
Onbetaald verzuim	0	0	0	0
Uren geen dienstverband (E)	1071	3532	777	0
Verlof i.v.m. overwerk	0	113,49	0	0
(voorlopige) Vrijstelling	0	0	0	0
EVC	0	0	0	0
Speciale gelegenheden	0	0	0	0
totaal afwezige uren	5189,75	19944,09	1279	2549,2
totaal (F)	12.272,00	51.985,50	1.568,00	8.384,00
totaal ex 51 (F - E)	11.201,00	48.453,50	791,00	8.384,00
totaal ex 41/51 (F - C - E) G	10.398,20	43.998,08	731,00	7.640,80
261 x 8u = (werkdagen pj) H	2088	2088	2088	2088
261 x 7,2 = (36 u werkweek) I	1879,2	1879,2	1879,2	1879,2
aantal personen (= F / H)	5,88	24,90	0,75	4,02
aantal fte (= G / I)	5,53	23,41	0,39	4,07
indien iedereen de roostertijd heeft opgenomen				
productiviteit (= (A+B) / G)	0,0%	0,6%	0,0%	0,0%
ziekte % (= D / G)	18,5%	6,6%	45,3%	4,3%

Figuur 7.3: Uren van de indirecte afdelingen onder Industrie

Bijlage C: Overzicht van de doorbelastingen van Industrie

	Indir tot	Werkvoorbereiding	Magazijn	Commercie	Bedrijfsadministratie	Algemeen	Pers. Funct.	BB
Uren excl. Afwezig	45.247,46							
Aantal FTE	7.082,25	32.041,41	289,00	5.834,80				
m² Hessepoort	5,53	23,41	0,39	4,07				
	4.578,30	4.253,00	60,00	59,80			40,50	165,00
Totale kosten huisvesting								
Doorbel. Huisvesting (m²)	-564.947,24	0,00	-524.806,28	-7.403,80	-7.379,12	1.561.092,00	-4.997,57	-20.360,46
Operationeel resultaat	0,00	-227.468,00	-273.920,00	-56.291,00	-255.628,00	-2.262.292,00	-151.140,00	-255.628,00
Bedrijfsresultaat	0,00	-752.274,28	-281.323,80	-63.670,12	-275.988,46	-701.200,00	-156.137,57	-275.988,46
Doorbel. Concern	-58.007,18							
Per afdeling	-9.079,43	-41.077,04	-370,50	-7.480,21				
Totale kosten indir. Afd.	-9.079,43	-793.351,32	-281.694,30	-71.150,33	-275.988,46	-701.200,00	-156.137,57	-275.988,46
Doorbel. Op prod uren								
Algemeen						-701.200,00		
Pers. Funct.						-156.137,57		
Bedrijfsadministratie					-71.150,33			
BB								-275.988,46
Magazijn		-793.351,32						
Commercie			-281.694,30					
Werkvoorbereiding	-9.079,43							
Totaal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Figuur 7.4: Doorbelasting van de indirecte afdelingen van Industrie naar de directe afdelingen

	Industrie Totaal	Direct tot 447.356,45	Mont&verp	Food	Metaal	Lijsten & PP	Mailing	Handverp
Uren excl. Afwezig	492.603,91		135.569,82	122.820,30	84.465,16	26.556,75	37.834,42	40.110,00
Aantal FTE			105,60	85,63	64,90	19,87	29,39	34,32
m²2 Hessepoort	12.651,00		1.995,00	2.273,70	2.588,60	973,70	74,70	167,00
Totale kosten huisvesting	-1.561.092,00		-246.176,47	-280.567,14	-319.424,77	-120.151,39	-9.217,74	-20.607,25
Doorbel. Huisvesting (m2)								
Operationeel resultaat			85.693,86	87.183,92	639.909,84	95.447,08	64.132,88	-36.435,12
Bedrijfsresultaat			-160.482,61	-193.383,22	320.485,07	-24.704,31	54.915,14	-57.042,37
Doorbel. Concern	-631.517,51							
Per afdeling		-5735.10,33	-173.800,32	-157.455,45	-108.284,21	-34.045,72	-48.503,67	-51.420,96
Totale kosten Indir. Afd.								
Doorbel. Op prod uren								
Algemeen			-212.496,23	-192.512,24	-132.393,24	-41.625,85	-59.302,81	-62.869,62
Pers. Funt			-47.316,95	-42.867,08	-29.480,26	-9.268,91	-13.205,07	-13.999,30
Bedrijfsadmin			-21.561,86	-19.534,10	-13.433,86	-4.223,75	-6.017,42	-6.379,34
BB			-83.637,35	-75.771,76	-52.109,25	-16.383,71	-23.341,26	-24.745,14
Magazijn			240.422,37	-217.812,10	-149.792,29	-47.096,30	-67.096,36	-71.131,92
Commercie			-85.366,48	-77.338,28	-53.186,57	-16.722,43	-23.823,82	-25.256,72
Werkvoorbereiding			-2.751,49	-2.492,73	-1.714,28	-538,99	-767,88	-814,06
Totaal			-1.027.835,65	-978.166,96	-219.908,90	-194.609,96	-187.143,15	-313.659,45
Opbrengst per WSW FTE			-9.733,61	-11.434,99	-3.388,38	-9.793,03	-6.367,40	-9.139,26
Opbrengst per WSW uur			-5,18	-6,09	-1,80	-5,21	-3,39	-4,86
Opbrengst per WSW prod uur			-7,58	-7,97	-2,60	-7,33	-4,95	-7,82

Figuur 7.5: Afdelingsresultaten van de directe afdelingen van Industrie inclusief doorbelastingen