

De balans tussen sociaal werkgeverschap en efficiënt ondernemen

Opzoek naar een samenwerkingsrelatie tussen
Recreatie Noord-Holland en mensen met een arbeidsbeperking



De balans tussen sociaal werkgeverschap en efficiënt ondernemen

Opzoek naar een samenwerkingsrelatie tussen
Recreatie Noord-Holland en mensen met een arbeidsbeperking



Auteur:	Roy Oosterom
Studentnummer:	3010176
Werkgever:	Recreatie Noord-Holland NV
Coach:	Dhr. K. van der Lugt

In opdracht van:	CAH Vilentum, Dronten
Vakrichting:	Bachelor Management Beleid Buitenruimte
Afstudeer begeleider:	Dhr. T. Medema

Oosthuizen, 16 mei 2014

Voorwoord

Dit onderzoek heb ik uitgevoerd in het kader van mijn bachelor deeltijdstudie Management en Beleid in de Buitenruimte, dit rapport wordt aangemerkt als de eindschrijving van de opleiding.

Vanaf mijn vijfde levensjaar ben ik opgegroeid met kinderen met een verstandelijke en/of lichamelijke handicap. Mijn ouders fungeerden als (tijdelijke) pleegouders voor deze kinderen. Vanaf mijn 16^e t/m 25^e levensjaar heb ik zwemles gegeven aan mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke handicap, zowel aan kinderen als volwassenen. Ik heb altijd affiniteit gehad voor mensen die om wat voor reden dan ook niet goed mee kunnen komen in de maatschappij. Daarom heb ik dit onderzoek gedaan om aan te tonen dat mensen met een lichamelijke en/of geestelijke beperking op een efficiënte wijze bij een regulier bedrijf kunnen werken.

Door de invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015 dreigt er een grote groep mensen buiten het (beschutte) arbeidsproces te komen staan. Met dit onderzoek wil ik aantonen dat mijn werkgever maatschappelijk verantwoord kan ondernemen door een arbeidsrelatie aan te gaan met mensen die een arbeidsbeperking hebben. Mijn visie is vooral te kijken naar de kwaliteiten van een medewerker, rekening houdend met de beperkingen. Met voldoende aanpassings- en acceptatievermogen kan een efficiënte bedrijfsvoering tot de mogelijkheden behoren.

De cijfers in dit rapport zijn tot stand gekomen uit berekeningen van waarheidsgetrouwe documenten en kunnen dus als zodanig gebruikt worden.

Via deze weg wil ik graag de volgende personen bedanken die de tijd hebben genomen om mij op welke wijze dan ook te ondersteunen bij het realiseren van dit onderzoek; Ton Aker, Rosalien Fiedeldij Dop, Annouk Hommes, Jan Hylkema, Willem Kesting, Taco Medema, Michael Omvlee, Emily Oosterom, Stefan Panhuijsen, Karel van de Rijn, Alex Rohof, Maria de Ruiten, Peter van Veen, Dennis Verhoeven en Ronald van Wijk.

Deze eindschrijving is de kroon op mijn werk na drie jaar deeltijdstudie. Deze studie is mogelijk gemaakt door de investering die Recreatie Noord-Holland vol vertrouwen in mij als werknemer heeft gedaan. Nog voor het halen van mijn diploma heb ik de door mij geëmbieerde functie van projectleider afgelopen januari mogen accepteren.

Daarnaast wil ik mijn tweede werkgever de Koninklijke Landmacht bedanken voor de sabbatical van drie jaar.

Als laatste wil ik mijn vrouw Rosalien en mijn dochter Emily bedanken voor de ondersteuning op allerlei gebied, van de kopjes koffie met zelf gebakken cake tot aan het screenen van teksten van de verschillende verslagen. Maar vooral dat zij mij de ruimte en rust gaven om te kunnen studeren. Zonder hun steun had ik deze studie niet kunnen volbrengen.

Roy Oosterom

Oosthuizen, 16 mei 2014

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	4
Samenvatting	6
Summary in English	8
1. Inleiding	9
2. Recreatie Noord-Holland NV en de recreatieschappen	11
2.1 Recreatie Noord-Holland	11
2.1.1 Mission statement	11
2.1.2 Visie en doelstellingen	11
2.1.3 Besturingsmodel	12
2.1.4 Kerncijfers 2012	12
2.1.5 SWOT-analyse	12
2.2 De recreatieschappen	14
2.2.1 Recreatieschap Spaarnwoude	15
2.2.2 Groengebied Amstelland	15
2.2.3 Recreatieschap Alkmaarder- en Uitgeestermeer	15
2.2.4 Recreatieschap Geestmerambacht	15
2.2.5 Recreatieschap Twiske – Waterland	15
3. Werkvoorzieningsschappen en SW-bedrijven	18
3.1 Werkvoorzieningsschap Baanstede	18
3.1.1 Personeel	18
3.1.2 Beloningen	18
3.1.3 Detachering en re-integratie	19
3.2 Werkvoorzieningsschap Paswerk	19
3.2.1 Personeel	19
3.2.2 Beloningen	19
3.2.3 Detachering en re-integratie	19
3.3 WNK	20
3.3.1 Personeel	20
3.3.2 Beloning	20
3.3.3 Detachering en re-integratie	20
3.4 Pantar	20
3.4.1 Personeel	21
3.4.2 Beloning	21
3.4.3 Detachering en re-integratie	21
4. Portfolio van werkvoorzieningsschappen	22
4.1 Recreatie Noord-Holland als opdrachtgever voor SW-bedrijven	22
4.2 Werkportfolio Baanstede	23
4.2 Werkportfolio Paswerk	23
4.3 Werkportfolio WNK	24
4.4 Werkportfolio Pantar	24
4.5 Arbeidsparticipatie en sociaal-culturele participatie	25
5. Wetgeving	27
5.1 Wet Sociale Werkvoorziening	27
5.2 Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong)	27
5.3 Wet Werk en Bijstand	28
5.4 Participatiewet	28
5.5 Werken met arbeidsbeperkten volgens de quotumregeling in Europa	28
5.6 Aanbestedingswet	30
6. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen met arbeidsbeperkten	32
6.1 Wat zijn de gevolgen van het invoeren van de Participatiewet voor SW-bedrijven en welke invloed heeft dit op Recreatie Noord-Holland?	32
6.1.1 Gevolgen voor de SW-bedrijven	33
6.1.2 Gevolgen voor Recreatie Noord-Holland	35
6.1.3 Gevolg voor de marktsector en overheidsbedrijven	35

6.2 Welke diensten kunnen SW-bedrijven Recreatie Noord-Holland bieden zodat het bedrijf aan de behoefte van de opdrachtgevers kan voldoen?	36
6.2.1 SW-bedrijf, een schaap met vijf poten	39
6.2.2 Arbeid en gezondheid	40
6.3 Welke (financiële) mogelijkheden heeft Recreatie Noord-Holland om medewerkers van SW-bedrijven een arbeids- of een detachingscontract aan te bieden?	40
6.3.1 Invloed van gemeenten op beleid en uitvoering	40
6.3.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en sociaal ondernemen	41
6.3.3 Tariefstelling voor detachering en loonkosten voor een arbeidscontract	43
6.3.4 Loonkostensubsidie en loonwaardebepaling	45
6.3.5 Jobcarving	46
6.3.6 Jobcoaching	46
6.4 Welke vormen van samenwerking zijn mogelijk voor Recreatie Noord-Holland met SW-bedrijven?	47
6.4.1 Achtergrond informatie	47
6.4.2 Fusie en overname	48
6.4.3 Strategische alliantie	48
7. Conclusie en aanbevelingen	50
7.1 Conclusie	50
7.2 Aanbevelingen	52
7.3 Eindconclusie	52
Verklarende Woordenlijst	53
Bronvermelding	55
Geraadpleegde literatuur	55
Geraadpleegde kranten artikelen	55
Geraadpleegde websites	56
Interviews	57
Overige bronnen	57
Bijlagen	58

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de gevolgen voor de sociale werkvoorzieningsbedrijven (SW-bedrijven) en de bedrijfsvoering van Recreatie Noord-Holland wanneer de Participatiewet op 1 januari 2015 in werking treedt.

De probleemstelling die wordt beantwoord in dit uit zeven hoofdstukken bestaande onderzoek luidt als volgt: Hoe effectief en efficiënt kan Recreatie Noord-Holland werken als zij een deel van het personeel van de SW-bedrijven een arbeids- of detachingscontract aanbieden en is er een efficiënte vorm van samenwerking met SW-bedrijven mogelijk?" Deze vraag wordt met behulp van vier deelvragen in hoofdstuk zes beantwoord. In de hoofdstukken een tot en met vijf worden respectievelijk de inleiding, het bedrijf Recreatie Noord-Holland, de werkvoorzieningsschappen, het portfolio van de werkvoorzieningsschappen en de verschillende wetten die te maken hebben met deze bedrijven besproken.

Recreatie Noord-Holland is de uitvoeringsorganisatie voor het beheren en door ontwikkelen van zes recreatiegebieden in de provincie Noord-Holland. Het bedrijf werkt ook in opdracht van gemeenten en andere semioverheden. Recreatie Noord-Holland is een aanbestedend bedrijf en telt 93 medewerkers. Het bedrijf beschikt over goed opgeleid personeel en heeft een brede vakkennis op verschillende gebieden. Het werkgebied beperkt zich tot de provincie Noord-Holland, het commerciële inzicht bij het management en de medewerkers is de laatste jaren groeiende. Het totale werkgebied van de vijf recreatieschappen strekt zich uit over 27 Noord-Hollandse gemeenten, grenzend aan de Noordzee, de provincies Utrecht en Zuid-Holland, het IJsselmeer en aan de noordzijde de denkbeeldige grens tussen Heerhugowaard en Alkmaar. De recreatiegebieden worden jaarlijks door 11,2 miljoen recreanten bezocht.

De werkzaamheden die behoren tot het beheren en onderhouden van de recreatiegebieden worden naast reguliere aannemers ook door vier SW-bedrijven uitgevoerd. Het werkgebied van de SW-bedrijven komt voor 90% overeen met het totale werkgebied van de recreatieschappen. De aard van de werkzaamheden in de recreatiegebieden richt zich vooral op het handmatige werk, zoals het ruimen van zwerfvuil, schoonhouden en herstellen van bebording en het controleren van routestructuren. Jaarlijks wordt er door de SW-bedrijven in de recreatiegebieden ruim 27.000 manuren aan werk verzet. Het personeel van de SW-bedrijven bestaat voor ruim 80% uit mensen met een arbeidsbeperking, zij zijn laaggeschoold en verdienen het minimumloon. De overige 20% zijn leidinggevend of personen die zich in een re-integratietraject bevinden.

De Wet Sociale Werkvoorziening, de Wet Werk en Bijstand, en een deel van de Wajong worden opgenomen in de nieuwe Participatiewet die op 1 januari 2015 van kracht wordt. De Aanbestedingswet waar Recreatie Noord-Holland regelmatig mee te maken heeft is per 1 april 2013 gewijzigd. Deze wet biedt de mogelijkheid om bij uitzondering en na goedkeuring van de directeur rechtstreeks werk aan te bieden aan een SW-bedrijf met een maximum van € 100.000.

De probleemstelling kan beantwoord worden met behulp van vier deelvragen;

1. Wat zijn de gevolgen van het invoeren van Participatiewet voor de SW-bedrijven en wat voor invloed heeft dit op Recreatie Noord-Holland?
2. Welke diensten kunnen SW-bedrijven Recreatie Noord-Holland bieden, zodat het bedrijf aan de behoefte van de opdrachtgevers kan voldoen?
3. Welke (financiële) mogelijkheden heeft Recreatie Noord-Holland om medewerkers van SW-bedrijven een arbeids- of een detachingscontract aan te bieden?
4. Welke vormen van samenwerking zijn mogelijk voor Recreatie Noord-Holland met SW-bedrijven?

1. De invoering Participatiewet heeft tot doel om mensen met een arbeidsbeperking aan een reguliere baan te helpen zodat de totale subsidie voor mensen met een SW-indicatie beperkt kan blijven. Bedrijven worden in de toekomst door de quotumregeling verplicht gesteld 5% van het aantal medewerkers dat zij in dienst hebben te vervangen of aan te vullen met arbeidsbeperkten. Dit geldt alleen voor bedrijven met meer dan 25 werknemers. Recreatie Noord-Holland heeft 93 medewerkers. Een vergelijkbare quotumregeling wordt in verschillende Europese landen al jaren toegepast, de specifieke voorwaarden verschillen van land tot land.
2. Medewerkers van SW-bedrijven zijn uitermate geschikt om laaggeschoold repeterend handwerk te verrichten. Dit zijn werkzaamheden die zij in het verleden en nu nog steeds in opdracht van de recreatieschappen en Recreatie Noord-Holland uitvoeren. Deze werkzaamheden kunnen worden aangevuld met ondersteuning van taken die plaatsvinden in het bedrijfsbureau van Recreatie Noord-Holland.
3. De overheid stimuleert bedrijven om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen, dit doen zij door het geven van verschillende subsidies;
 - Loonkostensubsidie; deze wordt uitgekeerd als er sprake is van begeleid werken met behulp van een (interne) jobcoach. De subsidie wordt berekend door de loonwaarde van een medewerker af te trekken van het wettelijk minimum loon. Loonwaarde is de economische waarde van het werk dat iemand verricht of kan verrichten, in geld uitgedrukt.
 - Subsidie voor de Jobcoach regeling; een persoon die werknemers met een ziekte of een handicap ondersteunt bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Dit kan een externe Jobcoach zijn die wordt aangewezen en betaald door het UWV, of een interne Jobcoach (iemand uit het eigen bedrijf), hiervoor kan de werkgever subsidie aanvragen bij het UWV met een maximum van € 6.800,- per jaar per medewerker.

Vooraf gemeentelijke overheden zijn gevoelig voor bedrijven die Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Bedrijven die hier aan voldoen hebben in de regel voorrang bij het verkrijgen van opdrachten van de overheid.

4. Op bedrijfsvoering niveau zijn er mogelijkheden om een samenwerking aan te gaan met SW-bedrijven. Te denken valt aan schriftelijk vastgelegde samenwerkingsovereenkomst.

Het antwoord op de probleemstelling en het advies van de auteur kan als volgt worden omschreven;

Het aanbieden van een arbeidscontract aan de huidige vijf SW-medewerkers en twee nieuwe SW-medewerkers levert efficiëntie op in de bedrijfsvoering, omdat er structureel minder aanbestedingsprocedures nodig zijn, de begeleidingstijd afneemt en het bedrijf voldoet aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemerschap. Een overname of een fusie van een SW-bedrijf door of met Recreatie Noord-Holland is bedrijfseconomisch gezien een te groot risico. Een schriftelijk vastgelegde samenwerkingsvorm op bedrijfsvoering niveau behoort zeker tot de mogelijkheden, dit kan in de vorm van een consortium en afhankelijk van de economische groei in de toekomst overgaan tot een joint venture.

Summary in English

This research focuses on the impact on the sheltered employment businesses (SW-companies) and the management of Recreatie Noord-Holland once the Participatiewet enters into force on January 1st, 2015. The introduction of the Participatiewet aims to provide people with disabilities to work a regular job, so the total subsidy for people with a SW-indication can be limited. In the future, companies will be mandated by the quota system to replace 5% of their employees for people with disabilities. The government encourages companies to hire people with disabilities, by giving various subsidies like Wage cost subsidy and a subsidy for a job coach who supports employees with an illness or disability in performing their work.

Now is the time for companies to think about the consequences of the new law and how it affects their company. In this study, the main question investigated is the effect on Recreatie Noord-Holland, if they offer a labour or secondment contract to a part of the personnel of the SW-companies and the possibility of an efficient form of partnership with the SW-companies. Which form can meet the needs of Recreatie Noord-Holland the best?

Recreatie Noord-Holland is the executive agency for the management and development of six recreation areas in the Province of Noord-Holland. Recreatie Noord-Holland is a tender company and has 93 employees. The company has a well-educated staff with a broad expertise in several areas. 11.2 million Recreationists visit the recreation areas annually.

Four SW-companies, in addition to regular contractors, also perform the work belonging to the management and maintenance of recreation areas. The area of the SW-companies is 90% identical to the total area of the recreation boards. The nature of work in the recreation focuses on manual work, such as clearing litter, cleaning and repairing signs and checking route structures.

At this moment, five full time jobs are filled by SW-personnel at Recreatie Noord-Holland. Employees of SW-companies are well suited to perform unskilled repetitive manual work. This is the kind of work that they did in the past and still execute now, commissioned by the recreation boards and Recreatie Noord-Holland. This work can be complemented with supporting tasks that take place in the business office of Recreatie Noord-Holland.

To conclude this research, I'd advise the company to offer a contract to the current five SW-employees and two new SW-employees, which will bring efficiency in business operations. There will be less structurally necessary procurement, supervision time will decrease and the company will comply with the Corporate Social Responsibility.

Especially municipal governments are sensitive for companies who Corporate Social Responsibility. Companies that come to meet these terms, generally have priority in obtaining orders from the government.

An acquisition or merger of a SW-company, by or with Recreatie Noord-Holland, is not recommended because it's economically too great a risk. A written form of cooperation at the operational level is certainly the best option. This can be in the form of a consortium and, depending on the economic growth in the future, may engage in a joint venture.

1. Inleiding

Vanaf 2012 wordt er regelmatig in de kranten geschreven over de toekomstige Participatiewet. Deze artikelen hebben als uitgangspunt gediend voor het starten van dit onderzoek. Daarnaast zijn er voor dit onderzoek verschillende kwalitatieve interviews gehouden met bedrijfsleiders van de SW-bedrijven (de uitvoeringsbedrijven van de werkvoorzieningsschappen), de directeur van Recreatie Noord-Holland, medewerkers van zorgorganisaties en het UWV. De informatie uit de interviews is in nagenoeg alle hoofdstukken gebruikt, evenals de geraadpleegde wetenschappelijke literatuur, de krantenartikelen en informatie die van internet afkomstig is. Het doel is om duidelijkheid te krijgen welke invloed de Participatiewet heeft op mensen met een arbeidsbeperking en welke gevolgen dit heeft voor de bedrijfsvoering van Recreatie Noord-Holland.

Het invoeren van de Participatiewet per 1 januari 2015 heeft een maatschappelijke impact. Niet alleen voor de betrokkenen zoals Wajongeren, werklozen, bijstandsgerechtigden en de arbeidsbeperkten die nu werken of op de wachtlijst staan bij de sociale werkvoorziening. Maar ook voor bedrijven die in meer of mindere mate een opdrachtgever ↔ opdrachtnemer relatie hebben met de SW-bedrijven. Omdat Recreatie Noord-Holland jaarlijks veel werk uitbesteedt aan SW-bedrijven heeft de invoering van de Participatiewet ook invloed op de bedrijfsvoering van Recreatie Noord-Holland en haar opdrachtgevers, de vijf recreatieschappen in de provincie Noord-Holland.

De werkvoorzieningsschappen zoeken als gevolg van de invoering van de nieuwe Participatiewet voor hun personeel passende werkzaamheden binnen reguliere en (semi)overheidsbedrijven. Het gaat hier om werkzaamheden die door het karakter en het niveau vaak uitbesteed worden aan SW-bedrijven. Door de nieuwe Participatiewet en de van overheid opgelegde verplichting van 5% social-return volgens de quotumregeling is een samenwerking tussen de SW-bedrijven en reguliere bedrijven mogelijk op basis van arbeids- en/of detachingscontracten.

Het management van Recreatie Noord-Holland stelt de vraag; "Hoe effectief en efficiënt kan Recreatie Noord-Holland werken als zij een deel van het personeel van de SW-bedrijven een arbeids- of detachingscontract aanbieden en is er een efficiënte vorm van samenwerking met SW-bedrijven mogelijk?"

Deze probleemstelling wordt in de onderstaande vier deelvragen in hoofdstuk zes beantwoord;

1. Wat zijn de gevolgen van het invoeren van Participatiewet voor de SW-bedrijven en wat voor invloed heeft dit op Recreatie Noord-Holland?
2. Welke diensten kunnen SW-bedrijven Recreatie Noord-Holland bieden, zodat het bedrijf aan de behoefte van de opdrachtgevers kan voldoen?
3. Welke (financiële) mogelijkheden heeft Recreatie Noord-Holland om medewerkers van SW-bedrijven een arbeids- of een detachingscontract aan te bieden?
4. Welke vormen van samenwerking zijn mogelijk voor Recreatie Noord-Holland met SW-bedrijven?

Om hier een duidelijk en goed onderbouwd antwoord op te kunnen geven is het noodzakelijk om te weten wat voor soort bedrijf Recreatie Noord-Holland is; wie zijn de opdrachtgevers, welke diensten kan het bedrijf aan de markt bieden en wat zijn de doelstellingen van het bedrijf. Deze vragen worden beantwoord in hoofdstuk twee.

Hoofdstuk drie geeft inzicht in de bedrijfsvoering van de werkvoorzieningsschappen. Het is SW-bedrijf is het uitvoerende bedrijf dat in opdracht van werkt in opdracht van het werkvoorzieningsschap. De SW-bedrijven die beschreven staan bestrijken het werkgebied wat nagenoeg overeenkomt met de beheer- en beleidsgebieden van de recreatieschappen waar Recreatie Noord-Holland voor werkt.

Hoofdstuk vier beschrijft het portfolio van de vier SW-bedrijven die in hoofdstuk drie staan beschreven. Welk SW-bedrijf doet nu wat in welk recreatiegebied, met welke werkzaamheden onderscheiden zij zich van andere SW-bedrijven en welke uitvoerende werkzaamheden hebben zij alle vier gemeen.

Hoofdstuk vijf geeft inzicht in vijf verschillende wetten waar zowel de werkvoorzieningsschappen als Recreatie Noord-Holland mee te maken hebben in de uitvoering van hun taken. Uiteraard zijn er nog meer wetten die van invloed zijn op de bedrijfsvoering. Dit hoofdstuk richt zich alleen op die wetten die informatie verschaffen voor het beantwoorden van de probleemstelling.

Het uiteindelijke antwoord op de probleemstelling wordt gegeven in het laatste hoofdstuk, daarop aansluitend worden de aanbevelingen van de auteur aan het MT van Recreatie Noord-Holland beschreven.

2. Recreatie Noord-Holland NV en de recreatieschappen

Dit hoofdstuk richt zich op de het bedrijf Recreatie Noord-Holland NV (hierna genoemd; Recreatie Noord-Holland) en de recreatieschappen die al velen jaren als opdrachtgever fungeren voor de werkvoorzieningsschappen; Baanstede, Pantar, Paswerk en WNK. De verschillende paragrafen richten zich vooral op hoe de recreatieschappen en Recreatie Noord-Holland NV organisatorisch in elkaar steken, hoe het gebiedsbeheer is georganiseerd en wat de werkvelden van de verschillende recreatiegebieden zijn.

De hoofdtak van de recreatieschappen betreft het beheren en onderhouden van de zes oorspronkelijke recreatiegebieden. In het verlengde hiervan realiseert Recreatie Noord-Holland de uitbreiding van verschillende recreatiegebieden en nieuwe gebieden. Voordat er tot realisatie wordt overgegaan is in de projectplannen vastgesteld welke organisatie(s) er na realisatie verantwoordelijk zijn voor het beheer en onderhoud van deze gebieden. Omdat deze gebieden in veel gevallen binnen meerdere gemeentegrenzen liggen die deel uitmaken van een van de vijf gemeenschappelijke regelingen worden de beheer- en onderhoudswerkzaamheden overgedragen naar het recreatieschap wat in deze gemeenten actief is. Een gemeenschappelijke regeling is een bij wet vastgelegd samenwerkingsverband tussen openbare lichamen zoals gemeenten, provincies en waterschappen. De gemeenschappelijke regeling van de vijf recreatieschappen bestaat uit; een algemeen bestuur, dagelijks bestuur, een adviescommissie en een voorzitter. Recreatie Noord-Holland werkt in opdracht van de recreatieschappen om het beheer en onderhoud van deze gebieden uit te voeren. In figuur 2.1 op pagina 17 worden de nieuwe gebieden geaccentueerd met een nieuwe naam en maken deel uit van een bestaand recreatieschap.

2.1 Recreatie Noord-Holland

Recreatie Noord-Holland is de uitvoeringsorganisatie voor het beheren en door ontwikkelen van zes recreatiegebieden; Spaarnwoude, Groengebied Amstelland, , Alkmaarder- en Uitgeestermeer, Geestmerambacht, Het Twiske en Landschap Waterland. Recreatie Noord Holland werkt ook in opdracht van diverse gemeenten en andere semioverheden. Het kantoor van Recreatie Noord-Holland is gevestigd in het recreatiegebied Spaarnwoude te Velsen-Zuid.

2.1.1 Mission statement¹

Recreatie Noord-Holland ontwikkelt en beheert ontspanningsmogelijkheden in een groene omgeving. Het bedrijf zorgt voor een optimale invulling van de recreatiebehoefte, die aansluit bij de wensen van de recreant. Centraal staat een goede balans tussen natuur en recreatie die de totale kwaliteit van de omgeving ten goede komt.

2.1.2 Visie en doelstellingen²

Recreatie Noord-Holland wil, op basis van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap een bijdrage leveren aan de leefbaarheid van Noord-Holland, door te voorzien in vrijetijdsbesteding. De waarden van natuur en landschap staan bij de werkzaamheden centraal, zowel in het belang van duurzaamheid, maar ook om het welzijn van de Noord-Hollandse burgers te dienen. De deskundigheid wordt ingezet bij de vele vraagstukken rond recreatief beheer, zoals het bereiken van besparingen van beheerkosten, het generen van opbrengsten en het realiseren van een aanbod aan recreatieve mogelijkheden dat;

- aansluit bij de wensen van de recreant;
- waarbij een goede balans tussen natuur en recreatie centraal staat;
- en de totale kwaliteit van de omgeving ten goede komt.

De diensten richten zich op het advies, de realisatie en de exploitatie van openluchtrecreatie. Opdrachtgevers kunnen bij Recreatie Noord-Holland terecht voor:

¹ Jaarverslag 2012 Recreatie Noord-Holland NV, 26-01-2014

² Jaarverslag 2012 Recreatie Noord-Holland NV, 26-01-2014

1. Integraal dienstenpakket.

Hieronder wordt verstaan het proces van advies, beleid, exploitatie, realisatie en beheer.

2. Specifieke diensten. Tot deze specifieke diensten worden gerekend:

- Advies en beleid; evenementenbeleid, financieel beleid, subsidiemanagement, veiligheidsplan, gebiedsontwikkelingsvisie en communicatie.
- Projecten; marketing, aanleg van nieuwe gebieden en recreatieve routestructuren, gebiedsmakelaar, onroerend goed beheer en beeldkwaliteitsplan.
 - Exploitatie; werving en selectie van recreatieondernemers, werving van evenementen.
- Beheer; agrarisch beheer, terreinbeheer, routebeheer en financieel beheer.
- Toezicht; handhaving openbare orde en veiligheid

Deze diensten worden uitgevoerd door de verschillende afdelingen van Recreatie Noord-Holland die zijn weergegeven bijlage één; het organogram van Recreatie Noord-Holland.

2.1.3 Besturingsmodel

De aandelen van Recreatie Noord-Holland zijn volledig in handen van de provincie Noord-Holland. Een Raad van Commissarissen ziet toe op het beleid van de onderneming. De drie leden van deze raad worden elk apart benoemd op voordracht van respectievelijk het provinciaal bestuur van de provincie Noord-Holland (President-commissaris), de besturen van de Noord-Hollandse recreatieschappen en de ondernemingsraad van Recreatie Noord-Holland. De aandeelhouder benoemt de directeur.

2.1.4 Kerncijfers 2012³

- Medewerkers
 - Aantal medewerkers in fte 82
 - Aantal medewerkers 93
 - Verzuimpercentage 4,24%
 - Resultaat per fte € 1.894
- Financiële kengetallen
 - Current ratio 3,56
 - Solvabiliteit 65%
 - Rentabiliteit eigen vermogen 6%
 - Rentabiliteit totaal vermogen 4%
- Reguliere dienstverlening aan recreatieschappen;
 - Aantal recreatieschappen volledige dienstverlening 6
 - Beheerde oppervlakte inclusief water 6.995 ha
 - Aantal deelnemers gemeenschappelijke regelingen 28
 - Totaalkosten € 14.120.000
 - Exploitatie opbrengsten uit recreatieschappen € 3.084.000
 - Financiële baten € 784.000
- Inkomsten uit projecten derden € 1.081.000

2.1.5 SWOT-analyse

In deze paragraaf wordt aandacht besteed aan de SWOT-analyse. Tabel 2.1 geeft een indruk welke onderdelen positief en negatief effect hebben op het bedrijf, welke kansen het kan benutten en welke bedreigingen buiten de invloedssfeer van het bedrijf liggen. Tabel 2.1 is samengesteld uit verschillende onderwerpen welke beschreven staan in dit hoofdstuk en de verschillende jaarverslagen van Recreatie Noord-Holland. Wat opvalt, is dat in de kolom 'sterkten' en 'zwakten' het geografisch klein werkgebied genoemd wordt. Dit gegeven vraagt om een uitleg.

Omdat het werkgebied klein is weet het bedrijf exact wat er op de markt speelt en kan daar goed op inspelen, deze (geografische) markt vraagt nog steeds om producten van Recreatie Noord-Holland. Echter is het kleine werkgebied ook een zwakte.

³ Jaarverslag Recreatie Noord-Holland NV 2012, 26-01-2014

Wat wordt de strategie als de markt verzadigd is? Te veel concurrentie, bijvoorbeeld van natuur beherende organisatie zoals Staatsbosbeheer en Landschap Noord-Holland of er verschijnen substituten zoals andere vormen van openluchtrecreatie op de markt waar het bedrijf niet op kan inspelen. Daarom is het raadzaam om het blikveld te verbreden en te zoeken naar nieuwe markten.

		Kansen			Bedreigingen		
		Samenwerking met terrein beherende organisaties en SW bedrijven	Afzonderlijke gemeenten en andere overheden als opdrachtgever	Hervorming van de organisatie van terreinbeheer in Noord-Holland	Dreiging van substituten en toetreders op het gebied van beheer- en ontwikkelingstaken	De behoefte aan natuur en recreatie bij overheden neemt af, de markt krimpt door bezuinigingen	Veel recreatieschappen als klant met vijfjarige contracten
Sterkten	Brede vakkennis op verschillende gebieden	0	+	0	+	0	0
	Goed opgeleid personeel	+	+	+	0	0	-
	Geografisch klein werkgebied	+	+	0	-	-	0
Zwakten	Te sterk afhankelijk van de zes recreatieschappen	-	-	0	-	-	-
	Geografisch klein werkgebied	0	0	0	-	-	-
	Nog te weinig commercieel inzicht bij management en medewerkers	-	0	0	-	-	0
Verklaring symbolen		+	Positief effect voor het bedrijf				
		0	Zowel positief als negatief voor het bedrijf				
		-	Negatief effect voor het bedrijf				

Tabel 2.1; SWOT-analyse⁴

Om als bedrijf te kunnen overleven in een relatief klein geografisch werkgebied is het beter om een nauwe samenwerking aan te gaan met de aanwezige natuur beherende organisaties die ook in dit gebied hun activiteiten ontplooiën en samen de behoeften van de klant te vervullen. Met deze samenwerking kan men de productontwikkeling strategie van Ansoff⁵ toe passen. Dit wil zeggen; het aanbieden van nieuwe producten aan bestaande klanten. Bijvoorbeeld het aanleggen en beheren van verschillende vormen van openluchtrecreatie in de natuurgebieden van de natuur beherende organisaties. Zij verzorgen het 'decor' de natuurlijke omgeving en Recreatie Noord-Holland draagt zorg voor de 'producten' in de vorm van routestructuren of intensieve recreatielocaties zoals; BBQ plekken, speel- en ligweiden en strandjes. Gesteld kan worden dat zowel Recreatie Noord-Holland als Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en Landschap Noord-Holland een deel van hetzelfde marktsegment bedienen.

⁴ Auteur

⁵ Brugboek marketing, E. Huizing, blz. 159, maart 2014

De kans is aanwezig dat deze strategie zo succesvol is en dat het in de toekomst nieuwe klanten aantrekt. De productontwikkeling strategie verandert dan in de diversificatie strategie.

2.2 De recreatieschappen

Een recreatieschap is een verlengde lokale bestuursvorm die valt onder de wet Gemeenschappelijke regeling. Deze bestuursvorm is voor alle hieronder genoemde recreatieschappen van toepassing. Deze schapsbesturen bestaan per recreatieschap uit verschillende gemeenten en de provincie Noord-Holland. De gemeenten die hierin zitting hebben zijn weergegeven in tabel 2.2.

Gemeente	GAB	GGA	SPW	TW-WAT	RAUM
Alkmaar	X				X
Amstelveen		X			
Amsterdam		X	X	X	
Beemster				X	
Bergen	X				
Beverwijk					X
Castricum					X
Diemen		X			
Edam-Volendam				X	
Graft - de Rijp				X	
Haarlem			X		
Haarlemmerliede			X		
Haarlemmermeer			X		
Heemskerk					X
Heerhugowaard	X				
Heiloo					X
Landsmeer				X	
Langedijk	X				
Oostzaan				X	
Ouder-Amstel		X			
Purmerend				X	
Uitgeest					X
Velsen			X		
Waterland				X	
Wormerland				X	
Zaanstad				X	X
Zeevang				X	
Verklaring afkortingen; GAB; Recreatieschap Geestmerambacht GGA; Groengebied Amstelland SPW; Recreatieschap Spaarnwoude TW-WAT; Recreatieschap Twiske-Waterland RAUM; Recreatieschap Alkmaarder- en Uitgeestermeer					

Tabel 2.2⁶; participerende gemeenten per recreatieschap

In de paragrafen 2.2.1 t/m 2.2.5 worden de kengetallen en de specifieke kenmerken en bezoekersaantallen per recreatieschap besproken. Tevens worden de oppervlakten van beheergebied en beleidsgebied genoemd.

⁶ Recreatie Noord-Holland NV, afdeling Advies, 23 januari 2013

Het beheergebied is het gebied waar daadwerkelijk het fysieke beheer plaatsvindt zoals het maaien van ligweiden, het onderhouden van wegen en paden en verschillende schoonmaakwerkzaamheden. Het beleidsgebied is grondgebied van de participerende gemeenten in de gemeenschappelijke regeling van het recreatieschap waar op dit moment of in de toekomst nog ontwikkelmogelijkheden liggen op het gebied van openluchtrecreatie. Een aantal recreatieschappen heeft al meerdere recreatiegebieden ontwikkeld in het beleidsgebied. Deze beheergebieden hebben een eigen naam, maar zijn onderdeel van het recreatieschap. Figuur 2.1 op pagina 17 toont een overzicht van de beleids- en beheergebieden en welke gebieden in aanleg en ontwikkeling zijn.

2.2.1 Recreatieschap Spaarnwoude

Het werkgebied van Spaarnwoude is gelegen in de bufferzone tussen de stedelijke gebieden van Zuid-Kennemerland en Amsterdam. Het recreatieschap is landelijk bekend door de grootschalige evenementen die het jaar rond in het recreatiegebied worden georganiseerd zoals; Dance Valley, Dutch Valley, Mysteryland, Latin Village en het Awakenings festival. Voor andere vormen van vermaak kunnen bezoekers terecht bij een informatieboerderij, een golfcourt, skibaan, een klimwand en diverse vormen van andere verblijfsrecreatie zoals die ook in andere recreatiegebieden wordt aangeboden. Het beleidsgebied is 3.515 hectare groot en ontvangt jaarlijks 5,4 miljoen bezoekers. Het beheergebied 2.255 hectare groot.

2.2.2 Groengebied Amstelland

Groengebied Amstelland is het landelijk gebied ten zuiden van Amsterdam, tussen Amstelveen en het Amsterdam Rijnkanaal. Dankzij deze unieke ligging is het mogelijk om vanuit het centrum van Amsterdam binnen tien minuten in Groengebied Amstelland te zijn. De recreant wordt in het Groengebied op zijn wenken bediend op het gebied van cultuurhistorie en recreatieve- en natuurwaarden. Voor kinderen is er veel te beleven op de waterspeelplaats Gaasperplas, de Ouderkerkerplas en de speelsloot de Hoge Dijk. Het beleidsgebied is 4.000 ha groot. Het daadwerkelijke beheergebied omvat 712 ha. Het bezoekersaantal ligt op 3,2 miljoen per jaar.

2.2.3 Recreatieschap Alkmaarder- en Uitgeestermeer

Het gebied bestaat voor het overgrote deel uit de twee hier bovengenoemde meren en is gelegen tussen Alkmaar en Haarlem en is 614 hectare groot. Het beleidsgebied beslaat 1.760 hectare. Het gebied is vanwege het grote oppervlak aan water uitermate geschikt voor watersporters, de recreant kan hier verschillende activiteiten op, langs en in het water beoefenen zoals; zwemmen, kanoën, surfen, zeilen, (snel)varen en vissen. Aan de twee meren zijn meerdere jachthavens gelegen. Rondom de meren zijn verschillende ligweiden, zandstranden en fiets- en wandelpaden aangelegd. Het recreatiegebied ontvangt jaarlijks 308.000 bezoekers. Verder is het recreatieschap Alkmaarder- en Uitgeestermeer verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van het nieuwe recreatiegebied de Buitenlanden gelegen tussen Assendelft en Beverwijk, dit gebied is ongeveer 40 hectare groot.

2.2.4 Recreatieschap Geestmerambacht

Het recreatiegebied Geestmerambacht is het meest noordelijke gebied dat Recreatie Noord-Holland in opdracht van het bestuur beheert, onderhoudt en door ontwikkelt. Het oorspronkelijke gebied van 200 hectare is de laatste jaren in omvang verdubbeld. Hier valt ook het nieuwe gebied Park van Luna onder. Geestmerambacht is omsloten door Alkmaar, Langendijk en Harenkarspel en is gelegen aan het Noord-Hollandskanaal. Net als Spaarnwoude is dit gebied ook geschikt voor grote evenementen zoals Indian Summer en het Saturday Live Festival. Het recreatiegebied, inclusief de gerealiseerde uitbreiding en Park van Luna trekt jaarlijks 1,2 miljoen bezoekers.

2.2.5 Recreatieschap Twiske – Waterland

De gemeenschappelijke regelingen van recreatieschap Landschap Waterland en recreatieschap Het Twiske zijn in april 2013 opgeheven.

Gelijktijdig is er nieuwe gemeenschappelijke regeling van kracht geworden. Hier is het recreatieschap Twiske-Waterland uit voortgekomen. Tot en met 31 december 2015 blijven de begrotingen van voormalige twee recreatieschappen naast elkaar bestaan.

Recreatiegebied het Twiske is gelegen tussen Amsterdam, Zaandam en Purmerend. Het gebied bestaat voor 30% uit water met daaromheen stranden, speel- en ligweiden, dag kampeerterreinen, bos- en natuurgebieden en weilanden. Het beheergebied is ongeveer 650 hectare groot en bevat het recreatiefkarakter van; waterrecreatie, wandelen, fietsen, paardrijden en natuurbeleving. Verder zijn er specifieke recreatieve voorzieningen in het gebied aanwezig zoals een zorgboerderij, een haven, een speelsloot, een avonturen speelplaats en verschillende horecapunten. Het Twiske wordt gemiddeld door 1,1 miljoen recreanten bezocht.

Landschap Waterland ligt tussen de driehoek Hoorn, Zaanstad en Amsterdam. Het landschap wordt gekenmerkt door weilanden, dijken, vaarten en Zuiderzee stadjes, kortom een cultuurhistorisch veenweide landschap, afgewisseld met verschillende droogmakerijen zoals de Beemster, de Purmer en de Wormer. In tegenstelling tot de andere gebieden beheert Landschap Waterland geen vlakgroen, maar biedt de recreant verschillende vormen van routestructuren aan zoals; wandel-, kano- en fiets-routenetwerken. Daarnaast kunnen ruiters ook ongestoord van de verschillende ruitersporen gebruikmaken die door Landschap Waterland worden beheerd en onderhouden. Het beleidsgebied is ongeveer 40.000 hectare groot, vanwege de omvang is het tellen van bezoekers een onmogelijke opgave en daarom zijn deze gegevens ook niet beschikbaar. Wel wordt het gebruik van verschillende wandelpaden en verschillende veerponten geteld.

Recreatie Noord-Holland



Figuur 2.1⁷; beleid- en beheergebieden Recreatie Noord-Holland in opdracht van de recreatieschappen

⁷ Recreatie Noord-Holland NV, afdeling Advies, 23 januari 2013

3. Werkvoorzieningsschappen en SW-bedrijven

Dit hoofdstuk geeft inzage in vier werkvoorzieningsschappen; Baanstede, Pantar, Paswerk en Werkvoorzieningsschap Noord-Kennemerland (WNK). Er wordt vooral gekeken naar kengetallen van afdelingen van deze SW-bedrijven die werkzaamheden verrichten voor de recreatieschappen en Recreatie Noord-Holland. De werkzaamheden bestaan uit; beheer en onderhoud van bebording, uitvoeren van hygiënische maatregelen, maaiwerkzaamheden en het inzetten van personeel voor verschillende werkzaamheden.

3.1 Werkvoorzieningsschap Baanstede⁸

Baanstede is een arbeidsontwikkeling- en reïntegratiebedrijf van negen gemeenten in de regio Zaanstreek-Waterland. In bijlage twee wordt door middel van een organogram de organisatiestructuur van Baanstede weergegeven. In deze paragraaf wordt de afdeling Baanstede Groen verder onder de loep genomen. Het werkgebied van Baanstede komt overeen met het beheergebied van Landschap Waterland, met uitzondering van de gemeenten Amsterdam en Graft- De Rijp.

3.1.1 Personeel

De heer Verhoeven is bedrijfsleider van de afdeling Baanstede Groen. Er werken 192 personen met een SW-indicatie waarvan 43 voorlieden. Een SW-indicatie geeft aan dat mensen met een lichamelijk, psychische of verstandelijke beperking, kortgezegd een arbeidsbeperking, in aanmerking komen voor de sociale werkvoorziening, mits het voor hen niet mogelijk is om in een reguliere baan de kost te verdienen. Het overgrote deel van deze medewerkers hebben alleen op lagere school doorlopen en in sommige gevallen een opleiding voltooid op LBO niveau één en twee. Indien nodig worden zij binnen het bedrijf via vaktechnische opleidingen verder bij geschoold. De medewerkers zijn verdeeld over vijf rayons waar één of meerdere afdelingsleiders en assistent afdelingsleiders, ook wel werkleiders genoemd, de groep SW-medewerkers en de voorlieden leiding geeft.

Deze werkleiders hebben een vaktechnische opleiding op MBO 4 niveau in de groensector gevolgd en een aanvullende opleiding wat valt onder de noemer werken met psychische handicaps. Elf van deze mannen / vrouwen beschikken over een gemeentelijke ambtelijke status, de andere twee hebben een SW-indicatie, maar zijn wel opgeleid tot op het niveau van werkleider.



Figuur 3.1; personeel Baanstede aan het werk

3.1.2 Beloningen

SW-medewerkers die relatief veel begeleidingstijd nodig hebben en die zij ontvangen van jobcoaches en maatschappelijk werkers verdienen het minimumloon. Andere medewerkers verdienen meer omdat zij minder vaak een beroep doen op jobcoaches en maatschappelijk werkers.

⁸ Interview dhr. D. Verhoeven, bedrijfsleider Baanstede Groen 16-12-2013

Werkleiders, bedrijfsleiders en medewerkers in de ondersteunende afdelingen hebben een vergelijkbaar salaris wat gebruikelijk is in de reguliere markt met vergelijkbare functies bij de verschillende overheden.

3.1.3 Detachering en re-integratie

Baanstede heeft de afgelopen jaren enkele SW-medewerkers gedetacheerd bij andere overheden of reguliere bedrijven. Een aantal jaar geleden zijn 60 SW-medewerkers in dienst gekomen bij de participerende gemeente Zaanstad. Na een reorganisatie van deze gemeente zijn tien medewerkers met een SW-indicatie weer terug bij Baanstede, anderen zitten werkloos thuis of proberen wederom een SW-indicatie te krijgen om daarna weer terug te kunnen keren bij Baanstede. Deze kans acht de heer Verhoeven zeer klein, omdat Baanstede qua personeel aan het inkrimpen is en de Participatiewet aanstaande is.

3.2 Werkvoorzieningsschap Paswerk⁹

Paswerk noemt zich een mensontwikkelbedrijf en re-integratiebedrijf voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het beleid is gericht op doorstroming "van binnen naar buiten", dus opleiden en begeleiden bij het (opnieuw) vinden van een gewone baan bij een gewone werkgever¹⁰. Paswerk werkt in hoofdzaak in de gemeenten Haarlem en Heemstede, dit zijn eveneens de gemeenten die participeren in de gemeenschappelijke regeling. Verder is Paswerk actief in de gemeenten Haarlemmerliede, Bloemendaal en Zandvoort. Deze gemeenten vormen samen de regio Zuid-Kennemerland en zijn onderdeel van de gemeenschappelijke regeling.

3.2.1 Personeel

Zoals vermeld in de inleiding werkt Paswerk hard aan re-integratie van medewerkers. Binnen de afdeling Groen waar de heer T. Aker sector manager is, werken naast 120 medewerkers met een SW-indicatie ook 30 personen die afkomstig zijn uit het re-integratie traject. Van deze 150 personeelsleden werken er 20 als voorlieden met een SW-indicatie en vier met het 'label' re-integratie. Deze 150 arbeidskrachten worden aangestuurd door zeven teamleiders waarvan er twee een (gemeentelijke) ambtelijke status hebben, drie een SW-indicatie hebben en twee leidinggevend afkomstig zijn uit het WZK-bedrijf. Dit is het zakelijke bedrijf van werkvoorzieningsschap Paswerk. Het overgrote deel van het ondersteunend personeel zoals; staf functies, directie en bedrijfsbureau zijn in dienst bij WZK BV. Het organogram van Paswerk Groen is als bijlage drie toegevoegd.

Het opleidingsniveau van alle medewerkers binnen de afdeling Paswerk Groen is vergelijkbaar met dat van de afdeling Groen van Baanstede. Daarnaast worden veel medewerkers intern opgeleid, zowel leidinggevend op het gebied van EHBO en VCA als de SW-medewerkers zelf die meer praktisch gerichte opleidingen volgen bijvoorbeeld het werken met motorkettingzagen of bosmaaiers.

3.2.2 Beloningen

De beloning voor de medewerkers van de afdeling Paswerk Groen zijn vergelijkbaar met die van Baanstede, WNK en Pantar, de werkvoorzieningsschappen die in § 3.3 en § 3.4 zijn beschreven. Het verschil in beloning per SW-medewerker hangt af van de hoeveelheid begeleidingstijd die een medewerker vraagt.

3.2.3 Detachering en re-integratie

Ongeveer 20% van de medewerkers van de afdeling Groen werkt op basis van re-integratie, volgens de Wet Werk en Bijstand (WWB). Dertien personen zijn het jaar rond gedetacheerd bij verschillende (participerende) gemeenten en twee bij het recreatieschap Spaarnwoude. Zij vervullen de taak van huismeester en tuinman.

⁹ Interview dhr. T. Aker, sector manager Paswerk, 11-12-2013

¹⁰ www.paswerk.nl 02-02-2014

Via het detachering- en re-integratiebeleid stroomt jaarlijks 10% naar een regulier bedrijf, dit betreft zowel de medewerkers met een SW-indicatie als de mensen uit de bekende 'kaartenbak'. "Paswerk is bijzonder trots op dit resultaat" volgens de sectormanager de heer T. Aker.

3.3 WNK¹¹

De afkorting WNK staat voor Werkvoorzieningsschap Noord-Kennemerland. Het bedrijf is gevestigd in Alkmaar en maakt net zoals de andere beschreven werkvoorzieningsschappen deel uit van een gemeenschappelijke regeling, hieronder vallen de gemeenten; Alkmaar Bergen, Castricum, Graft-de Rijp, Heerhugowaard, Langedijk en Schermer. Naast werkzaamheden in de participerende gemeenten verricht WNK ook werkzaamheden voor het Horizon College, een regionaal opleidingscentrum in Noord-Holland.

3.3.1 Personeel

De subafdeling Groen & Reiniging valt onder de afdeling Leer- en Werkbedrijf. De heer W. Kesting is bedrijfsleider van de subafdeling Groen & Reiniging en bestaat uit 110 medewerkers met een SW-indicatie, twaalf leidinggevenden met een gemeentelijke ambtenaren status de overige twaalf leidinggevenden zijn in dienst van de Stichting WNK Support. Deze stichting treedt op als werkgever voor werknemers die op basis van tijdelijke dan wel vaste arbeidsovereenkomsten worden gedetacheerd naar WNK Bedrijven. Dit is een vergelijkbare constructie als het re-integratiebeleid waar Paswerk en Baanstede mee werken, het grote verschil zit in de juridische status. WNK heeft hiervoor een aparte stichting in het leven geroepen terwijl Baanstede en Paswerk respectievelijk de uitvoering van dit beleid outsourcen of er een aparte BV voor hebben opgericht. Het organogram van de subafdeling Groen & Reiniging is als bijlage vier toegevoegd.

Het opleidingsniveau van alle medewerkers binnen deze afdeling is vergelijkbaar met andere sociale werkvoorzieningsbedrijven met soortgelijke afdelingen. Opvallend is dat zowel bij Baanstede, Paswerk, Pantar en WNK het leidinggevende personeel vaktechnisch (in de groensector is opgeleid) en daarnaast aanvullende opleidingen, training en cursussen hebben gevolgd om het werken met mensen met een beperking zich eigen te maken.

3.3.2 Beloning

Doordat alle vier de werkvoorzieningsschappen in grote lijnen dezelfde organisatie structuur hebben en de Groen afdelingen vergelijkbare hiërarchische structuur heeft is het beloningssysteem op nagenoeg dezelfde wijze vorm gegeven.

3.3.3 Detachering en re-integratie

Van de 110 medewerkers met een SW indicatie zijn twaalf personen gedetacheerd bij hoveniers bedrijven. Dit is een afspraak die voortkomt uit de samenwerkingsrelatie die WNK heeft met deze bedrijven. WNK besteed in de winterperiode werk uit hoveniersbedrijven, voor dit soort bedrijven zijn dit de maanden waarin zij weinig omzet maken. Als 'tegenprestatie' werken mensen met een SW-indicatie bij de hoveniersbedrijven, zij verrichten daar voornamelijk opruim werkzaamheden. Het detachering- en re-integratie beleid wordt uitgevoerd door de Stichting WNK Support.

3.4 Pantar

Pantar biedt werk aan ruim 3.500 inwoners van de gemeenten Diemen en Amsterdam, zij participeren in de gemeenschappelijke regeling van het Werkvoorzieningsschap Pantar. In tegenstelling tot de andere werkvoorzieningsschappen werkt Pantar voor het overgrote deel in de genoemde participerende gemeenten. Af en toe wordt er een uitstapje gemaakt naar een buurgemeente zoals Amstelveen of Ouderkerk.

¹¹ Interview dhr. W. Kesting, bedrijfsleider Groen en Reiniging WNK, 04-12-2013

3.4.1 Personeel

Op het moment van het interview met de heer P. van Veen, afdelingshoofd Groen & Reiniging regio West¹², draagt deze afdeling nog deze naam. Vanwege de invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015 is Pantar Amsterdam drukdoende met een reorganisatie. De afdelingsnaam Groen & Reiniging gaat veranderen in; Beheer openbare ruimte. Van deze nieuwe organisatievorm is (nog) geen organogram beschikbaar. De indeling in regio's blijft bestaan. Bij deze afdeling werken in totaal 700 mensen. 40 hiervan hebben een leidinggevende functie, van deze 40 hebben er vier een SW-indicatie. Van de 660 medewerkers hebben er 560 een SW-indicatie de overige 100 volgen een re-integratie traject.

Het opleidingsniveau van alle medewerkers binnen deze afdeling is vergelijkbaar met andere sociale werkvoorziening bedrijven met soortgelijke afdelingen. Verrassend is dat Stichting Pantar Amsterdam, niet alleen het personeel bijschoolt op het gebied van VCA en veilig werken met verschillende machines. Enkele medewerkers krijgen daarnaast het aanbod om het rijbewijs BE te halen. Dit omdat Pantar een chronisch tekort heeft aan chauffeurs om de mensen naar hun werklocatie te brengen.

3.4.2 Beloning

Alle medewerkers met uitzondering van degene die zich in een re-integratie traject bevinden zijn in loondienst bij de Stichting Pantar Amsterdam. De salarissen van zowel de leidinggevende als de mensen met een SW-indicatie worden van uit de Stichting Pantar Amsterdam gefinancierd. Dit bestaat uit de € 22.000,- per jaar die de Stichting ontvangt per SW-medewerker ontvangt van de participerende gemeenten, de hoogte van dit bedrag is landelijk vastgesteld. De Stichting verdient tevens haar inkomsten door het verrichten van arbeid. Stichting Pantar Amsterdam schrijft in tegenstelling tot bijvoorbeeld Baanstede nog met 'zwarte cijfers'.

3.4.3 Detachering en re-integratie

Het jaar rond detacheren van personeel bij andere bedrijven gebeurt de laatste jaren weinig. Pantar is van mening dat het kwalitatief goede personeel uit het zicht verdwijnt bij het jaar rond detacheren en dat hierdoor het kwaliteitsniveau van de werkzaamheden op projectbasis gedwongen moet bijstellen. Wel zijn er drie jaar geleden twaalf SW-medewerkers overgenomen door een hoveniersbedrijf in Almere. Deze ex-Pantar medewerkers werken hier nog steeds.

¹² Interview dhr. P. van Veen, afdelingshoofd Groen en Reiniging regio West, 26-03-2014

4. Portfolio van werkvoorzieningsschappen

De vier werkvoorzieningsschappen die in hoofdstuk drie staan beschreven verrichten alle vele jaren werkzaamheden voor de recreatieschappen en Recreatie Noord-Holland. De aard van de werkzaamheden zijn in de loop van de jaren over het algemeen hetzelfde gebleven en zal dat de komende jaren blijven, wel zit er variatie in de omvang van de werkzaamheden. Het werkpakket bestaat over het algemeen uit; het beheren en onderhouden van bebording, het uitvoeren van hygiënische maatregelen, het maaien van intensieve en extensieve percelen gras en het inzetten van personeel voor verschillende voorkomende werkzaamheden.

De genoemde hoeveelheden manuren in figuur 4.1, 4.2 en tabel 4.1 zijn als volgt berekend; de offertes die de recreatieschappen ontvangen van de SW-bedrijven zijn gebaseerd op werkschrijvingen en bestekken die door de beheerders van de recreatiegebieden zijn opgesteld. De werkschrijving van Recreatie Noord-Holland is opgesteld door een projectmedewerker. De offertes worden op verschillende wijze ingediend. Vaak worden de bedragen uitgesplitst in; in te zetten materiaal, materieel en arbeid. In andere gevallen wordt een eenheidsprijs per hectare, stuks of kubieke meter berekend. Een derde variant is het aanbieden van één pakketprijs.

In dit rapport wordt onder andere onderzocht hoeveel arbeid er verricht wordt in de recreatiegebieden door SW-medewerkers, daarom zijn de alle geoffreerde bedragen omgerekend naar manuren. Uiteraard is hier rekening gehouden met overhead kosten en de kosten voor het inzetten van materiaal en materieel. Om het netto arbeidsuren te berekenen is de volgende formule is gehanteerd.

Het inhuren van een SW-medewerker kost gemiddeld € 22,50 per uur* inclusief overhead, transport en klein materiaal en materieel. Op basis van tientallen verschillende offertes die de recreatieschappen de laatste jaren hebben ontvangen is berekend dat de overheadkosten, transport en inzet van klein materieel en materiaal ongeveer 20% van uurloon bedraagt.

*Som van het basistarief van vier SW-bedrijven gedeeld door het aantal SW-bedrijven en het gemiddelde van de tarieven van de jaren 2012, 2013 en de prognose voor 2014.

De inzet van manuren is een gemiddelde van de jaren 2012, 2013 en de prognose voor 2014. Een voorbeeld; stel dat voor het beheren en onderhouden van 3.000 borden per inspectieronde € 13.000- wordt berekend, dan is het aantal manuren als volgt te berekenen $\text{€ } 13.000 / \text{€ } 22,50 = 577,8 \times 80\% = 462 \text{ manuur}$. Op deze wijze zijn offerte bedragen waar nodig omgerekend naar het aantal manuren per SW-bedrijf en per recreatieschap, die in tabel 4.1 op bladzijde 27 worden weergegeven. Figuur 4.1 op bladzijde 26 geeft de visuele verhouding weer hoeveel manuren er totaal in één recreatieschap wordt ingezet. Figuur 4.2 eveneens op bladzijde 26, geeft aan hoeveel manuur er per SW-bedrijf wordt ingezet voor alle recreatieschappen en Recreatie Noord-Holland als opdrachtgevers.

Omdat de vijf recreatieschappen en vier werkvoorzieningsschappen met een gemeenschappelijke regeling werken zijn de werkgebieden van de organisaties ook duidelijke afgebakend. Ondanks dat zij in veel gevallen dezelfde diensten aanbieden gaan zij onderling niet de concurrentiestrijd aan. Deze stelling wordt bekrachtigd door de beschrijving in de onderstaande paragrafen. Het betreft de werkzaamheden die in opdracht van de recreatieschappen en Recreatie Noord-Holland door de SW-bedrijven worden verricht.

4.1 Recreatie Noord-Holland als opdrachtgever voor SW-bedrijven

Recreatie Noord-Holland is het uitvoeringsbedrijf dat werkt in opdracht van de vijf recreatieschappen en andere opdrachtgevers.

De recreatieschappen fungeren als opdrachtgever naar de SW-bedrijven mits het hun eigen beleids- en beheergebied betreft. Recreatieve voorzieningen die buiten de grenzen van de gemeenschappelijke regeling van het recreatieschap liggen worden in enkele gevallen uitbesteed aan Recreatie Noord-Holland. In 2006 en 2011 zijn er twee van dit soort opdrachten aangenomen. In 2006 is het Fietsroutenetwerk Laag-Holland en IJmond gerealiseerd door de provincie Noord-Holland, daarna is eigendom overgedragen naar recreatieschappen; Twiske-Waterland, Alkmaarder- en Uitgeestermeer en Spaarnwoude. Het eigendom van Fietsroutenetwerk Amstelland en Meerlanden is na realisatie in 2011 door de Stadsregio Amsterdam overgedragen het recreatieschap Spaarnwoude, Groengebied Amstelland en de gemeenten Uithoorn en Aalsmeer.

Recreatie Noord-Holland voert in opdracht van deze recreatieschappen en de twee genoemde gemeenten het beheer en onderhoud uit aan de Fietsroutenetwerken. Medewerkers van Recreatie Noord-Holland coördineren het fysieke beheer en onderhoud dat is uitbesteed aan de SW-bedrijven Baanstede en Paswerk. Hier wordt in § 4.2 en § 4.3 nader uitleg over gegeven.

4.2 Werkportfolio Baanstede

- Beheer en onderhoud Fietsroutenetwerk Laag Holland in opdracht van Recreatie Noord-Holland:
 - Het inspecteren, schoonmaken, herstellen en van ruim 3.000 borden in verschillende formaten.
 - Het aanpassen van bebording als gevolg van wijzigingen in de bestaande infrastructuur en vandalisme wordt ook buiten de inspectieronden uitgevoerd.
- Beheer en onderhoud bebording in opdracht van recreatieschap Twiske-Waterland:
 - Het inspecteren, schoonmaken, herstellen en van ruim 150 borden in verschillende formaten.
 - Het uitvoeren van herstelwerkzaamheden als gevolg van vandalisme wordt indien noodzakelijk ook buiten de inspectieronden uitgevoerd.
- Hygiënische maatregelen in opdracht van recreatieschap Twiske-Waterland:
 - Het verwijderen en afvoeren van zwerfvuil, legen van afvalbakken en het schoonspuiten van terreinmeubilair. Deze werkzaamheden worden voornamelijk uitgevoerd in het recreatiegebied Het Twiske.
 - Rustplaatsen langs vaarroutes en het Natuurspeelbos in Purmerend zijn locaties die in Landschap Waterland zijn gelegen.
- Maaiwerkzaamheden in opdracht van recreatieschap Twiske-Waterland:
 - Het uitmaaïen van rustplaatsen in Landschap Waterland
 - Het uitmaaïen van allerlei verschillende typen terreinmeubilair in het recreatiegebied Het Twiske, zoals, banken, verkeersborden, hekken, routepalen, steigers en speelvoorzieningen. Dit gebeurt in opdracht van een regulier bedrijf. Baanstede fungeert hier als onderaannemer.

4.2 Werkportfolio Paswerk

- Beheer en onderhoud Fietsroutenetwerk Amstelland en Meerlanden in opdracht van Recreatie Noord-Holland:
 - Het inspecteren, schoonmaken, herstellen en van ruim 900 borden in verschillende formaten.
 - Het aanpassen van bebording als gevolg van wijzigingen in de bestaande infrastructuur en vandalisme wordt ook buiten de inspectieronden uitgevoerd.
- Hygiënische maatregelen in opdracht van recreatieschap Spaarnwoude:
 - Het verwijderen en afvoeren van zwerfvuil, legen van afvalbakken en het schoonspuiten van terreinmeubilair en brugdekken. Deze werkzaamheden worden voornamelijk uitgevoerd in de nieuwe gebieden waar het recreatieschap beheer en onderhoudswerkzaamheden uitvoert. Dit zijn; Park Zwanenburg, Lutkemeer en de Tuinen van West.

- Hygiënische maatregelen in opdracht van recreatieschap Spaarnwoude:
 - Het verwijderen en afvoeren van zwerfvuil, legen van afvalbakken en het schoonspuiten van terreinmeubilair en brugdekken.
 - Daarnaast behoort het schoonhouden van de verschillende toiletgebouwen en het verwijderen van zwerfvuil dat op het open water drijft ook tot de werkzaamheden. Deze werkzaamheden worden in het (oude) deel van het recreatiegebied van Spaarnwoude uitgevoerd, op grondgebied van de gemeente Haarlem.
- Detachering en inhuur van personeel in opdracht van recreatieschap Spaarnwoude:
 - Het hele jaar rond zijn twee SW-medewerkers van Paswerk gedetacheerd Recreatieschap, ieder vervullen zij één fte. Eén persoon fungeert als huismeester, de ander verzorgt het groen rondom het beheerkantoor en de informatieboerderij Zorgvrij.
 - Verder kunnen medewerkers van Paswerk worden ingehuurd voor alle voorkomende passende werkzaamheden.

4.3 Werkportfolio WNK

- Beheer en onderhoud bebording in opdracht van het recreatieschap Alkmaarder en Uitgeestermeer:
 - Het inspecteren, schoonmaken, herstellen borden in verschillende formaten.
 - Het uitvoeren van herstelwerkzaamheden als gevolg van vandalisme worden indien noodzakelijk ook buiten de inspectieronden uitgevoerd.
- Detachering en inhuur van personeel in opdracht van recreatieschap Alkmaarder- en Uitgeestermeer:
 - Het hele jaar rond is één SW-medewerker van WNK gedetacheerd bij het recreatieschap. Hij verricht vooral kleine onderhoudswerkzaamheden in het werkgebied en in en rondom de gebouwen die in beheer en/of eigendom zijn van het recreatieschap.
- Hygiënische maatregelen in opdracht van recreatieschap Geestmerambacht:
 - Het verwijderen en afvoeren van zwerfvuil, legen van bovengrondse afvalbakken en het leegzuigen en afvoeren van afval wat afkomstig is uit ondergrondse afvalbakken.
- Detachering en inhuur van personeel in opdracht van recreatieschap Geestmerambacht:
 - Het hele jaar rond verrichten twee SW-medewerkers van WNK alle voorkomende werkzaamheden op het gebied van klein onderhoud aan gebouwen, groenvoorzieningen en machines.

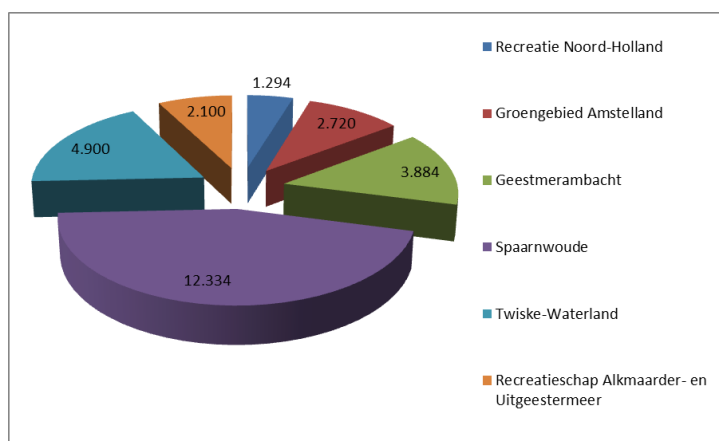
4.4 Werkportfolio Pantar

- Hygiënische maatregelen in opdracht van recreatieschap Spaarnwoude:
 - Het verwijderen en afvoeren van zwerfvuil, legen van afvalbakken en het schoonspuiten van terreinmeubilair en brugdekken.
 - Het schoonhouden van de verschillende toiletgebouwen en het verwijderen van zwerfvuil dat op het open water drijft ook tot de werkzaamheden. Deze werkzaamheden worden in het (oude) deel van het recreatiegebied van Spaarnwoude uitgevoerd, op grondgebied van de gemeente Amsterdam.
- Beheer en onderhoud bebording in opdracht van Groengebied Amstelland:
 - Het schoonmaken van alle in eigendom zijnde bebording en terreinmeubilair.
- Hygiënische maatregelen in opdracht van Groengebied Amstelland:
 - Het verrichten van periodiek schoonmaakonderhoud aan het interieur en exterieur van het monumentale pand Huize Wester-Amstel. Dit pand fungeert als beheerkantoor voor Groengebied Amstelland, tevens worden hier exposities gehouden en er vinden regelmatig lezingen en concerten plaats.
- Detachering en inhuur van personeel in opdracht van Groengebied Amstelland:
 - Het verrichten van pontdiensten over de Amstel in de zomer periode.

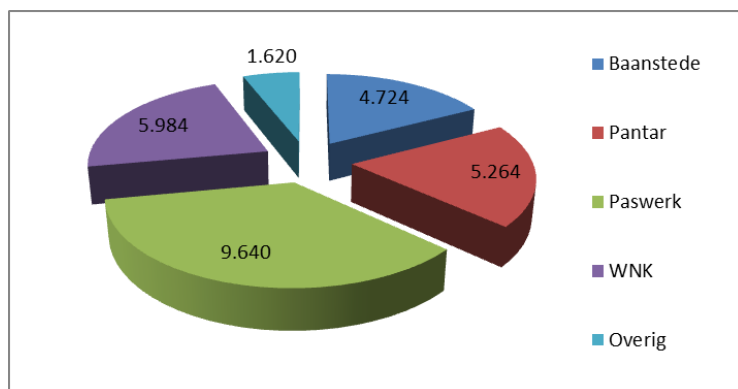
4.5 Arbeidsparticipatie en sociaal-culturele participatie

Naast het inhuren van SW-bedrijven en reguliere bedrijven zoals; loonwerkers, groenvoorzieningsbedrijven en aannemers door de recreatieschappen zijn er ook organisaties die onbetaald werk verrichten. Enkele voorbeelden zijn; re-integratiebedrijven, zorgboerderijen, vrijwilligersgroepen, vogelwerkgroepen, verschillende natuurorganisaties en (maatschappelijke) stages. De inzet die zij leveren is niet mee genomen in tabel 4.1 omdat dit vaak werkzaamheden betreft die zij zelf vrijwillig aanbieden of omdat de doelstelling van de groep of organisatie waartoe zij behoren hen hier toe beweegt. Dit wil niet zeggen dat deze werkzaamheden overbodig zijn, zeker niet. Het betreft vaak dat soort werkzaamheden waar het recreatieschap geen geld voor heeft maar wel een groot maatschappelijk belang dienen. Het aantal uren wat re-integratiebedrijven aan werk in de recreatiegebieden verzetten bedraagt 18.708 uur per jaar. De vrijwilligersgroepen van diverse (natuur) organisatie zijn jaarlijks 14.919 uur actief in de recreatiegebieden. Het aanbod van scholieren die werkzaam zijn voor een (maatschappelijke) stage bedraagt 4.267 uur.

De belangrijkste reden dat deze organisaties niet worden meegenomen in dit onderzoek is dat de missie en visie van deze organisaties en groepen substantieel verschilt met die van een SW-bedrijf. Al moet gezegd worden dat de doelstellingen van een re-integratiebedrijf dicht tegen die van een SW-bedrijf 'aan schuurt'. Het verschil is dat mensen die in het re-integratietraject zitten om andere redenen dan SW-medewerkers een afstand tot de arbeidsmarkt hebben en in veel gevallen dit maar tijdelijk is in tegenstelling tot SW-medewerkers.



Figuur 4.1¹³; manuren SW-medewerkers per recreatieschap



Figuur 4.2¹⁴; manuren SW-medewerkers per werkvoorzieningsschap

¹³ Locatiebeheerders vijf recreatieschappen, december 2013

¹⁴ Locatiebeheerders vijf recreatieschappen, december 2013

Naam SW-bedrijf			Baanstede	Pantar	Paswerk	WNK	Anders*
Type werk	Periode waarin werkzaamheden worden verricht	Uren totaal Naam schap	4.724	5.264	9.640	5.984	1.620
Hygiënische maatregelen		RNH	-	-	-	-	-
	Hele jaar	GGA	-	1.000	-	-	-
	Hele jaar	GAB	-	-	-	1.440	-
	Hele jaar	SPW	-	3.044	6.090	-	-
	Hele jaar	TW-WAT	3.300	-	-	-	-
		RAUM	-	-	-	-	-
Maai werk- zaamheden		RNH	-	-	-	-	-
		GGA	-	-	-	-	-
		GAB	-	-	-	-	-
		SPW	-	-	-	-	-
	April t/m okt	TW-WAT	280	-	-	-	1.120
		RAUM	-	-	-	-	-
Beheer en onderhoud beoordeling	Voor- en najaar	RNH	944	-	350	-	-
	Voor- en najaar	GGA	-	220	-	-	-
		GAB	-	-	-	-	-
		SPW	-	-	-	-	-
	Voor- en najaar	TW-WAT	200	-	-	-	-
	Voor- en najaar	RAUM				500	
Detachering en inhuur personeel		RNH	-	-	-	-	
	Zomerperiode	GGA	-	1.000	-	-	500
	47 weken p.j.	GAB	-	-	-	2.444	-
	Hele jaar	SPW	-		3.200	-	-
		TW-WAT	-	-	-	-	-
	Hele jaar	RAUM	-	-	-	1.600	-

* Inhuur SW-bedrijven / SW-medewerkers door reguliere aannemers die in opdracht van de recreatieschappen werken

Tabel 4.1¹⁵; Manuren per SW-bedrijf per werksoort en recreatieschap

¹⁵ Locatiebeheerders van vijf recreatieschappen

5. Wetgeving

Door de economische crisis die vanaf 2008 gaande is zijn er verschillende wetten doorgevoerd en nog in ontwikkeling om deze crisis het hoofd te bieden. In dit hoofdstuk worden een aantal wetten besproken die van belang zijn voor dit onderzoek. Het betreft voornamelijk de wetgeving betreffende de sociale werkvoorziening, Wajong, bijstand, aanbestedingswet en de nieuwe Participatiewet. Het causale verband van deze bestaande en nieuwe wetgeving, die invloed kan hebben op de werkprocessen van de werkvoorzieningsschappen, reguliere bedrijven en overheidsbedrijven zoals Recreatie Noord-Holland worden bediscussieerd in hoofdstuk zes.

5.1 Wet Sociale Werkvoorziening¹⁶

Mensen met een lichamelijk, psychische of verstandelijke beperking, kortgezegd een arbeidsbeperking, komen in aanmerking voor de sociale werkvoorziening, mits het voor hen niet mogelijk is om in een gewone baan de kost te verdienen. Om hiervoor in aanmerking te komen dient de persoon in kwestie een aanvraag te doen bij de UWV en dient vooraf aan een aantal voorwaarden te voldoen:

- Het hebben van een handicap die zodanig is dat werken in een gewone werkomgeving niet mogelijk is.
- Wel kunnen werken in een aangepaste omgeving.
- Het in staat zijn om met regelmaat te werken.

Mensen met een arbeidsbeperking kunnen werken bij een sociale werkplaats of begeleid werken bij een reguliere werkgever, de werkplek wordt aangepast aan de arbeidsbeperking die iemand heeft. Werknemers worden begeleid vanuit de sociale werkvoorziening. Het is ook mogelijk om bij een SW-bedrijf te werken zoals deze omschreven zijn in hoofdstuk vier. Bij deze bedrijven werkt men binnen in de aangepaste omgeving, of in de buitendienst. Deze afdelingen worden veelal ingehuurd door reguliere bedrijven of verschillende overheden zoals recreatieschappen en gemeenten.

Met het wetsvoorstel dat per 1 januari 2015 van kracht wordt betekent dat de Wet Sociale Werkvoorziening overgaat in de Participatiewet. Deze wet wordt beschreven in § 5.4.

5.2 Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong)¹⁷

Deze wet is bedoeld voor mensen die op jonge leeftijd een langdurige ziekte of handicap hebben gekregen. Het UWV voert de wet uit. Zij zijn verantwoordelijk voor inkomensaanvulling als iemand nog niet kan werken maar wel in de toekomst. Of verstrekken een uitkering tijdens een opleiding aan jong gehandicapten met als doel de kans op de arbeidsmarkt te vergroten. En als laatste verstrekken zij een uitkering als na grondig onderzoek blijkt dat iemand niet kan werken.

Hoewel de naam anders doet vermoeden wordt de uitkering toegekend totdat iemand de AOW leeftijd bereikt, mits er geen factoren van invloed zijn die de uitkering kunnen beëindigen zoals; een genezingsproces dat voorspoedig verloopt of het vinden van (aangepast) werk.

Net als de Wet Sociale Werkvoorziening gaat deze wet ook op in de nieuwe Participatiewet. Met het verschil dat de Wajong niet volledig verdwijnt. Wie na herkeuring toch arbeidsongeschikt wordt verklaard valt niet terug in de bijstand, maar behoudt de Wajong uitkering dat 70% van het minimumloon bedraagt. Deze uitkering kent in tegenstelling tot de bijstandswet geen vermogenstoets.

¹⁶ <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/sociale-werkvoorziening/vraag-en-antwoord/wanneer-kan-ik-werken-in-de-sociale-werkvoorziening.html>, 8 februari 2014

¹⁷ <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wajong/wajong-uitkering>, 8 februari 2014

5.3 Wet Werk en Bijstand¹⁸

Als laatste wordt de wet Werk en Bijstand in de nieuwe Participatiewet opgenomen. Personen kunnen aanspraak maken op een bijstandsuitkering indien zij op geen enkele andere uitkering een beroep kunnen doen. Indien een alleenstaande of een gezin in aanmerking wil komen voor een bijstandsuitkering dan wordt eerst bekeken of zij hun vermogen al hebben gebruikt om in hun levensonderhoud te voorzien. Een door de overheid bepaald bedrag aan vermogen mag worden behouden en hoeft dus niet worden 'opgegeten'. Hier valt ook een auto of een eigen huis onder. Deze drempelbedragen worden ieder half jaar door de overheid vastgesteld.

Indien men een bijstandsuitkering ontvangt is men verplicht te solliciteren naar normaal werk, hier valt ook het werk onder wat niet of deels aansluit bij de opleiding en ervaring die iemand heeft. Bijstands- moeders of vaders met kinderen onder de vijf jaar oud vallen niet onder de sollicitatieplicht. Tevens is er een verhuisplicht van kracht voor bijstandsgerechtigden die ergens anders een baan kunnen krijgen.

5.4 Participatiewet^{19 20}

Met de Participatiewet wil het kabinet bereiken dat zoveel mogelijk mensen meedoen (participeren) in de samenleving. De Participatiewet voegt de Wet Werk en Bijstand, de Wet Sociale Werkvoorziening en een deel van de Wajong samen. Er is straks dus één regeling voor iedereen die in staat is om te werken, bij voorkeur via een reguliere baan. Voor mensen die helemaal niet kunnen werken, blijft er een sociaal vangnet in de vorm van een bijstandsuitkering. De Participatiewet moet wel voorkomen dat mensen in dit vangnet blijven. Het uitgangspunt van de wet blijft om bestaande regelingen voor mensen met een arbeidsbeperking en noodzakelijk zijn aangewezen op ondersteuning in welke vorm dan ook op te nemen in één regeling.

Omdat gemeenten verantwoordelijk zijn voor het beleid op het gebied van langdurige zorg, de bijstand, Wajong en de Sociale Werkvoorziening worden gemeenten tevens belast met de uitvoering van de Participatiewet. Zij staan dicht bij de burger en kunnen maatwerk leveren.

Afgesproken in het sociaal akkoord is dat werkgevers zich tot 2026 garantstellen voor 100.000 extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking die *niet* het zelfstandig het minimum loon kunnen verdienen. Onder deze 100.000 arbeidsplaatsen vallen ook de mensen met een beperking die wel zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen, maar persoonlijke ondersteuning nodig hebben van een jobcoach. De overheid stelt zelf jaarlijks 2.500 banen per jaar open. Dit geldt voor alle overheidssectoren inclusief politie, Defensie en de rechterlijke macht.

De nog op te richten Werkbedrijven vormen de schakel tussen de werkgever en arbeidsbeperkten, deze zijn vergelijkbaar met de huidige re-integratiebedrijven. De gemeenten zijn hierin sturend, de Werkbedrijven gaan nauw samenwerken met het UWV en sociale partners.

5.5 Werken met arbeidsbeperkten volgens de quotumregeling in Europa²¹

Na het invoeren van de Participatiewet wordt in 2016 de quotumregeling in Nederland ingevoerd. Een quotumregeling verwijst naar een wettelijke plicht voor bedrijven van zekere omvang om een vast percentage van hun arbeidsplaatsen te reserveren voor mensen met een arbeidsbeperking.

¹⁸ <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2011/12/23/de-nieuwe-wet-werk-en-bijstand.html>, 9 februari 2014

¹⁹ Toekomst visie Koninklijke Ginkel Groep, december 2013

²⁰ Kamerbrief over Participatiewet en quotum na sociaal akkoord, 27 juni 2013

²¹ Wat werkt?, buitenlandse ervaringen met arbeidsvoorzieningen voor gehandicapten, april 2008

Diverse landen in Europa hebben ervaring met een quotumregeling die in Nederland in 2016 wordt ingevoerd. De quotumpercentages lopen uiteen van 2% (Spanje) tot 7% (Italië).

Duitsland hanteert al vanaf 2001 een quotumregeling van 5% voor bedrijven met meer dan 19 medewerkers. Verassend is dat de quotumregeling in het Verenigd Koninkrijk in 1996 is afgeschaft. Hiervoor is de anti-discriminatie-regeling in de plaats gekomen. De Scandinavische landen kennen geen quotumregeling omdat zij vinden dat dit stigmatiserend werkt en gehandicapten in een uitzonderingspositie plaatst.

Naar mate de relatieve werkgelegenheid* voor arbeidsbeperkten stijgt, stijgt ook het quotumpercentage zie tabel 5.1. De boetes stijgen niet evenredig mee. In Italië bedraagt het boetebedrag € 13.000 per jaar per onbezette arbeidsplaats. In België worden geen boetes berekend, de reden hiervoor is dat de quotumregeling alleen geldt voor de overheid en wie deelt de boetes uit? Inderdaad de overheid.

*Het werkgelegenheidspercentage van arbeidsbeperkten ten opzichte het werkgelegenheidspercentage van niet-arbeidsbeperkten.

Land	Quotum in %	Boete per jaar	Relatieve werkgelegenheid
België (overheid)	2,50%	€ -	54%
Duitsland	5%	€ 3.000	67%
Frankrijk	6%	€ 2.400	72%
Italië	7%	€ 13.000	60%
Nederland	5%	€ 5.000	60%
Oostenrijk	4%	€ 2.500	60%
Portugal (overheid)	5%	€ -	59%
Spanje	2%	€ -	41%

Tabel 5.1; quotaschema's in diverse Europese landen²²

Het in dienstnemen van mensen met arbeidsbeperking is voor reguliere bedrijven in België niet verplicht. Wel worden de bedrijven financieel gestimuleerd door de overheid in de vorm van premies om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Deze premies zijn vergelijkbaar met de Nederlandse loonkostensubsidie die beschreven staat in § 6.4.4, maar zijn qua percentages gunstiger voor de werkgevers dan Nederlandse subsidies.

In Zweden waar geen quotumregeling van toepassing is, is een vergelijkbare loonkostensubsidie als in Nederland. De Zweedse regeling is nog gunstiger voor de werkgevers dan de regeling in België. De subsidie kan oplopen tot 80% van de arbeidskosten en in enkele gevallen tot 100%. Dit geldt voor een periode van vier jaar met een mogelijkheid tot verlenging.

Duitsland en Oostenrijk lopen voorop als het gaat om re-integratie van arbeidsbeperkten. Naast dat beide landen al vele jaren een quotumregeling hanteren geeft de overheid veel geld uit aan loonkostensubsidies. Die kunnen oplopen van 80%, voor het aanbieden van een arbeidsplaats voor mensen met een arbeidsbeperking tot 100% voor arbeidsbeperkten waarvoor een leertraject binnen een bedrijf wordt georganiseerd. Deze subsidies worden jaarlijks met 10% verlaagd.

²² http://www.cpb.nl/sites/default/files/cep2013_kader_pag71.pdf en auteur, april 2014

Zwitserland is een vreemde eend in de bijt. Hier zijn nog geen wettelijke instrumenten en bijbehorende financiële tegemoetkomingen door de overheid vastgesteld. In dit land gebeurt de re-integratie van arbeidsbeperkten alleen op commerciële basis. De sociale werkplaatsen bestaan uit commerciële productiebedrijven in de industriële-, agrarische- en dienstverlenende sector. Dit heeft mede te maken vanwege het feit dat de sociale zekerheidsvoorzieningen worden verstrekt door particuliere organisaties. Hierop heeft het overheidsbeleid weinig invloed.

Een hoog quotumpercentage hoeft niet altijd te betekenen dat een hoog percentage arbeidsbeperkten bij een reguliere werkgever een baan vindt. Spanje bijvoorbeeld heeft een laag quotumpercentage (2%) zie tabel 6.2. Daarnaast wordt je als gehandicapte geregistreerd als je 25% of meer arbeidsverlies hebt. In Spanje is 96% van de quotaplplaatsen gevuld, ondanks dat er geen sancties van de overheid zijn als een bedrijf niet aan het vastgestelde percentage voldoet.

5.6 Aanbestedingswet

De aanbestedingswet die op 1 april 2013 in werking is getreden bevat een pakket regels voor aanbestedende diensten. Recreatie Noord-Holland is een overheids- aanbestedende dienst en dient zich te houden aan de wet en regelgeving betreffende het aangaan van overheidsopdrachten. Recreatie Noord-Holland werkt namens de recreatieschappen voor het aanbesteden van opdrachten zoals; werken, diensten en leveranties. De wet verplicht een aanbestedende dienst zoveel mogelijk maatschappelijke waarde met publieke middelen. Het gebruik van EMVI (Economisch Meest Voordelige Inschrijving, in plaats van Laagste Prijs) als gunningscriterium is bij aanbestedingen in beginsel verplicht gesteld.

De eisen die bij een aanbesteding aan een ondernemer worden gesteld moeten in verhouding staan tot de opdracht. In de aanbestedingswet wordt hiervoor het woord proportionaliteit gebruikt. In praktijk werkt Recreatie Noord-Holland vooral met meervoudige onderhandse aanbestedingen voor bedragen tussen de € 15.000 en € 100.000 voor werken. Voor diensten en leveranties wordt het maximum bedrag van € 200.000 gehanteerd. Het aantal openbare aanbestedingen van Recreatie Noord-Holland bedraagt maximaal 20 per jaar.

De aanbestedingswet biedt de mogelijkheid om onder bepaalde voorwaarden van de gebaande paden af te wijken. Het managementteam van Recreatie Noord-Holland onderschrijft de bovenstaande richtlijnen maar past hierop wel enkele uitzonderingen toe^{23 24}:

- Voor meervoudige onderhandse aanbestedingsprocedures met een directiebegroting, tussen de € 15.000 en € 100.000 voor werken, geldt dat een EMVI procedure inschrijvers onnodig en onevenredig worden belast met de inschrijvingsprocedure. Voor situaties die voldoen aan dit motief wordt gekozen om te gunnen op basis van het criterium van de laagste prijs.
- De directeur van Recreatie Noord-Holland kan als de directiebegroting niet meer dan € 100.000 bedraagt afwijken van de aanbestedingsrichtlijn zoals in de tweede alinea in deze paragraaf is beschreven in geval van:
 - Opdrachten waarvan kan worden aangetoond dat er onvoldoende geschikte gegadigden zijn.
 - Aansluiting bij het in uitvoering zijnde werk, waarbij de uitvoering door dezelfde aannemer efficiënter, sneller, en daardoor goedkoper kan zijn.
 - Een opdracht waarbij de voorbereidingskosten meer dan 25% van de directiebegroting bedragen en daardoor niet in verhouding staan tot de potentiële besparing en risico's.

²³ Aanbestedingsrichtlijnen Recreatie Noord-Holland, 18 april 2012, geraadpleegd maart 2014

²⁴ Interview dhr. J.L. Hylkema, directeur Recreatie Noord-Holland NV, 12 maart 2014

- In te stemmen met het beleid van een recreatieschap om te kiezen voor een SW-bedrijf in het kader van het maatschappelijk verantwoord ondernemen en/of zich te conformeren aan de 5% regel van social-return on investment.

Om een beroep te doen op deze uitzonderingen zal de aanvrager; een projectleider, locatiebeheerder of programmamanager zijn motivatie moeten onderbouwen in een MT besluit. De directeur beslist in overleg met het MT of hij de uitzonderingsregel toepast. MT-vergaderingen vinden iedere dinsdag plaats.

6. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen met arbeidsbeperkten

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op deelvragen die in de inleiding zijn geformuleerd. Per paragraaf wordt een deelvraag behandeld en verbanden gelegd tussen de verschillende deelvragen. De deelvragen luiden als volgt:

1. Wat zijn de gevolgen van het invoeren van Participatiewet voor de SW-bedrijven en welke invloed heeft dit op Recreatie Noord-Holland?
2. Welke diensten kunnen SW-medewerkers Recreatie Noord-Holland bieden, zodat het bedrijf aan de behoefte van de opdrachtgevers kan voldoen?
3. Welke (financiële) mogelijkheden heeft Recreatie Noord-Holland om medewerkers van SW-bedrijven een arbeids- of een detacheringscontract aan te bieden?
4. Welke vormen van samenwerking zijn mogelijk voor Recreatie Noord-Holland met SW-bedrijven?

De woorden participeren, participatiesamenleving en participatiewet lopen als een rode draad door dit onderzoek. Deze woorden zijn niet meer weg te denken uit onze vocabulaire. Zelfs Koning Willem-Alexander heeft het woord participatie in verschillende samenstellingen benoemd. In zijn eerste troonrede op 17 september 2013, zie figuur 6.1 omschreef hij de participatiesamenleving als volgt; "Het is onmiskenbaar dat mensen in onze huidige netwerk- en informatiesamenleving mondiger en zelfstandiger zijn dan vroeger. Gecombineerd met de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen, leidt dit ertoe dat de klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving. Van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving."



Figuur 6.1; Z.M Koning Willem-Alexander en H.M. Koningin Maxima²⁵

In § 6.1 wordt antwoordt gegeven op de eerste deelvraag; wat zijn de gevolgen van het invoeren van Participatiewet voor de SW-bedrijven en welke invloed heeft dit op Recreatie Noord-Holland?

6.1 Wat zijn de gevolgen van het invoeren van de Participatiewet voor SW-bedrijven en welke invloed heeft dit op Recreatie Noord-Holland?

Vroeger fungeerde de burger als passieve ontvanger van de zorg. In de toekomst wordt van de Nederlandse burger verwacht dat hij zelf zorg produceert, dit omdat de kosten van de zorg ondanks alle bezuinigen jaarlijks met 4% stijgt. Van de burger wordt gevraagd de zorg van zichzelf en voor de leden van zijn leefomgeving op zich te nemen. Daarbij kan men gebruik maken van allerlei regelingen en hulpmiddelen door verschillende partijen aangeboden en/of aangevraagd kunnen worden²⁶.

²⁵ <http://www.koninklijkhuis.nl/encyclopedie/monarchie/prinsjesdag/>

²⁶ Energieke arbeid, kenniscentrum Arbeid Hanzeschool Groningen, juni 2013

Wanneer een groot bedrijf in een bepaalde regio failliet gaat, heeft dit niet alleen gevolgen voor de werknemers van dit bedrijf maar ook voor de toeleveringsbedrijven en bedrijven die indirect betrokken zijn bij dit grote bedrijf. Dezelfde vergelijking kan getrokken worden met de transitie van de SW-bedrijven naar detacheringsbedrijven en werkbedrijven zoals de regering dit nu voor ogen heeft. Daarover wordt in deze paragraaf uitleg gegeven.

6.1.1 Gevolgen voor de SW-bedrijven

De invoering van de Participatiewet die op 1 januari 2015 in werking treedt heeft grote gevolgen voor SW-bedrijven en indirect voor Recreatie Noord-Holland, mede doordat de Recreatie Noord-Holland in opdracht van de recreatieschappen veel werkzaamheden aan SW-bedrijven uitbesteed, zoals beschreven is in hoofdstuk vier.

Het uitgangspunt van de Participatiewet is dat de gesubsidieerde medewerkers van de SW-bedrijven bij reguliere bedrijven in hun woonomgeving een baan moeten vinden. Deze medewerkers werken soms al 30 jaar of langer bij een SW-bedrijf en hebben naast hun hoge leeftijd ook te maken met een arbeidsbeperking. Welk bedrijf neemt zo iemand nu in dienst? Volgens de heer Aker, sectormanager bij Paswerk Groen is de gemiddelde productiviteit van een SW-medewerker 50% lager dan van een reguliere medewerker en ligt het gemiddelde ziekte verzuim ook hoger dan het landelijke gemiddelde van 4,1%²⁷. Deze factoren wegen zwaar mee om reguliere werkgevers bereid vinden mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. De drempel die genomen moet worden is bij het kabinet niet onbekend. Daarom worden er financiële maatregelen genomen om de werkgevers hierbij te ondersteunen. Hierover in § 6.3 meer.

In § 5.4 wordt uitgelegd dat niet alleen de Wet Sociale Werkvoorziening opgaat in de Participatiewet maar ook de Wet Werk en Bijstand (WWB) en een deel van de Wajong. De doelstelling is dat zoveel mogelijk mensen die nog gebruik maken van de WWB en de Wajong na herkeuringen een baan vinden op de reguliere arbeidsmarkt. Daarnaast komt er op de arbeidsmarkt een aanzienlijk aantal SW-medewerkers bij, zij zijn degenen die nu nog over werk beschikken. Het gevolg is dat het aantal werkzoekende na de invoering van Participatiewet aanzienlijk zal stijgen. Het aanbod zal echter niet met hetzelfde aantal toenemen. Het wordt voor de arbeidsbeperkten dus extra moeilijk om een baan te vinden bij een reguliere werkgever.



Figuur 6.2; Staatssecretaris Drs. J. Klijnsma²⁸

Over welke aantallen gaat het nu eigenlijk? Op dit moment, februari 2014, zijn er ruim 100.000 gesubsidieerde SW-medewerkers in Nederland, 240.000 Wajongeren en 400.000 personen die vallen onder de WWB.

Volgens staatssecretaris Klijnsma van Sociale Zaken gaat het Kabinet er vanuit dat er voor 30.000 van de 100.000 SW-medewerkers 'beschutte' werkplekken moeten komen²⁹.

²⁷ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/korte-termijn-ontw/2006-arbeidsmarkt-vv-ao-zv-art.htm>, februari 2014

²⁸ Dagblad van het Noorden, februari 2014

De overige 70.000 medewerkers zullen op de reguliere arbeidsmarkt een baan moeten vinden.

Naar schatting beschikken van de 240.000 Wajongeren na herkeuring 80.000 mensen over voldoende arbeidsvermogen, de mate waarin iemand in staat is te werken en kunnen zij beroep doen op re-integratieondersteuning bij de gemeente waarin zijn woonachtig zijn³⁰.

Een eenvoudige rekensom geeft aan dat het aantal werkzoekende met een arbeidsbeperking stijgt met 150.000 mensen; 80.000 Wajongeren en 70.000 SW-medewerkers.

Naast deze personen met een arbeidshandicap zijn er nog 400.000 Nederlanders die een bijstandsuitkering ontvangen. Doordat de WW wordt verkort zullen meer werkzoekenden doorstromen naar de bijstand. Volgens de Raad van State zijn er voor deze groep tot 2018 90.000 arbeidsplaatsen nodig, terwijl het bedrijfsleven er op dat moment er 40.000 kan bieden. Door dit gegeven wordt het voor arbeidsbeperkten die afkomstig zijn uit de SW-bedrijven nog moeilijker een baan te vinden op de reguliere arbeidsmarkt³¹.

In het sociaal akkoord hebben het kabinet en de sociale partners afspraken gemaakt voor het creëren van banen voor mensen met een arbeidshandicap³². Tot in 2026 moet er 125.000 mensen aan een baan geholpen zijn. De planning is als volgt vormgegeven;

Jaar	Marktsector	Overheid
2014	5.000	2.500
2015	5.000	2.500
2016	6.000	2.500
2017	7.000	2.500
2018	8.000	2.500
2019	9.000	2.500
2020	10.000	2.500
2021	10.000	2.500
2022	10.000	2.500
2023	10.000	2.500
2024	10.000	
2025	10.000	
Totaal	100.000	25.000

Tabel 6.1; garantstelling voor het openstellen van banen voor mensen met een arbeidshandicap³³

²⁹ Kamerbrief over participatiewet en quotum na sociaal akkoord, juni 2013 en Noordhollands Dagblad, hoofdpunten bijstandsplannen en Wajong, februari 2014

³⁰ Kamerbrief over participatiewet en quotum na sociaal akkoord, juni 2013 en Noordhollands Dagblad, hoofdpunten bijstandsplannen en Wajong, februari 2014

³¹ Noordhollands Dagblad, kans op een baan voor gehandicapten, december 2013

³² Kamerbrief over participatiewet en quotum na sociaal akkoord, juni 2013 en Noordhollands Dagblad, hoofdpunten bijstandsplannen en Wajong, februari 2014

³³ Kamerbrief over participatiewet en quotum na sociaal akkoord, juni 2013 en auteur, februari 2014

6.1.2 Gevolgen voor Recreatie Noord-Holland

In vergelijking tot de SW-bedrijven heeft de invoering van Participatiewet per 1 januari 2015 voor Recreatie Noord-Holland aanzienlijk minder gevolgen. Kan gesteld worden dat Recreatie Noord-Holland te maken krijgt met de Participatiewet? Indirect wel, zij zijn namens de recreatieschappen opdrachtgever voor zeker vier SW-bedrijven in Noord-Holland. Hier is de vergelijking van toepassing waarover in de inleiding van § 6.1 wordt geschreven. Om het scherp te krijgen, kan de vergelijking als volgt worden geïnterpreteerd; de SW-bedrijven houden in de huidige vorm op te bestaan en Recreatie Noord-Holland is hoogstwaarschijnlijk zijn opdrachtnemers kwijt. Het bedrijf zal dus de markt op moeten om nieuwe opdrachtnemers te vinden.

In hoofdstuk vier wordt uitgebreid omschreven welke soort werkzaamheden de vier SW-bedrijven voor Recreatie Noord-Holland en de recreatieschappen uitvoeren. Hieruit valt op te maken dat dit werkzaamheden zijn voor laaggeschoolde arbeiders en dat het voor het overgrote deel handmatig werk is. In tabel 4.1 op bladzijde 26 is berekend dat er jaarlijks voor 27.232 aan manuur SW-medewerkers ingehuurd wordt voor het uitvoeren van de beschreven werkzaamheden in de recreatiegebieden. Er vanuit gaande dat het gewenst is om de recreatiegebieden op een gelijk onderhoudsniveau te houden in vergelijking tot de afgelopen jaren, dan is het noodzakelijk dat de uitvoering van deze werkzaamheden gecontinueerd wordt. Recreatie Noord-Holland, zal met verschillende opdrachtnemers in gesprek moeten gaan die in grote lijnen hetzelfde werk kunnen uitvoeren en het liefst tegen dezelfde of een lagere prijs. Er zijn hiervoor verschillende mogelijkheden;

- het werken op basis van detacheringscontracten met voormalige SW-medewerkers,
- het werken met reguliere aannemers volgens de richtlijnen van de nieuwe aanbestedingswet.

Om op bovenstaande vragen een helder antwoord geven is het van belang te weten dat niet alleen de SW-bedrijven de gevolgen ondervinden van de invoering van de Participatiewet, maar ook de marktsector en de overheidsbedrijven hetzij in mindere mate.

6.1.3 Gevolg voor de marktsector en overheidsbedrijven

Na invoering van de Participatiewet in 2015 worden bedrijven die 25 of meer medewerkers in dienst hebben in 2016 verplicht gesteld om een nog onbekend percentage van het totaal aantal medewerkers van het bedrijf hiervan mensen met een arbeidshandicap in dienst te nemen, dit wordt de quotumregeling genoemd³⁴. Tot 1 januari 2015 geldt deze richtlijn nog op vrijwillige basis. Indien er te weinig bedrijven zich hieraan conformeren wordt deze richtlijn per 1 januari 2016 wettelijk verplicht gesteld. Of hier de mensen met een arbeidshandicap die op basis van een detacheringscontract werken ook onder dit percentage valt is op het moment van het schrijven van dit rapport nog niet bekend. Het kabinet werkt de quotumregeling uit in samenspraak met werkgevers- en werknemersorganisaties. Om een indicatie te geven van het nog vast te stellen percentage is er door het Kabinet een doorrekening gemaakt van een door het UWV aangeleverde database van alle werkgevers met meer dan 25 medewerkers. Hieruit blijkt dat met een quotum van 5% arbeidsbeperkten in een bedrijf met 25 meer dan medewerkers ongeveer 170.000 voltijds werkplekken beslaat³⁵. Zuiver theoretisch en rekenkundig passen de gewenste 120.000 werkzoekende uit tabel 6.1 hierin. Maar de praktijk is anders. Hier wordt in § 6.3 nader op ingegaan.

Per 31 december 2012 telt Recreatie Noord-Holland 82 fte, zie § 2.1.4. Indien het quotumpercentage van 5% vastgesteld wordt, dan komt dit neer op 4,1 fte voltijd werkplekken voor arbeidsbeperkten voor Recreatie Noord-Holland. Op dit moment vervullen vijf SW-medewerkers volgens een detacheringscontract 4,5 fte in de recreatiegebieden Spaarnwoude, Geestmerambacht en het Alkmaarder- en

³⁴ Kamerbrief over participatiewet en quotum na sociaal akkoord, juni 2013

³⁵ Kamerbrief over participatiewet en quotum na sociaal akkoord, juni 2013

Uitgeestermee. Uit deze berekeningen is te concluderen dat Recreatie Noord-Holland op de quotumregeling vooruit loopt. Zijn er mogelijkheden om met meer detachingscontracten te werken dan nu het geval is? Deze vraag wordt beantwoord in § 6.2.

6.2 Welke diensten kunnen SW-bedrijven Recreatie Noord-Holland bieden zodat het bedrijf aan de behoefte van de opdrachtgevers kan voldoen?

Doel van de Participatiewet is mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk helpen. De gemeenten worden na invoering van de Participatiewet verantwoordelijk voor het organiseren van beschut werk voor mensen met een lichamelijke, verstandelijke en/of geestelijke beperking een zodanige mate van begeleiding nodig hebben dat dit niet zonder meer van reguliere werkgevers kan worden verwacht³⁶. Het gaat volgens staatssecretaris Klijnsma landelijk gezien om ongeveer 30.000 mensen. De overige 70.000 zal op de reguliere arbeidsmarkt een baan moeten vinden. Een andere mogelijkheid is dat de 70.000 personen in dienst komen van detachingsbureaus die gespecialiseerd zijn in vinden van werkplekken voor mensen met een arbeidsbeperking.

Gezien de aard van de werkzaamheden die in de recreatiegebieden worden verricht is niet mogelijk een beroep te doen op de medewerkers die beschut moeten werken, omdat het werkzaamheden betreft die veelal buiten in de openbare ruimte plaatsvinden. Dit zijn locaties waar een aangepaste beschutte werkomgeving niet te realiseren is. Onder een beschutte werkomgeving wordt verstaan; een overdekte werklocatie waar per persoon de werkplek aan zijn of haar geestelijke of lichamelijke handicap kan worden aangepast, zodanig dat het resultaat van de productie aan de gewenste kwantiteit en kwaliteit voldoet. In deze paragraaf worden de werkzaamheden beschreven die in de recreatiegebieden veelvuldig en met regelmaat voorkomen en mogelijk voor (voormalige) SW-medewerkers geschikt kunnen zijn. Met als uitgangspunt het soort werkzaamheden dat tot nu toe door de SW-bedrijven worden uitgevoerd.

De heer D. Verhoeven is bedrijfsleider van Baanstede Groen. In een interview³⁷ merkte de heer Verhoeven op dat veel bedrijven vragen; wat kan het SW-bedrijf Baanstede ons bieden? De heer Verhoeven draait de vraag liever om; "Stel de vraag vanuit het werk, leg het werkpakket wat uw bedrijf heeft bij ons neer en wij kunnen u vertellen wat wij uw bedrijf wel en niet kunnen bieden". Met deze redenering is volgens hem een match te vinden tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Je mag er vanuit gaan dat managers weten wat de doelstellingen en het werkpakket van het bedrijf is waar zij leiding aan geven. Het huidige portfolio van vier SW-bedrijven in relatie tot Recreatie Noord-Holland en de recreatieschappen wordt omschreven in hoofdstuk vier. Het werkpakket van Recreatie Noord-Holland is in hoofdlijnen geformuleerd in tabel 6.2.

Nadat de transitiefase van de SW-bedrijven is afgerond en de werkbedrijven voor beschutwerken en de detachingsbureaus zijn opgericht, is het van het grootste belang het gesprek met deze organisaties aan te gaan. Het doel van de gesprekken zal zijn duidelijkheid te krijgen; welke werkzaamheden die Recreatie Noord-Holland en de recreatieschappen (laat) uitvoeren geschikt zijn om door detachingsbureaus te laten verrichten?

Met dit gegeven als uitgangspunt is tabel 6.2 op pagina 38 opgesteld. Wat is het werkpakket van Recreatie Noord-Holland die dit in opdracht van de recreatieschappen en andere opdrachtgevers uitvoert? De eerste kolom benoemt de afdeling en het opleidingsniveau van de medewerkers van deze afdeling. Het werkpakket van de betreffende afdeling wordt in de tweede kolom omschreven, de laatste kolom omschrijft de werkzaamheden die de huidige SW-medewerkers kunnen

³⁶ <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/01/28/antwoorden-schriftelijke-vragen-brief-contouren-participatiewet.html>

³⁷ Interview dhr. D. Verhoeven, bedrijfsleider Baanstede Groen, 16 december 2013

uitvoeren en daarmee wordt ook het doorkijkje gegeven naar de toekomstige detacheringsbureaus die voor het overgrote deel uit dezelfde SW-medewerkers zal bestaan. Ervanuit gaande dat het soort werkzaamheden wat in de portfolio's van de SW-bedrijven (deels) gehandhaafd blijft, zijn er nog ander soortige werkzaamheden die voormalige SW-medewerkers kunnen uitvoeren. In § 6.2.1 worden een aantal voorbeelden genoemd die in de provincie Noord-Holland als succesvol worden bestempeld.

Afdeling	Werkpakket Recreatie Noord-Holland	Wat kunnen de SW-bedrijven bieden?
Beheer, (opleidingsniveau MBO 3 t/m HBO)	Exploitatie bezoekerscentra	Vervullen rol van gastheer/vrouw en informatie verstrekken
	Beheer en onderhoud aan verhardingen	Gladheidsbestrijding, bladeren vegen, regelen en bedienen afzettingen
	Beheer en onderhoud van beplantingen	Leveren en aanplanten, klein schalig onderhoud, eenvoudig snoeiwerk met een zonder motorkettingzaag
	Beheer en onderhoud van grasvegetatie	Maaien, opruim werkzaamheden,
	Beheer en onderhoud van routestructuren	Controleren op aanwezigheid, herstel en schoonmaakwerkzaamheden gespecialiseerd in het verwijderen van graffiti van verschillende soorten terriënmeubilair
	Beheer en onderhoud waterlopen	Het uitvoeren van werkzaamheden voor de schouw
	Het verstrekken van informatie aan publiek	Vervullen rol van gastheer/vrouw en informatie verstrekken
	Het verstrekken van vergunningen en ontheffingen	
	Het verzorgen van verhuur van terreinen	Het verhuurklaar maken van terreinen en op de juiste wijze opleveren aan huurder en verhuurder
	Uitgeven van kaarten brochures en folders	Drukken van kaarten, brochures en folders
Advies, inclusief onderafdeling Communicatie (opleidingsniveau HBO en WO)	Leiding geven de uitvoering van het beleid	
	Beheer van verschillende websites	
	Beleidschrijven op wensen van en behoeften van de recreant	
	Beleidschrijven op wensen van het bestuur van de recreatieschappen	
	Bewaking van de huisstijl	
	Het bedenken en uitvoeren van communicatie strategie	
	Het laten realiseren van opdrachten van het bestuur	
	Het verzorgen van communicatie rondom projecten	
	Ontwikkelen van communicatie middelen	Drukken van kaarten, brochures en folders
	Verzorgen van interne en externe communicatie van Recreatie Noord-Holland	
Toezicht (opleidingsniveau MBO 3 en 4)	Aanhouden van verdachten	
	Begeleiding van grote evenementen op het gebied van veiligheid	Niet op het gebied van veiligheid, wel een ondersteunde rol voor het regelen en bedienen van afzettingen
	Handhaven van veiligheid in de recreatiegebied op het land en op het water	
	Hulpverlening aan recreanten	
	Uitschrijven van boetes	
Financiën (opleidingsniveau MBO 4 en HBO)	Vervullen van de rol van gastheer	Vervullen rol van gastheer/vrouw en informatie verstrekken
	Verwerken van inkoopfacturen	
	Adviseren in financiële aangelegenheden	
	Beheren van verzekeringen	
	Boeken van verkoopfacturen	
	Contact onderhouden belastingdienst	
	Controles uitvoeren op financiële transacties	
	Opstellen jaarrekeningen en begrotingen	
Bedrijfsbureau (opleidingsniveau MBO 3 t/m HBO)	Uitvoeren Betalingen aan crediteuren	
	Bestuursscretariaat	Ondersteunende werkzaamheden bij het voorbereiden van bestuursvergaderingen
	Archivering	Beheren papieren en digitaal archief
	Behandelen in en uitgaande post	Het fungeren als koerier tussen de verschillende recreatiegebieden en, opdrachtgevers en opdrachtnemers van Recreatie Noord-Holland
	Beheer en onderhoud automatisering	
	Beheer telefonie	
	Facilitaire ondersteuning	Schoonmaak interieur en exterieur van gebouwen
	Inkoop kantoor materiaal	
Projecten (opleidingsniveau HBO en WO)	Management ondersteuning	
	Receptionistenwerk	Vervullen rol van gastheer/vrouw en informatie verstrekken
	Realisatie nieuwe recreatiegebieden	Uitvoerende werkzaamheden in het buitengebied zoals het plaatsen van kleinschalige recreatieve voorzieningen, het plant klaarmaken van beplantingsvakken, grondbewerking
	Juridische zaken	
	Plannen groot onderhoud	Ondersteuning bij het inventariseren en beoordelen van recreatieve elementen
	Plannen realisatie vervangingsinvesteringen	Ondersteuning bij het inventariseren en beoordelen van recreatieve elementen
	Realisatie recreatieve infrastructuur	Uitvoerende werkzaamheden in het buitengebied zoals het plaatsen van kleinschalige recreatieve voorzieningen
	Uitvoeren van haalbaarheidsonderzoeken	
Personeel en Organisatie (opleidingsniveau MBO4 en WO)	Vastgoedbeheer	Schoonmaak interieur en exterieur van gebouwen en kleine herstel werkzaamheden
	Werving en selectie van ondernemingen	
	Ontwikkeleen en implementeren van beleid	
	Adviseren, begeleiden en informeren van leidinggevend	
	Werving en selectie van personeel	
	Personeel en salarisadministratie	
	Bewaking van juiste toepassing van de cao	

Tabel 6.2; werkpakket Recreatie Noord-Holland en aanbod SW-bedrijven³⁸

³⁸ Gebaseerd op de gegevens van intranet Recreatie Noord-Holland en interviews met managers van Baanstede, Pantar, Paswerk en WNK en bewerkt door de auteur

6.2.1 SW-bedrijf, een schaap met vijf poten

Het eerste beeld dat bij de burger op komt als zij aan een SW-medewerker denken is; veel mensen die in oranje jassen een groenperkje aan het schoffelen zijn, of mensen in een rolstoel die binnen vier muren aan de lopende band zitten. Dit is een verkeerd beeld. SW-medewerkers kunnen veel meer dan dat. Aan de hand van voorbeelden in die in de regio Noord-Holland voorhanden zijn, kan een ander beeld van een SW medewerker getoond worden. Met deze voorbeelden kunnen bedrijven, dus ook Recreatie Noord-Holland 'wakker geschud' worden en op gedachten komen welke 'gaten' in hun arbeidsproces eventueel door SW medewerkers opgevuld kunnen worden, hetzij via een arbeidscontract of op detachingsbasis.

Voorbeelden van een 'gewone' werkplek buiten de sociale werkvoorziening zijn;³⁹

- Kringloopwinkel Noppes in Zaanstreek Waterland; van de 300 medewerkers zijn er 120 gedetacheerd vanuit Baanstede. Noppes is mede opgezet om mensen vanuit de sociale werkvoorziening een baan te bieden.
- ICOVA/Tol milieu uit Purmerend, als rijder/belader.
- HSO Schoonmaakdiensten uit Purmerend, als schoonmakers. Dit bedrijf is een onderlinge samenwerking aangegaan met Baanstede.
- Sport 81 uit Zaandam, administratief personeel.
- Post NL, als parttime postbezorger.
- Diverse filialen van Albert Heijn, als winkelmedewerker.
- Braspenning Schildersbedrijf uit Hoofddorp, als schilder.
- Basisschool de Bloeiende Perelaar uit Zuidoostbeemster, als conciërge.
- J.P. de Koning Stukadoorsbedrijf uit Purmerend, als stukadoor in opleiding.
- PVI Westzaan uit Westzaan, als productiemedewerkers.
- User.nl uit Purmerend als webbeheerder. Dit bedrijf fungeert voor Recreatie Noord-Holland als software ontwikkelaar op het gebied van geografische informatiesystemen en tevens als applicatiebeheerder.

In veel sectoren is het geen eenvoudige opgave om SW-medewerkers te plaatsen, gezien de economische crisis. Voor bedrijven die te maken hebben met veel seizoenswerk zoals Recreatie Noord-Holland is het heel moeilijk om SW-medewerkers het jaar rond werk aan te bieden. "De hoeveelheid afval in een recreatiegebied als het Twiske is recht evenredig met de zonkracht", aldus de heer D.Wals locatiebeheerder recreatieschap Twiske-Waterland in het Noordhollands Dagblad⁴⁰. In de sectoren postbezorging, logistiek en distributie is nog steeds vraag naar laaggeschoelde arbeid⁴¹, SW-geïndiceerden vallen onder deze doelgroep. Uit het onderzoek van; Aansluiting vraag en aanbod laaggeschoeld werk, uitgevoerd door Astri Beleidsonderzoek en advies uit Leiden in juli 2012 blijkt dat 15% van deze vacatures worden opgevuld door uitkeringsgerechtigden. 13% van de vacatures worden gevuld door werknemers uit de MOE-landen (Midden- en Oost Europese landen). De overige 70% wordt met het reguliere aanbod vervuld⁴².

Delen van sectoren waar veel laaggeschoeld werk voor handen is zijn soms terug te vinden in reguliere bedrijven en overheidsbedrijven waar je dat niet verwacht. Bijvoorbeeld in het onderwijs op een HBO verwacht men in principe alleen hoog geschoelde docenten. Maar ook daar zijn mensen nodig om het gebouw schoon te houden en assistentie te verlenen in de catering, laaggeschoeld werk dus! De kunst is om hier werkplekken te creëren die passen bij de arbeidsbeperkten. Om een beroep te doen op het 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' kunnen bedrijven helpen en het zetje in de rug te geven om arbeidsbeperkten regulier werk aan te bieden.

³⁹ Noordhollands Dagblad, gezocht 'bijzondere' werkgevers, oktober 2013

⁴⁰ Noordhollands Dagblad, elke dag de bezem erdoor, juli 2013

⁴¹ Noordhollands Dagblad, opheffen Baanstede kan langer duren, 22 juni 2013

⁴² Aansluiting vraag en aanbod laaggeschoeld werk, Astri beleidsonderzoek en advies Leiden, juli 2012

6.2.2 Arbeid en gezondheid⁴³

Een citaat van de heer dr. H. van Lieshout en de heer dr. L. Polstra uit het onderzoek *Energieke Arbeid* in opdracht van het Kenniscentrum Arbeid luidt als volgt; "Arbeid en gezondheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden" en "Om te kunnen werken moet men over een zekere mate van fitheid beschikken. Andersom heeft arbeid een positieve invloed op de gezondheid". Hier is nog een dimensie aan toe te voegen, namelijk plezier. Plezier in het werk beïnvloedt de gezondheid. Gezonde arbeid verhoogt het plezier en daarmee de productiviteit. Een verminderde gezondheid hoeft niet direct invloed te hebben op de productiviteit van een persoon. Kijk naar iemand wat hij wel kan en niet naar iemand wat hij niet kan. Een voorbeeld; iemand die autistisch is kan niet goed samenwerken in een groep, maar kan bijvoorbeeld heel goed specialistisch werk doen dat door één persoon uitgevoerd kan worden. De kunst is om juist *die* werkzaamheden uit het werkpakket van een bedrijf te halen en daarvoor een geschikte medewerker te vinden binnen een SW-bedrijf. Op deze wijze vallen de puzzelstukjes in elkaar (zie figuur 6.3) en zijn wij terug bij de inleiding van deze paragraaf; "stel de vraag vanuit het werk", een citaat van de heer D. Verhoeven, bedrijfsleider Baanstede Groen.



Figuur 6.3; werkgever vindt passende werknemer⁴⁴

6.3 Welke (financiële) mogelijkheden heeft Recreatie Noord-Holland om medewerkers van SW-bedrijven een arbeids- of een detachingscontract aan te bieden?

In hoofdstuk vier en § 6.2 is het antwoord gegeven op de vraag welke diensten leveren de huidige SW-bedrijven nu aan Recreatie Noord-Holland? En welke diensten kunnen zij in de toekomst in een andere organisatievorm nog meer en/of blijven leveren? Deze paragraaf richt zich onder andere op het bedrijfseconomische aspect van deelvraag drie. Tevens wordt er gekeken naar wat voor samenwerkingsvormen er mogelijk zijn met voormalige SW-medewerkers en Recreatie Noord-Holland en wat zijn de plussen en de minnen van deze constructies.

6.3.1 Invloed van gemeenten op beleid en uitvoering

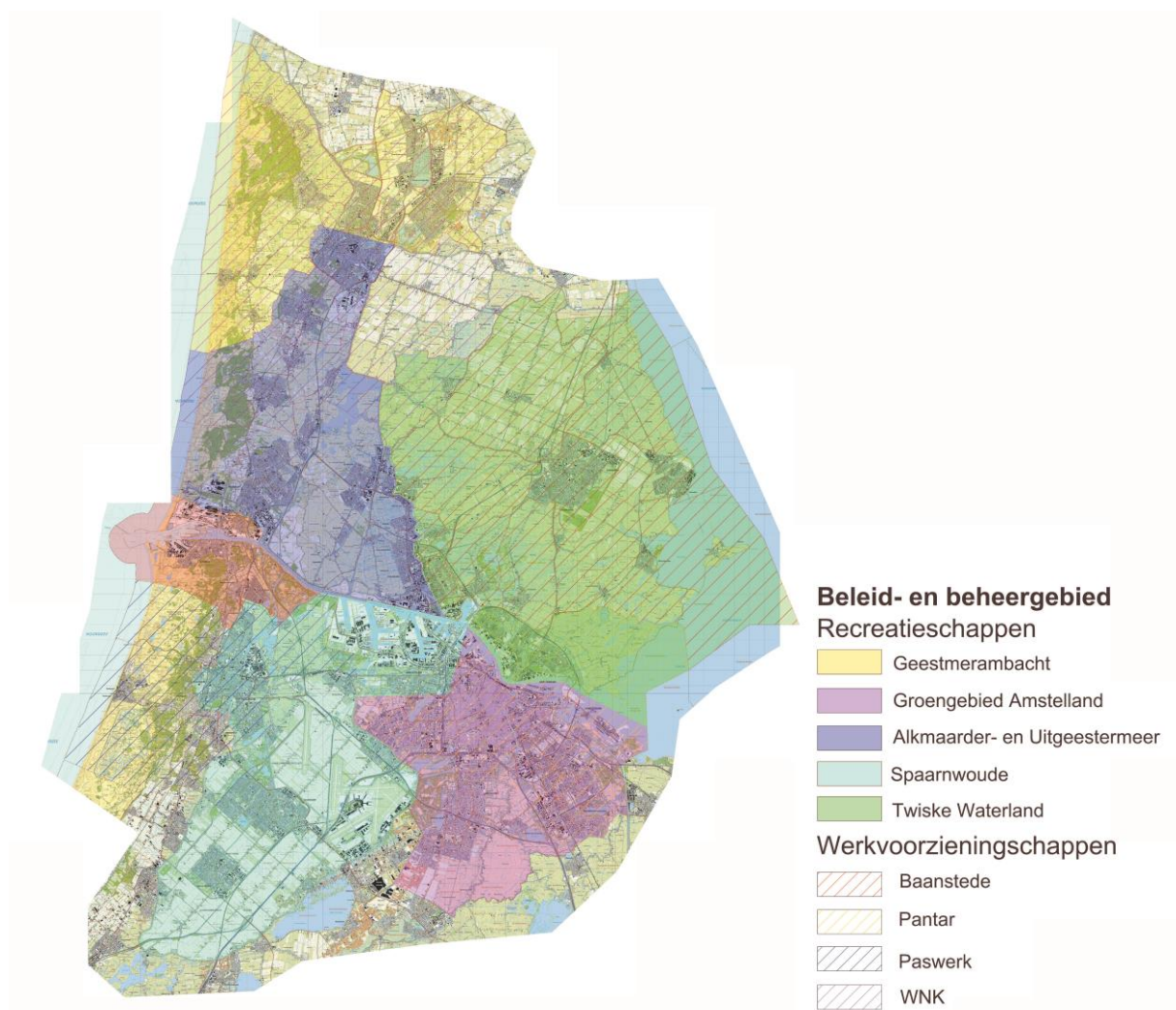
De oplettende lezer heeft opgemerkt dat er tussen de recreatieschappen en de sociale werkvoorziening overeenkomsten te benoemen zijn. De meest in het oog springende overeenkomst is dat zowel de besturen van de recreatieschappen als sociale werkvoorziening bestaan uit een gemeenschappelijke regeling. Uit tabel 2.2 op bladzijde 14 en § 3.1 t/m § 3.4 blijkt dat de beheer- en beleidsgebieden van genoemde organisaties grotendeels overeenkomen.

In figuur 6.4 wordt dit door middel van een kaart zichtbaar gemaakt. De gekleurde delen geven de participerende gemeenten van de recreatieschappen aan, de gearceerde gedeelten de participerende gemeenten van de vier werkvoorzieningsschappen.

⁴³ Energieke arbeid, kenniscentrum Arbeid Hanzeschool Groningen, juni 2011

⁴⁴ www.koopmans-advies.nl

Het verschil is dat de gemeenten die participeren een verantwoordelijkheid hebben ten aanzien van het personeel van de SW-bedrijven, zowel de gesubsidieerde als de niet gesubsidieerde werknemers. Daarnaast bepalen de gemeenten gemeenschappelijk het beleid van de sociale werkvoorziening.



Figuur 6.4; overlapping beleids- beheergebied recreatieschappen en werkvoorzieningsschappen⁴⁵

In de recreatieschappen wordt het beleid ook door de gemeenten bepaald en fungeren zij net als de sociale werkvoorziening als opdrachtgever, daarnaast liggen de recreatiegebieden op het grondgebied van verschillende gemeenten. De participerende gemeenten hebben geen verantwoording betreffende het personeel van Recreatie Noord-Holland, omdat het bedrijf een overheids-NV van de provincie Noord-Holland is. Recreatie Noord-Holland is verantwoordelijk voor zijn eigen personeel.

6.3.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en sociaal ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een vorm van ondernemen gericht op de triple-P benadering, People, Planet en Profit. Het gaat hierbij om het vinden van de juiste balans tussen deze drie P's. Een goede balans kan leiden tot betere resultaten voor het bedrijf en kan het voordelen bieden voor het marketing- en het strategisch beleid.⁴⁶

⁴⁵ Jaarverslagen 2012, Baanstede, Pantar, Paswerk, WNK, Recreatie Noord-Holland en auteur

⁴⁶ <http://www.participatiegids.nl/stappen/toekomst/mvo-of-sociaal-ondernemen>

Een voorbeeld: Als een bedrijf zich inspant om mensen met arbeidsbeperkten in het bedrijf een arbeidsplaats aan te bieden (people), een deel van zijn wagenpark uit elektrische voertuigen bestaat (planet) en hiermee ook een gezonde bedrijfseconomische bedrijfsvoering heeft (profit), dan zijn opdrachtgevers eerder geneigd dit bedrijf opdrachten te gunnen dan ander bedrijf. Dit is gevisualiseerd in figuur 6.5. Deze doelstelling wordt ook in de visie van Recreatie Noord-Holland genoemd in § 2.1.2.



Figuur 6.5⁴⁷; De triple-P in goede balans biedt en goede service aan de klant

Nog een stap verder dan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is een sociale onderneming (Social Enterprise). Over het algemeen zijn dit startende ondernemingen en geen bestaande bedrijven die zich omvormen tot een Social Enterprise. Dit wil niet zeggen dat het onmogelijk is. Met een lange termijn strategie is het wel mogelijk een bestaand bedrijf om te vormen tot een Social Enterprise. Een Social Enterprise bestaat uit werknemers waar van tenminste 35% een arbeidsbeperking heeft. Om aan dit criterium te voldoen zal Recreatie Noord-Holland bovenop de 93 werknemers die er nu zijn 33 voormalige SW-medewerkers een arbeidscontract moeten aanbieden. Volgens de heer S. Panhuijsen van de organisatie Social Enterprise NL⁴⁸ zijn de criteria van een sociale onderneming als volgt omschreven;

- Heeft primair een maatschappelijke missie; impact first!
- Realiseert dat doel als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert;
- Is financieel zelfvoorzienend gebaseerd op handel of andere vormen van waarde-uitruil, en dus beperkt of onafhankelijk van giften of subsidies;
- Is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd;
 - winst mag, maar de financiële doelen staan ten dienste van de missie, het vergroten van de maatschappelijke impact. Winstneming door eventuele aandeelhouders is redelijk
 - bestuur en beleid zijn gebaseerd op een evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen
 - fair naar iedereen
 - bewust van haar ecologische voetafdruk
 - is transparant.

In tabel 6.3 wordt duidelijk gemaakt wat de positie van een Social Enterprise is ten opzichte van het bedrijfsleven en de goede doelen.

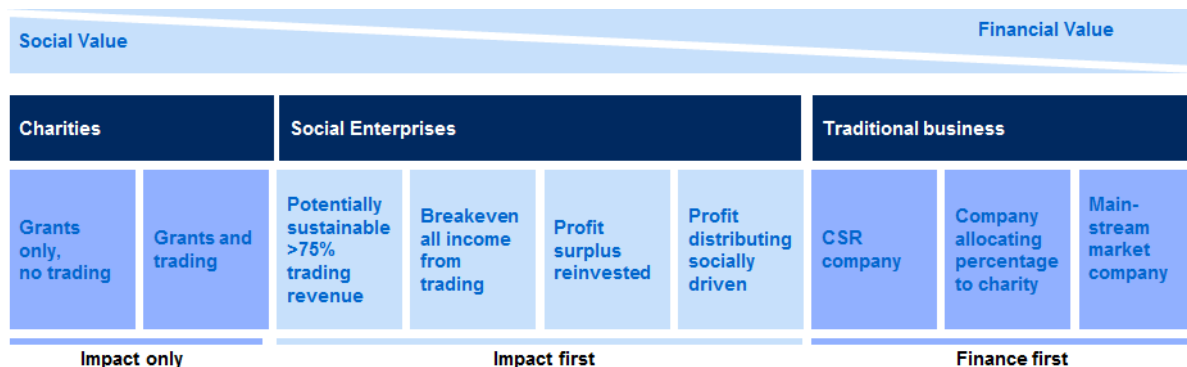
“Met sociaal ondernemen wordt het streven en handelen aangeduid van organisaties, ondernemingen en individuen die zich inzetten voor het realiseren van maatschappelijke verbeteringen, op een financieel duurzame wijze”⁴⁹.

⁴⁷ <http://www.socialenterprise.net/blog.htm>, maart 2014

⁴⁸ Interview dhr. S. Panhuijsen, Social Enterprise NL, 12 november 2013

⁴⁹ Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland, blz. 169, dhr. B. Franssen en dhr. P. Scholten, maart 2014

"Sociale ondernemers ontwikkelen duurzame, zelfvoorzienende business modellen en creëren zo niet alleen economische maar ook sociale welvaart"⁵⁰. Indien Recreatie Noord-Holland zich in de toekomst aan deze criteria wil conformeren dan kan het bedrijf lid worden van Social Enterprise NL. Deze organisatie heeft tot doel sociale ondernemingen met elkaar te verbinden waardoor er een breed netwerk ontstaat en daarmee opdrachten onderling uitgewisseld kunnen worden. Verder probeert Social Enterprise haar leden zo goed mogelijk te koppelen aan financiers die willen bijdragen aan de groei van de sociale onderneming.



Tabel 6.3⁵¹; positie van Social Enterprise tussen bedrijfsleven en goede doelen

Op korte termijn is een bedrijf als Recreatie Noord-Holland niet als een Social Enterprise om te vormen omdat het een overheidsbedrijf is. En omdat de huidige bedrijfsvoering het niet toelaat om 35% van het aantal werknemers uit arbeidsbeperkten te laten bestaan. s Voor een toekomstvisie op de lange termijn zou dit wel tot de mogelijkheden kunnen behoren.

6.3.3 Tariefstelling voor detachering en loonkosten voor een arbeidscontract

De inleiding van hoofdstuk vier vermeldt een gemiddeld uurloon van een SW-medewerker van € 22,50 inclusief 21% BTW. Dit is het uurloon wat een SW-bedrijf voor een SW-medewerker die in rekening brengt die laaggeschoold werk verricht. De SW-medewerker ontvangt zelf het minimumloon wat neerkomt op € 8,53⁵² bruto per uur. Dit uurloon is berekend voor een persoon van 23 jaar of ouder met een 36-urige werkweek⁵³.

De loonkosten voor een werkgever bestaan naast het brutoloon wat hij aan de werknemer betaalt ook uit werknemersverzekeringen, een bijdrage aan de Zorgverzekeringswet, vakantiegeld en een eindejaar uitkering of 13^e maand (indien van toepassing). De totale loonkosten van de werkgever voor een werknemer van 23 jaar of ouder gebaseerd op het minimumloon bedraagt € 1.978,- per maand⁵⁴. De werknemer ontvangt een bruto salaris van € 1.458,60 per maand exclusief vakantiegeld en een 13^e maand.

Met deze gegevens is een eenvoudige rekensom te maken. Wat kost een SW-medewerker met een detachingscontract en wat kost dezelfde medewerker met een arbeidscontract van Recreatie Noord-Holland. We hanteren de volgende uitgangspunten:

- Recreatie Noord-Holland rekent voor iedere voor medewerker die full time werkt 1.585 productieve uren (52 weken x 36 uur = 1.872 uur – 184 uur verlof – 24 uur feestdagen – 4,24% verzuim = 1.585 uur)

⁵⁰ Social enterprise monitor 2013, blz. 3, mevr. W. Verloop, maart 2014

⁵¹ <http://social-enterprise.nl/wat-is-het/>, maart 2014

⁵² <http://www.minimumloon.nl>, Vastgesteld door de Nederlandse overheid per 1 januari 2014

⁵³ <http://www.minimumloon.nl>, maart 2014

⁵⁴ <http://www.berekenhet.nl/ondernemen/loonkosten-werkgever.html>, maart 2014

- Bij een detachingscontract worden alleen de gewerkte uren in rekening gebracht, dus 1.585 uur.
- Het uurloon van een gedetacheerde SW-medewerker ligt lager dan SW-medewerker die op regie of offerte basis wordt ingehuurd. Respectievelijk € 17,- en € 22,50.
- Een arbeidscontract bij Recreatie Noord-Holland op basis van de CAP (collectieve Arbeidsovereenkomst Provincies) in loonschaal 1 waarvan de laagste trede overeenkomt met het minimumloon.

Berekening op basis van een jaarcontract:

- Een detachingscontract kost Recreatie Noord-Holland $1.585 \times € 17,- = € 26.945,-$ per jaar.
- Een arbeidscontract op basis van het wettelijk minimumloon kost Recreatie Noord-Holland $12 \times € 1.978,- = € 23.736,-$ per jaar.

In bovenstaande berekening is alleen naar het verschil in kosten gekeken en niet naar de voor- en nadelen van beide contractvormen voor de werkgever. In tabel 6.4 worden de voor- en nadelen van beide contractvormen naast elkaar gezet. Om goed het verschil aan te geven tussen beide contractvormen worden hieronder de definities beschreven;

- Arbeidscontract; is een overeenkomst tussen een werknemer en een werkgever, waar werkafspraken in staan. Het contract kan voor een bepaalde tijd gelden (tijdelijk) maar ook voor onbepaalde tijd (vast)
- Detachingscontract; betreft het uitlenen van personeel dat in dienst is van een detachingsbureau aan een derde partij.

Detachingscontract		Arbeidscontract	
Voordelen	Nadelen	Voordelen	Nadelen
Gedetacheerden zijn vaak al ervaren	Gedetacheerden moeten altijd ingewerkt worden	Inwerkperiode bij nieuw vast personeel éénmalig	Nieuw vast personeel vaak onervaren
Binding van gedetacheerden aan bedrijf is van tijdelijke aard	Minder betrokken bij het bedrijf dan de 'vaste' kern	Vast personeel heeft vaak meer 'hart' voor het bedrijf	Binding van vast personeel aan het bedrijf is hoger omdat zij er al vele jaren werken
Niet te maken met ontslag procedures	Gedetacheerden zijn minder goed bekend met de cultuur van het bedrijf	Vast personeel is goed bekend met de cultuur van het bedrijf	Te maken met ontslag procedures
Gezond voor het bedrijf om af en toe 'nieuw bloed' binnen het bedrijf te halen	Gedetacheerden kunnen een andere instelling hebben omdat zij vaak maar tijdelijk zijn	Vast personeel heeft overwegend de juiste instelling binnen het bedrijf	Vast personeel heeft soms de neiging om 'in te zakken', minder inspiratie en vernieuwend denken
Gedetacheerden kunnen het vaste personeel motiveren	Duurder dan vast personeel met hetzelfde aantal productieve uren	Goedkoper dan gedetacheerd personeel met hetzelfde aantal productieve uren	Vast personeel kan gedetacheerd personeel afremmen in hun enthousiasme
Geen financieel risico bij ziekte verzuim of arbeidsongeschiktheid			Financieel risico bij ziekte verzuim of arbeidsongeschiktheid
Geen financieel risico als het economisch wat minder gaat			Financieel risico als het economisch wat minder gaat
Gedetacheerde staat niet op de loonlijst			Vast personeel staat op de loonlijst
Geen werkgeversverplichtingen			Werkgeversverplichtingen
SW-medewerkers worden begeleid door het detachingsbureau	Kosten verhogend	Kosten verlagend	SW-medewerkers moeten door vast personeel begeleid worden
Niet WW-eigen risico dragend			WW eigen risico dragend

Tabel 6.4⁵⁵ voor -en nadelen voor Recreatie Noord-Holland betreffende detachings- en arbeidscontracten

Het is niet eenvoudig om aan te geven wat nu een goede keuze voor het bedrijf is, SW-medewerkers op detachingsbasis inhuren of een arbeidscontract aanbieden.

⁵⁵ <http://www.mkb servicedesk.nl/753/wat-detachering.htm> en auteur, maart 2014

Het laatste lijkt financieel gezien aantrekkelijker vanwege de loonkosten, maar brengt financiële risico's met zich mee.

De financiële risico's zijn bij een detacheringsconstructie nagenoeg niet aanwezig. Zoals tabel 6.4 aangeeft, spelen buiten de verschillende financiële voor- en nadelen en de bijbehorende risico's nog meer zaken een belangrijke rol om een goede keuze te maken. In onderstaande paragrafen wordt geprobeerd de nadelen van beide contractvormen het hoofd te bieden, dit aan de hand van verschillende voorbeelden.

6.3.4 Loonkostensubsidie en loonwaardebepaling⁵⁶

Om werkgevers te stimuleren arbeidsbeperkten in dienst te nemen zijn er mogelijkheden voor de gemeenten om loonkostensubsidie te verstrekken. "Loondispensatie betekent dat de werkgever minder dan het wettelijk minimumloon mag betalen als de werknemer door zijn arbeidsbeperking minder verdien capaciteit heeft dan een reguliere werknemer"⁵⁷. Het verschil wordt door middel van loonkostensubsidie aan de werkgever door de gemeente waarin de werknemer woonachtig is uitgekeerd.

Het subsidiebedrag hangt af van de loonwaarde van de werknemer. "Loonwaarde is de economische waarde van het werk dat iemand verricht of kan verrichten, in geld uitgedrukt. Factoren die worden meegenomen zijn het niveau van de functie(schaal), het aantal uren, de verrichte taken en afwijkingen van de normale productiviteit"⁵⁸. De loonwaarde wordt bepaald aan de hand van een persoonsgebonden taakanalyse en op basis van een competentiemeting. Loonwaarde is altijd situatie afhankelijk en is altijd een combinatie van de mens, de omstandigheden en de functie. Het mag duidelijk zijn dat een loonwaardebepaling van een werknemer nooit helemaal objectief kan zijn. De loonwaarde is niet statisch en wordt elk jaar opnieuw vastgesteld. Het doel is dat een werknemer in de toekomst de volledige loonwaarde werkt.

De volgende subsidie regelingen zijn door de overheid bepaald en maken onderdeel uit van de Participatiewet die per 1 januari 2015 wordt ingevoerd⁵⁹;

- Loonkostensubsidie = wettelijk minimumloon – loonwaarde
- Loonkostensubsidie = maximaal 70% van het wettelijk minimumloon
- De werkgever betaalt aan de werknemer het cao-loon of het wettelijk minimumloon
 - Het verschil tussen het wettelijk minimumloon en de loonwaarde is voor rekening van de (gemeentelijke) overheid
 - Het verschil tussen het cao-loon en het wettelijk minimumloon is voor rekening van de werkgever.

Een rekenvoorbeeld: De loonkosten voor een werkgever voor een medewerker die het wettelijk minimumloon verdient bedraagt € 1.987,- . De loonwaarde van deze werknemer bedraagt € 1.400,- . De gemeente betaald de werkgever dan een loonkosten subsidie van € 587,- De werknemer ontvangt zijn minimumloon van € 1.458,60. De loonkosten subsidie kan maximaal 70% van de loonkosten van het wettelijk minimumloon bedragen. Dus € 1.390,90. De loonwaarde van een werknemer mag dus minimaal (€ 1.987,- minus € 1.390,90) = € 596,40 bedragen. Als de loonkosten voor een werkgever voor een werknemer die een cao loon ontvangt € 2.200,- Dan is het verschil tussen de loonkosten van het minimumloon en de loonkosten van het cao loon voor rekening van de werkgever.

⁵⁶ <http://www.loonwaarde.com/#tab3>, maart 2014

⁵⁷ <http://www.activa.nl/nl/producten-en-diensten/reintegratie/voor-gemeenten-en-uwv/loonwaardebepaling/>, maart 2014

⁵⁸ http://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/leidraden_overzicht/verzuim/rollen_en_opdrachten/opdracht_selecteren/2_beoordelen_loonwaarde.php, maart 2014

⁵⁹ <http://www.zorghulpAtlas.nl/participatiewet-vervangt-wet-werken-naar-vermogen/>, maart 2014

De loonkostensubsidie wordt alleen uitgekeerd als er sprake is van begeleid werken. Dit wil zeggen dat een SW-medewerker een vast of tijdelijk arbeidscontract krijgt. Indien de SW-medewerker ziek wordt vergoed het UWV de ziekte kosten.

Door middel van deze subsidieregeling is de drempel voor een werkgever minder hoog om iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen.

Wel moet worden gezegd dat ondanks dat de werkgever loonkostensubsidie kan aanvragen wel te maken heeft met een werknemer die hoogstwaarschijnlijk minder productief is dan een reguliere werknemer.

De vraag is of de financiële tegemoetkoming in de vorm van subsidie dit kan compenseren. Het werkpakket wat er ligt zal uitgevoerd moeten worden. Volgens de heer Aker, sectormanager Paswerk Groen⁶⁰ ligt de gemiddelde productiviteit van een SW-medewerker 50% lager dan van een reguliere werknemer. Als na een taakanalyse en een competentiemeting blijkt dat twee SW-medewerkers een loonwaarde van 50% hebben en de werkgever hiervoor per persoon 50% loonkostensubsidie ontvangt, dan is er financieel en in productieve output gezien geen verschil tussen twee SW-medewerkers of één reguliere medewerker.

6.3.5 Jobcarving

Jobcarving is een manier van werken die tot doel heeft meer efficiency te behalen in de organisatie. In iedere functie binnen een willekeurig bedrijf zijn er taken die eenvoudig en routinematig zijn. Te denken valt aan schoonmaakwerk, catering, auto's wassen, kopieerwerk en dergelijke. De kunst voor een manager is om deze taken uit bestaande functies weg te snijden, deze te 'verzamelen' en hiervan een nieuwe functie te creëren. Het resultaat is dat de huidige medewerkers meer tijd krijgen om kwalitatief beter werk af te leveren, omdat de eenvoudiger taken worden opgepakt door personeel met lagere loonkosten(arbeidscontract) of een lager uurtarief (op detacheringsbasis). Met deze manier van werken kan een bedrijf efficiencywinst boeken.

6.3.6 Jobcoaching

Een jobcoach is een persoon die werknemers met een ziekte of een handicap ondersteunt bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Een jobcoach kan iemand zijn uit het bedrijf zijn waar degene met een arbeidsbeperking werkt, dit wordt een interne jobcoach genoemd.

Ondersteuning door een externe jobcoach kan worden aangevraagd door de werknemer bij het UWV. Nadat de aanvraagprocedure is afgerond en in orde is bevonden wijst het UWV de werknemer een externe jobcoach toe van een door het UWV erkende organisatie. Het aantal uren dat het UWV vergoed voor een externe jobcoach is 10% van de werktijd van de werknemer voor het eerste jaar, het tweede en derde jaar worden deze percentages teruggebracht naar 5% en 3%⁶¹. Een externe jobcoach is op HBO niveau opgeleid.

Een interne jobcoach begeleidt een medewerker met een arbeidshandicap in principe alleen op de werkvloer. De begeleiding in de privé sfeer is voor zorg van andere organisaties, dit kan ook een externe jobcoach zijn. De interne jobcoach doet dit werk naast zijn dagelijkse werkzaamheden. Het is wel van belang dat deze persoon er voldoende know how voor heeft. Volgens de heer D. Verhoeven, bedrijfsleider van Baanstede Groen is het begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking een vak apart. "Het aansturen van SW-medewerkers moet in je zitten, dit is eigenlijk niet aan te leren, je hebt het in je of je hebt het niet⁶²". Je bent als het ware een 'wegwijzer' binnen je eigen bedrijf, zoals in figuur 6.6 wordt geïllustreerd.

⁶⁰ Interview dhr. T. Aker, sector manager Paswerk, 11-12-2013

⁶¹ Interview dhr. K.L.J van Rijn, medewerker sociale uitkeringen UWV Alkmaar, 11 maart 2014

⁶² Interview dhr. D. Verhoeven, bedrijfsleider Baanstede Groen, 16 december 2013

Binnen Recreatie Noord-Holland kan een afdelingsmanager, locatiebeheerder of een projectleider als interne jobcoach fungeren. De taken van een interne jobcoach zijn vergelijkbaar met de functie werkleider binnen de SW-bedrijven.

Omdat een medewerker van een bedrijf een deel van zijn uren in de functie als interne jobcoach moet besteden kan hiervoor een vergoeding worden aangevraagd bij het UWV. De hieronder genoemde bedragen zijn in 2011 door het UWV vastgesteld en zijn in 2014 nog actueel. Er zijn door het UWV vier niveaus van begeleiding vastgesteld; zeer licht, licht, midden of intensief. Afhankelijk van het begeleidingsniveau kan subsidie worden aangevraagd bij het UWV van respectievelijk € 1.400, € 2.700, € 4.500 en € 6.800. Deze subsidie kan maximaal voor 3 jaar worden toegekend⁶³.



Figuur 6.6; jobcoach als wegwijzer⁶⁴

6.4 Welke vormen van samenwerking zijn mogelijk voor Recreatie Noord-Holland met SW-bedrijven?

Buiten de in § 6.3 besproken mogelijkheden om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen of om detacheringsbasis in te huren, zijn er ook samenwerkingsvormen mogelijk op strategisch niveau. In deze paragraaf worden een aantal samenwerkingsmogelijkheden besproken.

6.4.1 Achtergrond informatie

De meeste recreatiegebieden in Noord-Holland zijn in de jaren '70 aangelegd. Nadat de gebieden in de beheerfase kwamen werd ook het personeel aangenomen om de gebieden te gaan beheren en onderhouden. Het personeel kwam in dienst van de provincie Noord-Holland. In die tijd was het de gewoonte om veel werk zelf uitvoeren. In ieder recreatiegebied waren één of meerdere onderhoudsmedewerkers werkzaam, veelal laaggeschoolden. In de jaren '90 was de tendens zoveel mogelijk werk uitbesteden; geen dure machines meer aanschaffen en onderhouden en het 'handjes werk uitbesteden aan reguliere bedrijven en sociale werkvoorzieningen. De laaggeschoolde onderhoudsmedewerkers werden omgeschoold tot opzichter of toezichthouder. Het reguliere handwerk wat bestond uit het ruimen van vuil tot het snoeien van de beplanting werd uitbesteed aan de SW-bedrijven. In de recreatiegebieden zijn enkele ervaren onderhoudsmedewerkers werkzaam, die alleen de ad hoc werkzaamheden voor hun rekening nemen. Al het uitvoerende werk in de recreatiegebieden wordt uitbesteed aan de sociale werkvoorziening en reguliere aannemers. De taak van Recreatie Noord-Holland is in deze het voorbereiden en het controleren van de werkzaamheden.

⁶³ Jobcoaching in eigen hand Evaluatie van interne jobcoachvoorziening, Astri beleidsonderzoek en advies Leiden, december 2012

⁶⁴ www.hansvandenboomen.blogspot.com

6.4.2 Fusie en overname⁶⁵

Een fusie is het samengaan van twee gelijkwaardige bedrijven tot een bedrijf die voor een deel of in het geheel werkzaam zijn in dezelfde sector. Vaak wordt er tot een fusie besloten om de concurrentie strijd tussen twee bedrijven in dezelfde sector en vaak ook in het zelfde geografische werkgebied te verminderen. Hier is bij Recreatie Noord-Holland en een deel van het SW-bedrijf geen sprake. Zij zijn geen concurrenten van elkaar, SW-bedrijven leveren de 'handjes' die Recreatie Noord-Holland nagenoeg niet (meer) heeft. Het betreft hier altijd een opdrachtnemer ↔ opdrachtgever relatie.

Er kunnen synergievoordelen ontstaan als een Recreatie Noord-Holland met één of meerdere SW-bedrijven een gelijkwaardige fusie aangaat. Voornamelijk op het gebied van marktpenetratie volgens de groeistrategie van Ansoff⁶⁶. Recreatie Noord-Holland kan een makkelijker een grotere markt bedienen zonder dat zij het 'handjes werk' hoeven uit te besteden. Bijvoorbeeld rechte reeks opdrachten voor de participerende gemeenten gaan uitvoeren zoals de SW-bedrijven tot nu toe gedaan hebben. Door een fusie neem je ook de klanten van het bedrijf mee waarmee je fuseert.

6.4.3 Strategische alliantie

Een minder vergaande mogelijkheid dan een overname of een fusie is het aangaan van een strategische alliantie. Beide bedrijven blijven naast elkaar gewoon bestaan, maar zij gaan in één of meerdere disciplines de samenwerking aan. Deze vorm van samenwerken wordt schriftelijk vastgelegd. De bedrijven werken dan alleen samen op die disciplines die zij samen hebben bepaald. Tijdens het interview met de heer Kesting⁶⁷, bedrijfsleider van WNK Groen, werd duidelijk dat zowel Recreatie Noord-Holland als WNK soortgelijke taken uitvoeren op bedrijfsvoering niveau zoals, personeelszaken, financiën, maar ook op het gebied van advies en beleid. De recreatieschappen hebben immers dezelfde opdrachtgevers als de werkvoorzieningsschappen. Door deze expertises te bundelen is er efficiencywinst te behalen. Daarnaast kan ieder bedrijf voor zich zijn andere disciplines op de markt zetten.

Strategische alliantie is een verzamelnaam van verschillende manieren van samenwerking die schriftelijk zijn vastgelegd enkele voorbeelden⁶⁸;

- Consortium
- Joint ventures
- Gezamenlijk kwaliteitslabel
- Franchising
- Systeem integratie
- Inkoopverenigingen
- Licentieverlening

Enkele van de hierboven genoemde strategische allianties zijn toepasbaar op Recreatie Noord-Holland en de SW-bedrijven. Het betreft hier in het bijzonder het aangaan van een consortium of een joint venture en eventueel een gezamenlijk kwaliteitslabel op het gebied van dienstverlening. Franchising en systeemintegratie wordt voornamelijk toegepast in de bedrijfsketen van detailhandel, fastfood en hotels. Inkoopverenigingen en licentieverlening zijn meer van toepassing op bedrijven die veel producten inkopen en produceren. Zowel Recreatie Noord-Holland als de SW-bedrijven vallen onder dienstverlenende bedrijven.

Consortium

Deze samenwerking kan permanent zijn, maar ook tijdelijk bijvoorbeeld voor de duur van een bepaald project, dit heet consortia.

⁶⁵ Ondernemingsstrategie, S. Douma, blz. 157-159, maart 2014

⁶⁶ Brugboek marketing, E. Huizing, blz. 159, maart 2014

⁶⁷ Interview dhr. W. Kesting, bedrijfsleider Groen en Reiniging WNK, 04-12-2013

⁶⁸ Ondernemingsstrategie, S. Douma, blz. 164-167, maart 2014

Bijvoorbeeld; het aanleggen van een uitgebreid wandelroute netwerk in een provincie van Nederland. In een consortium is de organisatorische taak (projectleiding) weggelegd voor de Recreatie Noord-Holland, het detacheringsbureau is verantwoordelijk voor de uitvoering. Het project moet wel van een bepaalde omvang zijn dat het zin heeft om voor dit project een consortium op te tuigen.

Joint ventures

Bij deze vorm van samenwerken wordt door twee of meer bedrijven één nieuw bedrijf opgericht. Alle oprichters zijn gelijkwaardig aan elkaar en hebben ieder evenveel zeggenschap. Dit nieuwe bedrijf kan zich specialiseren in het uitvoeren van opdrachten waarbij de disciplines van beide bedrijven elkaar versterken.

Het is wel noodzakelijk dat continue er voldoende werk beschikbaar is om te kunnen overleven. Mocht het tegengestelde het geval zijn, dat is een consortium een betere optie.

Gezamenlijk kwaliteitslabel

Een goed voorbeeld van een kwaliteitslabel voor een dienstverlenend bedrijf als Recreatie Noord-Holland en een SW-bedrijf is het label van een Erkend Leerbedrijf. Dit geeft een positieve uitstraling aan het bedrijf en laat zien dat het bedrijf betrokken is bij de toekomst van de jongeren. Een dergelijk label kan voor opdrachtgevers juist de keuze zijn voor dit bedrijf te kiezen en niet voor de concurrent.

Een fusie, consortium of een joint venture is in de nieuwe situatie die per 1 januari 2015 is bedrijfseconomisch gezien nog te vroeg. Een samenwerking op het gebied van Advies , financiën en P&O behoort zeker tot de mogelijkheden.

7. Conclusie en aanbevelingen

7.1 Conclusie

De invoering van de Participatiewet in 2015 heeft een maatschappelijke impact, dit houdt onder andere in dat werkvoorzieningsschappen in hun huidige vorm ophouden te bestaan. Voor de mensen die beschut werken verandert er niet zo veel. Voor degene die in de buitendienst actief zijn en in alle recreatieschappen in opdracht van Recreatie Noord-Holland werk verrichten gaat wel het een ander veranderen. Zij zijn straks niet meer in dienst van SW-bedrijf, maar moeten op zoek naar een reguliere werkgever.

Recreatie Noord-Holland zet per jaar 27.232 SW-manuren in. Dit komt neer op ruim 17 fte's van 36 uur per week, verdeeld over een heel jaar. De piek van werkzaamheden ligt vooral in de zomermaanden. In de wintermaanden worden de SW-medewerkers nagenoeg niet ingehuurd. Voor dit werk is het bedrijfseconomisch niet verstandig hiervoor het jaar rond ex-SW medewerkers in dienst te nemen.

Het beheren van de diverse routestructuren kan in principe het gehele jaar door plaatsvinden. Veel van deze routestructuren zijn in eigendom van de recreatieschappen en vallen dus onder het reguliere beheer. Het werk is eenvoudig maar toch afwisselend en de ervaring leert dat de kwaliteit van het beheer en onderhoud stijgt naarmate dezelfde personen deze werkzaamheden uitvoeren. Dit soort werkzaamheden kan eenvoudig door twee voormalige SW-medewerkers uitgevoerd worden en hen hiervoor een arbeidscontract van Recreatie Noord-Holland aan te bieden.

De ervaring leert dat het uitbesteden, volgens de aanbestedingsregels van dit soort werk veel voorbereiding- en begeleidingstijd vergt van een beheermedewerker.

De SW-bedrijven voeren hun werkzaamheden uit in de gemeenten die participeren in het werkvoorzieningsschap. Deze gemeenten komen voor 90% overeen met de gemeenten die participeren in de zes recreatieschappen. Gesteld kan worden dat het werkgebied van zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer voor 90% gelijk is. Daarbij moet gezegd worden dat Recreatie Noord-Holland ook werkzaamheden verricht buiten de recreatieschappen, hier worden de SW-bedrijven in enkele gevallen ingezet.

Over het algemeen bieden de vier onderzochte SW-bedrijven dezelfde werkzaamheden aan. Enkele SW-bedrijven onderscheiden zich van anderen omdat zij iets 'speciaals' bieden. Op het gebied van bedrijfsvoering en beleidsadvisering aan de besturen, kunnen de verschillende organisaties elkaar versterken, zij werken immers voor dezelfde opdrachtgevers; de participerende gemeenten.

Het gros van de SW-medewerkers verdient het minimumloon van € 1.487 bruto per maand. Degene die weinig begeleidingstijd nodig hebben verdienen 20 tot 30% meer. Vaak zijn dit voormannen of het leidinggevenden met een SW-indicatie. Het verschil in loonkosten voor een SW-medewerker met een minimumloon en een SW-medewerker inhuren op detacheringbasis bedraagt € 3.209,- per jaar voor een bedrijf als Recreatie Noord-Holland. Aan bedrag wat bespaard wordt om een SW-medewerker in loondienst te nemen kleven (financiële) risico's, zoals het doorbetalen bij ziekte, een hoger percentage verzuim door ziekte en het eigen risico dragen als bedrijf voor de WW in het geval dat iemand ontslagen moet worden.

Bij een detachingscontract zijn deze risico's voor het detachingsbureau. Een rekensom leert dat bij een detachingscontract de genoemde risico's worden afgekocht voor een bedrag van € 3.209,- per medewerker per jaar.

Om het financieel risico te verkleinen kan Recreatie Noord-Holland een beroep doen op financiële regelingen van de gemeenten, bijvoorbeeld loonkostensubsidie of de interne jobcoach regeling van het UWV. Door deze constructie wordt het financieel risico lager en wordt de drempel lager om arbeidsbeperkten in dienst te nemen.

Indien Recreatie Noord-Holland besluit de vijf voormalige SW-medewerkers een arbeidscontract aan te bieden kan het bedrijf een beroep doen op de interne Jobcoach regeling van het UWV, die regeling kan een subsidie genereren tussen de € 1.400,- en de € 6.800,- per persoon per jaar, voor een periode maximaal drie jaar.

Door arbeidsbeperkten op de loonlijst plaatsen voldoet Recreatie Noord-Holland aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemerschap en is politiek gezien een verstandige keuze. Tevens dient het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen ook strategische voordelen, vooral gemeentelijke overheden zullen sneller een opdracht verstrekken aan bedrijven die Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen, dan bedrijven die dat niet doen. Sommige gemeenten stellen zelfs de eis dat 5% van de aanneemsom terugvloeit in social return.

Met ingang van 1 januari 2016 worden bedrijven hoogstwaarschijnlijk verplicht om 5% van het aantal medewerkers wat zij in dienst hebben arbeidsbeperkten moeten zijn. Dit geldt alleen voor bedrijven die 25 of meer werknemers in dienst hebben. Indien de vijf huidige SW-medewerkers die nu het jaar rond bij Recreatie Noord-Holland gedetacheerd zijn een arbeidscontract aangeboden krijgen voldoet het bedrijf bij voorbaat al aan deze verplichting. Er zijn voorbeelden van bedrijven in verschillende sectoren die met succes voormalige SW-medewerkers in dienst hebben genomen of waarmee meerjarige (groep)detacheringscontracten met SW-bedrijven zijn afgesloten.

Per 1 januari 2015 wordt naast de Participatiewet hoogstwaarschijnlijk een jaar later ook de quotumregeling van kracht. Door deze regeling zullen meerdere bedrijven een beroep doen op SW-medewerkers. De beste werknemers zullen als eerste gekozen worden, dus hoe later men besluit SW-medewerkers een arbeidscontract aan te bieden hoe minder de kwaliteit van dit personeel is. Het klinkt wellicht hard, maar het is wel de realiteit.

Naast het aangaan van arbeids- of detacheringscontracten met arbeidsbeperkten bestaat ook de mogelijkheid om een samenwerkingsvorm te kiezen met SW-bedrijf of een detacheringsbureau voor mensen met een arbeidsbeperking. Reële mogelijkheden zijn het aangaan van een strategische alliantie, hierbij wordt nagenoeg geen financieel risico gelopen en kan er gebruik gemaakt worden elkaars specialismen, kortgezegd Recreatie Noord-Holland levert de 'brains' en SW-bedrijven de 'muscles'. Deze 'brains' en 'muscles' kunnen ook samengevoegd worden in een joint venture. Hiermee loopt Recreatie Noord-Holland een financieel risico. Een tussenvorm van deze twee varianten is het aangaan van een consortium, dit is een vorm van samenwerking op projectbasis.

Op korte termijn is een bedrijf als Recreatie Noord-Holland niet als een Social Enterprise om te vormen omdat het een overheidsbedrijf is.

Een fusie, consortium of een joint venture is in de nieuwe situatie die per 1 januari 2015 is bedrijfseconomisch gezien nog te vroeg. Wel is een vorm van samenwerking mogelijk afdelingsniveau, zoals Advies, Financiën en P&O.

De recreatiegebieden zijn een collectieve voorziening, beheer deze dan ook collectief, met mensen uit de verschillende lagen van de bevolking, hier onder vallen ook de arbeidsbeperkten onder.

7.2 Aanbevelingen

- Om aan de toekomstige quotumverplichting tegemoet te komen is het verstandig om de huidige vijf gedetacheerde medewerkers op de loonlijst van Recreatie Noord-Holland te plaatsen. Het management weet precies wat ze kunnen en waar hun interesses liggen. Ook kunnen zij op basis van ervaring uit voorgaande jaren hun ziekteverzuim in schatten.
Als zij hetzelfde werk blijven doen verandert er voor persoonlijk inhoudelijk niets. De aansturing en begeleiding door medewerker van Recreatie-Noord-Holland zal iets meer tijd in beslag nemen.
- Huur voor de werkzaamheden die in het hoogseizoen plaatsvinden reguliere bedrijven of detachingsbureaus met voormalige SW-medewerkers in.
- Plaats twee SW-medewerkers op de loonlijst die het jaar rond alle routestructuren controleren die onder verantwoording van Recreatie Noord-Holland en de recreatieschappen vallen. De begeleidingstijd zal in de loop van de jaren afnemen.
- Laat de beheermedewerkers mee beslissen welke SW-medewerkers een arbeidscontract van Recreatie Noord-Holland aangeboden kan. Zij kunnen goed beoordelen welke vaardigheden de medewerkers bezitten en welke zij nodig hebben.
- Omdat Recreatie Noord-Holland ook in opdracht voor de gemeentebesturen werkt en deze hun verantwoordelijk hebben ten aanzien van mensen met een arbeidsbeperking, is het politiek gezien een verstandige keuze om een aantal SW-medewerkers een arbeidscontract van Recreatie Noord-Holland aan te bieden. Dit kan gezien worden als Maatschappelijk Verantwoord Ondernemerschap en stimuleert met name overheden om Recreatie Noord-Holland opdrachten te gunnen.
- Zoek de samenwerking met SW-bedrijven op afdelingsniveau, Advies, Financiën en P&O, hierin valt efficiencywinst uit te halen.

7.3 Eindconclusie

Het antwoord op de in de inleiding geformuleerde probleemstelling; *“Hoe effectief en efficiënt kan Recreatie Noord-Holland werken als zij een deel van het personeel van de SW-bedrijven een arbeids- of detachingscontract aanbieden of is een efficiënte vorm van samenwerking met SW-bedrijven mogelijk?”* kan als volgt worden beantwoord:

Het aanbieden van een arbeidscontract aan de huidige vijf SW-medewerkers en twee nieuwe SW-medewerkers levert efficiëntie op in de bedrijfsvoering. Omdat er structureel minder aanbestedingsprocedures nodig zijn, de begeleidingstijd afneemt en het bedrijf voldoet aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemerschap. Een overname of een fusie van een SW-bedrijf door of met Recreatie Noord-Holland is bedrijfseconomisch gezien een te groot risico. Een schriftelijk vastgelegde samenwerkingsvorm op bedrijfsniveau behoort in de toekomst zeker tot de mogelijkheden, dit kan in de vorm van een consortium en afhankelijk van de economische groei in de toekomst overgaan tot een joint venture. Samenwerking op afdelingsniveau is op korte termijn mogelijk.

Verklarende Woordenlijst

Aanbesteding	De procedure waarbij een opdrachtgever bekend maakt dat hij een opdracht wil laten uitvoeren en organisaties en ondernemingen vraagt om een offerte in te dienen.
Arbeidsvermogen	De mate waarin iemand in staat is te werken.
Arbeidsbeperkten	Personen met een geestelijke en/of lichamelijke handicap die het normale werkproces in meer of mindere mate beïnvloed.
Beschut werk	Een werklocatie waar per persoon de werkplek aan zijn of haar geestelijke of lichamelijke handicap kan worden aan gepast, zodanig dat het de resultaat van de productie aan de gewenste kwantiteit en kwaliteit voldoet.
Beheergebied	Geografische aanduiding waar het recreatieschap haar werkzaamheden uitvoert, dit wordt ook wel het Beleids- en beheergebied genoemd.
Beleidsgebied	Het grondgebied van de participerende gemeenten in de gemeenschappelijke regeling van het recreatieschap waar op dit moment of in de toekomst nog ontwikkelmogelijkheden liggen op het gebied van openluchtrecreatie.
Consortium	Tijdelijk samenwerking tussen twee bedrijven
Gemeenschappelijke regeling	Een bij wet vastgelegd samenwerkingsverband tussen openbare lichamen zoals; gemeenten, provincies en waterschappen.
Jobcoach	Een persoon die werknemers met een ziekte of een handicap ondersteund bij het uitvoeren van hun werkzaamheden.
Jobcarving	Het wegnemen van eenvoudige en routinematige taken uit verschillende hoog kwalificeerde functies en toebedelen aan lager gekwalificeerd personeel. Het doel hiervan is meer efficiency te behalen in de organisatie ⁶⁹ .
Joint ventures	Twee of meer bedrijven richten samen één bedrijf op en worden gezamenlijk eigenaar ⁷⁰ .
Loonkosten subsidie	Het verschil in het wettelijk minimumloon en de loonwaarde, wordt uitgekeerd door de gemeentelijke overheid aan de werkgever die een iemand met een arbeidsbeperking in dienst neemt.
Loonwaarde	De economische waarde van het werk dat iemand verricht of kan verrichten in geld uitgedrukt. Factoren die worden meegenomen zijn het niveau van de functie, het aantal uren, de verrichtte taken en afwijkingen van de normale productiviteit ⁷¹ .

⁶⁹ Brochure van Cedris, onbeperkt ondernemen, maart 2014

⁷⁰ Ondernemingsstrategie, S. Douma, blz. 157-161, maart 2014

⁷¹ http://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/leidraden_overzicht/verzuim/rollen_en_opdrachten/opdracht_selecteren/2_beoordelen_loonwaarde.php, maart 2014

MOE-Landen	Midden en Oost Europese landen.
Quotumregeling	Verwijst naar een wettelijke plicht voor bedrijven van zekere omvang om een vast percentage van hun arbeidsplaatsen te reserveren voor mensen met een arbeidsbesparing ⁷² .
Regie basis	Het inhuren van personeel voor een vast uurtarief wat op basis van de werkelijk gewerkte uren in rekening wordt gebracht.
Recreatiegebied	Landelijk gebied dat is ingericht waar verschillende vormen van openlucht recreatie ongedwongen kunnen plaatsvinden.
Recreatieschap	Bestuurlijk orgaan dat wordt gevormd door wethouders van verschillende participerende gemeenten met als doel de openlucht recreatie in die gemeenten vorm te geven.
Relatieve werkgelegenheid	Het werkgelegenheidspercentage van arbeidsbeperkten ten opzichte het werkgelegenheidspercentage van niet-arbeidsbeperkten.
Sociale onderneming	Een maatschappelijke onderneming die naast economische ook sociale doelstelling hanteert ⁷³
SW-bedrijf	Het uitvoerende bedrijf van de sociale werkvoorziening dat in opdracht van het werkvoorzieningsschap werkt.
SW-medewerker	Een werknemer met een arbeidsbeperking die een arbeidsovereenkomst heeft met de sociale werkvoorziening.
Transitie	Een structurele verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld economie, cultuur, technologie, instituties en natuur en milieu ⁷⁴ .
Werkvoorzieningsschap	Bestuurlijk orgaan dat wordt gevormd door wethouders van verschillende participerende gemeenten met als doel de mensen die afstand tot de arbeidsmarkt hebben aan werk te helpen.

⁷² Wat werkt?, buitenlandse ervaringen met arbeidsvoorzieningen voor gehandicapten, april 2008

⁷³ <http://www.participatiegids.nl/stappen/toekomst/mvo-of-sociaal-ondernemen>, maart 2014

⁷⁴ <http://www.encyclo.nl/begrip/transitie>, maart 2014

Bronvermelding

Geraadpleegde literatuur

Burg, C.L., *Jobcoaching in eigen hand evaluatie van interne jobcoachvoorziening* (1^e druk) Leiden: Astri beleidsonderzoek- en advies Leiden

Cuelenaere, B. *Aansluiting vraag en aanbod laaggeschoold werk* (1^e druk) Leiden: Astri beleidsonderzoek- en advies

Douma, S. *Ondernemingsstrategie* (6^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Franssen, B., *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland* (2^e druk). Assen: Koninklijke Van Gorcum

Huizing, E. *Brugboek Marketing* (3^e druk). Den Haag: Academic Service, Servicecentrum Uitgevers.

Iersel, S. van, Brochure van Cedris, *onbeperkt ondernemen, hoe bedrijven profiteren van samenwerking met de sociale werkvoorziening*. Utrecht: Cedris, branche organisatie van sociale werkvoorzieningsbedrijven

Klijnsma, J. *Kamerbrief over Participatiewet en quotum na sociaal akkoord*, Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid

Kluitmans, F. *Leerboek HRM*. (1^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Lieshout, H. van *Energieke arbeid* (1^e druk). Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool

Oosterom, R. e.a. *Toekomst visie Koninklijke Ginkel Groep*, Dronten: Eindverslag bedrijfskundige casus CAH Vilentum

Recreatie Noord-Holland NV, *Jaarverslag Recreatie Noord-Holland 2012*. Alkmaar: Intervolvement Communicatie, Icke Design.

Thuis, P. *Toegepaste organisatiekunde* (5^e druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Tsiachristas, A. *Wat werkt?, buitenlandse ervaringen met arbeidsvoorzieningen voor gehandicapten*, Den Haag: ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Valk, F. van der, *Aanbestedingsrichtlijnen Recreatie Noord-Holland*, Velsen-Zuid: Intern stuk van Recreatie Noord-Holland

Verloop, W., *Social enterprice monitor 2013*,

Geraadpleegde kranten artikelen

Noordhollands Dagblad, *Opheffen Baanstede kan langer duren*, 22 juni 2013

Noordhollands Dagblad, *Elke dag de bezem erdoor*, juli 2013

Noordhollands Dagblad, *Gezocht 'bijzondere' werkgevers*, oktober 2013

Noordhollands Dagblad, *Kans op een baan voor gehandicapten*, december 2013

Noordhollands Dagblad, *Hoofdpunten bijstandsplannen en Wajong*, februari 2014

Geraadpleegde websites

www.activa.nl	Organisatie die gespecialiseerd is in stedelijke en regionale ontwikkeling op sociaaleconomisch gebied, met het accent op de regionale arbeidsmarkt
www.arbeidsdeskundigen.nl	Nederlandse vereniging van arbeidsdeskundigen
www.baanstede.nl	Werkvoorzieningsschap en SW-bedrijf Baanstede
www.berekenhet.nl	Website waar alles online berekend wordt op het gebied van werk & inkomen, wonen, sparen & beleggen, pensioen & AOW, etc. etc.
www.hansvandenboomen.blogspot.com	Essentie coaching
www.cbs.nl	Centraal Bureau voor Statistiek
www.cpb.nl	Centraal Plan Bureau
www.encyclo.nl	Online encyclopedie
www.loonwaarde.com	Loonwaarde advies tool om zicht te krijgen in de loonwaarde van een potentiële werknemer
www.minimumloon.nl	Informatie over het wettelijk minimumloon, uurloon en jeugdloon
www.mkb servicedesk.nl	Helpdesk voor ondernemers, starters en ZZp'ers
www.koopmans-advies.nl	Adviesbureau voor onder andere arbeidsrisico's en managementvraagstukken
www.participatiegids.nl	Beschrijving van een zes stappenplan om te komen tot een participatieproject
www.pantar.nl	Werkvoorzieningsschap en SW-bedrijf Pantar
www.paswerk.nl	Werkvoorzieningsschap en SW-bedrijf Paswerk
www.recreatienoordholland.nl	Website van Recreatie Noord-Holland NV
www.rijksoverheid.nl	Informatie van de Rijksoverheid
www.socialenterprise.net	Engelstalige website voor; preformance, social impact, environmental, sustainability
www.social-enterprise.nl	Landelijk platform dat sociale ondernemingen vertegenwoordigt, verbindt en ondersteunt
www.wnk.nl	Werkvoorzieningsschap en SW-bedrijf Noord-Kennemerland
www.zorghulpAtlas.nl	Online wegwijzer in de wereld van zorg & welzijn

Interviews

Aker, T., sectormanager Paswerk Groen Werkvoorzieningsschap Paswerk, Cruquius

Hommes, A., zorgcoördinator Landzijde, Purmerend

Hylkema, J.L., directeur Recreatie Noord-Holland NV, Velsen-Zuid

Kesting, W., bedrijfsleider Groen en Reiniging Werkvoorzieningsschap Noord-Kennemerland (WNK), Alkmaar

Panhuijsen, S., medewerker lobby en onderzoek Social Enterprise NL, Amsterdam

Rijn, K.L.J. van, medewerker sociale uitkeringen UWV, Alkmaar

Ruiter, M.S. de, teamleider Odion, Purmerend

Veen, P. van, afdelingshoofd, Beheer Openbare Ruimte Werkvoorzieningsschap Pantar, Amsterdam

Verhoeven, D., bedrijfsleider Baanstede Groen Werkvoorzieningsschap Baanstede, Purmerend

Overige bronnen

Locatiebeheerders van vijf recreatieschappen

Recreatie Noord-Holland, afdeling Advies,

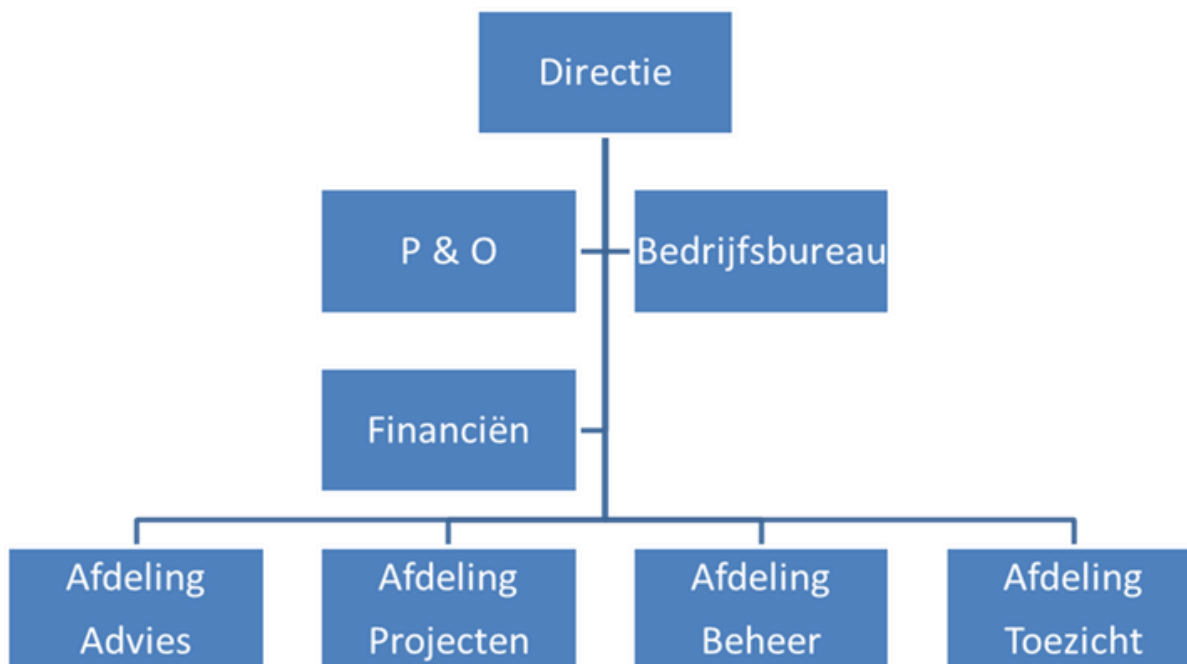
Recreatie Noord-Holland, bedrijfsbureau.

Thema bijeenkomst over AWBZ, Wajong, Participatiewet en WMO deelname, 26 maart 2014, op initiatief van VG Platform Zaanstreek Waterland, door Ronald van Wijk, beleidsmedewerker Werk en Inkomen/AWBZ, gemeente Purmerend.

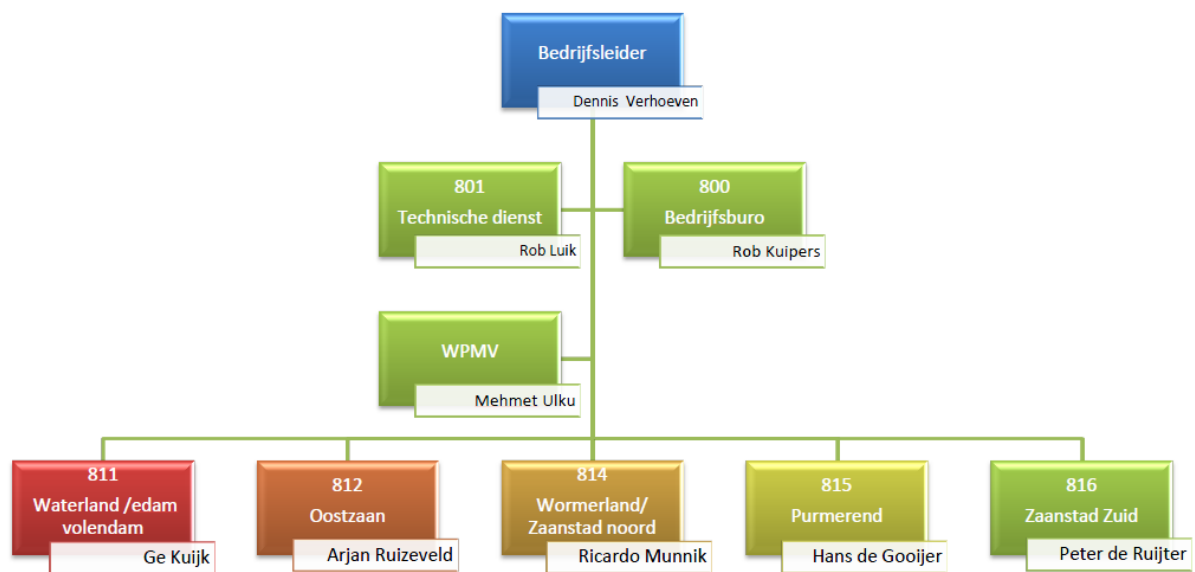
Bijlagen

1. Organogram Recreatie Noord-Holland NV
2. Organogram werkvoorzieningsschap Baanstede, afdeling Groen
3. Organogram werkvoorzieningsschap Paswerk, afdeling Groen
4. Organogram werkvoorzieningsschap Noord-Kennemerland, afdeling Groen

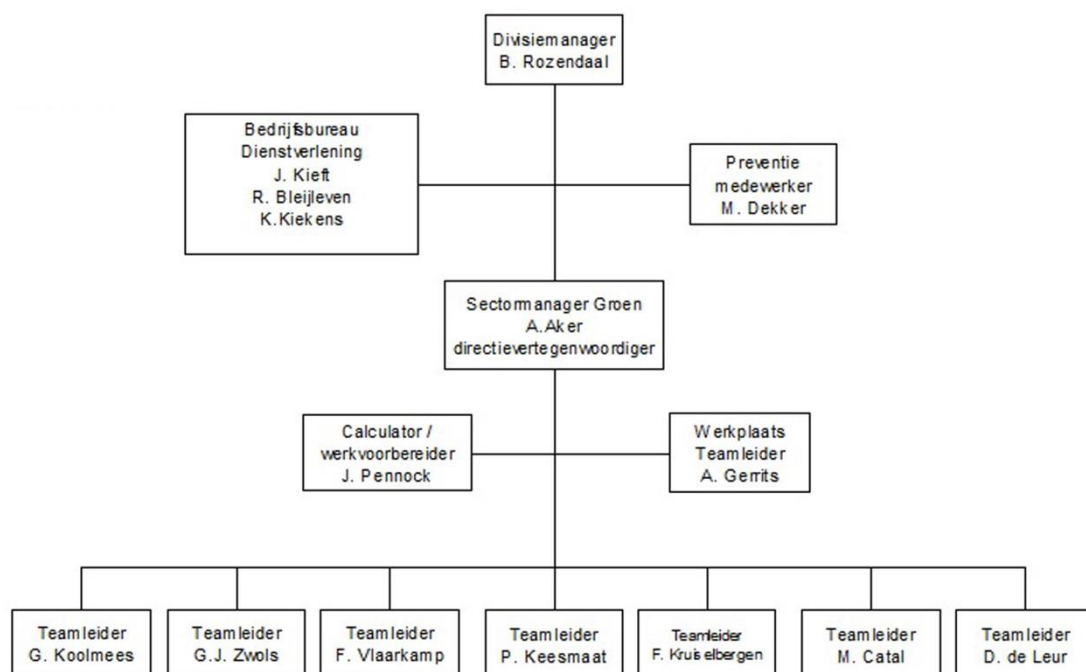
1.Recreatie Noord-Holland NV



2. Werkvoorzieningsschap Baanstede, afdeling Groen



3. Werkvoorzieningsschap Paswerk, afdeling Groen



4. Werkvoorzieningsschap Noord-Kennermerland, afdeling Groen

