



Van SW naar Sociale Firma

Handreiking voor transitie van
SW-activiteiten naar privaat
ondernemerschap

OKTOBER 2015

Sociaal ondernemerschap: mooie kansen!

In Nederland is sociaal ondernemerschap in ontwikkeling. Dat biedt mooie kansen voor het creëren van duurzame werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. En het biedt ook goede kansen om de expertise van SW-bedrijven in te zetten voor sociale werkgelegenheid in de regio. Met de komst van de Participatiewet en de banenafpraak zien we in de sector een beweging van de gesubsidieerde sociale werkvoorziening naar sociaal ondernemen. Sociale ondernemers dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en doen dat met een financieel zelfstandige onderneming. In deze handreiking gaat het om de arbeidsparticipatie van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Ondernemers zien kansen en mogelijkheden om te werken met deze doelgroep. Deze ontwikkeling wordt getypeerd met termen als social enterprise, sociale firma en sociaal ondernemerschap.

Het aantal sociaal ondernemers neemt toe. Momenteel zijn er tussen de vier- en vijfduizend social enterprises in Nederland. Maar niet alleen

ondernemers met een sociaal hart richten zich op sociaal ondernemen. Ook SW-bedrijven maken de strategische keuze om activiteiten te verzelfstandigen in een vorm van sociaal ondernemerschap. Wij juichen die ontwikkeling toe. Om die te ondersteunen hebben Cedris en SBCM samen met SW-bedrijven een handreiking ontwikkeld. Daarin leest u hoe activiteiten uit de sociale werkvoorziening een plaats kunnen krijgen in een sociale firma. Dat kan op diverse manieren, afhankelijk van lokale en regionale mogelijkheden en ambities.

Met deze publicatie hopen wij u te inspireren en praktische handvatten te bieden voor het verzelfstandigen van activiteiten. Er liggen kansen voor sociale ondernemers en dus ook voor sociale werkbedrijven. Wij vinden het een positieve manier om gezamenlijk met de partners in de arbeidsmarktregio de expertise en mogelijkheden van het SW-bedrijf in te zetten voor het behouden en creëren van duurzame werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Job Cohen

Voorzitter Cedris

Huib van Olden

Voorzitter SBCM



Inhoudsopgave

Voorwoord 2

Managementsamenvatting 5

1. Inleiding 10

2. SW in transitie en politiek bestuurlijke verantwoordelijkheid 12

3. Achtergronden van het bedrijfsmodel sociale firma 17

4. Wanneer is een SW- activiteit interessant voor een sociaal ondernemer? 22

5. Aandachtspunten bij de overdracht van activiteiten 26

5.1 Algemene aandachtspunten voor het onderhandelingsproces 27

5.2 Juridische en bedrijfseconomische aandachtspunten 28

5.3 Aandachtspunten voor personele overdracht en kwaliteit werkgelegenheid 38

5.4 Gevolgen van de overdracht voor de rol en organisatie van het SW-bedrijf 42

6. Beschrijving van de vier praktijkvoorbeelden 45

Case 1. Dolmans Landscaping Noord/Alescon 46

Case 2. Emma Safety Footwear/WOZL 51

Case 3. Rataplan/Noorderkwartier/Pantar 56

Case 4. Cycloon/WEZO 62

Bijlage: Checklist en stappenplan voor overdracht naar sociale firma 67



Management- samenvatting

Inleiding

Het doel van deze handreiking is kennis delen over de verzelfstandiging en overdracht van activiteiten van SW-bedrijven naar sociale firma's. De overdracht vormt vaak de start van langdurige samenwerking tussen het SW-bedrijf en de sociale firma. Het kiezen van de juiste partner, de onderlinge vertrouwensrelatie en een zorgvuldige vormgeving zijn succesfactoren om het beoogde resultaat te bereiken. Op basis van vier casestudies in de SW-sector geven we in deze handreiking praktische handvatten en aandachtspunten voor een goede overdracht van activiteiten.

SW in transitie

De transities die plaatsvinden in de SW-sector zijn het gevolg van veranderingen in wet- en regelgeving, krappere budgetten en het wegvallen van instroom in de SW. Hierdoor is een heroriëntatie van SW-bedrijven noodzakelijk op hun relatie tot de gemeenten en hun rol in de regionale arbeidsmarkt. De oplossingen variëren per regio: van het fuseren van de gemeentelijke afdeling Werk & Inkomen met (delen van) het SW-bedrijf tot het opheffen van het SW-bedrijf. Het verzelfstandigen van SW-activiteiten tot een sociale firma is een interessante optie om werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te

behouden en mogelijk uit te breiden. Omdat gemeenten eigenaar zijn van de SW-bedrijven en ook na de overdracht van activiteiten formeel werkgever blijven van gedetacheerde SW-medewerkers zijn zij veelal nauw betrokken bij de keuze en het proces van verzelfstandiging.

Model van de sociale firma

Sociale ondernemingen (social enterprises) staan steeds meer in de belangstelling. Deze bedrijven hebben primair een maatschappelijke missie en realiseren die als zelfstandige onderneming. Sociale ondernemingen die zich richten op het verhogen van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden sociale firma's genoemd.

Kenmerken van een succesvolle match van een SW-activiteit met een sociale firma

Een sociaal ondernemer heeft persoonlijke en/of zakelijk motieven om een SW-activiteit over te nemen. Kenmerken van de sociaal ondernemer die bijdragen aan succesvol partnerschap liggen op het gebied van reputatie, vakmanschap, financiële draagkracht en bovenal ondernemerschap en affiniteit met doelgroep.

Een SW-activiteit is geschikt voor overdracht naar een sociaal ondernemer als het een afgebakend geheel is en het businessplan een goed perspectief biedt. Verder is de vertrouwensrelatie tussen partijen belangrijk evenals de marktverwachtingen van de activiteit. Specifieke aandachtspunten bij het aangaan van de samenwerking zijn de relatie

met de gemeente als opdrachtgever en als aanbieder van kandidaten, de omvang en het niveau van instroom van (SW-)medewerkers.

Het verkennen van de wederzijdse intenties en het opbouwen van een relatie vergen tijd en aandacht en zijn belangrijke succesfactoren. Vaak vindt nader onderzoek plaats naar de solvabiliteit van de sociaal ondernemer en naar de juistheid en volledigheid van de gegevens die het SW-bedrijf heeft verstrekt. Een juridische en fiscale toetsing van een conceptakkoord is aan te bevelen. De onderhandelingen leiden tot een adviesaanvraag voor de Ondernemingsraad en een beslisdocument voor (de Raad van Commissarissen en) het bestuur.

Valkuilen

De ervaringen uit de praktijk leren dat het overdrachtsproces kan mislopen door:

- een te groot cultuurverschil tussen SW-bedrijf en de sociale firma waardoor de verandering voor betrokkenen te abrupt is;
- onvoldoende ervaring bij de nieuwe leiding van de externe ondernemer in het omgaan met de doelgroep;
- onvoldoende aandacht voor het proces en de medewerkers in de beginfase;
- tegenvallende resultaten waardoor druk op de medewerkers wordt gelegd en discussie over tariefstelling ontstaat;
- wijzigende inzichten bij het SW-bedrijf, bijvoorbeeld het streven om loonwaardemeting als systematiek in te voeren;
- onduidelijkheid tussen SW-bedrijf en sociale firma over gebieds- of productafbakening;

- terugtrekkende beweging bij gemeenten inzake toegezegde omzetgaranties en/of instroom medewerkers;
- interpretatieverschillen over gemaakte afspraken.

Juridische en bedrijfseconomische aandachtspunten

Bij de overdracht van SW-activiteiten naar een sociale firma zijn de volgende juridische en bedrijfseconomische aandachtspunten van belang:

- **Afspraken over de rechtsvorm, zeggenschap en financiering**

De meeste voorkomende rechtsvorm voor de sociale firma is de BV. Andere voorkomende vormen zijn een stichting of een coöperatie. Minder aandeel of zeggenschap in de sociale firma voor het SW-bedrijf betekent minder invloed en geeft meer ruimte aan betrokkenheid en inbreng van de sociale ondernemer. Naarmate het SW-bedrijf een groter aandeel in de financiering voor haar rekening neemt, behoudt zij ook het bedrijfsrisico.

- **Vaststellen van de prijs en tarieven voor de overdracht**

Voor het SW-bedrijf is niet de overnameprijs het primaire doel van de overdracht, maar het behoud van toekomstbestendige werkgelegenheid voor de doelgroep. Dit komt tot uitdrukking in meerjarige overeenkomsten voor detachering en/of begeleid werken en in afspraken over tarieven. Daarbij is het van belang dat het totaalplaatje klopt en voor beide partijen een reële business case vormt. In de praktijk wordt slechts in bijzondere gevallen goodwill berekend. De overeengekomen bedragen moeten toets- en uitlegbaar zijn voor toezichthouders en de accountant.

- **Waardering en aandachtspunten in de marktpositionering**

Profilering als sociale firma geeft een positief imago en kan de gunfactor verhogen. Bij overheidsaanbestedingen vormt social return steeds vaker één van de gunningscriteria. Dit geeft de sociale firma een voorsprong op de concurrentie.

Vanuit het belang dat gemeenten hebben bij de werkgelegenheid kunnen zij waar mogelijk de overdracht faciliteren door omzetgaranties te verstrekken aan de sociale firma. Indien dit om grotere bedragen gaat zal Europese aanbesteding verplicht zijn. Om eerlijke concurrentie te waarborgen is het van belang dat de overwegingen helder zijn en de prijs voor de overname en de detacheringen reëel is. Dit zijn toetsingscriteria voor Ondernemingsraad, Raad van Commissarissen en (werkvoorzieningsschap) bestuur.

- **Opstellen van overeenkomsten voor de overdracht**

De overdracht van de activiteit vindt plaats door middel van een overeenkomst inzake overdracht. De plaatsing van de medewerkers wordt geregeld in een detacheringsovereenkomst of raamovereenkomst begeleid werken. In het geval van joint venture richten partijen een BV op en een aandeelhoudersovereenkomst regelt de relatie tussen partijen.

- **Risico's bij de overdracht van een activiteit**

Door de overdracht van de activiteit gaat het ondernemersrisico over van het SW-bedrijf (publiek) naar de sociale firma (privaat). Andere in de handreiking beschreven risico's zijn: terugkeer van medewerkers, prijs, debiteuren, financiering, aanbesteding en aansprakelijkheid.

Aandachtspunten voor personele overdracht en kwaliteit werkgelegenheid

Naast de juridische en bedrijfseconomische aspecten is het van belang om goede afspraken te maken over de personele zaken:

- **Afspraken over personele bezetting en arbeidsvoorwaarden**

Bij overgang van een activiteit is de Wet op de Overgang van Ondernemingen van toepassing. Dit houdt in dat medewerkers in principe het recht hebben om mee te gaan naar de nieuwe werkgever met een arbeidsovereenkomst tegen gelijke condities. In de praktijk biedt integrale overgang van de personele bezetting vaak ook voordelen voor zowel het SW-bedrijf als de sociale firma. Partijen maken afspraken over de bezetting, de looptijd en de condities bij groei of inkrimping. Daarnaast zijn aanvullende afspraken nodig over de instroom van nieuwe medewerkers. Het zonder meer in groepsverband combineren van SW- en reguliere medewerkers in gelijke functies gebeurt zelden.

- **Gevolgen voor leiding en begeleiding**

Binnen een sociale firma is er vaak een andere werkcultuur dan in het SW-bedrijf. ‘Pamperen’ is niet aan de orde. De match van de medewerker met de werkzaamheden heeft aandacht nodig. Niet alle werkleiding en medewerkers kunnen deze omslag maken en keren dan terug naar het SW-bedrijf. Het management komt uit overwegingen van identiteit, cultuur, vak- en marktkennis vrijwel altijd uit de kring van de sociale firma. Bij de overdracht is het van belang de wederzijdse verwachtingen uit te spreken en rollen helder af te bakenen.

- **Opleidingsafspraken**

Meestal zorgt het SW-bedrijf voor de opleiding in werknemersvaardigheden en neemt de sociale firma de vakgerichte opleiding voor haar rekening. Afspraken over begeleiding en ontwikkeling zijn maatwerk. Soms neemt de sociale firma deze taak volledig over van het SW-bedrijf.

- **Gevolgen voor cultuur en communicatie**

De kortere lijnen, toename van dynamiek en sturing op productiviteit betekenen voor de medewerker (en werkleiding) een wereld van verschil. Hoe groter de dynamiek in de SW-omgeving, des te kleiner is de kloof. Identificatie met de nieuwe organisatie is wezenlijk voor het succes. Zaken als aandacht vanuit de sociale firma, verhuizing uit het SW-gebouw en specifieke bedrijfskleding bevorderen de binding met de nieuwe organisatie. Het opstellen van een goed communicatieplan door het SW-bedrijf in afstemming met de OR is aan te bevelen.

Gevolgen van de overdracht voor de rol en organisatie van het SW-bedrijf

Na de overdracht komt de focus van het SW-bedrijf te liggen op plaatsen en begeleiden van de gedetacheerde medewerkers in de sociale firma en het herplaatsen van medewerkers die terugkeren. Voor de zwakere doelgroep blijft beschut werk nodig. De eventuele instroom van kandidaten uit de Participatiewet vergt afstemming tussen gemeente, SW-bedrijf en sociale firma. Ter verbetering van de rentabiliteit van het SW-bedrijf zullen de opbrengsten uit detachering en begeleid werken de wegvallende kosten en inkomsten uit de eigen bedrijfsvoering moeten compenseren. Daling van de overhead (kosten) en infrastructuur draagt tevens bij aan de rentabiliteit.

In de bijlage van deze handreiking is een checklist en stappenplan opgenomen voor de overdracht van SW-activiteiten naar een sociale firma.





HOOFDSTUK 1

Inleiding

Kennisdelen over verzelfstandigen SW-activiteiten tot een sociale firma

Hoe zijn bestaande SW-activiteiten om te bouwen tot sociale ondernemingen? Deze vraag komt geregeld terug in de transitiediscussies die spelen in de SW-sector. De transitie van SW-bedrijven is noodzakelijk door veranderingen in wet- en regelgeving. De gevolgen daarvan zijn het wegvallen van de instroom van nieuwe SW-medewerkers, verliezen en krimpende budgetten. Als reactie hierop slaan SW-bedrijven andere wegen in op zoek naar creatieve oplossingen om binnen de nieuwe kaders zo regulier mogelijk werk te kunnen (blijven) bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In dat licht onderzoeken SW-bedrijven ook de mogelijkheid van verzelfstandiging of overdracht van activiteiten naar private partners. De verzelfstandiging en overgang van activiteiten van SW-bedrijven is geen doel op zich, maar een middel om structurele en zinvolle werkgelegenheid te behouden en te creëren die toekomstbestendig is: een sociale firma creëert door middel van een zelfstandige onderneming werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Eerlijke concurrentie wordt hierbij als het goed is scherp in het oog gehouden.

Het doel van deze handreiking is de kennis over verzelfstandiging en overdracht van SW-activiteiten te bundelen en te delen. Deze handreiking is bedoeld voor SW-bedrijven, (sociaal) ondernemers en andere

betrokkenen die samenwerking en overdracht van activiteiten overwegen. Zij kunnen de handreiking gebruiken bij hun beleidsvorming en bij het maken van een onderbouwde en planmatige aanpak voor de transitie van SW-activiteiten naar een sociale firma. De handreiking gaat over alle vormen van verzelfstandiging en overdracht naar privaot ondernemerschap. Ook voor initiatieven en ondernemers die (nog) niet volledig onder het begrip ‘sociale firma’ vallen, maar die wel een ‘sociaal hart’ hebben, is deze handreiking bruikbaar. In deze handreiking gebruiken we de term ‘sociale firma’ als aanduiding van dit brede spectrum van ondernemers.

De handreiking is opgesteld op basis van vier praktijkvoorbeelden in de SW-sector, aangevuld met de inbreng van de klankbordgroep en andere geïnterviewden, een literatuurscan en de expertise van de auteurs.

Leeswijzer: opbouw van de handreiking

De handreiking start in hoofdstuk 2 met een schets van de context waarin de transitie van SW-activiteiten plaatsvindt. We beschrijven het veranderende speelveld in de SW-sector, de dilemma's voor politieke bestuurders en hun verantwoordelijkheid, de vormen van transitie en factoren die van belang zijn bij de keuze voor het model van de sociale firma.

Vervolgens gaan we in hoofdstuk 3 in op de achtergrond en kenmerken van het bedrijfsmodel van de sociale firma en de actuele ontwikkelingen die rond dit thema spelen.

Hoofdstuk 4 behandelt de motieven en het profiel van de ondernemer die wil samenwerken met SW-bedrijven en/of activiteiten wil overnemen

en geven we een typering van SW-activiteiten die interessant zijn om te verzelfstandigen.

In hoofdstuk 5 gaan we de diepte in en zetten we de aandachtspunten op een rij die van belang zijn voor een zorgvuldige en succesvolle overdracht van SW-activiteiten. Daarbij maken we onderscheid tussen aspecten die de basis leggen voor een gezonde bedrijfsvoering en aspecten die bijdragen aan een goede overgang van de medewerkers en de kwaliteit van de werkgelegenheid in de sociale firma. Ook gaan we in op de rol van het SW-bedrijf na de overdracht.

In hoofdstuk 6 staan de vier praktijkvoorbeelden beschreven, die de basis vormen voor de informatie in deze handreiking.

In de bijlage tot slot staat een stappenplan voor het verzelfstandigen van een SW-activiteiten in negen stappen, van de selectie van potentiële partners tot de implementatie en evaluatie van de overdracht.



HOOFDSTUK 2

SW in transitie en politiek bestuurlijke verantwoorde- lijkheid

Veranderend speelveld

De SW-sector is volop in beweging. Binnen de context van het gemeentelijke beleid ontstaat een nieuwe visie op de rol van het SW-bedrijf. SW-bedrijven worden uitgedaagd nieuwe vormen van ondernemerschap te ontwikkelen gericht op creatieve oplossingen en samenwerking. Aspecten die een richting geven aan deze ontwikkeling zijn:

- de ambitie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zo regulier mogelijk te laten werken en participeren;
- de veranderde wet- en regelgeving (o.a. Participatiewet en overige decentralisaties), samenvoeging van doelgroepen en de organisatie van werkbedrijven op schaal van de arbeidsmarktregio's;
- de daaruit voortvloeiende beleidskeuzes van gemeenten: noodzaak regionale samenwerking, de ontwikkeling van het regionaal Werkbedrijf en de regie en uitvoering ten aanzien van het proces van intake, begeleiding en ontwikkeling, werkgeversbenadering;
- de krappere budgetten, stop op de regeling WSW en de onzekerheid over de instroom van andere doelgroepen;
- de verliezen die de SW-sector lijdt en het zoeken naar wegen om het resultaat te verbeteren;
- de ontwikkeling in bezetting en de gevolgen daarvan voor activiteiten en product-markt-combinaties (pmc's) van SW-bedrijven;
- de voorbeelden van 'sociaal ondernemen' nemen toe, het is een trend die in Europa en ook in Nederland steeds meer (h)erkend wordt (zie hoofdstuk 3).

Dilemma's voor gemeentebestuurders

Gemeentebestuurders stellen het beleid vast dat bepalend is voor de toekomst van het SW-bedrijf. Ze dragen daarbij meerdere petten, namelijk:

- eigenaar van het bedrijf;
- bijdragen in financiële tekorten;
- bestuurder en/of toezichthouder, afhankelijk van de governancestructuur;
- opdrachtgever voor uitvoering van de WSW en zorgplicht voor de huidige SW-medewerkers;
- opdrachtgever voor werk in bijvoorbeeld de groenvoorziening, grafische branche, schoonmaakbedrijven en postverzorging.

De belangen en de financiële impact zijn groot. In sommige regio's behoort het SW-bedrijf tot de grotere werkgevers. Voorheen was er de zekerheid van de rijkssubsidie met continuïteit voor de dienstverbanden. Nu is er de zekerheid dat de instroom in de WSW is gestopt, dat de rijkssubsidie SW daalt en dat het beschikbare budget voor re-integratie beperkt is. Met de Participatiewet hebben gemeenten meer keuzevrijheid, maar het betekent ook dat zij keuzes over de toekomst van de SW in samenhang (zullen) nemen met een visie op het totale gemeentelijke werk- en inkomensbeleid. Bij het maken van deze beleidskeuzes worden politieke bestuurders van gemeenten geconfronteerd met dilemma's en vraagstukken zoals:

- Hoe bereik je met beperkte middelen dat zoveel mogelijk mensen betaald werk hebben?
- Hoe waarborg je zo goed mogelijk nu en in de toekomst de werkgelegenheid voor de huidige SW-ers, waarvoor de gemeente als formeel werkgever de zorgplicht heeft? Welke rol vervult het SW-bedrijf hierin,

in welke mate kunnen private werkgevers hierin voorzien en zo ja, op welke wijze (bijvoorbeeld de principekeuze voor detachering of begeleid werken)? En wat blijft er dan over in het SW-bedrijf?

- In welke mate ben je bereid om als opdrachtgever van werk omzetgarantie te geven en hoe verhoudt zich dat tot de concurrerende aanbieders?
- Hoe stevig veranker je social return in het aanbestedingsbeleid?
- Hoe ga je om met de faciliteit voor beschut werk in het kader van de Participatiewet?
- Hoe wordt het regionaal Werkbedrijf ingericht en hoe vindt de werkgeversbenadering plaats?
- Hoe regel je de uitvoering op het gebied van intake, diagnose, begeleiding, plaatsing: welke rol vervult de gemeente zelf, wat doen we regionaal, welke rol dicht je toe aan het SW-bedrijf, houden we de expertise daar in stand of bouw je af, integreren we de uitvoering van de sociale dienst met die van het SW-bedrijf, welke rol kunnen andere aanbieders vervullen?

Gemeenten kiezen voor uiteenlopende oplossingen, die variëren van het fuseren van het SW-bedrijf met de gemeentelijke afdeling of dienst Werk en Inkomen tot het opheffen van het SW-bedrijf met behoud van beschutte werkplekken. Elke situatie heeft haar eigen regionale en politieke context en afwegingen. Het is een complex vraagstuk waarbij diverse partijen betrokken zijn: gemeenteraad, wethouders c.q. bestuur SW-bedrijf, beleidsambtenaren, regionaal Werkbedrijf, eventueel Raad van Commissarissen SW-bedrijf, ondernemingsraad, medewerkers, management en directie. Het is niet eenvoudig om met alle partijen tot een gezamenlijk gedragen beleidsvisie te komen. Toch is dat van wezenlijk belang voor consistent beleid en de toekomst van alle betrokkenen.

Keuze voor verzelfstandiging van SW-activiteiten?

In deze context kan de keuze voor verzelfstandiging van SW-activiteiten tot een sociale firma een interessante optie zijn. De sociale firma is een sociale onderneming waar medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt zo regulier mogelijk werken naar vermogen. Dit is niet alleen belangrijk voor de medewerkers zelf. Het is evenzeer van belang voor de overheid omdat daarmee het beroep op uitkeringen wordt verminderd. Bovendien is het een stimulans voor de (regionale) economie.

Alvorens een gemeente kiest voor overdracht van activiteiten, zal het eerst zicht moeten hebben op vragen als:

- In welke mate en in welke situaties is privatisering toepasbaar?
- Wat zijn de voor- en nadelen en de kosten en baten van overdracht van activiteiten uit het SW-bedrijf naar privaat ondernemerschap?
- Wat betekent privatisering van activiteiten voor het resterende SW-bedrijf?
- Welke rol kunnen sociale ondernemers spelen in de regionale arbeidsmarkt en welke rol kan de gemeente daar het beste in nemen?
- Hoe past dit soort keuzes in het beleid en de uitvoering van de Participatiewet?
- Hoe toetst de gemeente voorstellen tot overdracht naar privaat ondernemerschap?
- Hoe zit het met de politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid t.a.v. de medewerkers?

Aandachtspunten bij de overdracht

- sterk rendabele activiteiten vormen op dit moment een bron van inkomsten waarmee het SW-bedrijf minder renderende activiteiten kan compenseren; overdracht naar een sociale firma van deze rendabele activiteiten zou dan leiden tot minder rentabiliteit;
- de kapitaalintensiteit van het SW-bedrijf wordt door de overdracht beperkt, waardoor weinig tot geen ruimte voor nieuwe investeringen overblijft.

Politiek bestuurlijke verantwoordelijkheid voor een overgedragen SW-activiteit

Bij de keuze voor verzelfstandiging van activiteiten zal een gemeente ook moeten nadenken over de mate waarin zij bestuurlijke verantwoordelijkheid wil (blijven) dragen voor de overgedragen activiteit. Zaken die hierbij een rol spelen, zijn onder andere de intensiteit van de relatie tussen het SW-bedrijf en de politiek, de rechtsvorm, de financiële situatie van het SW-bedrijf en de verwachte risico's (zie verder hoofdstuk 5, Aandachtspunten bij overdracht van activiteiten).

In de regel is de politiek bestuurlijke verantwoordelijkheid voor het functioneren van de sociale firma evenredig met de mate van invloed die de politiek hierop direct of indirect heeft. De lokale situatie bepaalt hoe politieke

bestuurders hiermee willen omgaan en welke kaders zij stellen voor het bedrijfsbeleid. Dit is van invloed op de wijze waarop de relatie tussen het SW-bedrijf en de sociale firma wordt vormgegeven: op afstand of dichtbij. De politiek bestuurlijke verantwoordelijkheid ligt in het algemeen in eerste instantie bij de wethouders, die het (werkvoorzieningsschaps-)bestuur vormen.

Daarnaast is de beleidsbepalende rol van de gemeenteraad van belang. In het algemeen richt die zich niet op de bedrijfsvoering. Het ambtelijk apparaat drukt vanuit de regiefunctie van de gemeente en als opdrachtgever voor het SW-bedrijf haar stempel op het beleid. Tegelijk zijn er in de uitvoering veel raakvlakken, die om heldere taakverdeling en afstemming vragen. Meerdere belangen kunnen hier een rol spelen.

Verschillende transitievormen

Verzelfstandiging van SW activiteiten naar een sociale firma is één van de opties waarvoor gemeenten en SW-bedrijven kunnen kiezen. Het is geen doel op zich, maar een middel om passende werkgelegenheid te behouden en te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Er zijn meerdere mogelijkheden om SW-medewerkers in een reguliere werkomgeving te laten werken:

- individuele detachering en begeleid werken;
- groepsdetachering met verrekening op de persoon;
- groepsdetachering met verrekening in stuks productie;
- regionale bundeling van activiteiten onder de vlag van de SW-bedrijven;
- overdracht van activiteit naar ondernemer met huisvesting in het

pand van het SW-bedrijf (eventueel in joint venture of model van samenwerking);

- overdracht van activiteit naar een ondernemer extern, waaronder sociale firma (eventueel in joint venture of model van samenwerking);
- overdracht van activiteit naar gemeente, bijvoorbeeld de groenvoorziening.

Wat de meest geschikte transitievorm is, verschilt per situatie. De meeste SW-bedrijven hanteren een mix van deze vormen. Deze mix wordt onder andere bepaald door het bedrijfsbeleid, de uitgangspositie en de concrete marktkansen in de regio. Individuele detacheringen, begeleid werken en groepsdetacheringen zijn al lang gemeengoed in de sector. In deze handreiking focussen we op de overdracht van activiteiten naar externe ondernemers en/of sociale firma's. De andere vormen van transitie blijven in deze handreiking verder buiten beschouwing.

Factoren bij de beleidskeuze voor overdracht van SW-activiteiten naar een sociale firma

Doorslaggevend voor de keuze om activiteiten over te dragen naar sociale firma's is meestal de overtuiging, dat de continuïteit van de werkgelegenheid daarmee beter wordt geborgd. Het gaat daarbij vooral om verbetering van ondernemerschap, professionaliteit, marktkracht, vertrouwen in persoon en cultuur van de partner, investeringsruimte e.d.

In onderstaand kader staan overwegingen die een rol (kunnen) spelen bij beleidskeuze voor overdracht van een SW-activiteit naar een sociale firma.

Bij de keuze voor overdracht naar een sociale firma speelt naast deze factoren de vraag of een specifieke SW-activiteit geschikt is om te verzelfstandigen, of er een geschikte ondernemer is die de activiteit kan overnemen en of er een goede match met de ondernemer gemaakt kan worden. In hoofdstuk 4 gaan we daar nader op in.

Overwegingen voor overdracht SW-activiteiten

- gemeenten willen ter beperking van ondernemersrisico het eigen SW-bedrijf afslanken en de beweging naar buiten realiseren;
- het werken bij andere werkgevers draagt bij aan de maatschappelijke integratie;
- opbrengsten uit detachering/begeleid werken leiden vaak tot rendementsverbetering voor het SW-bedrijf vanwege de continue inkomsten;
- de vermindering van eigen activiteiten binnen het SW-bedrijf leidt tot krimp in de eigen bedrijfsvoering en verbetering van rentabiliteit op voorwaarde dat gerichte afbouw van overhead en infrastructuur plaatsvindt;
- bij mindere financiële resultaten van het SW-bedrijf is er extra druk om de schadelast te beperken en om structureel de resultaten te verbeteren;
- het SW-bedrijf kan zich door de krimp in de eigen bedrijfsvoering focussen op haar kerntaak en expertise, namelijk begeleiding en plaatsing van mensen; afhankelijk van het gemeentelijk beleid kan het bedrijf haar expertise en netwerk (incl. sociale firma's) inzetten voor kandidaten uit de Participatiewet;
- de bedrijfsactiviteiten zijn een hulpmiddel hierbij en geen doel op zich;
- herbezinning op pmc's is noodzakelijk in verband met het stoppen van instroom in de SW, krimp in (gekwalficeerde) bezetting;
- de deelname van externe ondernemers (marktgerichtheid, innovatie, professionaliteit) kan borging van structurele werkgelegenheid opleveren;
- als deelnemer in het netwerk in de regio kan de sociale firma een rol vervullen voor kandidaten in het kader van de Participatiewet, variërend van (tijdelijke) begeleiding tot indienstname;
- de beschutte werkomgeving is er voor de zwakkere groep;
- inspelen op de trend naar social enterprise, positief imago.



HOOFDSTUK 3

Achtergronden van het bedrijfsmodel sociale firma

Inleiding

In dit hoofdstuk maken we een uitstapje naar het model van de social enterprise en de sociale firma. Wat zijn dit voor bedrijven en welke ontwikkelingen doen zich voor? Voor sommige (onderdelen van) SW-bedrijven is de social enterprise een inspirerend business model of zelfs doel van de activiteitenoverdracht. Voor anderen is het wellicht minder van belang. Kennis van sociale firma's en de ontwikkelingen is echter relevant omdat het de besluitvorming over het gewenste business model kan beïnvloeden.

Wat zijn social enterprises en sociale firma's?

Het landelijk platform Social Enterprise NL definieert de social enterprise, in navolging van de EU, als in het kader op pagina 18.

Social enterprises richten zich op uiteenlopende doelen: van het verhogen van arbeidsparticipatie en tegengaan van milieuvervuiling tot het bestrijden van internationale armoede, verhogen van sociale cohesie in wijken en buurten en verbeteren van de zorg (zie kader 3.1 op pagina 19).

Vaak is er sprake van een combinatie van doelen. Van de social enterprises richt 32% zich op het probleem van de werkloosheid onder mensen met een arbeidsbeperking. Deze social enterprises worden ook wel sociale firma of work integration social enterprise genoemd.

Een sociale firma is een bedrijf waar het werken met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt integraal onderdeel is van het business model; het is een core-competence van het bedrijf. Het bedrijf concurreert op de vrije markt met gewone bedrijven en moet een normale prestatie leveren; klanten betalen een marktconforme prijs voor de diensten of producten die het levert. Minimaal 30% van het aantal gewerkte uren wordt uitgevoerd door de doelgroep^[1].

Definitiediscussie

Er is in Nederland (nog) geen algemeen geaccepteerde definitie van de sociale firma^[2]. Discussies gaan bijvoorbeeld over:

- het minimale aantal personen met een afstand tot de arbeidsmarkt dat in de organisatie moet werken;
- de arbeidscondities waaronder ze werken (loondienst of anders) en of er sprake moet zijn van duurzame arbeid;
- de doelgroepen die in de onderneming werken;
- de verhouding inkomsten uit de verkoop van producten en diensten en inkomsten gerelateerd aan het inzetten van doelgroepen;
- de mate waarin de onderneming afhankelijk is van subsidies of donaties.

1 Hillen M., Iedereen werk. Iedereen winst, 2014

2 Smit e.a., Sociale ondernemingen en werknemers met een arbeidsbeperking, 2011

Een social enterprise heeft primair een maatschappelijke missie en realiseert die als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert. De onderneming is financieel zelfvoorzienend en dus beperkt afhankelijk van giften of subsidies. Ook is de onderneming sociaal in de wijze waarop ze wordt gevoerd:

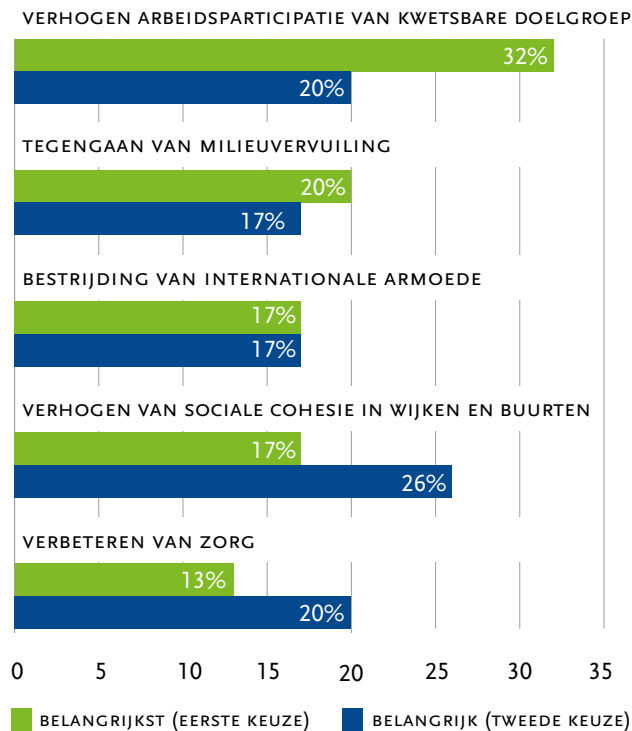
- winst mag, maar de financiële doelen staan ten dienste van de missie, het vergroten van de maatschappelijke impact; winstneming door eventuele aandeelhouders is redelijk;
- bestuur en beleid zijn gebaseerd op een evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen;
- fair naar iedereen;
- bewust van haar ecologische voetafdruk;
- transparant.

www.social-enterprise.nl

In deze handreiking mengen we ons niet in deze definitiediscussie. De social enterprise en sociale firma zien we als een mooi streven voor de ontwikkelingsrichting van (onderdelen van) SW-bedrijven. Kern is echter de verzelfstandiging van SW-activiteiten, in samenwerking met een private ondernemer en/of management dat zelfstandig verder wil. Het verzelfstandigde onderdeel gaat marktconform opereren en ontvangt alleen vergoeding voor compensatie van de lagere loonwaarde en eventueel voor begeleiding, maar geen subsidie om begrotingstekorten te dekken. In de ontwikkeling naar sociale firma of social enterprise houden wij geen harde scheidslijn aan dat bijvoorbeeld 51% particulier eigendom moet zijn.

Kader 3.1 – Maatschappelijke impact social enterprises

WELKE MAATSCHAPPELIJKE IMPACT REALISEREN SOCIAL ENTERPRISES VOLGENS HENZELF?



Bron: Social Enterprise Monitor, 2015

Ontwikkeling en impact van de social enterprise 'beweging'

SW-bedrijven worden geassocieerd met subsidie en soms ook met valse concurrentie. De SW-cultuur is vaak een belemmering voor doorstroom naar regulier werk. De tijd is daarom rijp voor een andere 'framing, look and feel'. Samenwerken met de groeiende social enterprise beweging of SW-onderdelen zelfstandigen in de richting van het social enterprise model past daarbij.

Internationaal is de social enterprise een begrip en een groeiend fenomeen. De economische crisis en toegenomen belangstelling voor duurzaam en ethisch ondernemen hebben daar ook aan bijgedragen. Social enterprises, waaronder sociale firma's, worden steeds meer als bondgenoot van de overheid beschouwd bij het oplossen van complexe vraagstukken rond bijvoorbeeld arbeidsparticipatie, zorg en leefbaarheid. De bedrijven zijn in hoge mate zelfvoorzienend en dragen daardoor ook bij aan het verlagen van de kosten voor de overheid.

In de landen om ons heen is sprake van een grote toename in het aantal beleidsinstrumenten dat wordt ingezet voor social enterprises³. Ook de EU is zeer actief. Wat betreft de ambities en de omvang van de sector loopt het Verenigd Koninkrijk voorop. Dat is terug te zien in het brede pakket van stimuleringsmaatregelen, maar ook in de cijfers. Inmiddels zijn er in de Britse social enterprise sector een miljoen mensen werkzaam binnen meer dan 70.000 social enterprises. Gezamenlijk dragen zij 24 miljard pond bij

3 Kennisland & Social Enterprise NL, Stimulansen voor de social enterprise sector, 2013

aan de totale economie. Deze cijfers zijn vergelijkbaar met de Franse sociale economie, waarin 10% van de beroepsbevolking werkzaam is en die voor ruim 11% bijdraagt aan het BNP. De sector groeide ook tijdens de economische crisis met 4 tot 5% per jaar.

Nederland telt naar schatting tussen de 4.000 en 5.000 social enterprises⁴. Exacte cijfers zijn echter niet beschikbaar. Uit een enquête onder de 221 leden van Social Enterprise NL blijkt dat het aantal medewer-

4 McKinsey en Verloop, Opportunities for the Dutch social enterprise Sector, 2011

kers tussen 2013 en 2015 met 36% steeg en de omzet groeide met 24%⁵.

Nederland loopt achter

Nederland loopt beleidsmatig behoorlijk achter op het buitenland. Zo kennen we geen beleidsinstrumenten zoals genoemd in kader 3.2.

5 Social Enterprise Monitor, 2015

Kader 3.2 – Voorbeelden van beleidsinstrumenten in het buitenland

- In het Verenigd Koninkrijk is in 2005 de Community Interest Company (CIC) opgericht. Een CIC is een variant op de BV die primair maatschappelijke doelen nastreeft en verplicht is een deel van haar winst te investeren in deze sociale doelen en/of in de gemeenschap.
- België kent de Vennootschap met Sociaal Oogmerk. Deze bedrijven hebben in hun statuten vermeld dat ze niet gericht zijn op verrijking van de vennoten.
- Zowel Duitsland als België kennen een laag btw-tarief voor bedrijven die zich specialiseren in werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals kringloopwinkels en andere sociale firma's.
- Het Verenigd Koninkrijk heeft de Big Society Capital opgericht. Big Society Capital fungeert als sociale investeringsbank.
- In Frankrijk is binnen het Programme d'Investissements d'Avenir, een investeringsfonds gericht op innovatie, 100 miljoen euro vrijgemaakt voor social enterprises.
- In Frankrijk is een nationaal overlegorgaan voor social enterprises opgericht via Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS).
- De Europese Unie heeft een 'Social Business Initiative' gestart waar verschillende stimulerings- en kennisontwikkelingsprojecten binnen vallen waaronder een Social Impact Measurement Subgroup om een methode te ontwikkelen voor het meten van de social impact van social enterprises.
- In het Verenigd Koninkrijk is sinds 1 januari 2013 de Social Value Act van kracht. Hierdoor zijn autoriteiten verplicht in aanbestedingen kwaliteitscriteria mee te wegen die verband houden met sociale en ecologische impact.

De landelijke overheid heeft moeite met het bepalen van haar rol in deze. De SER ziet voor de overheid vooral een rol bij het agenderen van het onderwerp, bij het faciliteren van sociale ondernemingen - onder andere door het wegnemen van onnodige belemmeringen, het vergroten van kennis, het bieden van ondersteuning bij impactmeting - en bij het kritisch kijken naar de eigen rol als inkoper⁶. In een recent SER-advies worden de volgende actiepunten nader uitgewerkt:

- investeer gezamenlijk in impactmeting;
- versterk de samenwerking tussen sociale ondernemingen;
- vergroot de kennis bij overheid en bij sociale ondernemingen;
- onderzoek de mogelijkheid voor een publiek keurmerk of 'label' voor sociale ondernemingen;
- verbeter het financieringsklimaat.
- creëer meer ruimte bij overheidsinkoop.

Ook gemeenten hebben (nog) geen visie op sociaal ondernemerschap, laat staan een stimulerend of faciliterend beleid. Maar een begin is er nu Amsterdam in maart 2015 heeft besloten dat ze een voortrekkers- en aanjagersrol wil nemen. Deze gemeente stimuleert onder andere inkoop bij sociale firma's (zie <http://socialezaken.info/nl/firma?g=ja>).

Discussies

In het politieke landschap speelt een aantal discussies waar, afhankelijk van de uitkomst, sociale firma's veel baat bij kunnen hebben:

- ontwikkelen van een fiscaal vriendelijker klimaat voor sociaal ondernemers, zoals in Duitsland al langer het geval is;
- inkoop van diensten bij sociale firma's onder de werking van de Quotumwet laten vallen. Een bedrijf dat de schoonmaak laat doen door een sociale firma, kan op deze manier al grotendeels aan het quotum voldoen;
- bij aanbestedingen ondernemingen die structureel werken met mensen uit de doelgroep een voordeel geven door inzet van de Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO)⁷;
- rechtstreeks opdrachten gunnen aan sociale firma's, zoals al gebeurt aan SW-bedrijven (voorbehouden opdracht); minimaal 50% mensen uit de doelgroep moet dan in het bedrijf werkzaam zijn; de nieuwe Europese richtlijn heeft het over 30%. Nederland heeft tot 18 april 2016 de tijd om de nieuwe richtlijn te implementeren in de aanbestedingswet.

7 De Prestatieladder Socialer Ondernemen (PSO) bestaat sinds 2012 (www.pso-nederland.nl). Enkele gemeenten gebruiken dit instrument bij aanbestedingen en een aantal joint ventures en sociale firma's beschikt over de hoogste PSO-erkenning (trede 3).

6 SER, Sociale ondernemingen: een verkennend advies, 2015



HOOFDSTUK 4

Wanneer is een SW-activiteit interessant voor een sociaal ondernemer?

Motieven van sociaal ondernemers om SW-activiteiten over te nemen

Wat zijn de motieven van sociaal ondernemers om een activiteit van een SW-bedrijf over te nemen?

De motieven zijn persoonlijk of zakelijk, of een combinatie van beide. Persoonlijke motieven komen veelal voort uit ervaringen in de sector of uit raakvlakken met de doelgroep in familie of kennissen. Deze ondernemers zijn intrinsiek gemotiveerd om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werk te bieden. De drijfveer is dan gelegen in betrokkenheid bij en geloof in de doelgroep. De aard van de bedrijfsactiviteit is dan een minder primair criterium en kan wellicht zelfs min of meer toeval zijn. Een voorbeeld is de investering in Emma Safety Footwear door De Meewerkers BV.

Vaker komt de motivatie voor de overname voort uit de aard van de bedrijfsactiviteiten. Dan past de SW-activiteit bij de betreffende bedrijfsactiviteit. Bijvoorbeeld een hoveniersbedrijf neemt de groen-activiteit uit het SW-bedrijf over (voorbeeld Dolmans), fietskoeriers nemen Business Post over (Cycloon) of Rataplan neemt kringloop en fietsenstalling over. In deze gevallen ontstaat er synergie door ingevoerdheid in de markt, vakkennis en combinatie met het bestaande bedrijf. Bijkomend voordeel van het overnemen van een SW-activiteit is het voordeel bij aanbestedingen (social return) en de gunfactor.

De praktijk leert dat een motivering die alleen gebaseerd is op de aard van de bedrijfsactiviteiten niet toereikend is. Affiniteit met de doelgroep is een basisvoorwaarde voor succes.

Sommige ondernemers geven een brede invulling aan het begrip sociale firma. Naast de sociale factor dragen zij ook bij aan het milieu of andere duurzaamheidsthema's. Voorbeelden zijn Cycloon en Rataplan. In alle gevallen speelt mee dat de ondernemer inschat dat met de overname een positief rendement zal worden behaald, dat het in de bedrijfsstrategie past en een win-winsituatie oplevert.

Welke kenmerken van de sociaal ondernemer dragen bij aan succesvol partnerschap?

De belangrijkste kenmerken waaraan een ondernemer moet voldoen om het partnerschap tot een succes te maken zijn:

- goede reputatie, betrouwbaar;
- vakkennis en ingevoerdheid in de markt (of in staat dit goed te organiseren);
- affiniteit met de doelgroep, sociale betrokkenheid, oprechte intentie om met de doelgroep te willen werken;
- in sommige situaties een commercieel belang vanwege social return e.d.;
- stabiele financiële positie, financieringsruimte en investeringsbereidheid;
- dynamiek van ondernemerschap, kansen zien en pakken;

- managementkwaliteiten om te kunnen omgaan met de grotere schaal, met een ander type medewerker en veranderingsprocessen;
- beschikbaarheid van tijd en aandacht;
- draagvlak bij het bestaande personeel van de sociaal ondernemer;
- bereidheid tot goed overleg en samenwerking.

In het geval het eigen management van het SW-bedrijf de activiteit wil overnemen, gelden dezelfde criteria. In dat geval zullen de sociale kenmerken meestal goed aansluiten. Zaken als ondernemerschap, vakkennis, ingevoerdheid in de markt en financieel draagvlak zijn niet vanzelfsprekend en zullen in de concrete situatie moeten worden getoetst.

Wanneer zijn SW-activiteiten interessant voor sociaal ondernemers?

Een activiteit is interessant wanneer het businessplan een positief resultaat aangeeft. De geschiktheid van de over te nemen activiteit wordt voor de ondernemer vooral bepaald door de volgende criteria:

- afgebakend geheel met eigen profiel, markt en marktpotentie;
- voldoende omvang, bijvoorbeeld groter dan 15 fte;
- een gezond financieel perspectief, zowel met betrekking tot de rentabiliteit van het product/de markt als ook de prijsstelling van detachering/begeleid werken;
- product/dienst kwalitatief op niveau;
- personele bezetting, die berekend is op haar taak, met zekerheid van herbezetting bij uitstroom;
- optimaliseringsmogelijkheden bedrijfsvoering; vaak is door een strak-

kere aanpak en een meer resultaatgerichte bedrijfscultuur een forse verhoging van de productiviteit te bereiken;

- synergie met reeds bestaande bedrijfsvoering van de investeerder;
- geografische aansluiting;
- vertrouwen in het SW-bedrijf als toekomstige samenwerkingspartner;
- vertrouwen in consistent beleid gemeenten zowel in de rol van aandeelhouder in het SW-bedrijf als in de rol van toeleverancier van medewerkers uit de doelgroep;
- in voorkomende gevallen de omzetgarantie van werk door de gemeenten, in omvang, duur, kwaliteit en tarief.

Minder aantrekkelijk zijn activiteiten die verliesgevend zijn en waar dynamiek ontbreekt. Als de cultuur traag is en angst en zorg overheersen, is er een flinke kloof naar nieuw ondernemerschap en is de kans op mislukken groot. Dit heeft zijn weerslag op het businessplan. Extra aandacht en doorzettingsvermogen van de ondernemer zijn dan nodig om het tot een succes te maken. Vaak vindt dit zijn weerslag in de prijsstelling en condities van overdracht. Het tegendeel is aan de orde wanneer de bedrijfsvoering en cultuur optimaal zijn. Dan zijn er betere condities en is een vliegende start mogelijk.

In het kader op pagina 25 staat een overzicht wat toepassing van de genoemde criteria oplevert voor de meest gebruikelijke activiteiten bij de SW-bedrijven, er van uitgaande dat er voldoende dynamiek is.

De vluchtigheid van de markt en het prijsniveau vormen een vraagstuk met name waar de activiteit eenvoudig en niet onderscheidend is. Dan kunnen opdrachtgevers kiezen uit vele aanbieders, zodat de prijs onder druk komt. Dit doet zich voor bij eenvoudige assemblage en verpakking en ook bij kwekerijen indien het assortiment meer op

massa dan op kwaliteit is gericht. Bij deze activiteiten is de instroom van medewerkers meestal geen probleem omdat het vereiste niveau binnen de SW ruim aanwezig is (zie 5.4 voor een verdere toelichting op het vraagstuk van toekomstige instroom van medewerkers). Bij overdracht van de kantine van het SW-bedrijf is de rentabiliteit van de exploitatie vaak lastig

De relatie van SW-bedrijven met gemeenten is interessant voor de sociaal ondernemer omdat:

- de gemeente een belangrijke opdrachtgever is voor werkzaamheden, met name in dienstverlenende sectoren;
- als eigenaar van het SW-bedrijf en verantwoordelijk voor de SW-ers de gemeente belang heeft om de sociale firma continuïteit van werk te bieden;
- de gemeente een voorbeeldfunctie heeft; door werk te gunnen aan de sociale firma geeft zij een duidelijk signaal naar ondernemers en instellingen;
- de gemeente in het kader van de Participatiewet invloed kan uitoefenen op de instroom van medewerkers bij de sociale firma.

Activiteit	Potentie als sociale firma	Specifieke aandachtspunten
Groenvoorziening	++	Relatie gemeenten Omvang en niveau instroom medewerkers
Schoonmaak	++	Relatie gemeenten Omvang en niveau instroom medewerkers
Postbezorging en koerier	++	Relatie gemeenten Omvang en niveau instroom medewerkers
Kringloopwinkel	++	Relatie gemeenten Omvang en niveau instroom medewerkers
Grafisch	++	Relatie gemeenten Omvang en niveau instroom medewerkers
Kantine/catering	+	Relatie gemeenten Omvang en niveau instroom medewerkers Prijsniveau/Rentabiliteit kantine SW-bedrijf
Kwekerij	+/-	Afhankelijk assortiment, kwaliteit producten Prijsniveau
Metaal	+/-	Omvang en niveau instroom medewerkers Kwaliteit machinepark Kapitaalbehoefte voor investering
Industriële productie	+/-	Afhankelijk product en markt Omvang en niveau instroom medewerkers
Assemblage-technisch	+/-	Afhankelijk product en markt Omvang en niveau instroom medewerkers
Assemblage-eenvoudig	-/-	Vluchtigheid markt en prijsniveau
Verpakking- food/cleanroom	++	Omvang en niveau instroom medewerkers
Verpakking-eenvoudig	-/-	Vluchtigheid markt en prijsniveau



HOOFDSTUK 5

Aandachts- punten bij de overdracht van activiteiten

Voor een succesvolle overdracht van SW-activiteiten naar een sociale firma is het belangrijk dat een organisatie ontstaat die toekomstbestendig is, zowel in bedrijfseconomische zin als in het bieden van structurele werkgelegenheid voor een substantiële groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (het dubbele doel van sociale firma's). Vanuit dat perspectief hebben we op basis van de praktijkvoorbeelden en gesprekken aandachtspunten opgesteld die van belang zijn voor het proces en de onderhandelingen tussen SW-bedrijf en een sociale ondernemer.

We beginnen dit hoofdstuk met enkele aandachtspunten voor het onderhandelingsproces in het algemeen. Vervolgens zetten we de aandachtspunten die een rol spelen in een zorgvuldige overdracht op een rij. Daarbij maken we een onderscheid tussen aspecten die van belang zijn voor een gezonde bedrijfsvoering en aspecten die van belang zijn voor een goede overgang van de medewerkers en de kwaliteit van de werkgelegenheid. Tot slot gaan we in op de rol van het SW-bedrijf na de overdracht. Een visie op die rol bepaalt mede de insteek van het onderhandelingsproces.

5.1 Algemene aandachtspunten voor het onderhandelingsproces

Gezamenlijk belang

Het resultaat van de onderhandelingen moet een langdurige samenwerking tussen partijen opleveren. Zoals in hoofdstuk 4 vermeld, zijn de relatie en het vertrouwen tussen partijen succesfactoren voor het slagen van de overdracht en de structurele samenwerking daarna. Dit gegeven geeft een inkleuring aan de besprekingen. Naast de verschillende belangen zal vooral het gezamenlijk belang leidraad voor het gesprek vormen.

Intentieverklaring

Na de oriëntatiefase wordt het gesprek met één partij voortgezet. Over en weer geldt exclusiviteit bij de onderhandelingen. Vaak wordt dit in een intentieverklaring vastgelegd. In de publieke sector is transparantie belangrijk. Dit geldt ook voor het SW-bedrijf. De onderhandelingspartner is uit concurrentieoverwegingen vaak minder open. Dit geldt te meer als het een beursgenoteerde onderneming betreft. Gegevens over bijvoorbeeld omzet en marge maakt men liever niet bekend. Bijna altijd zullen dan ook bepalingen omtrent geheimhouding in de intentieverklaring worden opgenomen. Dit werkt positief omdat het ruimte geeft voor uitwisseling van gegevens, wat helpt om elkaar beter te leren kennen.

Nader onderzoek

Het verkennen van de wederzijdse intenties vergt tijd en aandacht. Dat is van belang omdat dit de basis vormt voor een goede vertrouwensrelatie, wat de kans vergroot om het gesprek over condities en prijzen soepel te laten verlopen. Bij het bereiken van een akkoord kunnen beide partijen uit oogpunt van zorgvuldigheid nader onderzoek (laten) doen. Het SW-bedrijf zal vooral de solvabiliteit van de partner willen vaststellen, wat in de oriëntatiefase reeds aan te bevelen is. De ondernemer van de sociale firma kan een boekenonderzoek (due diligence) instellen om de juistheid en volledigheid van de verstrekte gegevens te verifiëren.

Juridisch advies

Voor het voeren van de onderhandelingen en het realiseren van een succesvolle overdracht is een brede expertise nodig: financieel, HRM, juridische zaken (ondernemingsrecht, arbeidsrecht), governance, bedrijfsvoering, ICT, communicatie en fiscale zaken. Het vroegtijdig betrekken van juridische adviseurs in de besprekingen draagt vaak niet bij aan de opbouw van een vertrouwensrelatie. Juridische en fiscale toetsing van een conceptakkoord is echter zeker aan te bevelen.

De onderhandelingen leiden tot een adviesaanvraag voor de ondernemingsraad en een beslisdocument voor (de Raad van Commissarissen en) het bestuur. Hieronder gaan we thematisch in op de onderwerpen die een rol spelen in het proces en de onderhandelingen.

5.2 Juridische en bedrijfseconomische aandachtspunten

5.2.1 Keuze voor rechtsvorm, zeggenschap en financiering

Rechtsvorm en zeggenschap

Bij de verzelfstandiging van SW-activiteiten kan gekozen kan worden voor verschillende rechtsvormen zoals een BV, een stichting of een coöperatie (zie kader).

Bij oprichting van een BV, maar vaak ook bij de andere rechtsvormen worden naast de statuten aanvullende afspraken gemaakt in aparte overeenkomsten (zie ook 5.2.4):

- vaak wordt gebruik gemaakt van een separate aandeelhoudersovereenkomst om nadere bepalingen op te nemen;
- in de detacheringsovereenkomst worden bepalingen opgenomen over in-, door en uitstroom als ook over opleiding en begeleiding;
- soms is er ook een samenwerkingsovereenkomst die de samenwerking tussen SW-bedrijf en sociale firma regelt.

De keuze voor een rechtsvorm en de mate waarin het SW-bedrijf een aandeel neemt in de sociale firma en zeggenschap heeft over delen van de bedrijfsvoering, hebben gevolgen voor de positie en verantwoordelijkheden van de deelnemende partijen. De meeste voorkomende rechtsvorm is de BV. Het aandelenbezit van de BV kan 100% bij de sociale firma liggen, maar kan ook verdeeld zijn over de partijen in een door hen gekozen verhouding. In tabel 5.1 op pagina 29 en 30 staat wat gevolgen

kunnen zijn van verdeelafspraken voor de positie van het SW-bedrijf en de sociale firma in het nieuwe bedrijf.

Sommige partijen kiezen bij de verzelfstandiging voor de rechtsvormen stichting of coöperatie. In tabel 5.2 op pagina 30 staan de voor- en nadelen van deze varianten ten opzichte van een BV.

Besloten Vennootschap (BV)

De BV kent een of meer aandeelhouders. De beslissingsbevoegdheid van de aandeelhouders wordt in principe geregeld via de statuten naar rato van de aandelen. De statuten bevatten in het algemeen ook bepalingen, dat bepaalde besluiten goedkeuring behoeven van aandeelhouders (en/of Raad van Commissarissen) of dat een grotere meerderheid dan 50% van de stemmen nodig is.

Stichting

De stichting is een zelfstandig rechtsorgaan zonder eigenaren. In de statuten staat wel een bestemming van het saldo bij liquidatie.

Coöperatie

Een coöperatie kent leden. Zij zijn gezamenlijk eigenaar. Hun zeggenschap en aansprakelijkheid zijn statutair bepaald. Deze vorm kan interessant zijn wanneer meerdere partijen met een gezamenlijk belang betrokken zijn en ook deelname voor anderen wordt opengesteld.

Tabel 5.1 – Verdeling aandeel en zeggenschap in de BV en gevolg voor SW-bedrijf en sociale firma

Verdeling aandeel en zeggenschap in de BV	Gevolg voor positie SW-bedrijf	Gevolg voor positie sociale firma
Geen aandeel van SW-bedrijf in sociale firma en geen zeggenschap	<ul style="list-style-type: none"> • Geen verantwoordelijkheid voor bedrijfsvoering sociale firma (SF). • Focus op kerntaak: plaatsing en begeleiding. • Geen invloed als aandeelhouder, wel via detacheringsovereenkomst. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eenvoudige structuur. • Alle ruimte voor eigen invulling. • Geen automatische meerwaarde van gezamenlijk ondernemerschap (bijv. imago, gunningsfactor). • Wellicht ‘zakelijker’ relatie.
Geen aandeel, wel zeggenschap op kernpunten, bijv. op personeelsbeleid, in- en doorstroom	<ul style="list-style-type: none"> • Geen verantwoordelijkheid voor bedrijfsvoering SF, maar wel besluiten op kernpunten geborgd. • Morele druk om conform het belang van de SF te besluiten. • Zeggenschap geeft verantwoordelijkheid, waarop het SW-bedrijf door stakeholders kan worden aangesproken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Minder ruimte voor eigen invulling. • Besluiten SW-bedrijf soms niet in belang van SF.
Minderheidsaandeel, geen beslissende stem	<ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenheid bij beleid SF. • Wel medeverantwoordelijk, maar geen echte zeggenschap. • Aandeel in positief of negatief resultaat naar rato (tenzij anders). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijk belang leidt tot betrokkenheid en betrouwbare relatie. • Overlegstructuur kan vertragend werken. • Aandeel in positief of negatief resultaat naar rato (tenzij anders).
Minderheidsaandeel, zeggenschap op kernpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenheid bij beleid SF. • Besluiten op kernpunten geborgd. • Medeverantwoordelijk. • Morele druk om conform het belang van de SF te besluiten. • Aandeel in positief of negatief resultaat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijk belang leidt tot betrokkenheid en betrouwbare relatie. • Overlegstructuur kan vertragend werken. • Besluiten SW-bedrijf soms niet in belang van SF. • Aandeel in positief of negatief resultaat.

Verdeling aandeel en zeggenschap in de BV	Gevolg voor positie SW-bedrijf	Gevolg voor positie sociale firma
Aandelen en zeggenschap 50-50 of meerderheid voor SW-bedrijf	<ul style="list-style-type: none"> • Betrokken bij beleid SF en mede besluitvormend. • Geen echte overdracht met risico, dat potentiële voordelen niet worden gerealiseerd. • Bedrijfsrisico en aandeel in positief of negatief resultaat blijft deels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risico is, dat er niet veel verandert en dat potentiële voordelen niet worden gerealiseerd. • Beperkte betrokkenheid door beperkt eigendom en beperkt aandeel bij positief resultaat. • Negatief resultaat deels voor rekening SW-bedrijf.

Tabel 5.2 – Voor- en nadelen van een stichting en coöperatie

Variant op BV als rechtsvorm	Voordelen	Nadelen
Stichting	<p>Geen eigenbelang en dividendseis van aandeelhouder. In beginsel ideële doelstelling; Wellicht positief imago, gunningsfactor.</p>	<p>Beperkte financieringsruimte. In specifieke situaties wellicht gemis aan drive van de ondernemer als eigenaar.</p>
Coöperatie	<p>Breder draagvlak met leden. In beginsel ‘coöperatieve’ doelstelling. Wellicht positief imago, gunningsfactor.</p>	<p>Afhankelijk vormgeving risico van trage/diffuse besluitvorming. Wellicht beperkte financieringsruimte. In specifieke situaties wellicht gemis aan drive van de ondernemer als eigenaar.</p>

Financiering

Financiering in de BV vindt plaats door de investering in de aandelen. Daarnaast is in het algemeen aanvullende financiering nodig ten behoeve van de bedrijfsvoering. Deze financiering kan via de bank worden verkregen, via andere partijen (o.a. Start Foundation) en ook vanuit de aandeelhouders. De mate waarin SW-bedrijven de BV financieren verschilt. In tabel 5.3 op staan kort de voor- en nadelen daarvan (zie ook 5.2.4 Overeenkomsten en 5.2.5 Risico's).

5.2.2 Vaststellen van de prijs en tarieven voor de overdracht

Bepalen van de overnameprijs

De overdracht van de activiteit vindt in het algemeen plaats als een activa-passiva-transactie. Dit betekent dat de bezittingen en/of schulden zoals gereedschappen en machines die bij de activiteit behoren, worden verkocht aan de sociale firma. De overgang als rechtspersoon vindt plaats door verkoop van de aandelen in de rechtspersoon. In dat geval gaat

Tabel 5.3 – Voor- en nadelen van financieringsvarianten SW-bedrijf

Financiering door SW-bedrijf	Voordelen	Nadelen
Geen financiering door SW-bedrijf	Geen vermogensbeslag en geen risico. Volledig commitment van de SF en geen belemmerende verbindingen.	Externe financiering wellicht moeilijk te verkrijgen en duurder.
Financiering naar rato aandeel	Is eerlijk delen. Grotere betrokkenheid SW-bedrijf kan voor de SF een voordeel zijn.	Extra binding aan SW-bedrijf kan belemmerend werken. Bedrijfsrisico blijft bij SW-bedrijf, ook voor de financiering.
Financiering meer dan naar rato aandeel	Wellicht goedkoper dan externe financiering. Grotere betrokkenheid SW-bedrijf kan voor de SF een voordeel zijn.	Afhankelijkheid en extra binding aan SW-bedrijf kan belemmerend werken. Financieel commitment vanuit SF is minder. Bedrijfsrisico blijft bij SW-bedrijf, ook voor de financiering.

automatisch alles mee wat in eigendom van de rechtspersoon is. Dit is mogelijk als de activiteit reeds in een rechtspersoon is ondergebracht. In de praktijk wordt er vaak niet voor overgang van de rechtspersoon gekozen in verband met mogelijke aansprakelijkheid voor verplichtingen en vanwege fiscale aspecten.

Afspraken over vergoeding voor het personeel en de loonwaarde

SW-medewerkers gaan meestal over op basis van detachering. Detacheringen zijn op naam en tarieven per maand of jaar. Wat betreft verzuim wordt afgesproken welke periode voor rekening van de sociale firma komt (bijvoorbeeld een termijn van 6 weken). In de cases zien we dat partijen verschillende benaderingen hebben bij het maken van afspraken over de vergoeding voor het personeel.

Voor de toekomst komen partijen vaak een indexering van het tarief overeen, bijvoorbeeld op basis van de ontwikkeling van het WML. Een leerpunt uit de cases is dat veranderende inzichten bij de SW-bedrijven over de tariefstelling nogal eens tot nieuwe discussies leiden. Sociale firma's ervaren dit als gebrek aan leverbetrouwbaarheid.

Bij het bepalen van de overnameprijs spelen de volgende aspecten een rol:

- Voor het SW-bedrijf is de overnameprijs meestal niet het primaire doel. Het gaat om de structurele werkgelegenheid, wat veelal tot uitdrukking komt in meerjarige detacherings- en/of begeleid werkenovereenkomsten).
- Het totaalplaatje moet kloppen en voor beide partijen een reële business case vormen. De bedragen moeten toets- en uitlegbaar en voor toezichthouders en accountant plausibel zijn.
- Voor het bepalen van de goodwill zijn geen harde maatstaven (zoals dat ook bij overnames in het reguliere bedrijfsleven het geval is). Het is een weging van verwachte rentabiliteit, kansen, bedreigingen, zekerheden en onzekerheden, sectorkenmerken. In de praktijk blijkt dat bij overdracht van SW-activiteiten slechts in bijzondere gevallen (bijv. Emma Safety Footwear) goodwill wordt berekend. In het algemeen is de casus zodanig, dat er weinig ruimte is voor goodwill. Bovendien is er nauwe samenhang met de detacheringstarieven. Goodwill zal door de investeerder moeten worden terugverdiend, wat zich onder meer uit in een druk op de detacheringstarieven.
- Activa, onderhanden werk en voorraden gaan in principe over tegen de boekwaarde. Bij grote of bijzondere posten vindt de overgang plaats tegen taxatiewaarde (is transparant en voorkomt discussie met fiscus over 'vermeende staatssteun').
- Lopende overeenkomsten, zoals leasecontracten worden omgezet naar de sociale firma. Als de activiteit in het gebouw van het SW-bedrijf wordt voortgezet wordt een (tijdelijke) huurovereenkomst gesloten.

Verskillende benaderingen voor afspraken over vergoeding SW-medewerkers:

- In de overdrachtsfase is het voor de sociale firma vaak lastig om een beeld te krijgen van de productiviteit van de SW-ers. Zij zal zich dan baseren op de complete business case, een businessplan opstellen en daarin berekenen welke ruimte er is binnen de totale exploitatie. Daarmee wordt de detachingsvergoeding voor de sociale firma een soort sluitpost in de algehele exploitatie. Vanuit dit perspectief zal het tarief in een kwekerij anders zijn dan in het groenbedrijf. In sommige gevallen (niet in de genoemde praktijkvoorbeelden in dit document) ademt de detachingsvergoeding mee met de bedrijfsresultaten. In deze situatie blijft een deel van het bedrijfsrisico bij het SW-bedrijf achter.
- Het SW-bedrijf heeft wel inzicht in de productiviteit van de medewerkers. Aan de hand hiervan kan een differentiatie in tarieven naar functiecategorieën worden overeengekomen, bijv. junior- en seniomedewerker, meewerkend voorman. Differentiatie is aan te bevelen omdat het de prikkel vermindert om achteraf te selecteren.
- Een benadering die ook wordt gehanteerd, is het bepalen van een inleentarif voor de gehele groep op basis van kengetallen en/of

aannames. Uitgangspunt hierbij is het WML inclusief werkgeverlasten: stel dat het op basis van productie/output aannemelijk is dat een groep medewerkers 80% productief is; als partijen overeenkomen om daarvan 80% te nemen in verband met tijd voor extra begeleiding, afstemming bedrijfsvoering en/of het overnemen van ondernemersrisico dan levert dat een inleentarif van 60 à 65 % van het WML op.

- Berekening van vergoeding tegen loonwaarde wordt nog weinig toegepast. De systematiek en uitkomsten van loonwaardemeting blijkt voor meerdere sociale firma's (nog) een te onzekere factor, omdat het tot waarden kan leiden die niet binnen de exploitatie passen. Dat is niet alleen een risico voor de sociale firma, maar ook voor het SW-bedrijf omdat omgang met die onzekerheid kan leiden tot verlies van werkgelegenheid. In het project 'Optimalisering van het verdienenvermogen in het SW-bedrijf (Spoor 1)' is geconstateerd dat het SW-bedrijven er ook in hun eigen bedrijfsvoering niet altijd in slagen om de volledige loonwaarde te realiseren¹.

¹ Zie voor meer informatie over de projecten Efficiënter samenwerken: <http://cedris.nl/dossiers/detail/article/efficienter-werken.html>

5.2.3 Waardering van en aandachtspunten in de marktpositionering

Marktpositionering sociale firma

Profilering als sociale firma geeft een positief imago. Steeds meer instellingen, bedrijven en ondernemers zijn hier gevoelig voor. Het verhoogt de gunningsfactor. Voor de sociale firma is het dan ook lonend om in haar marketing dit kenmerk van de organisatie te benadrukken. Dit gegeven zal nog sterker worden zodra de politiek aan het begrip 'sociale firma' extra betekenis geeft door het toekennen van fiscale en aanbestedingsvoordelen.

Social return

Bij overheidsaanbestedingen vormt social return steeds vaker een van de gunningscriteria. De gemeente kan in alle gevallen expliciet sociale criteria in haar inkoopbeleid verwerken, zodat de kansen voor de sociale firma worden gemaximaliseerd. Dit geeft de sociale firma een voor-sprong op de concurrentie. Soms wordt certificering op basis van PSO (Prestatieladder Socialer Ondernemen) gevraagd. De sociale firma kan hier gemakkelijk aan voldoen.

Omzetgaranties gemeente

De gemeenten hebben belang bij de overdracht naar en de continuïteit van werkgelegenheid in de sociale firma. Dit belang heeft de gemeente als eigenaar van het SW-bedrijf alsmede vanuit haar zorgplicht voor de SW-medewerkers. Verder kan de sociale firma plaatsing van kandidaten uit de Participatiewet realiseren. Om deze redenen kunnen de gemeenten in sectoren als bijvoorbeeld groen, schoonmaak, grafisch

en postbezorging de overdracht faciliteren door omzetgaranties te verstrekken. Zij worden daarmee partij in de overeenkomst van overdracht. Indien dit om grotere bedragen gaat zal Europese aanbesteding verplicht zijn. Bij leveringen en diensten tot € 207.000,- kan onderhandse aanbesteding plaatsvinden. In het geval van joint venture of bij de coöperatie als rechtsvorm zijn er meer mogelijkheden. Deskundig juridisch advies is in deze situaties aan te bevelen.

Bewaken eerlijke concurrentie

Sociale firma's worden wel eens 'verdacht' van oneerlijke concurrentie door gebruik van publieke gelden. Daarom is het van belang dat de sociale firma marktconform opereert en alleen vergoeding ontvangt voor compensatie van de lagere loonwaarde en eventueel voor begeleiding, maar geen subsidie om begrotingstekorten te dekken. Waar ligt de scheidslijn? In de meeste gevallen is die niet exact vast te stellen omdat het overnemen van het ondernemersrisico meespeelt in de prijsbepaling.

In geval van een openbare aanbesteding of onderhandse aanbesteding bij meerdere gegadigden is concurrentie gewaarborgd. De gunning gaat naar de partij met de meest gunstige prijs en prestatie.

Het SW-bedrijf kan evenwel op goede gronden besluiten om met één of enkele partijen oriënterende gesprekken aan te gaan om vervolgens met één van hen in onderhandeling te gaan. Belangrijk is dan dat de keuze voor deze partij expliciet wordt gemotiveerd en dat de prijs voor de overname en de detacheringen reëel is. Op deze punten zal de governancestructuur van het SW-bedrijf waarborg moeten bieden. Het zijn toetsingscriteria voor Ondernemingsraad, Raad van Commissarissen en (werkvoorzieningsschaps-)bestuur.

5.2.4 Opstellen van overeenkomsten voor de overdracht

Overeenkomsten voor overdracht activiteit en medewerkers

De overdracht van de activiteit vindt plaats door middel van een overeenkomst inzake overdracht. De plaatsing van de medewerkers wordt geregeld in een detacheringsovereenkomst of raamovereenkomst begeleid werken.

Andere overeenkomsten

Afhankelijk van de situatie dienen ook nog andere overeenkomsten te worden afgesloten. Zo is in het geval van overname van de huisvesting van het SW-bedrijf sprake van een huur- of koopovereenkomst.

Indien het SW-bedrijf een joint venture aangaat, zal een rechtspersoon moeten worden opgericht, meestal een BV. Een aandeelhoudersovereenkomst regelt de onderlinge relatie tussen partijen, zoals:

- verdeling aandelen en spelregels bij wijziging hierin;
- verdeling resultaten, dividend/tantième;
- stemrecht; gekwalificeerde meerderheden bij bepaalde besluiten;
- financiering;
- concurrentiebeding, wederzijdse exclusiviteit;
- geheimhouding;
- gebiedsafspraken;
- bevorderen van elkaars belang.

5.2.5 Risico's bij overdracht van een activiteit

Zowel het SW-bedrijf als de sociale firma zullen de risico's die verbonden zijn aan de overdracht inventariseren en op waarde schatten. De belangrijkste zijn:

Ondernemersrisico

Dit is het risico dat onlosmakelijk is verbonden aan de uitvoering van de activiteit. Door de overdracht gaat dit risico over van het SW-bedrijf (publiek) naar de sociale firma (privaat). Voor het SW-bedrijf is het voordeel dat dit risico uit het publieke domein verdwijnt. De sociale firma maakt op basis van haar businessplan een inschatting, neemt het risico en gaat voor een positief resultaat. De mate waarin de sociale firma risico wil nemen, hangt samen met de persoon van de ondernemer en diens financiële positie (weerstandvermogen).

Risico op terugkeer van SW-medewerkers

Een doemscenario voor het SW-bedrijf is dat na overdracht van de activiteit de SW-medewerkers terugkeren. Als de oorzaak hiervan ligt in de aard van de sociale firma (houding, cultuur, stijl leidinggeven, kwaliteiten als ondernemer) dan is de selectie van de partner onjuist geweest. Als de oorzaak ligt in de markt dan zou de activiteit ook bij het SW-bedrijf hoogstwaarschijnlijk onder druk zijn gekomen.

Dit risico kan beperkt worden door:

- afspraken (met financiële verrekening) omtrent minimale omvang van de SW-bezetting; eventueel als percentage van de totale bezetting;
- differentiatie in tarieven, zodat er geen extra prikkel is om minder functionerende medewerkers terug te sturen;

De overeenkomst inzake overdracht bevat:

- de overwegingen van de sociale firma en het SW-bedrijf;
- de ambitie en missie/visie van de sociale firma;
- een beschrijving van wat wordt overgedragen: de activiteit, het klantenbestand, de medewerkers (SW en regulier), inventaris/ machines, voorraden, onderhanden werk (debiteuren en crediteuren worden meestal niet overgedragen), lopende overeenkomsten (bijv. lease, huur, verzekering of onderhoudsabonnementen);
- de prijsstelling en betalingsafspraken;
- datum van overdracht;
- rolverdeling tussen sociale firma en SW-bedrijf als inlener en formeel werkgever;
- rolverdeling in de begeleiding van personeel;
- intentie inzake ontwikkeling bezetting (bandbreedte), eventueel verplicht minimum en regeling bij inkrimping van de personele bezetting;
- het SW-bedrijf als voorkeursleverancier van personeel en aanvullende bepalingen omtrent eventuele instroom van andere doelgroepen;
- eventueel gebiedsafspraken of afbakening product/dienst, concurrentiebepalingen (over en weer exclusiviteit);

- besluiten die goedkeuring van het SW-bedrijf behoeven, bijvoorbeeld inzake de vestigingsplaats of deelname van andere partijen;
- verplichtingen bij voornemen tot stoppen van de activiteit of overdracht naar een derde, eventueel recht tot terugname van de activiteit door het SW-bedrijf;
- eventuele inspanningsverplichting van het SW-bedrijf om de marketing van de sociale firma te ondersteunen;
- in het geval van omzetgarantie van de gemeenten kan deze onderdeel uitmaken van de overdrachtsovereenkomst, dan is de gemeente medeondertekenaar; vastlegging in separate afspraken verdient vaak de voorkeur vanwege zuiverheid in de governance en afbakening van de politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid.

De detacheringsovereenkomst of raamovereenkomst begeleid werken bevat:

- herhaling van de context en relevante bepalingen uit de overeenkomst inzake overdracht;
- nadere bepalingen, zoals toepassing huisregels, ARBO, spelregels bij verwijdering gedetacheerde bij misdragingen, vervanging, inzetbaarheid, werktijden/verlof, overwerk en werken op onregelmatige tijden, reiskosten, en verzuim.

- procedurele afspraken omtrent terugsturen (afbakening redenen, motivering, voorafgaand overleg, proefperiode);
- verplichting om bij voorgenomen beëindiging van de activiteit (of in geval van surseance of faillissement) deze terug over te dragen naar het SW-bedrijf;
- uitsluiting overdracht naar derden (dan wel na goedkeuring SW-bedrijf).

Risico dat prijsafspraken ter discussie worden gesteld

Het risico bestaat dat één van de partijen de overeengekomen tarieven voor detachering/begeleid werken na verloop van tijd ter discussie stelt. Voor de sociale firma kunnen gewijzigde economische omstandigheden of tegenvallende productiviteit aanleiding zijn om het gesprek over de tariefstelling opnieuw aan te gaan. Voor het SW-bedrijf kan het gaan om wijziging van systematiek (bijv. introductie van loonwaardebepaling) of gevoelde onrechtvaardigheid als blijkt dat de sociale firma betere resultaten boekt dan verwacht. In deze situaties zullen partijen het realiteitsgehalte van de overwegingen moeten inschatten en al dan niet bereid zijn tot tariefsaanpassing (voor gehele groep of gedeeltelijk, eventueel gefaseerd of tijdelijk).

Debiteurenrisico

Bij detachering ontvangt het SW-bedrijf een inleenvergoeding. In de situatie van begeleid werken verstrekt het SW-bedrijf subsidie. In de situatie van detachering ontstaat bij tegenvallende bedrijfsresultaten van de sociale firma een debiteurenrisico. Dat brengt het SW-bedrijf in een spagaat. Het terugtrekken van de detacheringen kost werkgelegenheid en zal de sociale firma verder in problemen brengen. Het doorlopen van de detachering verhoogt evenwel de debiteurenpositie. Deze situ-

atie geldt nog sterker indien de sociale firma ook ruimte huurt van het SW-bedrijf. Partijen zullen in goed overleg naar oplossingen moeten zoeken. Betalingscondities die vlotte betaling regelen (voorschotten) werken tot op zekere hoogte preventief.

Financieringsrisico

Bancaire financiering van de sociale firma heeft uit oogpunt van helderheid in posities de voorkeur. Wanneer het SW-bedrijf de sociale firma toch (mede) financiert met een rekening-courantkrediet of een lening neemt het SW-bedrijf daarmee feitelijk voor dit bedrag het ondernemersrisico op zich. De sterkte van het businessplan zal mede bepalen of het SW-bedrijf hiertoe bereid is.

Aanbestedingsrisico

Bij overheidsaanbestedingen bepaalt de wetgeving de spelregels. Een omzetgarantie of voorkeurspositie voor de sociale firma biedt niet altijd de zekerheid die de sociale firma zou willen.

Aansprakelijkheid

Bij joint ventures kan de aansprakelijkheid van het SW-bedrijf een risico vormen op het moment dat er financiële problemen zijn. Dit is voor schuldeisers interessant vanwege het publieke karakter van het SW-bedrijf, dat garantie van kredietwaardigheid oplevert. Deze aansprakelijkheid kan worden vermeden door de deelneming op afstand te zetten en de bestuurlijke rol onafhankelijk van het bestuur van het SW-bedrijf vorm te geven.

5.3 Aandachtspunten voor personele overdracht en kwaliteit werkgelegenheid

5.3.1 Afspraken over personele bezetting en arbeidsvoorwaarden

Zo mogelijk integrale overgang personeel

De cases laten zien dat bij zelfstandiging een integrale overgang van de personele bezetting voordelen biedt. Voor het SW-bedrijf is het vanzelfsprekend de optimale vorm. En voor de medewerkers is het minder bedreigend omdat hun collega's meegaan en de taakverdeling in principe doorloopt. Maar ook voor de sociale firma is het van belang dat werkprocessen, professionaliteit en bekendheid met relaties in tact blijven. Geleidelijk doorvoeren van nodige veranderingen na de overdracht kan zonder problemen verlopen, indien het met begrip wordt aangepakt.

Afspraken over in-, door- en uitstroom van medewerkers

Partijen maken afspraken over de bezetting, de looptijd en de condities bij groei of inkrimping van de activiteit. Partijen kiezen soms voor een bandbreedte in de bezetting of streefcijfers. Overigens zullen bepalingen die de situatie van inkrimping regelen er op neerkomen dat partijen op dat moment in overleg de situatie beoordelen. Terugkeer naar het SW-bedrijf van medewerkers voor wie het werk in de sociale firma niet (meer) passend is, zal in het algemeen ook via overleg plaatsvinden.

Gevolgen voor arbeidsvoorwaarden SW- en reguliere medewerkers

Bij overgang van een activiteit is in principe de Wet op de Overgang van onderneming van toepassing. Dit houdt in dat medewerkers in beginsel automatisch mee gaan naar de overnemende partij met behoud van hun rechten en plichten. Het doel van de Wet Overgang van onderneming is het beschermen van de rechtspositie van werknemers. Deze wet is niet alleen van toepassing als een gehele onderneming wordt overgedragen, maar ook als de overdracht een onderdeel van een onderneming en een duurzame economische activiteit betreft.

Relevante bepalingen uit de cao SW zijn o.m.:

- de werknemer is verplicht om in voorkomende gevallen tijdelijk, echter maximaal 1 jaar aaneengesloten, andere werkzaamheden te verrichten, in andere functies en op andere tijden en of plaatsen, welke de werkgever noodzakelijk acht en die de werknemer binnen de grenzen van de redelijkheid en na overleg met de werknemer kunnen worden opgedragen;
- indien bij plaatsing van de werknemer bij een andere organisatie zulks noodzakelijk is, kan de werkgever bepalen dat voor deze werknemer de in die organisatie voor vergelijkbare arbeid gebruikelijke werktijd geldt;
- als de medewerker na 1998 in dienst is gekomen en de indicatie 'Begeleid werken' heeft zal dit in het algemeen als stap in het persoonlijk ontwikkelingsplan worden meegenomen; dan is de medewerker gehouden hieraan mee te werken.

Reguliere medewerkers en SW-ers, die op basis van begeleid werken overgaan, komen in de cao van de sociale firma. Bruto/netto berekeningen geven aan welk salarisniveau dit betreft. Is dit te hoog in relatie tot het functiegebouw, dan zal sprake zijn van een aanvullende toeslag. Overigens zullen pensioenregeling en andere (secundaire) arbeidsvoorwaarden, zoals toeslagen voor onregelmatig werk, moeilijk vergelijkbaar zijn en tot discussie kunnen leiden. Een onderhandelingspunt tussen partijen is de vraag of SW-ers worden geplaatst op basis van detachering of begeleid werken. Begeleid werken geeft in principe meer commitment. Faciliteiten als premiekorting en no-risk-polis maken dit voor de sociale firma aantrekkelijk. Bij hogere loonwaarde zal hier eerder voor worden gekozen.

Oudere medewerkers met een langer dienstverband zullen uit oogpunt van pensioenopbouw en zekerheid moeite hebben met een overgang van hun dienstverband en wijziging van cao. Voor SW-ers, die weigeren mee te gaan (in detachering of begeleid werken) gelden de bepalingen uit de cao SW.

Een terugkeergarantie van het SW-bedrijf verhoogt de bereidheid voor SW-medewerkers om de stap naar de sociale firma te nemen. Voor reguliere medewerkers die weigeren mee te gaan, ontstaat de situatie van boventalligheid in het SW-bedrijf.

Na overgang van het dienstverband naar de sociale firma zijn de daar gebruikelijke cao en regelingen van toepassing op de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. In geval van detachering blijft de cao SW met de bijbehorende secundaire arbeidsvoorwaarden van toepassing. Als er een groep ontstaat met een combinatie van verschillende cao's

kan dit leiden tot forse ongelijkheid in bijvoorbeeld toeslagen voor overwerk en werken op onregelmatige tijden. Verrekening van uren en toeslagen vindt dan vaak plaats op basis van tijd-voor-tijd.

Bij positieve bedrijfsresultaten keren sommige sociale firma's een bonus uit. In het geval van detachering loopt dit via de salarisadministratie van het SW-bedrijf.

Mixen van SW- en reguliere medewerkers?

Het zonder meer combineren van SW- en reguliere medewerkers in gelijke functies in één team gebeurt zelden. Dit vereist afstemming en kan van invloed zijn op het gemiddelde tempo. Combinaties vinden wel plaats op basis van onderscheid in functies en taken, waarbij de SW-medewerker dan een ondersteunende/uitvoerende rol heeft. Bij Dolmans in de groensector worden bijvoorbeeld ploegen gevormd met een reguliere kracht als voorman en 4 of 5 medewerkers uit de SW. Bij Cycloon zijn de fietskoeriers vaak studenten en de postsorteerders en -bezorgers SW-medewerkers. Ook op administratieve afdelingen worden de eenvoudigere taken onder leiding van reguliere medewerkers uitgevoerd door SW-medewerkers. Een dergelijke taakverdeling vraagt om een tactvolle houding bij de reguliere medewerker en het geeft hem een extra verantwoordelijkheid.

5.3.2 Gevolgen voor leiding en begeleiding

Nieuwe eisen aan attitude en competenties werkleiding

De werkleiding in de SW-sector is veelal gewend aan werken en aansturen in een publieke sociale omgeving. Binnen een sociale firma is er vaak minder ondersteuning vanuit staf en facilitaire afdelingen en zijn er kortere lijnen. Er is meer dynamiek en er wordt meer op productiviteit gestuurd. Werkleiding moet deze verandering ondersteunen en uitdragen. Dit is niet iedereen gegeven. De praktijk leert dat sommigen niet mee kunnen in dit proces en terugkeren naar het SW-bedrijf. Waar de nieuwe leiding onvoldoende ervaring heeft in het omgaan met de doelgroep kan het SW-bedrijf hen hierop voorbereiden. Het management komt uit overwegingen van identiteit, cultuur, vak- en marktkennis vrijwel altijd uit de kring van de sociale firma.

Afspraken over begeleiding

In geval van detachering is P&O vanuit het SW-bedrijf aanspreekbaar voor arbeidsvoorwaarden e.d. Meestal wordt hiervoor een periodieke aanwezigheid en een telefonische bereikbaarheid geregeld.

Bij het inwerken van medewerkers wordt soms een jobcoach ingezet. Vaak neemt de sociale firma met haar werkleiding dit zelf voor haar rekening om daarmee meteen de verbinding met de medewerker te leggen en de werkwijze en cultuur over te brengen. Bij problemen in het functioneren van de medewerker wordt in goed overleg tussen sociale firma en het SW-bedrijf een oplossing gezocht. Eventuele disciplinaire maatregelen met arbeidsrechtelijke gevolgen worden eveneens in overleg tussen de organisaties geregeld. Formeel legt het SW-bedrijf de maatregel op.

Inzet en productiviteit SW-medewerkers

De sociale firma verwacht inzet van de medewerkers en stuurt op productiviteit. Veelal zijn er heldere rollen, functieprofielen en werkinstructies. Verwachtingen worden uitgesproken. Dit geeft medewerkers houvast en biedt ruimte voor het geven van verantwoordelijkheid. 'Pamperen' is niet aan de orde. De match van de medewerker met de werkzaamheden heeft aandacht nodig. Zo wordt het maximale uit de medewerker gehaald en kan deze zich ontplooiën.

5.3.3 Opleiding van medewerkers

Inwerken en opleiden medewerkers

In de voorbereiding op dan wel in de beginfase van de plaatsing besteedt het SW-bedrijf aandacht aan de ontwikkeling van werknemers- en eventuele vakvaardigheden. Soms wordt in samenwerking met een ROC een opleiding op entree-niveau (voormalig AKA/MBO-1) vormgegeven. Na plaatsing in de sociale firma neemt de sociale firma de vakgerichte opleiding voor haar rekening. In het algemeen start dit met het inwerken. Vervolgens zijn er in meer of mindere mate bedrijfseigen of sectorgerichte trainingen. Training- on-the- job staat hoog in het vaandel. Medewerkers kunnen doorgroeien in hun functioneren. Afhankelijk van de situatie kan dit leiden tot een hogere functie. Aandachtspunt hierbij is het detacheringstarief. Als dit direct hoger wordt, kan dit voor de sociale firma een negatieve prikkel zijn om te investeren in de ontwikkeling van de medewerker.

Individueel Ontwikkelingsplan (IOP)

Het IOP geeft de ontwikkelingsafspraken weer van de SW-medewerker en welke faciliteiten de werkgever daarbij biedt. Het jaarlijks vaststellen van het IOP is een cao-verplichting. Het IOP-gesprek met de medewerker wordt meestal gevoerd door personeelszaken of een jobcoach van het SW-bedrijf en de werkleiding van de sociale firma. Soms neemt de sociale firma deze taak volledig over van het SW-bedrijf. In geval van begeleid werken vervalt het IOP voor het SW-bedrijf. Het contact van het SW-bedrijf met de medewerker zal dan bestaan uit een periodiek of jaarlijks voortgangsgesprek.

5.3.4 Gevolgen voor cultuur en communicatie

Aanpassen aan cultuur en verwerven draagvlak medewerkers

De kortere lijnen, toename van dynamiek en sturing op productiviteit in de sociale firma betekenen voor de medewerker (en werkleiding) een wereld van verschil. Hoe groter de dynamiek in de SW-omgeving, des te kleiner is de kloof.

Medewerkers hebben veelal een fase van gewenning en aanpassing nodig om aan te sluiten op het nieuwe tempo. Wanneer de leiding dit op de juiste manier aanpakt, zullen verreweg de meeste medewerkers dit ervaren als een stimulans. Identificatie met de nieuwe organisatie is wezenlijk voor het succes.

Medewerkers en werkleiders die moeite hebben met de verandering behoeven extra aandacht. Als het toch niet lukt, is een terugkeer naar het SW-bedrijf onvermijdelijk. Houding en begrip vanuit de sociale firma

bepalen in belangrijke mate het aantal medewerkers dat terugkeert. Het SW-bedrijf beïnvloedt dit door in de selectie de juiste partner te kiezen en door de bepalingen in de overname- en detachingsovereenkomst.

Communicatie voorafgaand aan en tijdens de overdracht

De overdracht van een activiteit naar een sociale firma is bij voorkeur ingebed in het algehele bedrijfsbeleid van het SW-bedrijf. Dit beleid wordt afgestemd met de ondernemingsraad (OR) en systematisch uitgedragen naar leiding en medewerkers. Hierbij wordt aangeven welke activiteiten overgedragen gaan worden naar een sociale firma.

Aangezien het zoeken en selecteren van een geschikte partner tijd vergt, is meestal geen concrete planning aan te geven. Hoewel het van belang is om medewerkers tijdig mee te nemen in het veranderingsproces, moet onnodige onrust en onzekerheid bij de medewerkers voorkomen worden. Daarom is het van belang met de OR de communicatiewijze en -strategie vast te leggen in een communicatieplan.

Elementen die medewerkers helpen bij identificatie met de nieuwe organisatie:

- aandacht en betrokkenheid vanuit directie, management en werkleiding;
- ambitie en strategie communiceren;
- successen delen;
- zichtbaar investeren in het bedrijf;
- verhuizing uit het SW-gebouw;
- bedrijfskleding en gadgets;
- oplossen van praktische zaken om het functioneren te vergemakkelijken.

Bij het bekendmaken van de overdracht worden medewerkers goed geïnformeerd over de gemaakte afspraken, de intenties van de partner en de contouren van het businessplan. Tevens volgt kennismaking met de partner. Daarna worden medewerkers met regelmaat geïnformeerd over de voortgang en is er ruimte om op individueel niveau vragen te bespreken.

De communicatie binnen de sociale firma is afhankelijk van de aard van de organisatie en de eventuele ervaring met eerdere overdrachten. De overdracht vergt voorbereiding en aandacht voor de inbedding. Eventuele vragen en wellicht weerstand bij het zittende personeel verdienen de aandacht. Communicatie over de plannen en uitleg over nut en noodzaak vormen onderdeel van het communicatieplan van de sociale firma. In het geval dat medewerkers rechtstreeks samen gaan werken met de nieuwe groep SW-medewerkers wordt dit begeleid. Van belang is helder aan te geven wat van hen wordt verwacht en hoe de rolverdeling en werkprocessen worden georganiseerd⁸.

5.4 Gevolgen van de overdracht voor de rol en organisatie van het SW-bedrijf

Door de overdracht van activiteiten naar sociale firma's verandert de rol van het SW-bedrijf. De eigen bedrijfsvoering voor de betreffende activiteit vervalt en daarvoor in de plaats komt de relatie met de sociale firma en

het plaatsen en begeleiden van mensen. De relatie met sociale firma's levert een extra netwerk op dat kan worden benut voor het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld voor toekomstige instroom in de Participatiewet.

Het plaatsen en begeleiden bij de sociale firma

De toegevoegde waarde van het SW-bedrijf, voor de overgedragen activiteit, komt te liggen op taken als intake, test, training, diagnose, loonwaardebepaling, herindicatie, job coaching en functiecreatie. Medewerkers en betrokken partijen zijn gebaat bij een optimale match van de medewerkers met de functies bij de sociale firma. Na plaatsing zijn er mogelijkheden voor begeleiding op afstand en de P&O-rol met betrekking tot arbeidsvoorwaarden en persoonlijke ontwikkelplannen (POP). Dit geldt alleen als medewerkers in dienst blijven van het SW-bedrijf.

Ondersteunend aan deze taken kan het SW-bedrijf een rol spelen bij onder meer de administratieve infrastructuur betreffende uren- en verzuimregistratie, facturering, salarisadministratie, kostendeclaraties en de bewaking van de IOP/POP en herindicaties.

Bij terugkeer van medewerkers – vanwege functioneren of economische redenen – heeft het SW-bedrijf de taak om nieuwe plaatsingen te realiseren. Indien vanwege terugval van de medewerker externe plaatsing niet meer haalbaar is, zal plaatsing in het eigen bedrijf moeten plaatsvinden.

Beschut werk blijft veelal in het eigen bedrijf

Voor de zwakkere doelgroep resteert beschut werk in het SW-bedrijf. In het algemeen betreft dit eenvoudig werk tegen lage tarieven. De bezetting kan bestaan uit de huidige SW-medewerkers en uit nieuwe instroom in het kader van de Participatiewet.

8 Zie www.sbcm.nl voor handreikingen en trainingen op dit gebied.

Gevolgen voor eigen overhead en infrastructuur

Door de overdracht naar sociale firma's krimpt de eigen bedrijfsvoering van het SW-bedrijf. Niet alleen de dagelijkse leiding valt weg maar ook de bijbehorende indirecte taken voor het bedrijfsbureau, commercie, vakspecialisten, ICT en KAM. Medewerkers die rechtstreeks bij de activiteit zijn betrokken, gaan in het algemeen mee naar de sociale firma. Bij de meer indirecte functies zal de reductie door natuurlijk verloop of reorganisatie geëffectueerd moeten worden. Samenwerking met collega SW-bedrijven in de regio kan hierbij uitkomst bieden (zie ook Optimalisering verdienvermogen in de SW, Spoor 2)⁹.

Bij verplaatsing van de activiteit kan leegstand in gebouwen ontstaan. Als sprake is van eigendom is het vervreemden van het gebouw dan wel gedeeltelijke verhuur noodzakelijk om verlies te voorkomen. Anticiperend op voorgenomen krimp in het eigen bedrijf is waar mogelijk een overgang naar een flexibele huursituatie aan te bevelen.

Op ICT-gebied kan mogelijk met eenvoudiger systemen worden volstaan. Overgang naar de 'cloud' biedt vaak de vereiste flexibiliteit en vermindering van kwetsbaarheid in systeembeheer.

Toekomstige rol instroom nieuwe medewerkers

Omdat de instroom in de SW is gestopt, is de sociale firma voor nieuwe instroom van medewerkers aangewezen op de resterende bezetting in het SW-bedrijf en/of op andere doelgroepen. De toekomstige positie van het SW-bedrijf als blijvende gespreks- en onderhandelingspartner voor de sociale firma is daarmee mede afhankelijk van de opstelling van de gemeente. Bij de overdracht van SW-activiteiten komt dan ook steeds

9 Voor meer informatie over de projecten Efficiënter samenwerken: <http://cedris.nl/dossiers/detail/article/efficiënter-werken.html>

meer de gemeente in beeld als betrokken partij voor de continuïteit van instroom in de toekomst. In sommige gevallen leidt dit tot het mede ondertekenen van de overdracht door de gemeente (zoals bij de overdracht van het groenbedrijf van NLW via Europese aanbesteding).

De wijze waarop toekomstige instroom wordt geselecteerd en begeleid, is afhankelijk van gemaakte afspraken. In het algemeen heeft het SW-bedrijf een voorrangpositie bij het invullen van instroom. Aanvullende afspraken over de wijze van invulling van vacatures in de situatie dat het SW-bedrijf deze niet uit eigen bezetting kan invullen, zijn van belang. In het bijzonder is hier ook de wachtlijst SW een aandachtspunt. Deze afspraken moeten passen binnen de context van de relatie van het SW-bedrijf met de gemeenten en UWV in de regio. Sociale firma's leggen ook zelf de contacten met gemeenten, UWV en bijvoorbeeld onderwijs (met name Voortgezet Speciaal Onderwijs, Praktijkonderwijs en Entreeopleiding). De sociale firma doet dit dan als nevenactiviteit ter waarborging van toekomstige instroom voor haar hoofdactiviteit.

Commerciële belangen SW-bedrijf en sociale firma

Het SW-bedrijf heeft belang bij het welslagen van de sociale firma. Het bevorderen van succes zorgt voor de beoogde duurzame werkgelegenheid en voor een constante bron van inkomsten. Afhankelijk van de aard van de activiteit kan het SW-bedrijf in haar netwerk de sociale firma promoten. In haar werkgeversbenadering kan het SW-bedrijf de relatie met de sociale firma als voorbeeld voor andere werkgevers benutten.

Gevolgen voor rentabiliteit van het SW-bedrijf

Door de overdracht van activiteiten naar een sociale firma verandert het financiële plaatje van het SW-bedrijf. In grote lijnen kan het gaan het om de volgende veranderingen:

- (directe) opbrengsten en kosten in de eigen bedrijfsvoering vervallen;
- opbrengsten uit detachering en/of begeleid werken stijgen;
- de kosten van overhead en infrastructuur dalen (wellicht gefaseerd en stapsgewijs, afhankelijk van de mate van ingrijpen);
- de verzelfstandiging en de gevolgen daarvan brengen transitiekosten met zich mee.

Wat blijft zijn de kosten en baten van de begeleiding vanuit P&O en/of job coaching. Het beschut werk dat achterblijft, is vaak niet kosten-dekkend. Dit is een voorziening die afhankelijk is van gemeentelijke bijdrage. Dekking van de niet-rendabele activiteiten moet komen uit de meer rendabele activiteiten. De wegvallende inkomsten en kosten uit de eigen bedrijfsvoering moeten gecompenseerd worden door de opbrengsten uit detachering en/of begeleid werken. Uit het eerder uitgevoerde project 'Optimalisering van het verdienvermogen in de SW (Spoor 1)' valt af te leiden dat een positief effect vaak niet direct is te bereiken door de verandering in de exploitatie van de activiteit op zich¹⁰. Dit kan vaak wel door de kosten van overhead en infrastructuur gericht aan te pakken en mee te laten krimpen met de omvang van de bedrijfsvoering. Zo mogelijk in samenwerking met andere SW-bedrijven in de (arbeidsmarkt-) regio. De uiteindelijke financiële gevolgen van de overdracht van activiteiten zijn afhankelijk van de specifieke situatie.

¹⁰ Zie voor meer informatie over de projecten Efficiënter samenwerken: <http://cedris.nl/dossiers/detail/article/efficienter-werken.html>





HOOFDSTUK 6

Beschrijving van de vier praktijkvoor- beelden

CASE 1

**Dolmans Landscaping Noord (DLN)
en Alescon**



CASE 2

Emma Safety Footwear en WOZL



CASE 3

Rataplan, Noorderkwartier en Pantar



CASE 4

Cycloon Post & Fietskoeriers en Wezo





CASE 1

Dolmans Landscaping Noord (DLN) en Alescon

Dolmans Landscaping Noord (DLN) is een groenvoorzieningsbedrijf in Noord Nederland en dochterbedrijf van Dolmans Landscaping uit Bunde (Limburg). Het bedrijf is in 2007 ontstaan uit de overdracht van de private tak van het groenbedrijf van Alescon in een joint venture BV met Dolmans Landscaping. Momenteel werken er 120 SW-medewerkers en 30 reguliere medewerkers.

Het verhaal van ondernemer Dolmans

Dolmans is opgericht in 1961 door Huub Dolmans. Zijn schoonzoon Erwin Janssen kwam in 1994 als directeur in het bedrijf. Dolmans was lang een regionale speler, gericht op werk in Zuid Limburg. Met regelmaat werd samengewerkt met SW-bedrijven, waardoor het bedrijf ervaring had met de doelgroep. Door verlies van een paar grote klanten groeide het besef dat het bedrijf te afhankelijk was van de regio Zuid-Limburg en van een paar grote klanten. Besloten werd om in te schrijven op aanbestedingen in andere regio's. Erwin Janssen: "Wij kregen in 2005 vrij onverwacht een order van Defensie voor het onderhoud van kazernes in Noord-Nederland. Daarom vroegen we Alescon of ze 20 tot 25 SW-medewerkers kon leveren. Voorlieden wilden we uit de markt aantrekken. Volledige uitbesteding aan Alescon was geen optie omdat we zelf vaste voet wilden krijgen in het Noorden. We konden goede afspraken maken met Alescon. Het klikte en de samenwerking verliep goed." Per 1-1-2007 nam Dolmans het deel van het groenbedrijf van Alescon over dat de private markt bediende. Dit was al gescheiden georganiseerd, zodat het als afgebakende entiteit over kon. Voor Dolmans was het op dat moment nog geen strategisch beleid om activiteiten van SW over te nemen. De overwegingen in 2005/2006 waren:

- Ze zagen krapte in de arbeidsmarkt aankomen en die was er deels ook al. De SW-sector had een reservoir van capaciteit vooral voor routinematig werk.
- Ze wisten dat SW-ers veel kunnen als je hen motiveert en stimuleert. We werken liever met hen dan met losse krachten of Polen. Dolmans wil namelijk een kwalitatief bedrijf zijn met klanten en medewerkers die elkaar kennen. We geloven in duurzaamheid.
- Nieuwe marktkansen dankzij uitbreiding van de relatiekring en gunningsfactor.

In 2010 maakte Dolmans de strategische keuze om het concept verder uit te bouwen. Vervolgens keken ze naar potentiële regio's. Het is erg belangrijk dat het klikt: "Samen succes en samen pijn". Vertrouwen in de relatie is noodzaak en is ook iets in tarief waard. In de jaren daarna werden meer activiteiten van SW-bedrijven overgenomen: MTB (Monsdal), Presikkaaf, Alescon schaftwagens (Nomadis) en NLW (per 1-1-2015). Dit biedt synergievoordelen. Zo biedt het landelijke centrale bureau rugdekking en extra kwaliteit voor de regionale bedrijfsbureaus. Facturering en administratie zijn regionaal, maar wel met het systeem van Dolmans. De loonadministratie en bankzaken zijn centraal georganiseerd.

Het verhaal van SW-bedrijf Alescon

Albert Bruins Slot, directeur van Alescon licht toe: "De uitgangspunten van het bestuur zijn gebaseerd op het principe dat gemeenten en SW-bedrijf geen ondernemer zijn. Dat moeten anderen doen en Alescon levert het personeel. Het oogmerk is duurzame samenwerking met een partner die continuïteit biedt. Belangrijke criteria voor selectie van een partner zijn cultuur, intermenselijke relatie en affiniteit met de doelgroep, ondernemerschap en professionaliteit.

Alescon wilde het deel van het groenbedrijf dat de private markt bediende in een joint venture onderbrengen. Dat deel was al gescheiden georganiseerd zodat het als afgebakende entiteit over kon. De keuze voor Dolmans lag voor de hand. Belangrijk was ook dat Dolmans nog niet in de regio gevestigd was. Dat gaf een heldere startpositie. Er hoefden geen complexe afspraken over klanten en/of markten te worden gemaakt."

Het deel van het groenbedrijf dat voor publieke klanten werkt, Beheer Openbare Ruimte (BOR), hield Alescon zelf in verband met de (aanbestedings-)relatie met de gemeenten en continuïteit in werkgelegenheid en leeromgeving.

Inmiddels heeft Alescon een heel netwerk van joint ventures. Voordelen zijn spreiding en een basis voor de instroom van kandidaten die vallen onder de Participatiewet.

Afspraken over de personele bezetting

Bij de onderhandeling was voor beide partijen een integrale overname het uitgangspunt: de mensen, het werk, het materieel en de organisatie. Bij de mensen ging het niet alleen om SW-medewerkers, maar ook meewerkend voorlieden en het management. De huisvesting is buiten Alescon, om los te komen van de SW-cultuur. De OR lette goed op de spelregels, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden voor zowel de reguliere medewerkers als de SW-medewerkers.

De rolverdeling was en is als volgt: Alescon levert medewerkers en kennis van de SW. Ook commercieel is Alescon van betekenis, namelijk als ambassadeur en voor de gunningsfactor. Dolmans vervult de rol van ondernemer en stuurt de bedrijfsvoering. Het management op de hoogste niveaus is daarom door Dolmans ingevuld.

Juridisch zijn de meeste SW-medewerkers nog in dienst bij Alescon en voor onbepaalde tijd gedetacheerd bij Dolmans terwijl bijna 25% van de SW-medewerkers via begeleid werken in dienst is bij Dolmans. Bij de start kregen ze de garantie dat als het zou tegenvallen ze weer terug konden naar Alescon. Bij de overgang lukte het 5-10% van de SW-medewerkers niet om goed mee te komen. Maar de anderen werden juist productiever en hun verzuim nam af.

Dolmans heeft een sterke voorkeur voor begeleid werken omdat de SW-medewerkers er dan echt bij horen. De no-riskpolis zorgt er voor dat verzuim niet voor rekening van Dolmans komt.

De 'reguliere' medewerkers van Alescon gingen direct over naar de VHG-cao (branche van o.m. hoveniers). Hun salaris was hoger dan

deze cao voorschrijft. Maar de Wet op overgang onderneming verplicht Dolmans tot het overnemen van personeel tegen minimaal gelijke condities.

De VHG-cao kent een flexregeling: meer uren werken in het hoogseizoen en minder uren in een laagseizoen. In de winter gaat het personeel in beginsel niet terug naar Alescon. Ze verrichten snoeiwerk en voorkomende groen- en grijswerkzaamheden.

Communicatie en cultuur

Pas toen de overdracht naar Dolmans vrijwel zeker was, vond voorlichting aan de SW-medewerkers plaats over de voorgenomen overdracht. Dit om de fase van onzekerheid te beperken. Een joint venture kan immers ook niet doorgaan. Maar toen het zeker was, volgde snel de kennismaking met Dolmans.

Er is in eerste instantie een jaar uitgetrokken om met iedereen veel te communiceren over wat het betekent om in een commerciële omgeving te werken. Het ging daarbij over vragen als: "Waarom hebben we een klus aangenomen? Hoeveel uren staan ervoor? Hoe past het in de planning? Wie werkt waar?" De SW-ers worden meer op hun verantwoordelijkheid aangesproken.

De begeleiding

In de statuten staat dat het personeelsbestand voor minimaal 70% uit SW-medewerkers moet bestaan. Elke ploeg heeft een kracht voor de begeleiding en aansturing. Aanvankelijk waren er begeleiders vanuit Alescon, maar dat botste met de nieuwe cultuur die Dolmans wilde neerzetten. Met Alescon zijn vervolgens afspraken gemaakt om de begeleiding te organiseren vanuit Dolmans. Dat werkt nu goed. De reguliere medewerkers werken in indirecte functies en als meewerkend voorman.

De HR-afdeling van Dolmans is er voor alle medewerkers (regulier en SW). Het is een succesfactor omdat het bijdraagt aan eenheid in (bege)leiding en het de 'Dolmans cultuur' bevordert. De regiomanager en projectleiders van DLN doen de POP's en evaluatiegesprekken. Basisopleidingen zoals VCA krijgen SW-medewerkers via Alescon. Dolmans verzorgt de vakopleiding met eigen coaches.

De onderhandelingen en juridische zaken

Zowel Dolmans als Alescon kozen voor de besloten vennootschap (joint venture) als rechtsvorm omdat dit recht doet aan de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Dolmans nam deel voor 66% en Alescon voor 34%.

Voor Alescon was dit een duidelijke beleidskeuze. Albert Bruins Slot:

“Je gaat er samen voor, ieder in de eigen rol. De partner heeft de meerderheid van aandelen, verbindt zijn naam eraan, consolideert in eigen jaarrekening, financiert. Alescon behoudt (mede)zeggenschap over vestigingsplaats, instroom e.d. Desondanks heeft Alescon de laatste jaren een rem gezet op het aangaan van nieuwe joint ventures. In het schapsbestuur is namelijk discussie ontstaan over de verantwoordelijkheid voor joint ventures. Als er iets mis gaat, kan de politiek daarop aangesproken worden omdat Alescon mede-eigenaar is. Tegelijkertijd is de mogelijkheid om te sturen beperkt omdat de leiding in handen is van de partner. Deze spagaat leidt tot terughoudendheid.”

Uit overwegingen van aansprakelijkheid heeft Alescon de governance-relatie met de joint ventures indirect geregeld. Eigendoms- en zeggenschapsrelatie zijn neergelegd in de twee Holdings ASP en APM met directievoering door Wim Hulscher. Hij heeft expertise op financieel gebied, governance, HRM en ICT. Alescon is de 100% eigenaar van de Holdings. Wim is in dienst van Alescon maar als bestuurder van de

Holdings volledig bevoegd en zelfstandig functionerend. Bestuurlijke of financiële aansprakelijkheid van Alescon voor wat in de joint ventures gebeurt is door deze constructie (in principe) uitgesloten.

Wim Hulscher licht de procedure toe op basis waarvan de partnerkeuze tot stand komt: “Alescon is overheid en dus transparant. Bij partners is er vanuit concurrentieoverweging vaak minder openheid. Na de oriëntatiefase vinden onderhandelingen plaats in exclusiviteit. In de onderhandelingsfase wordt bijna altijd een intentieverklaring met daarin een geheimhoudingsbepaling getekend. Dat biedt ruimte om openheid van zaken te geven om elkaar echt te leren kennen. Neem de tijd, investeer in de relatie en zie het bedrijf van de partner. Praat vooral over intenties en niet meteen over dividend. Betrek adviseurs niet te vroeg in het proces maar laat wel aan het eind het resultaat juridisch en fiscaal toetsen.”

De financiële zaken

Er is lijst gemaakt met activa, voorraad, onderhanden werk, personeel, en overeenkomsten. Goodwill werd niet berekend. Bij de overname is meteen afgerekend. Beide partners verstrekten startkapitaal naar rato in aandelen. De eerste jaren was er nauwelijks rentabiliteit. Maar men bleef geloven in de samenwerking. DLN draait nu positief en is in 2014 € 300.000 in omzet gestegen ten opzichte van 2013.

Dolmans beoordeelde de business case op een all-in tarief. Op het moment van de overname was namelijk voor Dolmans niet te beoordelen of de loonwaarde op individueel niveau klopt. Het detacheringstarief was dus een gemiddelde per functiegroep. Nieuwe medewerkers hebben hetzelfde tarief. Deze aanpak stimuleert Dolmans om te investeren in arbeidsontwikkeling van de SW-medewerkers.

Alescon wil toewerken naar het berekenen van de individuele loonwaarde. De afspraak is nu dat de totaalvergoeding voor de hele groep niet hoger mag zijn dan het oorspronkelijk gemiddelde. Een overgang naar loonwaarde zal onder randvoorwaarden plaatsvinden en getemporeerd.

De nieuwe instroom

Voor Dolmans en Alescon is de stagnerende toelevering van medewerkers uit de doelgroep een belangrijk nog op te lossen vraagstuk. DLN is daardoor aangewezen op instroom van andere doelgroepen. Een goede samenwerking met gemeenten is daarom belangrijk. Alescon vraagt zich af hoe gemeenten dit zullen oppakken. Aparte contracten per joint venture? Mogelijk moet de prijs voor routinematig werk omhoog. Bij de recente overname van de groenactiviteit van NLW (SW-bedrijf in Venray e.o.) heeft Dolmans met gemeenten wel al afspraken gemaakt. Er is een langjarige garantie voor werk overeengekomen én de intentie uitgesproken om kandidaten uit de Participatiewet te laten instromen. Deze overname heeft in verband met de omvang plaatsgevonden op basis van Europese aanbesteding.

Leerpunten case 1

- Alescon en Dolmans kenden elkaar en de relatie was goed. Dit gaf wederzijds vertrouwen om de joint venture aan te gaan.
- De joint venture met meerderheid van aandelen bij Dolmans geeft wederzijds commitment. De bedrijfsleiding ligt bij Dolmans, terwijl statutair is bepaald dat minimaal 70% uit de doelgroep komt. Zo wordt enerzijds maximaal geprofiteerd van de professionaliteit van Dolmans en heeft Alescon toch zekerheid over structurele inzet uit de doelgroep.
- Uit oogpunt van aansprakelijkheid is de statutaire leiding in de sociale firma op afstand van de directie van Alescon georganiseerd.
- De overgang verliep betrekkelijk soepel omdat de activiteit als zodanig reeds separaat was georganiseerd. Heldere afbakening van klantenbestand en regio voorkomt problemen.
- De combinatie in ploegen van een reguliere voorman met daarbij SW-medewerkers gaat goed.
- Een gemiddeld detacheringstarief per functiegroep geeft duidelijkheid; eventuele overgang naar een systematiek van individueel bepaalde loonwaarde vergt goed overleg tussen partijen.
- Op andere plaatsen waar Dolmans activiteiten uit de SW heeft overgenomen vormen afspraken met gemeenten een belangrijke basis. Dit betreft zowel omzetgarantie als ook continuïteit van de bezetting met instroom uit de P-wet.



CASE 2

Emma Safety Footwear en WOZL

Emma Safety Footwear in Brunssum produceert en verkoopt ongeveer 300.000 paar veiligheidsschoenen per jaar. Het bedrijf was tot januari 2013 onderdeel van SW-bedrijf Licom NV, waarvan de aandelen in handen waren van de 11 gemeenten Heerlen, Kerkrade, Brunssum, Onderbanken, Landgraaf, Simpelveld, Nuth, Voerendaal, Valkenburg aan de Geul, Vaals en Gulpen-Wittem. Licom ging failliet en Emma werd als activiteit overgenomen door sociaal investeerder De Meewerkers BV. De personele bezetting bestond toen uit circa 95 SW-medewerkers en 20 reguliere medewerkers. Begin 2015 groeide dat naar 100 SW-medewerkers, 38 regulieren en 12 uit andere doelgroepen.

Peter Hobbelen, medeparticipant van De Meewerkers BV licht toe: “De schoenen van EMMA voldoen ruim aan de Europese veiligheidsnormen. Kwaliteit en een goede ‘look’ gaan hand in hand. Het productengamma omvat inmiddels 70 verschillende modellen in een zestal lijnen, van een standaard veiligheidsschoen tot moderne sneaker en de unieke Office Line. EMMA is goed voor een marktaandeel van 25% in Nederland. De distributie vindt plaats via 400 dealers. Steeds meer wordt ook de buitenlandse markt van belang. Nu met name België en Duitsland. Het plan is de markt verder uit te bouwen, ook naar andere (Europese) landen”.

Het verhaal van ondernemer De Meewerkers BV

De Meewerkers BV is een investeerder met sociaal oogmerk. Gestart met Peter Hobbelen die als directeur werkzaam was in de SW-sector (Hameland, IBN en Drechtwerk). Zijn overtuiging was en is dat particulier ondernemerschap met inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de beste kansen biedt voor structurele werkgelegenheid voor deze doelgroep. Dit is voor hem een persoonlijke drijfveer. Vanuit zijn overtuiging heeft Peter een combinatie gevormd met Tom Hermans, een ervaren interimmanager en sterk in verandermanagement, die toe was aan nieuwe uitdaging met meer sociale betrokkenheid. Beiden zijn complementair en vormen zo een sterk team. Zij hebben private investeerders bereid gevonden om mee te participeren, waardoor financieringsruimte in ruime mate voorhanden kwam. Het gaat om investeerders die dit zien als segment in hun portefeuille: het moet rendabel zijn maar vanwege het sociale karakter is een redelijk rendement voldoende. Ze hebben De Meewerkers als BV opgericht om daarmee naar buiten te treden en de acquisitie te doen. Na marktver-

kenning van mogelijkheden in de sector kwam Emma als nummer 1 op de shortlist omdat het een compleet bedrijf is, wat zich uitte in:

- eigen klanten, eigen productie, eigen verkoopapparaat en eigen locatie;
- een managementteam en medewerkers met kwaliteiten en motivatie;
- goed rendement;
- potentie tot uitbouw.

Het verhaal van SW-bedrijf Licom c.q. WOZL

WOZL is het werkvoorzieningsschap en Licom NV het uitvoerend bedrijf. De overdacht van Emma vindt plaats in januari 2013. Licom verkeert op dat moment in financieel zwaar weer. Al jaren zijn er miljoenen tekorten en de gemeenten moeten steeds bijspringen. Eind 2012 weigeren de gemeenten om nieuwe tekorten zomaar weer af te dekken. Het bedrijf komt in surseance en het faillissement wordt uitgesproken. De curator besluit tot verkoop van de gezonde bedrijfsonderdelen. Emma komt als één van de eersten in aanmerking omdat het al een eigen positie had binnen WOZL en met grote zelfstandigheid werkte. De vervreemding paste binnen het beleid dat de 11 aandeelhoudende gemeenten toen al voor ogen hadden en dat vanaf 2013 consequent en versterkt is doorgevoerd. Fred Dijk, bestuurssecretaris van WOZL en lid van het crisisteam dat na faillissement verantwoordelijk was voor de SW-medewerkers: “We willen alle activiteiten overdragen naar derden en de eigen bedrijfsvoering beperken tot het minimaal noodzakelijke voor de zwakste doelgroep. Zo min mogelijk eigendom, alles gehuurd en zo flexibel mogelijk. Geen langlopende verplichtingen, zodat de vervreemding van activiteiten ook in de resterende overhead kan worden doorvertaald. WOZL wil naar een stabiele en beheersbare exploitatie, de ondernemersrisico’s bij anderen leggen en zich

beperken tot detachering. Als werkgelegenheid kan worden omgezet in begeleid werken is dat prima, maar dit heeft geen prioriteit. Primair criterium is het borgen van structurele werkgelegenheid.

WOZL is bereid om concessies te doen in de detacheringstarieven vanwege de verplaatsing van het ondernemersrisico”.

WOZL heeft inmiddels grote stappen gezet. Een groot deel van de activiteiten is al over naar derden en over enkele resterende activiteiten lopen gesprekken. Deze activiteiten zijn reeds ondergebracht in afzonderlijke BV's en zijn dus als entiteit overdraagbaar.

Samengevat zijn de uitgangspunten van het schapsbestuur en de gemeenten:

- WOZL wordt klein in beschut en groot in detachering;
- alle kapitaalintensieve en risicovolle activiteiten worden vervreemd;
- structurele werkgelegenheid is belangrijker dan overnameprijzen en goodwill;
- het gaat om meerjarige detacheringsovereenkomsten van minimaal 5 jaar;
- de gemeenten bepalen het beleid ten aanzien van het resterende bedrijf;
- het bedrijf sluit met haar detacheringsnetwerk aan bij het werkgeversservicepunt zodra dit voldoende is uitgekristalliseerd.

Het selectieproces

Meerdere partijen waren geïnteresseerd in het overnemen van EMMA. Naast De Meewerkers BV was dit het MT van EMMA dat een Management Buy Out (MBO) ambieerde en daarnaast anderen uit de sector van de veiligheidsschoenen.

Het faillissement van Licom betekende dat de curator formeel de beslissing nam. Tegelijkertijd was hij gebonden aan medewerking

van WOZL als contractspartner voor de SW-detacheringen. Fred Dijk: “De keuze voor De Meewerkers BV had onze goedkeuring. Het was een serieuze partij, die een oprechte bedoeling uitstraalde met betrokkenheid en gevoel bij de doelgroep. En tegelijk kapitaalkrchtig, zodat niet alleen de overnamesom betaald kon worden maar er ook armslag zou zijn voor investeringen in het bedrijf in de toekomst. Dat ze niet ingevoerd waren in de sector van de veiligheidsschoenen was geen probleem. Deze expertise was voldoende binnen EMMA zelf aanwezig”.

De onderhandelingen

De onderhandelingen verliepen in de driehoek van De Meewerkers BV, curatoren en WOZL. Peter Hobbelen: “Voor de hoogte van de te betalen prijs was relevant:

- de verwachte exploitatie;
- als belangrijk onderdeel van de exploitatie de condities van de detacheringsovereenkomst;
- stabiliteit markt en potentie doorgroei;
- integraal met continuïteit in bezetting op alle niveaus;
- staat van de activa, achterstallig onderhoud;
- looptijd verplichtingen uit overeenkomsten (o.a. huur pand);
- overname ‘as it is: lock, stock and barrel’, dus geen garanties of terugvalclausules;
- de druk om te verkopen bij de curatoren.

We hebben een gevoeligheidsanalyse gemaakt: wat als de omzet daalt of loonkosten en/of inkoopkosten stijgen? De belangrijkste buitenlandse toeleverancier (Brazilië) werd bezocht om stabiliteit te checken. Ook voor ons als investeerders was dit een bijzonder project met de persoonlijke wil om het te laten slagen.”

Communicatie en begeleiding

De overgang verliep hectisch. De medewerkers wisten dat er onderhandelingen liepen en dat er besluiten werden genomen. Ze waren bang voor onbekende investeerders, die alleen maar op rendement uit zouden zijn. Bovendien waren ze bang voor de positie van hun MT-leden. Toen berichten een aantal weken uitbleven trokken de medewerkers aan de bel en eisten ze duidelijkheid.

De Meewerkers BV en WOZL onderkenden deze gevoelens en gaven vervolgens veel aandacht aan de communicatie. Bovendien besloot De Meewerkers BV om ter begeleiding van de overgang in het eerste halfjaar een ervaren SW-directeur als interim-directeur in te zetten. Ook kon het MT worden behouden en medezeggenschap werd ingericht. In de maanden daarna groeide het vertrouwen. De medewerkers gingen geloven in de intenties van De Meewerkers BV. Ze zagen dat nieuwe stappen werden gezet, dat achterstallig onderhoud werd aangepakt en dat in het bedrijf werd geïnvesteerd. Ontwikkeling en groei kregen de overhand en de medewerkers zagen dat het toekomstperspectief steeds beter werd. Peter Hobbelen: “Het bedrijf is succesvol dankzij de medewerkers. We geven aandacht aan medezeggenschap en luisteren naar de medewerkers. Het werk is zo ingericht dat het bij de medewerkers past: meer of minder machinegebonden, eenvoudiger of juist complexer, productie, logistiek, administratie etc. We investeren in nieuwe modellen en in uitbouw van de marktpositie. Voor gezonde investeringen is altijd ruimte. Wat betreft de personele bezetting is ook een programma opgezet om medewerkers uit de bijstand werk te bieden en te begeleiden. Daarmee wordt alvast geanticipeerd op eventuele opdroging van instroom uit de SW.”

De samenwerking

Het is een gelukkige combinatie geworden. De Meewerkers BV hebben een mooi bedrijf met gemotiveerd personeel en een gezond rendement. WOZL ziet dat de werkgelegenheid structureel geborgd is en zelfs groeit met een continue detacheringsofbrengst. De medewerkers zijn gemotiveerd en zien toekomstperspectief.

Leerpunten case 2

- Voor De Meewerkers BV was Emma interessant omdat het een afgebakende activiteit was met een eigen naam, rechtspersoon, product en markt met positieve resultaten en bovenal een team van medewerkers en management, die berekend zijn op hun taak. WOZL (en de curator) koos voor De Meewerkers BV vanwege de ondernemerskwaliteiten, de affiniteit met de doelgroep en vooral ook de financieringsruimte voor groei en eventuele opvang van tegenvallers.
- De Meewerkers BV heeft voor de overname alle aspecten grondig onderzocht en kon haar prijs daarop baseren. Het feit dat alle bedrijfsrisico's mee overgingen was van invloed op de prijs. Voor WOZL was continuïteit van werkgelegenheid belangrijker dan de prijs.
- De Meewerkers BV heeft het vertrouwen van de medewerkers gewonnen door de groep als geheel inclusief management in tact te laten en door veel aandacht te geven aan de overgang.

Dit gebeurde door een interim-directeur uit de SW-sector te benoemen, door waardering te geven aan de medewerkers, door in te zetten op doorgroei en door daarin te investeren.

- Doordat het gehele SW-personeel overging tegen één gemiddeld detacheringstarief werd het vertrouwen in de groep als geheel benadrukt.
- Nadat het vertrouwen in de overgangsfase was gewonnen heeft De Meewerkers BV een directeur uit eigen kring benoemd om daarmee de verbinding en het ondernemerschap te verankeren.
- Matching van de medewerker met het type werk leidt tot optimaal werkplezier en productiviteit. Met een variëteit in werk kan Emma dit waarmaken.
- Als nevenactiviteit en ter borging van toekomstige instroom heeft Emma rechtstreeks relatie gelegd met de gemeente voor instroom uit de P-wet.



CASE 3

Rataplan, Noorderkwartier en Pantar

Stichting Rataplan begon in 1982 met een kringloopwinkel in Den Helder. Deze kwam later in handen van SW-bedrijf Noorderkwartier. In 2004 koos Noorderkwartier er voor om de activiteit weer te verzelfstandigen. Een dergelijke stap was op dat moment nog ongebruikelijk in de SW-sector. Het was evenwel een bewuste en weloverwogen keuze.

Met de verzelfstandiging van de activiteit beoogde Noorderkwartier om:

- het bedrijf een eigen identiteit te geven;
- ruimte te bieden en ondersteuning te geven aan het neerzetten van een goede formule;
- te komen tot een rendabele exploitatie;
- om vervolgens de expansie naar een breed vestigingennet te kunnen oppakken.

Dit besluit van Noorderkwartier bleek een schot in de roos. Rataplan werd na de beginfase rendabel en kon de expansie oppakken. Een aantal kringloopwinkels werd op eigen kracht opgestart. Inmiddels heeft Rataplan 14 eigen winkels en 2 winkels als franchisegever. Daarnaast beheert de organisatie 24 fietsenstallingen. Rataplan heeft nu ruim 400 betaalde arbeidsplaatsen, waarvan 100 regulier en 300 SW-medewerkers. De verzelfstandiging vanuit Noorderkwartier vormde het begin. Daarnaast beschrijft deze case ook de overname van twee kringloopwinkels van Pantar, welke in 2012 plaatsvond.

Het verhaal van stichting Rataplan en Noorderkwartier

Kringloopbedrijf Rataplan is een onafhankelijke stichting, zonder winstoogmerk die werkt aan kansen voor mens & milieu. Doel is het bieden van werk aan mensen met een arbeidshandicap of een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast biedt Rataplan werkervarings- en stageplaatsen. De ambitie is om het aantal dienstverbanden en stageplaatsen uit te breiden door nieuwe kringloopwinkels en fietsenstallingen te openen. Naast het sociale doel is het bevorderen van hergebruik een doelstelling. Rataplan heeft bij de belastingdienst de A.N.B.I.-status. Ook de franchiseformule heeft tot doel om bij te dragen aan werkgelegen-

heid voor de doelgroep. Deze vindt plaats met Magis 010, SW-bedrijf in Rotterdam. De winkels dragen de naam van Rataplan en krijgen daarmee een nieuw imago. Rataplan ondersteunt in de winkelformule, de bedrijfsvoering, interne organisatie en marketing.

Gert-Jan Dekker is de directeur-bestuurder van Rataplan. De Raad van Toezicht (die voorheen het bestuur vormde) wordt ingevuld door de SW-bedrijven Noorderkwartier en WNK en door ROC Noord-Holland. Zij waarborgen dat de ideële uitgangspunten verankerd blijven.

Jan van Hooff, directeur van Noorderkwartier licht de verzelfstandiging van Rataplan toe: “Bij mijn aantreden in 2002 zat Noorderkwartier in financiële problemen. Ik kreeg de opdracht om het bedrijf te saneren en weer een break-even resultaat te bereiken. Dit is in de loop van 2003 gelukt. Ook Rataplan was een probleem. De aansturing was te ambtelijk en feeling met de retailmarkt ontbrak. We besloten in 2004 Rataplan te verzelfstandigen met een nieuw bestuur en om Gert-Jan Dekker als manager met retailachtergrond aan te trekken. Omdat Alkmaar als eerste in aanmerking kwam voor uitbreiding van de regio hebben we WNK benaderd om deel te nemen in het bestuur. Het ROC nam ook deel om zo oefenlocaties te hebben voor praktijkopleiding. Uitgangspunten voor de verzelfstandiging waren:

- zorg voor goed management;
- regel de financiering vanaf de start goed;
- werk met een goed businessplan;
- ga voor het belang van Rataplan, beleidsvrijheid;
- betrek het personeel uit de SW-bedrijven in de regio.

De focus kwam op meer omzet door routing in de winkel en marketing. Na 1 jaar was de exploitatie rendabel en werd de uitbouw met andere kringloopwinkels opgepakt”.

Vanaf 2007 werd met de fietsenstallingen gestart. De overname van de kringloopwinkels van Pantar volgde in 2012. Gert-Jan Dekker: “Pantar stopte met de winkel in Diemen omdat deze onrendabel was. De makelaar benaderde Rataplan. Rataplan blies de winkel nieuw leven in en realiseerde een rendabele exploitatie. Kort daarna nam Pantar contact om ook hun andere winkel over te nemen. Voor Rataplan was dit aantrekkelijk omdat het paste binnen haar doelstelling: werk en werkervaringsplaatsen bieden en het bevorderen van hergebruik. Bovendien was het extra interessant omdat het stedelijke gebied goede perspectieven bood.”

De ambitie van Rataplan verwoordt Gert-Jan Dekker als volgt: “We willen verder groeien in de kringloopsector en in de fietsenstallingen. Dat past in onze missie. We zijn een soort nieuw SW-bedrijf dat niet in overheidshanden is. We groeien snel. De staf is beperkt, nu 7 fte regulier. Werkprocessen zijn helder vastgelegd. Veel is geautomatiseerd, met name het kassasysteem in de kringloop en fietsenstalling. Loon- en financiële administratie doen we in eigen beheer.”

Het beleid van Noorderkwartier is op dit moment terughoudend ten aanzien van overdracht van activiteiten naar derden. Jan van Hooff: “De markt is er aan gewend geraakt dat arbeidskrachten met een afstand tot de arbeidsmarkt goedkoop worden aangeboden. Dit leidt bij overdracht van activiteiten tot lage detacheringstarieven. Per saldo zou het resultaat van Noorderkwartier hierdoor verslechteren. Bovendien blijven de minder rendabele activiteiten achter, waardoor de bedrijfsvoering stevig verlieslatend wordt. Door behoud van de meer rendabele activiteiten is dit nu wel betaalbaar”.

Het verhaal van SW-bedrijf Pantar

Pantar heeft als missie om mensen naar hun vermogen te laten participeren in arbeid. Het eigen bedrijf is slechts een middel om te leren. De beweging is gericht op werken bij andere werkgevers en op realisatie van een zo hoog mogelijke loonwaarde. Het concept van de sociale firma sluit hierbij aan. Door overdracht van activiteiten naar derden krimpt de eigen bedrijfsvoering en worden overhead en huisvesting worden afgebouwd. Van de 3.500 SW-medewerkers werken er nu nog circa 1.600 binnen de eigen organisatie. Dit zal naar circa 700 dalen.

Pantar is een stichting met een eigen Raad van Beheer. De invloed van de Gemeenten Amsterdam en Diemen op de bedrijfsvoering is beperkt. Jaarlijks wordt verantwoording afgelegd over de bereikte resultaten, waarbij het accent op de financiën ligt.

Rutger van Krimpen, directeur van Pantar licht toe: “Pantar is beperkt in haar ondernemerschap. Je kunt niet in allerlei sectoren goed zijn en ook de ruimte om te investeren is beperkt. Daarom zoekt Pantar naar modellen waarbij externe partners ondernemerschap, professionaliteit en kennis van en netwerk in de markt inbrengen. Bedrijfsvoering en risico’s gaan zoveel mogelijk over naar de andere partij. Waar nodig wil Pantar dit (tijdelijk) faciliteren. Pantar concentreert zich op de opleiding in basisvaardigheden en het begeleiden en plaatsen van mensen. Naast Rataplan zijn ook de wasserij en Langerlust (leer-werkbedrijf in de horeca) mooie voorbeelden van dit concept. Variëteit in de partnerships draagt bij aan spreiding van risico. De ervaring leert dat private ondernemers een strakkere bedrijfsvoering hebben. Medewerkers gaan mee in de nieuwe cultuur en worden productiever. Oudere werkleving heeft soms moeite om aan te haken. Bij jongeren lukt dat in het algemeen beter.”

Ook de overgang van de kringloopwinkels naar Rataplan past in dit beeld. Rutger van Krimpen: “Bij mijn komst trof ik bij Pantar veel achterstallig onderhoud aan. Er werd verlies geleden en dat moest worden omgebogen. Dat gold ook voor de kringloopwinkels. De overgang hiervan vond al voor mijn komst als directeur plaats. Rataplan was bekend en heeft vanuit Noorderkwartier haar wortels in de SW-sector. Ze waren succesvol en het was dan ook een voor de hand liggende partner. Met de overdracht naar Rataplan stopte het verlies en er kwamen constante inkomsten voor in de plaats”.

De personele bezetting en begeleiding

Rataplan geeft veel verantwoordelijkheid aan medewerkers om daarmee maximale groei in functioneren te bereiken. De leiding van elke kringloopwinkel ligt bij een bedrijfsleider met per afdeling een teamleider. Gert-Jan Dekker: “We willen dat medewerkers ondernemend zijn, eigen initiatief tonen. We kijken naar de kwaliteiten en matchen die met het beschikbare werk: stickeren, kassa, klantenservice, horeca, magazijn, kleding sorteren, etaleren, chauffeur etc. In de kringloopwinkels willen we de bezetting uit de doelgroep op minimaal 80% houden. Vanuit de huidige SW-bezetting, die bij voorkeur op basis van begeleid werken in dienst is, zullen we groeien naar een mix van medewerkers met een vast arbeidscontract met daaromheen trajecten gericht op doorgroei en doorstroom. Onze voorkeur bij SW-ers is om na een korte periode op detachingsbasis over te gaan naar begeleid werken, liefst met een terugkeergarantie, zodat de drempel voor de medewerker niet te hoog is.

Op basis van functieprofielen gaan vacatures naar het SW-bedrijf. Als die de vacature niet kan invullen, zoeken we in overleg met het SW-bedrijf contact met UWV en de gemeente. Op basis van onze erva-

ringen hebben we een voorkeur voor de doelgroepen SW en Wajong, omdat we merken dat zij vaak goed gemotiveerd zijn. Bedrijfsleiders worden regulier geworven. Rataplan voorziet samen met ROC in een basisopleiding kringloopmedewerker”.

De overgang vanuit Noorderkwartier betrof de gehele bezetting van 23 personen. Deze ging over naar begeleid werken in de CAO BKN (Branche Kringloopbedrijven Nederland). De reguliere leiding ging tevens over naar deze cao. De cao BKN is beter toegesneden op flexibele werktijden (koopavonden, zaterdagen), dan de SW-cao.

Op basis van de Wet Overgang Onderneming hadden de medewerkers recht op minimaal gelijke arbeidsvoorwaarden. Desondanks was er in eerste instantie bij hen de nodige aarzeling, met name over de vraag of Rataplan succesvol en solvabel zou zijn.

Ook bij de overgang vanuit Pantar ging de gehele bezetting mee. Er werd afgezien van begeleid werken en de overgang vond plaats op detachingsbasis. Een belangrijke reden hiervoor was dat begeleid werken wordt uitgevoerd door de Dienst Werk en Inkomen van de gemeente. Deze overgang in de begeleiding zou voor de medewerkers extra onzekerheid betekenen. Ook voor het management van Rataplan en Pantar zou het betrekken van een derde partij tijdens de overgang compliceren werken.

De onderhandelingen en juridische zaken

De verzelfstandiging vanuit Noorderkwartier was juridisch gezien niet ingrijpend. Het bestuur van de stichting werd uitgebreid om het draagvlak te verbreden. Van onderhandelen was op dat moment geen sprake omdat Noorderkwartier zelf nog het bestuur van Rataplan vormde. Het ging meer om het faciliteren van de nieuwe start. De overdracht

van de winkels van Pantar naar Rataplan vond plaats op basis van een overeenkomst van overdracht en een detacheringsovereenkomst. Van goodwill is in de kringloopsector in principe geen sprake.

In de overeenkomst is onder meer geregeld dat het SW-bedrijf een voorrangspositie heeft bij het invullen van vacatures alsmede een garantie voor vervanging bij ziekte.

Oorspronkelijk was de bezetting gerelateerd aan de omzet. Deze afspraken zijn herzien en nu is een minimum aantal medewerkers per winkel bepaald. Momenteel werken circa 65 fte SW-ers van Pantar bij Rataplan. Voor junior-medewerkers geldt een tarief van € 5,- per uur en voor senior-medewerkers € 8,- per uur. De criteria leveren soms discussie op. Dit wordt in goed overleg opgelost.

Bij Noorderkwartier wordt de subsidie begeleid werken bepaald na een paar maanden inwerken. Dit gebeurt naar rato van de ingeschatte loonwaarde (op basis van Dariuz) in goed overleg tussen partijen. In de beginfase gaf dit discussie, nu niet meer.

Rataplan heeft de kringloopwinkels in aparte stichtingen ondergebracht. Pantar en Rataplan hebben geen joint venture overwogen omdat volledige overgang het meest heldere model is. Pantar wilde niet het bedrijfsrisico behouden en geeft de voorkeur aan allianties op basis van samenwerking. Rataplan sluit overigens in toekomstige situaties een vorm van joint venture met een SW-bedrijf niet uit en ziet wellicht ook mogelijkheden in franchise.

De financiële zaken en risico's

Rataplan kijkt bij een overname naar de omzetcijfers van de laatste 2 jaar. Bestaande contracten rondom kringloop zijn belangrijk alsmede de door de gemeente bepaalde inboedelservice. Op basis van ervaring kan Rataplan de potentie van een regio redelijk inschatten. Bij de start

of overname van een kringloopwinkel is in het algemeen een jaar nodig om het neer te zetten en in het tweede jaar kan het resultaat naar break-even groeien. De cash flow wordt in het bedrijf geïnvesteerd. Deze is vooralsnog toereikend om de groei te financieren. Indien nodig kan een beroep worden gedaan op bijvoorbeeld Startfoundation.

Rataplan hanteert kengetallen, waarbij de kosten van de SW-bezetting bij 80% van de bezetting worden gemaximeerd als percentage van de omzet. Het belangrijkste risico voor Rataplan vormt de beschikbaarheid van geschikte SW-medewerkers. Verbreding van het draagvlak naar UWV en gemeenten is een aandachtspunt.

Zowel Pantar als Noorderkwartier zien een resultaatsverbetering. Een verliesgevende activiteit is vervangen door een constante opbrengst uit detachering c.q. begeleid werken, terwijl ook infrastructuur en overhead kunnen afslanken. De missie van Rataplan in combinatie met de rechtsvorm geeft veel vertrouwen in continuïteit.

De overgang

De overgang vond plaats met de volledige bezetting. De medewerkers bleven hetzelfde werk doen op dezelfde locatie. Rataplan heeft haar wortels in de SW-sector. Deze factoren maakten de overgang gemakkelijk.

De overgang naar begeleid werken bij Noorderkwartier leidde in de beginfase wel tot weerstand.

De samenwerking

Noorderkwartier blijft vanuit de bestuurlijke rol en vanuit de historische verbinding nauw betrokken bij Rataplan. Rataplan en Pantar evalueren de samenwerking 2 tot 3 keer per jaar. Problemen worden in goed overleg opgelost. Er is vertrouwen in de samenwerking.

Leerpunten case 3

- Rataplan is een Stichting zonder winstoogmerk die zich richt op mens en milieu, de 'inclusieve en circulaire economie'. Deze identiteit past naadloos bij de activiteit en levert een sterk positief imago op, wat de gunfactor bij klanten verhoogt.
- De verzelfstandiging vanuit Noorderkwartier en de verdere uitbouw met professioneel management, gezonde financiering, een goed businessplan en heldere werkprocessen leveren een rendabele exploitatie op die aanmerkelijk beter is dan onder de vlag van het SW-bedrijf. De schaalgrootte met meerdere vestigingen biedt extra markt- en vakkennis en synergie.
- Een optimale match van medewerkers en functieprofielen en een appél op hun actieve inbreng geeft betrokkenheid en productiviteit.
- Werkleiding uit de SW-sector kan vaak niet mee in de nieuwe cultuur.
- Differentiatie in tarief tussen junior- en seniomedewerkers correspondeert met hun loonwaarde en bevordert de duurzaamheid van de werkgelegenheid.



CASE 4

Cycloon Post & Fietskoeriers en Wezo

In 2012 nam Cycloon de postactiviteit over van Wezo. Dit was voor Cycloon de eerste keer dat een postactiviteit werd overgenomen van een SW-bedrijf. De start in Zwolle was met 26 fte en momenteel werken er ruim 45 fte vanuit Wezo in Zwolle, Hattem en Zwartewaterland. Inmiddels heeft Cycloon vestigingen in Arnhem, Zwolle, Groningen, Dalfsen, Meppel, Kampen, Deventer en Nijmegen, Hattem en Zwartewaterland.

Het verhaal van ondernemer Cycloon

In 2002 begon Eddy te Rietstap als fietskoerier in Zwolle. Daarvoor had hij ervaring opgedaan als fietskoerier bij Cycloon in Groningen. Hij mocht de naam Cycloon in Zwolle gebruiken. De activiteit groeide. In 2007 nam hij Cycloon Groningen over en in 2009 werd Arnhem opgestart.

Aanleiding voor het overnemen van de postactiviteit van Wezo in 2012 was de intentie van de gemeente om haar postkamer te outsourcen naar Cycloon. De postbezorging werd echter door Wezo gedaan. In de daarop volgende gesprekken klikte het tussen Cycloon en Wezo. De overname gebeurde met garantie van omzet van de gemeente.

Marieke Snoek, directeur en mede-eigenaar licht toe: “De stap van koeriersdiensten naar postbezorging ligt voor de hand. De activiteiten lopen in elkaar over en de klanten zijn vaak dezelfde. Bovendien kunnen de fietskoeriers inspringen bij pieken in de postbezorging. Cycloon wil uit oogpunt van synergie dan ook bij voorkeur een combinatie van koeriersdiensten en postbezorging in grotere plaatsen”. Uitbreiding werd gezocht en gevonden. In 2013 volgde Meppel (Reestmond) en in 2014 Kampen (IMpact), Deventer (Sallcon), Nijmegen (Breed) en Iederz (Groningen). In totaal heeft Cycloon nu in totaal 300 medewerkers, waarvan 240 uit de SW.

De leiding van Cycloon gelooft in duurzaam ondernemen: milieuvriendelijk bezorgen met mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Marieke Snoek: “Medewerkers kunnen heel veel als ze de ruimte krijgen met de juiste begeleiding. Kernwaarden zijn: betrouwbaarheid, continuïteit en snelheid. Er wordt strak gepland en de dienstverlening is servicegericht. De bedrijfskleding is uniform en duidelijk herkenbaar. Auto's rijden op groen gas. Deze eigenschappen worden in de markt herkend en leveren een positieve gunningsfactor op. Duurzaam bezorgen is de toekomst.”

Het verhaal van SW-bedrijf Wezo

Wezo maakt de beweging naar buiten om reden van maatschappelijke integratie van medewerkers en ter verbetering van de rentabiliteit. De gemeente staat achter dit beleid en heeft verder weinig bemoeienis met de bedrijfsvoering. Inmiddels werkt ruim 50% van de medewerkers extern. De groenactiviteit is overgedragen, deels naar een regionaal afval- en reinigingsbedrijf en deels naar een private partij. Initiatieven lopen om de metaalafdeling over te dragen. Het gebouw (productie en kantoor) is al voor een derde leeg. Het toekomstbeeld van de organisatie is nog niet helder. Eventuele samenvoeging met sociale zaken van de gemeente wordt onderzocht.

Wezo had een postactiviteit die verliesgevend was. De keuze was om te stoppen of om de activiteit in andere vorm voort te zetten. Ward Verkuyl, directeur van Wezo licht toe: “We misten marktkennis, de aansturing was niet scherp, de huisvesting was decentraal en er was geen ruimte om te investeren. Eddy te Rietstap was intrinsiek gemotiveerd om met de doelgroep te werken. Dat gaf vertrouwen. Het besluit tot overdracht naar Cycloon is genomen op basis van de business case én op basis van intuïtief vertrouwen. Gekozen is voor integrale overdracht van de activiteit. In de ogen van Wezo is er in juridische zin sprake van ‘Overgang van onderneming’. Dan is de ‘Wet Overgang van onderneming’ van toepassing, wat betekent dat de betrokken werknemers in beginsel automatisch mee overgaan met behoud van hun rechten en plichten.”

De personele bezetting

De gehele bezetting ging over. In aanvang was er een overbezetting, waarvoor geen detacheringsvergoeding is gerekend. Dit is bewust gedaan in verband met verwachte groei. Na ongeveer een half jaar was er voldoende werk. In de beginfase leidde het gebrek aan werk tot een mindere sfeer.

Tot de bezetting behoorden een werkleider en meewerkend voorman met SW-achtergrond en tevens een reguliere medewerker (ambtelijk) die om-niet werd gedetacheerd. De werkleider en de reguliere medewerker hadden moeite om de omslag naar de bedrijfscultuur van Cycloon te maken. Hun detachering werd na een aantal maanden beëindigd. Marieke Snoek (met opleiding psychotherapie) nam tijdelijk de leiding over. Vervolgens werd nieuwe Cycloon-werpleiding aangetrokken, waarbij affiniteit met de doelgroep het primaire criterium vormde. Wezo beperkt haar begeleidingstaken tot circa 2 dagdelen per week (voor 45 fte SW-medewerkers). De beleidslijn is nu dat Cycloon in al haar vestigingen investeert in eigen bedrijfsleiding (en verkoop). De plaatsing vindt plaats op basis van detachering omdat Cycloon begeleid werken met 75% van haar bezetting te risicovol vindt. De CAO SW rekent 150% bij werken op zaterdag. Compensatie vindt plaats in tijd.

De instroom van SW-medewerkers vanuit Wezo wordt minder. Een recente inventarisatie leverde slechts enkele kandidaten op. Belangrijke redenen voor de beperkte instroom zijn: het werk stelt fysieke eisen en doet een beroep op zelfstandig werken en op vaardigheden als lezen en schrijven. Daar komt bij dat degenen die belangstelling hadden voor postbezorging al eerder waren ingestroomd. Cycloon onderzoekt op welke wijze andere doelgroepen, bijvoorbeeld uit de Participatiewet, kunnen worden aangetrokken.

Doorstroom van SW-ers naar detachering buiten Cycloon blijkt maar beperkt te werken. Medewerkers houden vast aan hun nieuwe omgeving en hebben niet het vertrouwen dat ze in een andere werkomgeving beter tot hun recht komen. Afspraken hierover hebben dan ook weinig nut.

De begeleiding

Marieke Snoek: “Cycloon kent een strakke bedrijfsvoering met duidelijke planning en werkwijzers. Dit biedt medewerkers houvast. Ze krijgen een volle taak, waarin ze zich kunnen ontplooiën. We moesten in het begin nog wel ervaring met de doelgroep opbouwen. Inmiddels heeft de ervaring geleerd dat met de juiste begeleiding de medewerkers inderdaad veel verantwoordelijkheid aankunnen. Dit biedt medewerkers groei en leidt tot aanzienlijke productiviteitsverbetering. Het is een mooi beroep. Medewerkers gaan zelfstandig de wijk in. Ze moeten wel kunnen lezen en schrijven en fysiek het werk aan kunnen. Vaak zijn medewerkers heel betrouwbaar en loyaal. In de optimale situatie is de match van de kandidaat met het type werk en met de werksfeer zodanig dat het verzuim kan dalen richting 3%.”

Het ‘Cycloonboek’ geeft aan wat van medewerkers wordt verwacht, de werkwijze en per functie een apart hoofdstuk. Via werkervaring leren de medewerkers het vak. Steeds wordt gekeken hoe de medewerkers optimaal kunnen worden ingezet. Ieder heeft zijn rol en daarmee status. Het SW-bedrijf zorgt voor de basisopleiding.

Medewerkers hebben een mobiele telefoon zodat ze contact kunnen zoeken en bereikbaar zijn om bijvoorbeeld voor elkaar in te springen. Er is aandacht voor het teamverband. Duidelijk herkenbare bedrijfskleding draagt bij aan identificatie met het bedrijf. Medewerkers melden zich aan het begin en einde van de dag zodat er contact is met de leiding. Die kent de mensen en is attent op hun gezondheid en stemming.

Een teamleider groepsdetacheringen van het SW-bedrijf is circa 4 uur per week aanwezig (voor rekening SW-bedrijf). Deze bespreekt met de medewerkers zaken omtrent arbeidsvoorwaarden, POP, thuisproblemen, uren/verlof, verzuim, e.d. Operationele zaken zijn voorbehouden aan de leiding van Cycloon.

Als een medewerker niet goed functioneert of langer ziek is wordt gekeken naar de rol/functie. In het algemeen wordt dan een oplossing gevonden. Als het echt niet lukt, vindt terugkeer naar het SW-bedrijf plaats. Dit komt slechts incidenteel voor. Een medewerker die alleen beschut kan werken, werkt intern in het sorteerproces. Ter invulling van de leegloop zoekt Cycloon aanvullend werk, soms in samenwerking met het SW-bedrijf.

De onderhandelingen en juridische zaken

De overname krijgt vorm in een koopovereenkomst betreffende de activiteit met bijbehorende activa. Een detacheringsovereenkomst regelt de plaatsing en begeleiding van de medewerkers. Indien ruimte van het SW-bedrijf wordt gehuurd is er een huurovereenkomst.

De postactiviteit is in een BV geplaatst die volledig eigendom van Cycloon is. Cycloon heeft uit oogpunt van spreiding van risico en inzicht in de exploitatie voor elke vestiging een BV. Ook Wezo kiest niet voor een joint venture. Ward Verkuylen: “Met een minderheidsaandeel heb je weinig zeggenschap, terwijl je wel ondernemersrisico loopt. Bovendien is het participeren in bedrijven geen onderdeel van de maatschappelijke taak. Die richt zich op het begeleiden en plaatsen van mensen.”

Op initiatief van Wezo is overeengekomen dat bij beëindiging van de activiteit door Cycloon de activiteit integraal terugkeert naar Wezo. Verder is bepaald dat Cycloon bij 20% omzetzaling gedetacheerden kan laten terugkeren naar Wezo. Voor uitvoerende medewerkers is een uniform jaartarief, gebaseerd op 1200 uur productief, overeengekomen met een jaarlijkse indexatie. Meewerkend voorlieden hebben een hoger tarief. Verzuim is tot 12% voor rekening van Cycloon. Goodwill is symbolisch bepaald op € 1,-. Activa zijn overgegaan ten dele tegen boekwaarde en ten dele tegen taxatiewaarde. Zowel Wezo als Cycloon hebben de overeenkomsten juridisch laten toetsen.

De financiële zaken en risico's

Cycloon ziet dat een overgenomen postactiviteit in de beginfase nogal eens verliesgevend is. Optimalisering van de bedrijfsvoering – gedurende ongeveer een jaar: mentaliteit, sfeer, kwaliteit leiding – moet zorgen voor groei naar een rendabele situatie.

Cycloon stelde als voorwaarde bij de overname dat ze postbezorging voor de gemeente mocht uitvoeren. De gemeente ging daarmee akkoord. Momenteel loopt een nieuwe aanbesteding, waarbij de gemeente in haar criteria de prijs voor 50% meeweegt en social return voor 30%. Concurrentie is er doordat SW-bedrijven tegen lage prijzen in onderaanneming voor concurrerende private ondernemers werken. Wezo doet dit overigens niet. Ook bij andere vestigingen speelt het risico van verlies van de gemeente als klant.

De overgang

Het vertrouwen dat bij de directies van Wezo en Cycloon bestond, moest bij de overige leidinggevenden en medewerkers binnen hun organisaties nog groeien. De Ondernemingsraad van Wezo bedong dat de leiding meeging. Ward Verkuylen: “We hebben over en weer geleerd. De leidinggevenden van Cycloon moesten leren omgaan met de doelgroep en vertrouwen krijgen. We hadden ze achteraf gezien daar meer bij kunnen begeleiden. Wezo moest leren los te laten. Er is veel aandacht besteed aan het creëren van draagvlak bij leidinggevenden om medewerkers los te laten en te begeleiden in hun stap naar buiten. We hebben de individuele detacheringen ondergebracht bij P&O. De groepsdetacheringen worden vanuit het beschut werkbedrijf begeleid. Dit loopt goed. Ook de Ondernemingsraad staat nu achter de beweging naar buiten.”

De postactiviteit verhuisde naar een meer centraal gelegen locatie. Dit bevorderde de nieuwe cultuur.

Een overgang in groepsverband inclusief leiding, vaak tijdelijk, is minder bedreigend dan individueel. Hierdoor is de overgang voor een grotere groep haalbaar.

De samenwerking

Na de snelle groei richt Cycloon zich dit jaar op consolidatie en borging van kwaliteit.

Cycloon ziet als belangrijkste succesfactoren:

- duidelijke werkprocessen;
- persoonlijk oog voor medewerkers;
- medewerkers in hun waarde laten, niet pampere;
- eigen koers varen.

Een zorgpunt is het op peil houden en laten groeien van de bezetting. Wezo biedt minder instroom. Daarom verkent Cycloon andere wegen. Commercieel blijft Wezo een bijdrage leveren in de relatie met de gemeente en vooral ook richting non profit organisaties. Wezo kent jaarlijks de Wezo Waardevol Award toe aan het bedrijf dat het meest verdienstelijk heeft geïnvesteerd in duurzame arbeid voor mensen met een arbeidsbeperking. Afgelopen jaar is die prijs door de onafhankelijke jury aan Cycloon toegekend.

Leerpunten case 4

- Cycloon staat voor milieuvriendelijke postbezorging en koeriersdiensten. De combinatie met het sociale past naadloos bij de activiteit en levert een sterk positief imago op, wat de gunfactor bij klanten verhoogt.
- De schaalgrootte met meerdere vestigingen alsmede de combinatie van postbezorging met koeriersdienst bieden extra markt- en vakkennis en synergie.
- Vertrouwen in de medewerkers en een pragmatische aanpak met heldere werkprocessen geven ruimte aan medewerkers om zich te ontplooiën. Dit levert een rendabele exploitatie op, die aanmerkelijk beter is dan onder de vlag van het SW-bedrijf.
- Werkkleding uit de SW-sector kan vaak niet mee in de nieuwe cultuur en werkkleding in de sociale firma moet ervaring opdoen met de doelgroep. Belangrijk is dat het SW-bedrijf de leidinggevend in de sociale firma in de beginfase hierin begeleidt.
- Verplaatsing van de huisvesting van de activiteit buiten het SW-bedrijf in combinatie met bedrijfskleding, mobieltjes e.d. versterkt de identificatie van de medewerkers met de sociale firma en bevordert de nieuwe cultuur.
- Het SW-bedrijf heeft zich bij de selectie van de partner niet alleen laten leiden door de business case maar ook sterk gekeken naar de drijfveren van de partner.



BIJLAGE

Checklist en stappenplan voor overdracht naar sociale firma

Checklist vaststelling beleid SW-bedrijf: visie bedrijf en visie gemeente op de bedrijfsontwikkeling

✓ **Typering van de huidige situatie:**

- sterke punten en aandachtspunten;
- regionale context, relatie gemeenten, bedrijvigheid, arbeidsmarkt;
- positie op werkladder;
- financieel beeld.

✓ **Wat is de visie op duurzame werkgelegenheid voor de SW-doelgroep?**

- de visie op de toekomstige functie van het SW-bedrijf in het licht van de krimpende groep SW-ers en eventuele rol voor kandidaten Participatiewet (beweging binnen-buiten);
- de visie op de rol, die sociale firma's (en tussenvormen) kunnen vervullen; kansen en bedreigingen;
- eventuele andere opties.

✓ **Wat betreft het SW-bedrijf een globaal beeld van:**

- aard en omvang werkgelegenheid in eigen bedrijf;
- begeleiding SW-medewerkers en eventueel kandidaten Participatiewet;
- opleiding SW-ers en eventueel kandidaten Participatiewet;
- intern plaatsingsbeleid, in- en doorstroom;
- werkgeversbenadering: individuele detachering, groepsdetachering, dienstverband;
- afweging publiek/privaat.

✓ **Wat betreft eventuele overdracht naar sociale firma:**

- aan welke modellen wordt gedacht;
- kansen, risico's, voorwaarden, te stellen eisen, bijv.
- duurzaamheid van de werkgelegenheid;
- aantal en niveau (productiviteit en aard beperking) werknemers; bij aanvang en toekomstig;
- aansluiting cultuur;
- begeleiding;
- opleiding;
- tarieven;
- ...

✓ **Welke (typen) activiteiten komen in principe in aanmerking voor overgang naar sociale firma's op basis van welke criteria (gerelateerd aan het alternatief om de activiteit in eigen beheer voort te zetten of te stoppen):**

- passendheid type arbeid voor doelgroep;
- vereist vakmanschap;
- marktperspectief;
- kapitaalintensiteit;
- rentabiliteit;
- ...

✓ **Wat is het globale beeld betreffende het resterend bedrijf in eigen huis (op termijn), denk bijv. aan samenstelling doelgroep, productiviteit, omvang en type arbeid, product-markt-combinaties (pmc's), invulling (bege)leiding, infrastructuur, rentabiliteit.)**

✓ **Het beeld van de kosten van de transitie; afbouw bedrijf, overhead en infrastructuur**

✓ **Beeld/commitment van OR, RvC, werkvoorzieningsschap/gemeente**

Checklist vaststelling beleid sociale firma: visie sociaal ondernemer op zijn bedrijfsontwikkeling

✓ **Typering huidige organisatie:**

- aard activiteiten en omvang organisatie;
- personeelssamenstelling;
- structuur governance en organisatie;
- sterke punten en aandachtspunten;
- financieel beeld.

- MVO;
- Imago;
- persoonlijke motieven;
- ...

✓ **Overwegingen om te kiezen voor sociale firma als visie/missie:**

- welke modellen zou je kunnen onderscheiden en voor welk type activiteit; nieuw of complementariteit t.a.v. oorspronkelijk bedrijf; in welke mate kan het concept van de Sociale firma een bijdrage leveren aan het bedrijf/de investeerder; wat zijn kansen en bedreigingen, mede in relatie tot samenwerking met de SW-sector;
- aansluiting cultuur;
- marktkansen;
- aanbestedingsvoorwaarden/social return/PSO;
- bron voor arbeidscapaciteit/ situatie (regionale) arbeidsmarkt;

✓ **Ambitieniveau**

✓ **Investeringsbereidheid en risico-afweging**

✓ **Financieringsruimte en wijze van financiering**

✓ **Managerial invulling**

✓ **Control**

✓ **Profilering richting SW-sector c.q. SW-bedrijf; oriëntatie op potentiële proposities**

Stappenplan overdracht SW-activiteit naar sociale firma

Per business case	Vanuit perspectief SW-bedrijf	Vanuit perspectief sociale firma
Fase 1: Selectie partner: acquisitie/ selectieproces criteria bij keuze	<p>Oriëntatie op potentiële partners:</p> <ul style="list-style-type: none">• bestaande relatie of nieuw. <p>Procedure selectie:</p> <ul style="list-style-type: none">• open/voorselectie/ shortlist/keuze;• met wie in onderhandeling/afmelden of aanhouden anderen. <p>Criteria t.a.v. partner:</p> <ul style="list-style-type: none">• toekomstvastheid;• financiële stabiliteit;• vertrouwen/klik/cultuur;• synergie;• marktperspectief;• ... <p>Expertise inzake bedrijfsoverdracht</p> <ul style="list-style-type: none">• intern team/externe expertise.	<p>Procedure:</p> <ul style="list-style-type: none">• beoordeling passendheid van het SW-bedrijf;• gehanteerde procedure;• vertrouwen in het betreffende SW-bedrijf als partner; <p>Eerste beeld van:</p> <ul style="list-style-type: none">• product/dienst;• markt, klantenbestand, potentie en stabiliteit;• personeel korte termijn en langere termijn;• rentabiliteit;• synergie;• ... <p>(in relatie tot de context van het bedrijf)</p>

Per business case	Vanuit perspectief SW-bedrijf	Vanuit perspectief sociale firma
Fase 2: Vormgeving propositie	<p>Vaststellen van het WAT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vormgeving bidbook; • activiteit/product; • klanten; • personeel (SW, Participatiewet, regulier), huidig en toekomstig, kwantitatief en kwalitatief; • huisvesting/locatie; • inrichting, machines, materialen, gereedschap; • systemen; • onderhanden werk, voorraden; • datum/termijnen, looptijd. 	<p>Idem</p> <p>Tevens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inschatting kwaliteiten en aanpassingsvermogen van mee over te nemen leiding/kader; • inschatting staat activa, achterstallig onderhoud, investering; • boekenonderzoek
	<p>Vaststellen van het HOE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • overdracht activa/passiva of rechtspersoon; • arbeidsrechtelijk (detachering/loondienst/subsidie; terugkeergarantie; • model begeleiding personeel, rolverdeling SW en sociale firma; • in zelfstandige unit of opgaand in bestaand bedrijf, al of niet geïntegreerd met andere doelgroepen of regulier personeel inclusief personele mix en organisatie van het werk; • regeling omtrent in- en uitstroom personeel; inwerkprogramma; • vormgeving opleiding: ambitie en invulling; werkervaring en opleiding; loopbaanperspectief en beloning; • inrichting verzuimbegeleiding en ARBO; • zeggenschap en eigendom; • keuze rechtsvorm en inrichting daarvan (eventueel tussenmodel); • naamgeving. 	<p>Idem</p> <p>Tevens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inschatting verbeterpotentieel door herinrichting werkprocessen: productiviteit en kwaliteit; ruimte in te benutten loonwaarde; • gevolgen voor / effect op het reguliere personeel; • stijl van leidinggeven.

Per business case	Vanuit perspectief SW-bedrijf	Vanuit perspectief sociale firma
Fase 3: Onderhandeling	Vaststellen prijs en condities <ul style="list-style-type: none"> • waardebepaling goodwill en activa/passiva; • garanties in continuïteit personele bezetting; • garanties omzet (bijv. door gemeente bij groenonderhoud, schoonmaak, drukwerk e.d.); • garanties financieel; • what if-clausules (worst case, best case) 	Idem
Fase 4: Overeenkomsten	Uitwerken in overeenkomsten: <ul style="list-style-type: none"> • de overname; • de samenwerkingsrelatie; • berekening vergoeding; • betalingscondities. 	Idem
Fase 5: Gevolgen uitwerken	Vaststellen gevolgen: <ul style="list-style-type: none"> • eigen bedrijfsvoering krimpt met effect op leiding, personele bezetting, bedrijfskosten en –opbrengsten, kapitaalbehoefte, huisvesting, stafdiensten (zoals ICT, P&O, Kwaliteit, Arbo & Milieu, bedrijfsbureau en commercie); • flankerend beleid/ sociaal plan bij afvloeiing (regulier) personeel; • detachering/begeleid werken groeit, opbrengst detachering/ BW (+ invulling begeleiding); • interne doorberekeningen; • BTW, vennootschapsbelasting (VPB). 	Vaststellen gevolgen: <ul style="list-style-type: none"> • managerial; • cultuur; • investering; • bedrijfsvoering; • resultaat.

Per business case	Vanuit perspectief SW-bedrijf	Vanuit perspectief sociale firma
Fase 6: Besluitvorming: proces beslisdocument	<p>Betrekken geledingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • info/communicatie medewerkers; • OR; • RvC; • schap/gemeente; • finale besluitvorming op basis beslisdocument met: doelstelling, wat, hoe, prijs en condities, personele en financiële gevolgen. 	<p>Afhankelijk van specifieke situatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • directie (lokaal/concern); • aandeelhouders; • financiers; • OR.
Fase 7: Implementatie	<p>Opstellen draaiboek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inrichting projectmanagement voor transitie; • communicatie medewerkers, kennismaking nieuwe eigenaar; • planning en organisatie fysieke overgang van locatie en (bege)leiding (incl. overgangsproces c.q. warme overdracht); • flankerend beleid regelingen vervoer, kantine, werkkleding, mobieltjes, verzuim, verlof, verlofstuwmeer, opleiding, etc.; • draagvlak creëren en 'emotionele' helpdesk medewerkers; • cultuuromslag realiseren ('regulier' werken); • informatie klanten (schriftelijk, persoonlijk,); • info pers, gemeenteraden e.a.; • inrichting rapportage en verantwoording; • transitiesystemen; • huisstijl/logo. 	<p>Idem</p> <p>Tevens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • communicatie/draagvlak bij zittende medewerkers en leiding; • (her)inrichting en optimalisering werkproces.
Fase 8: Samenwerking / uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> • coördinatoren; • monitoring en periodieke evaluatie; • bijstelling. 	<p>Idem</p> <p>Tevens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ontwikkeling en innovatie.

Per business case	Vanuit perspectief SW-bedrijf	Vanuit perspectief sociale firma
Fase 9: Evaluatie	<ul style="list-style-type: none">• is het geworden wat ervan verwacht werd en wat zijn de toekomstplannen?• belangrijkste succesfactoren, leerpunten en aanbevelingen.	Idem

Colofon

Cedris, Divosa, Locus en SBCM werken samen aan duurzaam werk voor mensen met een arbeidsbeperking.

Deze publicatie is een gezamenlijk product van Cedris en SBCM.

Onderdelen uit deze uitgave mogen alleen worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt met verwijzing naar de uitgever.

© oktober 2015, Cedris, Utrecht / SBCM, Den Haag



Cedris

Postbus 8151
3503 RD Utrecht
T: 030 – 290 68 00
E: info@cedris.nl
W: www.cedris.nl



SBCM

Postbus 556
2501 CN Den Haag
T: 070 – 376 57 48
E: info.sbcm@caop.nl
W: www.sbcm.nl

De volgende personen hebben aan deze publicatie meegewerkt:

Opdrachtgever

- Bruno Fermin, SBCM
- Remko Korsmit en Gerard Ruis, Cedris

Realisatie

- Henk van der Pas, Van der Pas Governance Consultancy Management
- Aukje Smit, adviseur en onderzoeker voor de inclusieve arbeidsmarkt

Klankbordgroep

- Bas van Drooge, DZB
- Maarten Gielen, IBN
- Marjo Gruisen, Inclusief Groep
- Jeroen Kroese, Sallcon
- Evert-Jelle van de Ven, Vixia
- Albert Bruins Slot, Alescon
- Bartel Geleijnse, The Colour Kitchen
- Peter Hobbelen, Emma Safety Footwear
- Arnoud Hoogsteen, FNV

Interviews vonden plaats met:

- Praktijkvoorbeeld Cycloon/WEZO: Marieke Snoek van Cycloon en Ward Verkuylen van WEZO.
- Praktijkvoorbeeld Dolmans Landscaping Noord/Alescon: Erwin Janssen van Dolmans, Albert Bruins Slot van Alescon en Wim Hulscher van Alescon Sales en Participaties.
- Praktijkvoorbeeld Emma Footwear/WOZL: Peter Hobbelen van Emma Safety Footwear en Fred Dijk van WOZL.
- Praktijkvoorbeeld Rataplan/Noorderkwartier/Pantar: Gert-Jan Dekker van Rataplan, Jan van Hooff van Noorderkwartier en Rutger van Krimpen van Pantar.
- Mark Hillen van Social Enterprise NL
- Martin Egberink van Start Foundation

