

Onderzoek eventuele fusie Westrom en De Risse

Maarten Adelmeijer
Roel van Lanen
Rob Lindner
Il Shik Sloover

5 januari 2015 / met aanpassing bijlage 5 op 12 februari 2015

Onderzoek eventuele fusie Westrom en De Risse

Inhoud	Pagina
1. Achtergrond en aanleiding	1
1.1 Doel van dit stuk	1
1.2 Veranderingen ten opzichte van eerdere stukken	1
1.3 Wat voorafging	2
1.3.1 Rapport Deloitte	2
1.3.2 Huidige situatie	3
2. Waarom?	4
2.1 Voorgeschiedenis	4
2.2 Veranderingen in wetgeving	4
2.2.1 De Participatiewet	4
2.2.2 Maatregelen Wwb	5
2.2.3 Implicaties nieuwe wetgeving	6
2.3 Consequenties voor gemeenten Midden-Limburg	6
2.4 Naar één fusieorganisatie	7
2.4.1 Fusie maakt weerbaar tegen krimp	7
2.4.2 Een extra stap in werkgeversdienstverlening	8
2.4.3 Voor- en nadelen op een rij	9
2.5 Conclusie	10
3. Meerjarenbegroting	12
3.1 Inleiding	12
3.2 Keuzes	12
3.3 Meerjarenbegrotingen Westrom en De Risse	13
3.4 Risico's	17
4. Te behalen financiële voordelen en te maken kosten bij fusie	20
4.1 Voordelen	20
4.1.1 Synergievoordelen	20
4.1.2 Het voorkomen van schaalnadelen	25
4.2 Transitiekosten	26

Inhoud (vervolg)	Pagina
5. Fusiebegroting	28
5.1 Meerjarenbegroting fusie-organisatie	28
5.2 Gemeentelijke bijdrage	31
5.2.1 Systematiek gemeentelijke bijdrage onder Wwb en Participatiewet	31
5.2.2 Effect fusie op gemeentelijke bijdrage per gemeente	31
6. Eigen vermogen	34
6.1 Benodigd weerstandsvermogen	34
6.2 Vrij beschikbaar eigen vermogen	34
6.3 Resterende risico's	36
6.4 Advies met betrekking tot vermogen	36
7. Cultuur	37
7.1 Expliciete cultuur	37
7.2 Interne cultuur	38
7.2.1 Modelleren van cultuur: Harrison	38
7.2.2 Modelleren van cultuur: Quinn	38
7.3 Conclusie	39
8. Juridische haalbaarheid	40
8.1 Fusie of samenwerken?	40
8.2 Sturingsmogelijkheden en stemverhoudingen	40
8.3 Andere samenwerkingsvormen en sturing	41
8.4 Positie Cranendonck	42
8.5 Conclusies	44
9. Conclusies en aanbevelingen	45
9.1 Issues vanuit de raden	45
9.2 Adviezen	46
9.3 Fusie: per wanneer?	47

Bijlage: Participatiebudget en uitvoeringskosten sw.

1. Achtergrond en aanleiding

1.1 Doel van dit stuk

De opdracht voor Berenschot is om, met inachtneming van de extra punten vanuit de gemeenteraden, antwoord te geven op de vraag naar de haalbaarheid van een fusie van Westrom en De Risse.

De haalbaarheidsstudie benoemt op hoofdlijnen:

- de relevante issues die bepalend zijn voor een keuze om al dan niet te fuseren
- de mogelijke oplossingsrichting voor die issues
- elementen die nader onderzocht moeten worden in het bedrijfsplan om tot een definitieve keuze te komen.

Voor de financiële elementen wordt in deze haalbaarheidsstudie benoemd waar verschillen tussen de bedrijven bestaan wordt een voorstel gedaan om met die verschillen om te gaan. De omvang van de verschillen kan in dit stadium echter slechts globaal geduid worden. Precieze vergelijking daarvan dient plaats te vinden in het kader van het bedrijfsplan.

Op basis van deze haalbaarheidsstudie op hoofdlijnen kan de stuurgroep en de gemeente Cranendonck aangeven of de benoemde issues en de voorgestelde oplossingsrichtingen voldoende basis zijn voor een positieve grondhouding ten opzichte van een fusie en kunnen zij aandachtspunten meegeven voor verdere uitwerking in het bedrijfsplan.

In de haalbaarheidsstudie wordt onderscheid gemaakt tussen financiële en organisatorische, personele en culturele, en bestuurlijke haalbaarheid.

1.2 Veranderingen ten opzichte van eerdere stukken

Op 19 juni 2014 hebben wij een update met betrekking tot het fusieonderzoek Westrom en De Risse gepresenteerd aan raadsleden. Op basis daarvan is een haalbaarheidsstudie gepresenteerd aan de stuurgroep. De stuurgroep heeft opdracht gegeven allereerst verdere uitwerking te geven aan:

- de 'waarom'vraag
- de meerjarenbegroting,

In dit stuk is expliciet aandacht besteed aan de 'waarom'vraag en is op basis van uitgebreide analyse in samenspraak met Westrom en De Risse een vergelijkbare en transparante meerjarenbegroting opgesteld. Daarbij zijn de nieuwste cijfers en inzichten gebruikt.

1.3 Wat voorafging

In 2012 is de regio Midden-Limburg door het Rijk aangewezen als een van de vijfendertig zelfstandige arbeidsmarktregio's in Nederland. Hiervan zal de gemeente Roermond de centrumgemeente vormen. In de arbeidsmarktregio Midden-Limburg is een gezamenlijk arbeidsmarktbeleid opgesteld en zal dit ook uitgevoerd worden. Als aanvulling hierop zal ook de Participatiewet in gemeenschappelijkheid worden geïmplementeerd. Dit heeft mogelijk invloed op de sociale werkvoorziening in het gebied, die op dit moment ingevuld wordt door twee gemeenschappelijke regelingen: Westrom en De Risse. Westrom voert namens de gemeenten Echt-Susteren, Leudal, Maasgouw, Roerdalen en Roermond diverse regelingen op het gebied van gesubsidieerde arbeid uit, voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het gaat hierbij voornamelijk om de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en de Wet werk en bijstand (Wwb). De Risse zet zich ook in voor deze mensen maar dan voor de gemeenten Cranendonck, Nederweert en Weert. Beide bedrijven houden zich ook bezig met re-integratie, waarbij dit bij De Risse gebeurt via deelneming in Werk.Kom.

1.3.1 Rapport Deloitte

Anticiperend op de ontwikkelingen die eraan komen met alle hervormingen in het sociaal domein hebben de besturen van de sw-bedrijven Westrom en De Risse in 2013 opdracht gegeven tot het laten uitvoeren van een extern onderzoek naar de meerwaarde van een mogelijke fusie tussen Westrom en De Risse. Dit onderzoek is uitgevoerd door Deloitte in het najaar van 2013. Deze rapportage heeft voornamelijk inzicht gegeven in de mogelijke financiële voordelen van een fusie.

Het rapport van Deloitte is uiteindelijk voorgelegd aan de gemeenteraden van de betrokken gemeenten. Naar aanleiding hiervan is besloten een vervolgonderzoek uit te laten voeren waarbij de gemeenten de rol van opdrachtgever vervullen. Voor dit onderzoek zijn de volgende extra aandachtspunten meegegeven:

- Wat zijn de synergievoordelen, zijn deze realistisch, hoe groot is het risico dat deze voordelen niet gerealiseerd worden?
- Anticiperen op de Participatiewet.
- Aandacht voor de menselijke kant en cultuurverschillen.
- Financiële verschillen tussen beide bedrijven en de consequenties daarvan.
- Stemverhoudingen en sturingsmogelijkheden van raden.
- Fusie tegenover vergaande samenwerking of andere alternatieven.
- Positie Cranendonck.

1.3.2 Huidige situatie

Op dit moment voeren Westrom en De Risse voor bijna tweeduizend mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt activiteiten uit. Westrom telt ongeveer twee keer zoveel medewerkers als De Risse.

De verdeling onder de twee bedrijven en een aantal andere kerngetallen zijn als volgt:

Ultimo 2013	De Risse	Westrom
Sw-fte	637	1.154
Gedetacheerd	203 (32%)	178 (15%)
Industrie	250 (39%)	426 (37%)
Joint ventures	139 (22%)	480 (42%)
Staf	21 (3%)	32 (3%)
Begeleid werken	24 (4%)	38 (3%)
Regulierfte	41	90,5
Ziekteverzuim sw	13%	14%
Ziekteverzuim regulier	3%	3%
Wachlijst	29	162

De bedrijven voeren deze activiteiten voornamelijk uit voor de gemeenten die aangesloten zijn bij de gemeenschappelijke regeling maar ook voor 'buitengemeenten'. De verdeling hiervan, zoals hieronder weergegeven, bevat ook enige overlap tussen de aangesloten gemeenten.

De Risse, sw-fte per gemeente (ultimo 2013)		Westrom, sw-fte per gemeente (ultimo 2013)	
Weert	396	Echt-Susteren	181
Nederweert	105	Leudal	147
Cranendonck	97	Roerdalen	150
Leudal	34	Maasgouw	106
Maasgouw	2	Roermond	554
Overig	3	Weert	1
		Nederweert	2
		Cranendonck	1
		Overig	11

2. Waarom?

2.1 Voorgeschiedenis

Met de Participatiewet worden gemeenten verantwoordelijk voor een grote groep mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. De Participatiewet is feitelijk een bundeling van de huidige Wet werk en bijstand (Wwb), Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en een deel van de huidige Wajong. Met minder budget moeten gemeenten straks meer mensen aan het werk krijgen, zo veel mogelijk bij reguliere werkgevers. De Participatiewet moet het sluitstuk worden van een jarenlang proces waarbij gemeenten steeds meer verantwoordelijkheden hebben gekregen op het terrein van werk en inkomen.

De invoering van de Wwb in 2004 was een belangrijke mijlpaal. Gemeenten werden vanaf dat moment volledig financieel verantwoordelijk. Met de Participatiewet wordt deze verantwoordelijkheid en de beleidsvrijheid verder uitgebreid. Er worden hoge eisen gesteld. Het speelveld zal in de komende jaren aanzienlijk veranderen.

De sociale dienst en het sw-bedrijf gaan een andere rol spelen. Werkgevers krijgen een nadrukkelijker positie. De verhouding van gemeenten met het UWV en met het Rijk zal veranderen. En ook de verhoudingen tussen gemeenten onderling en binnen gemeenten: tussen verschillende afdelingen, tussen raad en college, en tussen college en apparaat.

Het sociaal akkoord dat werkgevers en werknemers in april 2013 met het kabinet sloten, heeft verschillende gevolgen voor het domein van werk en inkomen. Enkele belangrijke punten zijn het perspectief op de vorming van 35 werkbedrijven, de instandhouding van 30.000 beschut-werkplekken en dat er (nog) geen arbeidsgehandicaptenquotum voor werkgevers komt, mits zij de gemaakte afspraken om 125.000 extra banen voor deze doelgroep te creëren, nakomen.

Al in 2012 werden 35 arbeidsmarktregio's gevormd, elk met een eigen werkplein waar gemeenten en UWV samenwerken volgens bepalingen in Wet SUWI. In het sociaal akkoord is afgesproken dat de 35 werkpleinen worden aangestuurd door werkgevers, vakbonden en wethouders. Daarnaast stond in het sociaal akkoord dat 35 werkbedrijven gevormd worden.

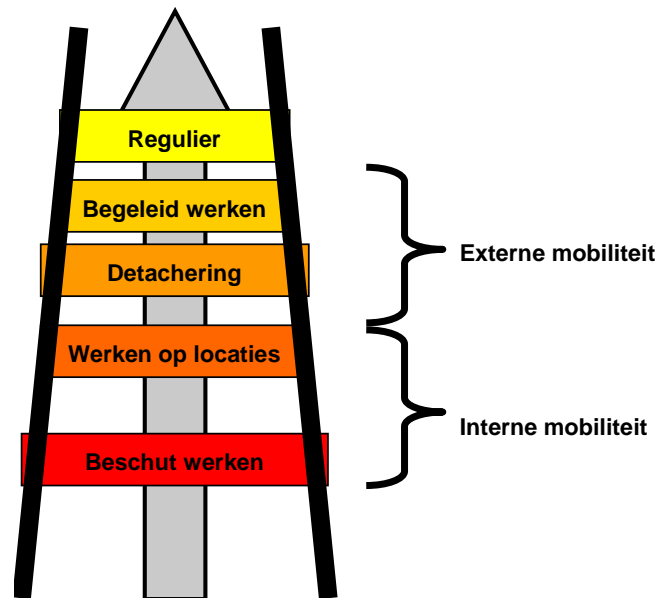
2.2 Veranderingen in wetgeving

2.2.1 De Participatiewet

De Participatiewet treedt op 1 januari 2015 in werking. De belangrijkste wijzigingen die hiermee in werking treden staan onder meer beschreven in het document 'Uitgangspuntennotitie Participatiewet – regio Midden-Limburg'. Zonder de gehele notitie te herhalen nemen we hier de belangrijkste elementen omtrent de Participatiewet uit dat document op.

De Participatiewet is ontworpen om meer participatie op de arbeidsmarkt te stimuleren en minder uitkeringsafhankelijkheid. De overheid beoordeelde het bestaande stelsel als te weinig activerend. Daarmee ontstonden ongewenste neveneffecten, zowel financieel-economisch (opvangen van de crisis, behoud van solidariteit), maatschappelijk (ontstaan krapte op de arbeidsmarkt) als sociaal (teveel mensen staan onnodig langs de zijlijn).

De Participatiewet is erop gericht om iedereen met arbeidsvermogen naar werk toe te leiden. Het doel is daarbij om zoveel mogelijk mensen aan regulier werk te helpen. De regie hiervoor komt centraal bij de gemeente te liggen.



Hiertoe worden verschillende instrumenten ingezet:

- **Garantiebanen:** werkgevers stellen zich garant voor 100.000 extra banen voor mensen met een arbeidsbeperking, de overheid 25.000. Gebeurt dit niet, volgt een quotum.
- **Afschaffing Wsw:** nieuwe instroom van sw'ers is vanaf 1 januari niet meer mogelijk, personen die al een Wsw-plek hebben behouden deze.
- **Wajong wordt aangescherpt:** de criteria voor Wajongeren worden verhoogd tot alleen volledig en duurzaam arbeidsongeschikten, anderen komen in de Participatiewet.
- **Loonkostensubsidie:** binnen de Participatiewet worden werkgevers gecompenseerd voor het verschil tussen de loonwaarde van de werknemer en de werkelijke loonwaarde.
- **Beschut werk blijft:** ook in de Participatiewet blijft beschut werk mogelijk (30.000 plekken landelijk) door een dienstbetrekking bij de gemeente of bij werkgevers. Gemeenten bepalen de doelgroepen, waardoor over precieze aantallen nog geen integrale voorspellingen mogelijk zijn.

2.2.2 Maatregelen Wwb

Tegelijkertijd treedt het Wetsvoorstel maatregelen Wwb in werking. Ook dit dient ter activering van mensen, met de volgende mix aan instrumenten.

- **Kostendelersnorm:** naarmate meer mensen achter één deur wonen wordt de uitkering per hoofd lager (uitzonderingen daargelaten, bijvoorbeeld studenten).
- **Tegenprestatie:** het ontvangen van een uitkering betekent dat een tegenprestatie zal moeten worden geleverd in de vorm van 'onbeloonde maatschappelijk nuttige werkzaamheden'.

- Verzwaring verplichtingen en naleving: ontheffing van de arbeidsverplichting blijft mogelijk (maar de eisen worden hoger), ontheffing van de re-integratieverplichting niet.
- Vervallen categoriale bijzondere bijstand: alleen de mogelijkheid voor collectieve zorgverzekering blijft wel bestaan.

2.2.3 Implicaties nieuwe wetgeving

Samengevat zorgt de nieuwe wetgeving voor minder regelingen voor vergelijkbare groepen en legt prikkels bij alle partijen.

- Bij gemeenten: de budgetten gaan omlaag, het belang om mensen uit een uitkering of voorziening te laten stromen wordt groter.
- Bij werkzoekenden: mensen komen niet meer in sw of Wajong maar in een bijstandsuitkering, tenzij ze (eventueel met loonkostensubsidie) bij een reguliere werkgever werken. Bovendien zorgt de Wet Wwb-maatregelen dat het verschil tussen wel en niet werken groter wordt.
- Bij werkgevers: de Wet baanafpraak bevordert dat werkgevers arbeidsbeperkten in dienst nemen. Gebeurt dat niet, dan wordt de quotumwet met boetes ingevoerd.

Dat betekent dat nu het momentum aanwezig is om daadwerkelijk de omslag te maken van voorzieningen naar werk bij werkgevers en daarbij maximaal de druk op werkzoekenden, gemeenten en werkgevers om te buigen in gezamenlijke actie.

2.3 Consequenties voor gemeenten Midden-Limburg

In 2012 is de regio Midden-Limburg door het Rijk aangewezen als één van de 35 zelfstandige arbeidsmarktregio's in Nederland. Hiervan zal de gemeente Roermond de centrumgemeente vormen. In de arbeidsmarktregio Midden-Limburg is een gezamenlijk arbeidsmarktbeleid opgesteld en zal dit ook uitgevoerd worden. Als aanvulling hierop zal ook de Participatiewet in gemeenschappelijkheid worden geïmplementeerd.

Op dit moment wordt de sociale werkvoorzieningen in het gebied ingevuld door twee gemeenschappelijke regelingen: Westrom en De Risse. Westrom voert namens de gemeenten Echt-Susteren, Leudal, Maasgouw, Roerdalen en Roermond diverse regelingen op het gebied van gesubsidieerde arbeid uit, voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het gaat hierbij voornamelijk om de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en de Wet werk en bijstand (Wwb). De Risse zet zich ook in voor deze mensen maar dan voor de gemeenten Cranendonck, Nederweert en Weert. Beide organisaties houden zich ook bezig met re-integratie, waarbij dit bij De Risse gebeurt via deelneming in Werk.Kom.

De uitdagingen waar de gemeenten in Midden-Limburg nu voor staan zijn niet gering. De Participatiewet is (bijna) een feit. Dit betekent dat er geen nieuwe instroom van Wsw'ers meer komt, terwijl de komende jaren de uitstroom gestaag voortzet. Daarnaast dalen de budgetten en worden gemeenten gedwongen meer verantwoordelijkheden op zich te nemen.

Aan de andere kant is ook het inrichten van één arbeidsmarktregio in Midden-Limburg een feit. Om dat efficiënt te kunnen doen moeten gemeenten, UWV en sw-bedrijven nauw samenwerken en gezamenlijk beleid maken. Werkgevers willen immers één aanspreekpunt en willen niet benaderd worden door verschillende belanghebbende organisaties, met verschillend instrumentarium en verschillende voorwaarden.

2.4 Naar één fusieorganisatie

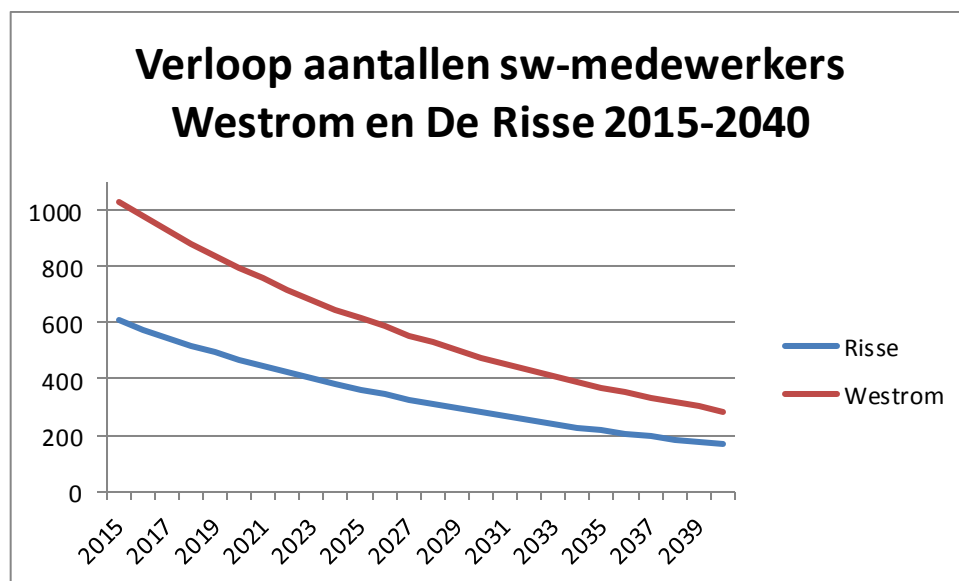
De gemeenten van Midden-Limburg zijn gebaat bij verregaande samenwerking en gezamenlijke uitvoering van hun taken binnen de beleidskaders. Westrom en De Risse, de huidige uitvoeringsorganisaties van de gemeenten, werken al intensief samen en zijn op vier onderdelen reeds gefuseerd (Groen, Facilitair, salaris- en personeelsadministratie). Hierop voortbouwen is een logische volgende stap.

2.4.1 Fusie maakt weerbaar tegen krimp

Het fuseren van beide bedrijven geeft meer mogelijkheden om voor de komende tien jaar de krimpeffecten beter op te vangen. Daarmee worden de eerder genoemde bedreigingen en uitdagingen afgewend of in effect verminderd.

De afname van personeel en veroudering van het bestand leiden ertoe dat de begeleidingsdruk groter wordt. Fusie zorgt ervoor dat er meer mogelijkheden zijn om de juiste man/vrouw op de juiste plaats te zetten en deze ontwikkelingen te managen.

De Participatiewet beëindigt de instroom in de sw, terwijl een uitstroom in de orde van 5% per jaar voorzien wordt. Uitstroom van sw'ers zonder nieuwe instroom heeft ingrijpende gevolgen voor alle stakeholders.



Voor klanten en werkgelegenheid in de regio

Beide bedrijven hebben veel klanten in de regio, waarvoor ze soms al zeer lange tijd werk uitvoeren. Voor sommige bedrijven betekent het wegvallen van mogelijkheden bij Westrom en De Risse dat ze aanzienlijk moeten omschakelen. Vaak zal de consequentie zijn dat het werk verhuist naar buiten de regio en niet meer door mensen uit de regio's Roermond en Weert wordt uitgevoerd.

Door de (sw-)medewerkers te bundelen behoudt een fusieorganisatie de mogelijkheid om breder en strategischer te kiezen welke opdrachten zij wil uitvoeren en welke klanten wil bedienen en welke opdrachten dienen te worden afgestoten.

Voor de sw-medewerkers zelf

De gemiddelde leeftijd van sw-medewerkers en reguliere krachten stijgt, terwijl reeds nu de gemiddelde leeftijd van zowel sw- als reguliere medewerkers schommelt rond de vijftig jaar. Krimp zorgt ervoor dat sleutelfunctionarissen wegvallen en dat kritische massa om grote opdrachten uit te voeren wegvalt. Dat betekent ook dat werksoorten wegvallen.

Fusie betekent dat er meer mogelijkheden zijn om de kleinere groep werkleiding in omvang en match in te zetten op de plekken waar dat nodig is. Dat werkt verhogend voor de kwaliteit. Op termijn kunnen ook in bepaalde gevallen sw-medewerkers ervoor kiezen te werken in een werksoort op een andere locatie als hun eigen werksoort sluit.

Overigens geldt dat ook bij fusie ervoor gezorgd moet worden dat de woon-werkafstand voor sw-medewerkers beperkt blijft, wat betekent dat vooralsnog er geen samenvoeging van productielocaties wordt voorzien.

Voor de gemeentelijke financiën

Een belangrijke kostenpost betreft de begeleiding van sw-medewerkers door reguliere krachten. In 2018 is 20% van de sw-medewerkers uitgestroomd. Om de bedrijfskosten gelijk te houden, zou over die periode ook 20% van de reguliere krachten af moeten moeien.

De huidige sw-bedrijven Westrom en De Risse zullen in de toekomst niet meer in staat zijn om dit efficiënt te blijven uitvoeren. De schaal zal voor beide bedrijven immers te klein worden. Op elke werksoort moet toch een werkleider staan. En een paar procent minder op bepaalde staffuncties is eenvoudigweg niet realiseerbaar. Als gevolg hiervan stijgen de kosten van regulier personeel per sw-medewerker bij De Risse en Westrom.

Fusie zorgt voor een bredere bezetting van staffuncties. Dat betekent dat het beter mogelijk is met betrekking tot de staf gelijke tred te houden in afbouw regulier personeel en sw-personeel.

2.4.2 Een extra stap in werkgeversdienstverlening

Werkgeversdienstverlening kan verbeterd worden door te zorgen dat er minder partijen bij hen aankloppen om werkzoekenden aan te bieden. Dat werkt efficiënter voor werkgevers. En het is efficiënter vanuit uitvoeringsorganisaties, die gericht accountmanagement in kunnen zetten.

Een belangrijke stap is het feit dat de gemeenten in de regio Midden-Limburg werken aan een gezamenlijke werkgeversdienstverlening.

Fusie tussen Westrom en De Risse brengt dit nog een stap verder. Omdat er dan niet langer twee maar nog slechts één sw-bedrijf in de arbeidsmarktregio diensten aanbiedt. En omdat die fusie de samenwerking tussen Werk.kom Weert (met daarin De Risse als belangrijke partij) en Werk.kom Roermond (met daarin Westrom als belangrijke partij) nog dichterbij elkaar brengt.

2.4.3 Voor- en nadelen op een rij

Voordelen

De (toekomstige) uitdagingen van gemeenten en de huidige sw-bedrijven in de regio vormen de drijvende kracht achter een fusiebeweging. Aan de andere kant levert een fusie ook vele voordelen op, waaronder de volgende:

- Door verbeterde efficiency in een fusieorganisatie ontstaat een synergie-effect vanwege het verlagen van de (uitvoerings)kosten in het algemeen en de bedrijfskosten in het bijzonder.
- Wanneer Westrom en De Risse fuseren wordt inhoudelijke kennis en expertise geconcentreerd en kan deze nog gericht en breder worden toegepast ten behoeve van cliënten en klanten.
- Tezamen hebben de sw-bedrijven meer assets en buffers en relatief minder (financiële en operationele) risico's, waarmee ook de kredietwaardigheid verbetert.
- Bij een fusie wordt het gezamenlijke verzorgingsgebied groter dan van de afzonderlijke bedrijven, wat meer mogelijkheden biedt.
- Vanuit één organisatie wordt een congruente arbeidsmarktbenadering (met één loket voor werkgevers) nog beter implementeerbaar.
- Waar Westrom en De Risse momenteel géén overlap hebben in dienstverlening wordt cross-selling mogelijk na fusie (meerdere vormen van dienstverlening naar één klant toe).
- Westrom en De Risse kunnen van elkaar leren op punten waarin de andere organisatie succesvoller is.
- Ook is het voor de fusieorganisatie beter mogelijk om nieuwe proposities te creëren en uit te rollen, dankzij een groter aantal cliënten (bijvoorbeeld business post, catering en scannen).
- Doordat de fusieorganisatie groter is zijn er meer verschillende mogelijkheden om cliënten aan het best passende werk te helpen (meer differentiatie op basis van loonwaarde en capaciteiten).
- Eén uitvoeringsorganisatie voor Participatiewet en huidige sw'ers sluit naadloos aan op de arbeidsmarktregio.
- De nieuwe productielocatie (in Roermond) kan door een hoger aantal werkplekken voor beschut werk door een fusieorganisatie meer optimaal benut worden.

- Westrom en De Risse hebben al enkele functies samengevoegd (Facilitair, Groen, personeelsadministratie en salarisadministratie), het momentum voor verdere samenvoeging is nu gunstiger dan wanneer daar langer mee gewacht zou worden.

Bij minder vergaande of meer vrijblijvende vormen van samenwerking worden deze voordelen in beperktere mate bereikt. Bovendien blijven beide organisaties dan kwetsbaar voor het ontstaan van schaalnadelen in de toekomst.

Nadelen

- Gemeenten elk afzonderlijk hebben minder zeggenschap over de uitvoering van de sw.
- Fusie kost tijd en aandacht van directie, bestuurders en raad.
- Als de fusie niet zorgvuldig wordt gemanaged, worden de voordelen niet bereikt.
- Als de fusie niet goed wordt gecommuniceerd, leidt dat tot onrust bij het personeel.
- Fusie betekent afscheid nemen van een aantal mensen in het regulier personeel en betekent verandering voor anderen.
- Fusie betekent dat de cultuurverschillen tussen Westrom en De Risse overbrugd moeten worden.

2.5 Conclusie

De Participatiewet zorgt voor krimpende budgetten, krimpende sw-bedrijven en een nog groter belang van uitstroom uit de uitkering. Fusie van Westrom en De Risse lost die effecten niet op, maar kan wel *bijdragen* aan een oplossing van die bewegingen voor een periode van de komende tien jaar. Bovendien worden kansen ontsloten die de houdbaarheid van die oplossingen verder verlengen en perspectief bieden op een permanente oplossing.

Krimp zorgt voor uitstroom van regulier personeel. Fusie geeft meer mogelijkheden om regulier personeel daar in te zetten waar dat het hardst nodig is. Het biedt meer mogelijkheden om te kiezen tussen te behouden en af te stoten opdrachten. Het zorgt voor minder verslechtering van de financiële resultaten.

Samengaan van beide bedrijven helpt ook in de beweging om te gaan naar één werkgeversbenadering in de regio, en loopt daarin in de pas met de kabinetsplannen om in enige vorm in elke arbeidsmarktregio één werkbedrijf in te richten.

Samenwerking kan ook bevorderd worden door afstemming tussen organisaties. Samenwerking is echter altijd effectiever in één organisatie waarin de beslissingen centraal genomen worden en de belangen hetzelfde zijn. Daarom is een fusie tussen Westrom en De Risse de meest logische stap.

Gemakkelijk zal een fusie niet zijn – dat is het integreren van organisaties nooit. Op cultureel, financieel en personeel vlak zijn er bepaalde randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan (zie verderop). Indien dat gebeurt, zijn de risico's voor de gemeenten en organisaties nihil. Minstens zo belangrijk is dat daarbij een toekomstperspectief voor de medewerkers van beide organisaties wordt gecreëerd en aandacht wordt gegeven aan hun belangrijkste geuite zorgpunten.

Maar het belangrijkste zijn de cliënten.

De gemeenten hebben niet alleen een wettelijke plicht maar ook een morele taak goed te zorgen voor hun inwoners met enige afstand tot de arbeidsmarkt. Binnen de Participatiewet wordt deze doelgroep nog meer geactiveerd. Dit betekent mensen uitdagen om het maximale uit zichzelf te halen, en ze daarbij optimaal te ondersteunen, in een passende en veilige omgeving.

Westrom en De Risse zijn hier allebei afzonderlijk goed in, maar samen worden, in een situatie van krimp en een meer uitdagende omgeving, meer mogelijkheden gecreëerd voor cliënten die beter passen bij hun capaciteiten. En daar gaat het om.

Die voordelen worden alleen bereikt als het proces zorgvuldig wordt gemanaged en zorgvuldig wordt gecommuniceerd, waarbij de zorgen en belangen van de zittende sw-medewerkers goed in het oog gehouden worden.

3. Meerjarenbegroting

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt de huidige situatie van beide ondernemingen. Allereerst wordt er ingegaan op de keuzes die aan de meerjarenbegrotingen ten grondslag liggen. Hierna worden de vergelijkbaar gemaakte meerjarenbegrotingen (zonder fusie) van beide sw-bedrijven gepresenteerd. Daarna wordt er ingegaan op de risico's, alsmede de eigen vermogens. Ten slotte wordt er een overzicht gegeven van de vergelijkbaar gemaakte aannames bij deze begrotingen.

3.2 Keuzes

Voordat de begrotingen gemaakt kunnen worden zullen er een aantal (politieke) keuzes gemaakt moeten worden die een impact hebben op deze cijfers:

- Inclusief of exclusief beschut nieuw.
- Het beëindigen van tijdelijke sw-contracten.
- Inzet w-gelden Westrom-gemeenten.

Hierna is aangegeven waarvan in deze meerjarenbegrotingen is uitgegaan. Dit vergt nog politieke bevestiging

Inclusief of exclusief beschut nieuw?

Westrom en De Risse gaan ervan uit dat zij in de toekomst beschut nieuw zullen uitvoeren. Over de uitvoering is nog weinig informatie bekend. In de meerjarenbegroting is dit dan ook niet opgenomen.

Tijdelijke sw-contracten

Ten tijde van het opstellen van dit rapport is ervan uitgegaan dat Westrom een groot deel van de tijdelijke sw contracten niet zou verlengen.

Op 29 oktober 2014 heeft het dagelijks bestuur besloten om, bij gebleken geschiktheid, alle tijdelijke arbeidsovereenkomsten Wsw te verlengen dan wel om te zetten in een vast dienstverband. Dit besluit betekent dat voor 2015 16,2 meer fte's Wsw worden ingevuld dan waarmee in het plan 'Effectief, efficiënt en realistisch' rekening is gehouden. De kosten van deze arbeidsplaatsen (€ 405.000) komt voor rekening van de betreffende gemeenten, Echt-Susteren, Roerdalen en Roermond, door een extra bijdrage van € 331.000 en uit een verhoging van de toegevoegde waarden van Westrom met € 74.000.

Dit betekent, voor het jaar 2015 dat de gemeentelijke bijdrage van gemeenten € 331.000 hoger is dan in de berekeningen in dit rapport. Het betreft slechts een eenmalig effect, omdat de hogere loonkosten in de jaren daarna worden gecompenseerd met een hogere rijksbijdrage in het Participatiebudget

Percentage w-deel

De Risse ontvangt geen vast percentage van het w-deel van de aangesloten gemeenten.

Westrom ontvangt een vast percentage van 18% van het w-deel van de gemeenten Echt-Susteren, Leudal, Maasgouw en Roerdalen en een lumpsumbedrag van € 800.000 van de gemeente Roermond. Deze gelden worden ingezet voor re-integratietrajecten, waar onder meer tweehonderd trajecten bij het Werkontwikkelbedrijf deel van uitmaken. In het Werkontwikkelbedrijf worden diverse activiteiten uitgevoerd (serviceteams, buurtbeheer), waarvan de opbrengst voldoende is om de operationele kosten van deze activiteiten te dekken.

In de meerjarenbegroting van Westrom wordt ervan uitgegaan dat dit gecontinueerd wordt en is hiervoor € 1.100.000 (w-deel en lumpsum) en € 1.050.000 (Werkontwikkelbedrijf) toegevoegde waarde meegenomen in het operationele resultaat tot en met 2020.

3.3 Meerjarenbegrotingen Westrom en De Risse

Hierna worden de meerjarenbegrotingen 2014 tot en met 2018 van Westrom en De Risse gepresenteerd. Die begrotingen zijn geactualiseerd met de laatste informatie per 1 september 2014. Deze begroting stemt overeen met de bijgestelde begroting van Westrom zoals vastgesteld in de bestuursvergadering van 24 november 2014. De cijfers zijn vergelijkbaar gemaakt door te zorgen dat is uitgegaan van dezelfde aannames voor ontwikkeling rijkssubsidie, loonkosten sw-medewerkers en regulier personeel.

De Risse € mln.	2014	2015	2016	2017	2018
Operationeel resultaat	0,9	0,9	0,6	0,6	0,5
Subsidieresultaat Wsw	-1,1	-1,5	-1,6	-1,8	-1,9
Resultaat begeleid werken	0,3	0,3	0,3	0,2	0,1
Resultaat deelnemingen	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Incidentele resultaten	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Totaalresultaat	0,3	-0,2	-0,6	-0,8	-1,0
Gemeentelijke bijdrage	0,0	0,2	0,6	0,8	1,0
Resultaat	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0
Sw-fte (inclusief BW) (gemiddeld)	632	606	561	521	483

Westrom € mln.	2014	2015	2016	2017	2018
Operationeel resultaat	0,7	0,5	0,4	0,4	0,2
Subsidieresultaat Wsw	-3,0	-2,6	-3,7	-3,9	-4,1
Resultaat begeleid werken	0,3	0,2	0,5	0,3	0,3
Resultaat deelnemingen	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3
Incidentele resultaten	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaalresultaat	-1,8	-1,6	-2,4	-2,8	-3,2
Gemeentelijke bijdrage	1,8	1,6	2,4	2,8	3,2
Resultaat	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sw-fte (inclusief BW) (gemiddeld)	1131	1065	996	935	873

Doordat gewerkt is met een bronbestand met meer cijfers achter de komma, kunnen afrondingsverschillen zijn ontstaan.

De Risse heeft over 2014 een positief resultaat, daarna een negatief resultaat, te financieren uit gemeentelijke bijdrage of uit de reserves. Westrom heeft over de gehele periode een negatief resultaat.

Hierna dezelfde cijfers, in € per fte.

De Risse € per fte	2014	2015	2016	2017	2018
Operationeel resultaat	1372	1463	1039	1083	951
Subsidieresultaat Wsw	-1754	-2455	-2910	-3423	-3940
Resultaat begeleid werken	403	429	446	303	243
Resultaat deelnemingen	475	495	561	624	683
Incidentele resultaten	-79	-215	-178	-192	-104
Totaalresultaat	416	-283	-1042	-1605	-2165
Gemeentelijke bijdrage	0	283	1042	1605	2165
Resultaat	416	0	0	0	0
Sw-fte (inclusief BW) (gemiddeld)	632	606	561	521	483

Westrom € per fte	2014	2015	2016	2017	2018
Operationeel resultaat	638	478	447	434	203
Subsidieresultaat Wsw	-2637	-2483	-3668	-4155	-4641
Resultaat begeleid werken	236	222	487	361	340
Resultaat deelnemingen	0	282	316	348	378
Incidentele resultaten	200	0	0	0	0
Totaalresultaat	-1563	-1502	-2418	-3012	-3720
Gemeentelijke bijdrage	1563	1502	2418	3012	3720
Resultaat	0	0	0	0	0
Sw-fte (inclusief BW) (gemiddeld)	1131	1065	996	935	873

Doordat gewerkt is met een bronbestand met meer cijfers achter de komma, kunnen afrondingsverschillen zijn ontstaan.

Operationeel resultaat

Dit betreft de opbrengsten van het bedrijf uit verkoop en detachering minus de bedrijfskosten, waarvan kosten voor regulier personeel en huisvesting de grootste bestanddelen zijn.

In de begroting komt het operationeel resultaat van Westrom uit op € 638 per fte en dat van De Risse op € 1.372 per fte in 2014.

Het verschil in resultaat heeft mede te maken met in het verleden gemaakte keuzes zoals meer of minder nadruk op detacheren. Als Westrom en De Risse fuseren zal er één richting gekozen worden, zullen er synergievoordelen behaald worden en zullen keuzes gelijk getrokken worden wat betekent dat het operationeel resultaat per fte naar elkaar toe groeit. Daarmee is dit verschil in operationeel resultaat tijdelijk.

Anders dan bij het subsidieresultaat is het in het fusiejaar (bij fusie per 1 juli 2015) nog mogelijk de operationele resultaten te onderscheiden, maar voor de jaren daarna niet meer.

Wij stellen voor dat het verschil in operationeel resultaat over 2015 volledig door De Risse-respectievelijk Westrom-gemeenten wordt gedragen en dat over 2016 tot en met 2018 een verschil in gemeentelijke bijdrage wordt bepaald gebaseerd op het begrote verschil in operationeel resultaat: 2016 100%, 2017 66% en 2018 33% van dat verschil.

Daarbij wordt uitgegaan van de cijfers hiervoor, met een correctie voor de risico's, zie de paragraaf hierna.

Subsidieresultaat

Dit betreft het verschil tussen enerzijds de loonkosten voor de sw-medewerkers en anderzijds de van het Rijk ontvangen rijkssubsidie. Het bedrag aan rijkssubsidie daalt, van € 26.000 in 2014 naar € 22.700 op termijn.

De verschillen in subsidieresultaat tussen Westrom en De Risse zijn in het verleden ontstaan, doordat Westrom hogere sw-loonkosten heeft. De sw-medewerkers van Westrom zijn historisch in hogere functieschalen ingedeeld, als gevolg van de uitgeoefende functies. In het verleden vonden er diverse activiteiten plaats die veel vakmanschap met zich meebrachten, denk hierbij aan een houtafdeling en bouwafdeling.

Bovendien had Westrom een aanzienlijk aantal sw-medewerkers in leidinggevende- en staffuncties. Gevolg was een hoge inschaling die gehandhaafd is, ook na beëindiging van de activiteiten. Dit verschil is op korte termijn voor het zittende bestand nauwelijks beïnvloedbaar en zal grotendeels blijven bestaan. Alleen door uitstroom zal het tekort op termijn afnemen.

Zonder fusie zou dit verschil blijven voortbestaan. Het ligt niet voor de hand dat De Risse-gemeenten meebetalen aan historisch gegroeide hogere kosten bij Westrom die zullen voortduren. Daarom achten wij het redelijk en billijk dat dit verschil in de toekomstige gemeentelijke bijdragen terugkomt.

De subsidieresultaten 2012-2014 zijn niet goed vergelijkbaar door verschil in definitie, in 2015 is er een incidenteel positief effect voor Westrom, dit wordt veroorzaakt door het feit dat niet de werkelijke bezetting in 2015 maar de realisatie in 2014 de maatstaf is voor de rijkssubsidie in 2015. De realisatie zal lager zijn door de afloop van tijdelijke contracten. Dat betekent dat eenmalig rijkssubsidie wordt ontvangen voor meer mensen dan waarvoor lonen betaald worden.

Vanaf 2016 zijn de cijfers goed vergelijkbaar en blijkt het verschil tussen Westrom en De Risse rond € 750 per fte te bedragen.

Wij adviseren om dit verschil in subsidieresultaat te respecteren en bij fusie af te spreken dat de (voormalige) Westrom-gemeenten het hogere bedrag per fte meer blijven betalen dan de (voormalige) De Risse-gemeenten. Het resultaat wordt niet per gemeente berekend, maar voor enerzijds de Westrom-gemeenten en anderzijds De Risse-gemeenten.

Elk jaar wordt opnieuw vastgesteld hoeveel het verschil in subsidieresultaat per fte bedraagt en dat bepaalt het verschil in gemeentelijke bijdrage.

De verwachting is dat het verschil in de orde van € 750 per fte per jaar ligt.

Deze regel vervalt in het jaar dat het verschil kleiner wordt dan € 100 per fte.

Resultaat begeleid werken

Sw-medewerkers die niet in dienst zijn van het sw-bedrijf maar in dienst van een reguliere werkgever, vallen onder het regime begeleid werken. De werkgever betaalt loon, het sw-bedrijf verzorgt jobcoaching en betaalt aan de werkgever een loonkostensubsidie. In deze post zijn opgenomen: rijkssubsidie, loonkosten en kosten voor administratie en job coaching.

De post begeleid werken is relatief klein in het geheel. Hiervoor zijn geen aparte afspraken nodig.

3.4 Risico's

Met betrekking tot de voorgaande cijfers zijn drie belangrijke risico's te benoemen die een grote impact kunnen hebben op het resultaat:

- Omzetontwikkeling Industrie Westrom en De Risse.
- Afmoeiingskosten personeel Westrom.
- Inzet w-gelden bij Westrom.
- Inkomsten uit verhuur en verkoop van leegstaande panden.

Omzetontwikkeling Industrie Westrom en De Risse

In het verleden was het operationeel resultaat per fte van De Risse aanzienlijk beter dan dat van Westrom. Westrom heeft in 2013 ingrijpend gereorganiseerd maar er blijft een verschil en een risico bestaan. Er is altijd een risico aanwezig in de omzet van de bedrijven. Het wegvallen van een grote klant betekent verlies van omzet.

Belangrijk is dat de cijfers een vergelijkbare mate van waarschijnlijkheid hebben. Daarbij dient met name gekeken te worden naar eventuele risico's bij Industrie. Westrom Industrie heeft afgelopen jaar aanzienlijk geïnvesteerd in accountmanagement en verwacht daarom een verbetering van de netto-opbrengst.

Over 2013 bedroeg de netto-opbrengst van Westrom Industrie € 2,7 mln. Over de eerste negen maanden van 2014 heeft Westrom Industrie € 2,2 mln. gerealiseerd. Geëxtrapoleerd naar het hele jaar betekent dat een omzet van € 2,9 mln. In deze meerjarenbegroting rekent Westrom met een netto opbrengst voor Industrie van € 3,0 mln. in 2014 en € 3,3 mln. in 2015 en daarna. Het is goed mogelijk dat de investeringen in accountmanagement tot deze ontwikkeling leiden. Vergroten van opbrengst in deze sector blijft echter lastig. Dat betekent dat het ook mogelijk is dat de verbetering meer tijd kost.

Indien de verbetering blijft steken op € 0,2 mln. per jaar, betekent dat een omzet van € 2,9 mln. in 2014; € 3,1 mln. in 2015 en € 3,3 mln. in 2016. Dat impliceert een risico van € 0,2 mln. in 2015.

Het risico netto-opbrengst Westrom schatten we in op € 0,2 mln. in 2015 en geen bijzonder risico in 2016. Voor 2015 hebben we voorgesteld het feitelijk operationeel resultaat te betrekken in de afrekening. Voor 2016 is geen additionele afspraak nodig.

Afvloeiing medewerkers

Westrom

Bij Westrom heeft een reorganisatie plaatsgevonden, waardoor 12 reguliere krachten boventallig werden. Van hen is of gaat het grootste deel uit dienst. Per 1 januari 2015 zijn van hen nog 5,4 fte in dienst.

Per 1 januari 2015 worden nog twee reguliere krachten boventallig, waarmee het totale aantal boventalligen uitkomt op 7,4 fte. Voor hen is een voorziening opgenomen van € 1.030.000. De vraag of dit voldoet hangt af van de mate waarin de van-werk-naar-werkinzet slaagt. Het maximale risico bedraagt voor de gehele groep bovenop de voorziene € 1.030.000 nog € 280.000 aan afmoeiingsregelingen + € 845.000 aan eigen risico WW.

De Risse

Bij De Risse is op dit moment 1,5 fte ambtelijk medewerker vrijgesteld van werk en feitelijk boventallig. Hun loonkosten zijn meegenomen in het operationeel resultaat. In de toekomst worden waar mogelijk mensen die met pensioen gaan niet vervangen en voor het overige worden geen afmoeiingskosten voorzien.

Hier is ons advies dat als bovenop de voorziene € 1.030.000 zich nog andere kosten voor afmoeiing van de 7,4 fte regulier voordoen, deze kosten voor rekening komen van de Westrom-gemeenten.

Percentage w-deel

De Risse ontvangt geen vast percentage van het w-deel van de aangesloten gemeenten.

Westrom ontvangt een vast percentage van 18% van het w-deel van de gemeenten Echt-Susteren, Leudal, Maasgouw en Roerdalen en een lumpsumbedrag van € 800.000 van de gemeente Roermond. Deze gelden worden ingezet voor re-integratietrajecten, waar onder meer tweehonderd trajecten bij het Werkontwikkelbedrijf deel van uitmaken. In het Werkontwikkelbedrijf worden diverse activiteiten uitgevoerd (serviceteams, buurtbeheer), waarvan de opbrengst voldoende is om de operationele kosten van deze activiteiten te dekken.

In de meerjarenbegroting van Westrom wordt er van uitgegaan dat dit gecontinueerd wordt en is hiervoor € 1.100.000 (w-deel en lumpsum) en € 1.050.000 (Werkontwikkelbedrijf) structurele omzet meegenomen in het operationele resultaat tot en met 2020. Daarnaast is hiervoor een bedrag aan werk omzet meegenomen dat wordt behaald doordat de mensen in het bedrijf worden ingezet.

Als dit wegvalt zal het operationeel resultaat € 300.000 lager uitvallen en zullen er afmoeiingskosten ontstaan voor 22 fte regulier personeel, en 5 fte in divisie- en concernoverhead.

Indien Westrom-gemeenten besluiten de inzet van € 1.100.000 w-gelden bij Westrom niet te continueren dient voor vergelijkingsdoeleinden het operationeel resultaat van Westrom met € 300.000 naar beneden bijgesteld te worden en ten laste van het eigen vermogen een voorziening getroffen te worden voor de afmoeiing en WW-lasten van 27 fte ambtelijk personeel.

Vastgoed

De stuurgroep heeft uitgesproken dat activa tegen boekwaarde overgaan naar de fusieorganisatie. Dat betekent dat geen sprake is van risico's op de balans.

Berenschot

Het ITR-pand van Westrom moet verkocht worden. Hierbij wordt een boekwinst van € 600.000 verwacht.

Omdat de stuurgroep heeft aangegeven dat vastgoed tegen boekwaarde over gaat is hier geen sprake van materiele risico's.

4. Te behalen financiële voordelen en te maken kosten bij fusie

4.1 Voordelen

De directe voordelen van een fusie bestaan uit twee onderdelen. Allereerst de synergievoordelen die zullen voortkomen uit schaalvoordelen en mogelijkheden tot nadere samenwerking. Daarnaast is er de mogelijkheid om de krimp van de sw-populatie beter op te vangen in een grotere organisatie en op die manier schaalnadelen te voorkomen. Deze beide punten worden hierna besproken

4.1.1 Synergievoordelen

Synergievoordelen zijn vaak een belangrijke reden voor fusie. Daarom is het ook belangrijk om te kijken wat er in het beste en slechtste geval verwacht kan worden op dit gebied. Over synergievoordelen heft Deloitte in haar rapport het volgende geschreven:

Besparingen volgens Deloitte	Totaal
Backoffice, personeelsadministratie en ICT	€ 100.000
Reorganisatie/saneren Westrom	€ 1.010.000
Fusie De Risse en Westrom en vervlechten van de organisaties	€ 650.000
Toegevoegde waarde	€ 400.000
Flexibiliteit organisatie i.v.m. krimp sw-populatie	€ 520.000
Totaal	€ 2.680.000

Hier zijn twee kanttekeningen bij te plaatsen. Allereerst is de reorganisatie bij Westrom in 2013 al ingezet waardoor dit niet nogmaals als fusievoordeel zal gelden. Daarnaast gaat Deloitte uit van een besparing op de huisvestingskosten die vanwege de noodzaak om dicht bij de doelgroep te opereren niet gehaald zal kunnen worden. Dat betekent dat slechts sprake is van € 1,4 mln. aan fusievoordelen. Dit getal zal gezien worden als bovengrens van de haalbare synergie-effecten.

Om de minimale synergievoordelen te bepalen is het nodig om afzonderlijk te kijken naar welke onderdelen van beide organisaties in elkaar geschoven zouden worden bij fusie en wat dit zou betekenen voor de kosten en de verdienmogelijkheden. Westrom en De Risse werken al samen binnen Facilitair, Groen en salaris- en personeelsadministratie. Dat betekent dat er nog drie onderdelen overblijven die gefuseerd zouden kunnen worden:

1. Staven.
2. Industrie.
3. Werkgeversbenadering.

De synergiemogelijkheden op deze gebieden en een aantal proposities waar meer mogelijkheden mee zijn dankzij fusie worden hierna verder besproken.

Met de betrokkenen is heel precies, op afdelingsniveau, gekeken naar waar mogelijkheden zouden zijn voor synergie. Hiertoe zijn workshops gehouden en is er een tweede check geweest tijdens het maken van de gezamenlijke begroting.

Bij deze laatste exercitie bleek dat een deel van de eerder verwachte synergievoordelen die te maken hadden met het afmoeien van personeel al gerealiseerd worden zonder fusie. De hierna gepresenteerde getallen zijn die van de tweede bespreking.

Staven

Binnen de stafafdelingen van beide organisaties bestaat al samenwerking op het gebied van salaris- en personeelsadministratie. Van wat Westrom en De Risse nog afzonderlijk doen staat de bezetting hierna:

Begroting 2014	De Risse	Westrom
Bezetting regulier fte	18,8	26,3
Bezetting Wsw gemiddeld fte	17,0	42,6
Wsw/regulier	0,9	1,6
Loonkosten regulier/fte	-€ 64.495	-€ 64.465
Loonkosten Wsw/fte	-€ 35.101	-€ 32.744
Toegevoegde waarde	€ 104.000	€ 210.000
Opbrengsten dienstverlening JV's	€ 369.750	€ 184.800
Totaal kosten	-€ 2.254.212	-€ 3.384.000
Operationeel resultaat	-€ 1.780.462	-€ 2.989.200

De harde mogelijkheden voor synergievoordelen luiden als volgt:

Synergievoordelen volgend uit de workshops		
Reductie fte directie & secretariaat:	1,6 fte	€ 160.000
Reductie fte ICT:	1,0 fte sw	€ 25.000
Reductie fte financiën en accounting:	1,8 fte	€ 108.000
Reductie out of pocketkosten minimaal		€ 30.000
Totaal aan minimale synergievoordelen		€ 323.000

Op het gebied van fte-reducties zijn er mogelijkheden bij het management, de ICT-afdelingen en de financiën. De totaal mogelijke fte-reductie op deze afdelingen bedraagt 4,4 fte. Gezien de besparingen die gehaald zijn bij de samenwerking tussen de personeelsadministraties lijkt dit realistisch. Er is gericht gekeken naar de loonkosten van deze mensen en deze staan hierboven weergegeven. De reductie van 1 fte bij ICT omhelst een sw'er en is daarom maar € 25.000.

Out of pocketkosten zullen met een verwacht minimum van € 30.000 afnemen. Het gaat hierbij om de kosten voor inhuur van accountants.

De hier gepresenteerde synergievoordelen (3,4 fte regulier + 1 fte sw) zijn lager dan eerder gepresenteerd, (5,9 fte regulier) omdat inmiddels van een aantal functies duidelijk is dat die ook zonder fusie niet worden herbezet.

Industrie

De huidige bezetting en overige getallen van de industriefdelingen van beide organisaties zijn als volgt:

Begroting 2014	De Risse	Westrom	Westrom als industrie tegenvalt
Bezetting regulier	13,0	18,9	18,9
Bezetting gemiddeld Wsw	233,6	418,7	418,7
Wsw / regulier	18,0	22,2	22,2
Loonkosten regulier/fte	-€ 62.847	-€ 62.096	-€ 62.096
Loonkosten/fte	-€ 27.960	-€ 28.474	-€ 28.474
Loonkosten regulier/Wsw	13%	10%	10%
Operationeel resultaat	-€ 230.476	-€ 302.000	-€ 802.000
Subsidieresultaat Wsw	-€ 218.028	-€ 751.315	-€ 751.315
Totaalresultaat	-€ 448.504	-€ 1.053.315	-€ 1.553.315
Totaalresultaat per fte Wsw	-€ 1.920	-€ 2.516	-€ 3.709,9
Opbrengsten per fte Wsw	€ 4.157	€ 8.359	€ 7.165
Totale kosten per fte Wsw	-€ 5.154	-€ 9.080	-€ 9.080
Operationeel resultaat per fte	-€ 987	-€ 721	-€ 1.915

Synergievoordelen volgend uit de workshops		
Reductie fte productiebureau:	1,0 fte	€ 90.000
Reductie fte accountmanagement:	1,0 fte	€ 90.000
Binnenhouden uitbestede omzet bij pieken De Risse		€ 100.000
Potentiële gezamenlijke propositie met voldoende schaal		€ p.m. +
Totaal aan minimale synergievoordelen	2,0 fte	€ 280.000

De synergievoordelen zijn vooral te vinden binnen twee gebieden. Allereerst zou er een reductie in aantal fte kunnen plaatsvinden. Hiervoor zijn mogelijkheden binnen het productiebureau en het accountmanagement. Deze reductie is lager dan verwacht door Deloitte aangezien de beide productielocaties, in Roermond en Weert, open zullen moeten blijven omdat de doelgroep vaak niet de mogelijkheid heeft om ver te reizen naar het werk.

Een ander voorbeeld is het uitbesteden van piekwerk bij De Risse. De Risse heeft jaarlijks pieken waarin het meer werk heeft dan het aankan. Dit werk moet dan elders weggezet worden. Omdat bij fusie de totale productiecapaciteit hoger is zal het zo zijn dat piekwerk bij de ene locatie opgevangen kan worden door de andere.

De laatste mogelijkheid tot synergievoordeel bestaat uit het in de markt zetten van nieuwe gezamenlijke proposities.

Door zich gezamenlijk in de markt te profileren en de krachten van beide organisaties op productievlak te bundelen, De Risse doet op dit moment voornamelijk simpeler werk terwijl Westrom zich richt op ingewikkelder werkzaamheden, zijn er extra inkomsten te genereren. Aangezien deze niet te specificeren zijn worden ze niet meegenomen in de berekening voor de ondergrens van de synergievoordelen.

Begeleid werken en detacheren

Detacheren en begeleid werken zijn bij De Risse ondergebracht in Werk.Kom, waarin samen met gemeenten Weert en Nederweert tevens de werkgeversdienstverlening wordt uitgevoerd.

Detacheren en begeleid werken zijn bij Westrom ondergebracht in het bedrijfsonderdeel dat tevens re-integratie taken uitvoert voor de Westrom-gemeenten, met name voor de gemeente Roermond.

Hieronder zijn beide organisatieonderdelen in kaart gebracht, waarbij bedacht moet worden dat opzet en takenpakket van elkaar verschillen.

Begroting 2014	De Risse (incl. Werk.Kom)	Westrom
Bezetting regulier totaal	13,9	46,7
Doorbelaast naar JV	-5,8	-12,5
Voor eigen organisatie	8,1	34,2
Bezetting Wsw gemiddeld fte	336,4	556,0
Wsw/regulier	41,3	50,6
Loonkosten Wsw/fte	-€ 29.270	-€ 29.939
Toegevoegde waarde	€ 4.179.000	€ 6.479.012
Totaal kosten	-€ 1.592.636	-€ 2.700.371
Operationeel resultaat	€ 2.586.364	€ 3.778.640
Subsidieresultaat Wsw	-€ 637.482	-€ 1.599.913
Overige baten en lasten	€ 213.150	€ 270.000
Exploitatieresultaat	€ 2.162.032	€ 2.448.727

Uit de workshops volgde dat hier niet direct financiële besparingen te verwachten zijn maar dat de voordelen op twee andere gebieden voorkomen. Verregaande samenwerking zal ervoor zorgen dat er een meer congruente werkgeversbenadering zal zijn in de arbeidsmarktregio.

Dit zal uiteindelijk zorgen voor een efficiëntere inzet van middelen waardoor toekomstige voordelen niet uitgesloten zijn, maar deze zijn op dit moment te moeilijk te definiëren. Daarnaast kan een fusie zorgen voor professionalisering en gerichtere inzet van het commercieel apparaat. Voor de eventuele financiële voordelen die dit met zich meebrengt geldt hetzelfde als voor de werkgeversdienstverlening.

Proposities

Naast synergiebesparingen zijn er ook nog proposities die beter benut kunnen worden met een hoger volume dankzij fusie. Het gaat hier om de volgende activiteiten:

- businesspost
- catering
- scannen.

Dit zijn interessante proposities van de sw-bedrijven met name aan gemeenten, maar zijn alleen interessant voor commerciële partijen waarmee dit in partnership uit te voeren is als er voldoende massa is. Businesspost kan in groter verband beter belegd worden, bijvoorbeeld door detacheerwerkzaamheden bij de post zelf.

Het bedrijfsrestaurant van De Risse is nu te klein om te gebruiken als uitvalsbasis voor kantinewerkzaamheden bij de gemeenten. Bij samenwerking met Westrom is voldoende schaal mogelijk aanwezig om tot een goede propositie te komen.

Scannen wordt nu door De Risse uitgevoerd maar dit zou voor veel meer gemeenten kunnen bij een grotere schaal in combinatie met Westrom.

Het is waarschijnlijk dat deze proposities financieel voordeel opleveren. Dat voordeel is echter niet te berekenen en daarom niet meegeteld in de berekeningen in dit rapport.

Conclusies

De totale harde synergievoordelen komen hierdoor uit op:

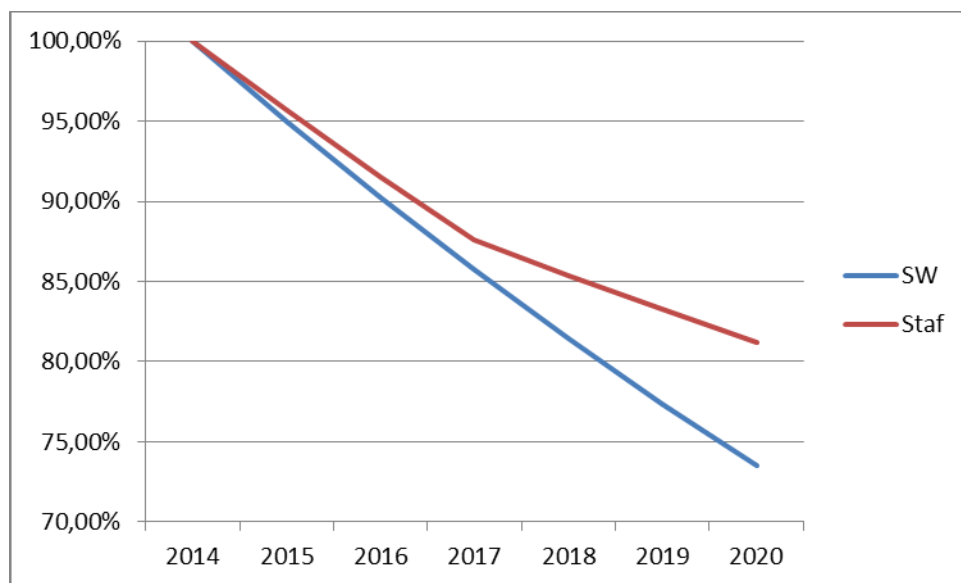
Hard gevonden ondergrens gevonden tijdens workshops	
Reductie 6,4 fte	€ 413.000
Reductie out of pocket kosten ten minste	€ 30.000
Uitbesteden van pieken De Risse:	€ 100.000
Mogelijkheden voor nieuwe proposities	€ p.m. +
Ondergrens aan besparingen door fusie	€ 543.500

De ondergrens aan synergievoordelen bedraagt € 543.500 per jaar zoals blijkt uit de workshops en de latere bespreking. De bovengrens wordt gevormd door de verwachting van Deloitte minus de al behaalde besparingen door de reorganisatie bij Westrom en het feit dat er geen besparing plaats zal vinden op huisvestingskosten. Deze bovengrens staat op € 1.400.000.

4.1.2 Het voorkomen van schaalnadelen

De Participatiewet zal op twee manieren een directe invloed hebben op de financiële situatie van de huidige sw-bedrijven. Allereerst zal de rijkssubsidie per werknemer dalen van circa € 26.000 naar € 22.700. Daarnaast zullen er geen nieuwe sw'ers meer instromen. Om deze dalingen op te vangen zullen Westrom en De Risse de mogelijkheid willen hebben om zelf ook te krimpen om de financiën op orde te houden. Dit zal door schaalproblemen maar in beperkte mate kunnen.

Uitstroom sw-medewerkers en reguliere medewerkers:



Elk jaar stroomt 5% van de sw-medewerkers uit. Dat betekent dat ook 5% van de ambtenaren zou moeten uitstromen. De verwachting is dat dit bij De Risse vanaf 2015 niet meer zal kunnen omdat daarvoor te weinig ruimte is in het personeelsbestand. Zo bleek eerder dat samenvoeging van personeelsadministratie en loonadministratie nodig was om voldoende schaal te hebben. Westrom is groter dan De Risse dus de verwachting is dat hier het effect later in zal treden, omstreeks 2018.

We zijn niet op functieniveau nagegaan wat het exacte effect is. Indien een daling van 30% van het sw-bestand slechts voor de helft (15%) kan worden gematcht met daling van het bestand aan professionals heeft dit in 2018 het volgende effect:

2018	De Risse	Westrom
Schaalvoordeel	€ 280.000	€ 210.000
Sw-fte	521	940
Kosten per sw-fte	€ 537	€ 223

Een fusie kan ervoor zorgen dat de nieuwe, grotere, organisatie beter mee kan krimpen met de sw-populatie waardoor deze negatieve schaal-effecten uitgesteld worden.

Deze theoretische exercitie is gecheckt door voor De Risse en Westrom na te gaan wat de ontwikkeling van de bedrijfskosten per fte is in de komende krimp periode. Daaruit bleek vorenstaande benadering niet te optimistisch.

Schaalvoordeel

Bij fusie is een schaalvoordeel aangenomen van + € 150.000 in 2016, € 300.000 in 2017 en + € 450.000 in 2018.

4.2 Transitiekosten

Frictie-/transitiekosten fusie

De belangrijkste transitiekosten vallen in de volgende vier categorieën waarop hierna nader ingegaan zal worden:

- Afmoeiing personeel.
- ICT.
- Proceskosten (onder andere HR).
- Overige kosten.

Afvloeiingskosten personeel

Uit de inventarisatie van synergievoordelen komt naar voren dat het aantal posities dat zal vervallen als gevolg van fusie 6,4 fte bedraagt. 1 fte zal via natuurlijk verloop af kunnen vloeien. De overige 5,4 fte bevat 1 fte sw. De kosten die het afmoeien van deze medewerkers met zich zal meebrengen worden geraamd op € 400.000. Hierbij is gekeken naar de salarissen van de af te vloeien personen. Het afmoeiingsbedrag is berekend door anderhalf keer dit jaarsalaris te nemen.

ICT

Het DBS-systeem zal gebruikt blijven worden maar moet samengevoegd worden. Financiën en logistiek worden ingepast in het systeem Navision van Westrom. De kosten van deze operaties wordt geschat op € 100.000.

Proceskosten

Voor het sw-personeel worden niet onmiddellijk grote veranderingen voorzien. Dat betekent dat het veranderproces primair gericht zal zijn op de ambtelijke organisatie. Dat vergt zorgvuldig personeelsmanagement. Wij verwachten dan ook dat met name op dit punt tijdelijke extra inzet nodig kan zijn. De kosten hiervan worden geraamd op € 100.000.

Overige kosten

Deze worden geschat op € 100.000 tot € 200.000, gemiddeld € 150.000. Hieronder vallen accountantskosten, ondersteuning voor OR, verhuiskosten, het samenvoegen van de administraties, het aanpassen van de arbeids- en leverancierscontracten, communicatie en sociale evenementen rondom de fusie, notariskosten en juridisch advies.

Berenschot

Deze kosten vallen mee, mede omdat beide organisaties al dezelfde functiebeschrijvingen voor zowel sw- als regulier personeel gebruiken.

Cultuurtrajecten

Voor het slagen van een fusie is het cruciaal alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Om dat te bereiken voor die trajecten is € 150.000 voorzien.

Het totaal aan transitiekosten voor de fusie tussen Westrom en De Risse is als volgt:

Fusie issue	Effect
Afvloeiing	€ 400.000
ICT	€ 100.000
Proceskosten (onder andere HR)	€ 100.000
Overige kosten	€ 150.000
Cultuurtrajecten	€ 150.000
<i>Totaal</i>	€ 900.000

5. Fusiebegroting

Om een goed beeld van de fusieorganisatie te schetsen zullen in dit hoofdstuk de volgende zaken aan bod komen:

- De gezamenlijke meerjarenbegroting en fusiebegroting 2015 tot en met 2018.
- De gemeentelijke bijdragen zonder en met fusie.

5.1 Meerjarenbegroting fusie-organisatie

Op de volgende pagina staan drie tabellen gepresenteerd. Allereerst de meerjarenbegrotingen van beide organisaties bij elkaar opgeteld. Daarna de fusie-effecten (schaalvoordelen en frictiekosten) per jaar. Deze samen vormen de nieuwe gecombineerde meerjarenfusiebegroting. De jaren 2015, 2016, 2017 en 2018 worden gepresenteerd omdat de fusie in 2015 plaats zal hebben en 2016 tot en met 2018 de eerste drie volle jaren van fusie zijn.

Hierna wordt verder ingegaan op de posten van de begroting.

Operationeel resultaat

Dit betreft de opbrengsten van het bedrijf uit verkoop en detachering minus de bedrijfskosten, waarvan kosten voor regulier personeel en huisvesting de grootste bestanddelen zijn.

In de begroting komt het operationeel resultaat van Westrom en De Risse samen uit op € 1.4 mln., dalend tot € 0,6 mln. in 2018.

In 2015 zullen er frictiekosten zijn van € 900.000 die bij fusie in mindering zullen worden gebracht op het vermogen.

Inkomsten van verkoop van aandelen in de RWG en WRF zijn nog niet meegenomen in het overzicht. Deze inkomsten kunnen (deels) aangewend worden om de frictiekosten te dekken.

In 2015 worden nog geen synergievoordelen verwacht. Deze zullen optreden vanaf 2016 en zijn opgebouwd uit de synergie-effecten die in een vorig hoofdstuk benoemd zijn en schaalvoordelen die te maken hebben met het afwenden van de begrootte krimp van de sw-populatie en het niet kunnen volgen met krimp van het aandeel regulier personeel. Deze laatste loopt op van € 150.000 in 2016 tot € 450.000 in 2018.

Subsidieresultaat

Het subsidieresultaat is het verschil tussen enerzijds de loonkosten voor de sw-medewerkers en anderzijds de van het Rijk ontvangen rijkssubsidie. Het bedrag aan rijkssubsidie daalt komende jaren, van € 26.000 in 2014 naar € 22.700 op termijn. In de begroting komt het subsidieresultaat van Westrom en De Risse samen uit op - € 4.1 mln., oplopend tot - € 6.0 mln. in 2018.

Omdat hier verder geen frictiekosten of synergievoordelen op van invloed zijn is het gezamenlijk resultaat gelijk aan de fusiebegroting.

Berenschot

2015 € mln	Risse	Westrom	Opgeteld	Frictie- kosten	schaal- voordelen	Synergie- effecten	Fusie- begroting
Operationeel resultaat	0,9	0,5	1,4	0,0	0,0	0,0	1,4
Subsidieresultaat sw	-1,5	-2,6	-4,1				-4,1
Resultaat begeleid werken	0,3	0,2	0,5				0,5
Resultaat deelnemingen	0,3	0,3	0,6			0,0	0,6
Incidentele resultaten	-0,1	-0,1	-0,3			0,0	-0,3
Resultaat	-0,2	-1,7	-1,9	0,0	0,0	0,0	-1,9
Gemeentelijke bijdrage	0,2	1,7	1,9	0,0	0,0	0,0	1,9
Totaalresultaat	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
fte sw	632	1131	1763				1763
2016 € mln	Risse	Westrom	Opgeteld	Frictie- kosten	schaal- voordelen	Synergie- effecten	Fusie- begroting
Operationeel resultaat	0,6	0,4	1,0	0,0	0,2	0,5	1,7
Subsidieresultaat sw	-1,6	-3,7	-5,3				-5,3
Resultaat begeleid werken	0,3	0,5	0,7				0,7
Resultaat deelnemingen	0,3	0,3	0,6			-0,2	0,5
Incidentele resultaten	-0,1	0,0	-0,1			0,1	0,0
Totaal resultaat	-0,6	-2,4	-3,0	0,0	0,2	0,5	-2,4
Gemeentelijke bijdrage	0,6	2,4	3,0	0,0	-0,2	-0,5	2,4
Totaalresultaat	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
fte sw	606	1065	1671				1671
2017 € mln	Risse	Westrom	Opgeteld	Frictie- kosten	schaal- voordelen	Synergie- effecten	Fusie- begroting
Operationeel resultaat	0,6	0,4	1,0	0,0	0,3	0,5	1,8
Subsidieresultaat sw	-1,8	-3,9	-5,7				-5,7
Resultaat begeleid werken	0,2	0,3	0,5				0,5
Resultaat deelnemingen	0,3	0,3	0,7			-0,2	0,5
Incidentele resultaten	-0,1	0,0	-0,1			0,1	0,0
Totaal resultaat	-0,8	-2,8	-3,7	0,0	0,3	0,5	-2,9
Gemeentelijke bijdrage	0,8	2,8	3,7	0,0	-0,3	-0,5	2,9
Totaalresultaat	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
fte sw	521	935	1456				1456
2018 € mln	Risse	Westrom	Opgeteld	Frictie- kosten	schaal- voordelen	Synergie- effecten	Fusie- begroting
Operationeel resultaat	0,5	0,2	0,6	0,0	0,5	0,5	1,6
Subsidieresultaat sw	-1,9	-4,1	-6,0				-6,0
Resultaat begeleid werken	0,1	0,3	0,4				0,4
Resultaat deelnemingen	0,3	0,3	0,7			-0,2	0,5
Incidentele resultaten	-0,1	0,0	-0,1			0,1	0,0
Totaal resultaat	-1,0	-3,2	-4,3	0,0	0,5	0,4	-3,4
Gemeentelijke bijdrage	1,0	3,2	4,3	0,0	-0,5	-0,4	3,4
Totaalresultaat	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
fte sw	483	873	1356				1356

Doordat gewerkt is met een bronbestand met meer cijfers achter de komma, kunnen afrondingsverschillen zijn ontstaan.

Resultaat begeleid werken

Sw-medewerkers die niet in dienst zijn van het sw-bedrijf, maar in dienst van een reguliere werkgever, vallen onder het regime begeleid werken. De werkgever betaalt loon, het sw-bedrijf verzorgt jobcoaching en betaalt aan de werkgever een loonkostensubsidie.

Omdat hier verder geen frictiekosten of synergievoordelen op van invloed zijn is het gezamenlijk resultaat gelijk aan de fusiebegroting.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat uit de deelnemingen wordt gevormd door de dividenden die beide organisaties ontvangen vanwege hun aandelen in Westrom De Risse Facilitair en De Risse Westrom Groen.

In de begroting komt het resultaat deelnemingen van Westrom en De Risse samen uit rond € 0,6 mln.

Vanaf 2016 zullen de resultaten uit deelnemingen dalen omdat de aandelen van beide bedrijven samen in de joint ventures zullen dalen van 67% naar 50%. Dit zorgt voor een daling van de resultaten uit deelnemingen van 25%.

Hier staat tegenover dat de statuten bepalen dat overdracht van aandelen plaatsvindt tegen marktwaarde, wat een positief effect in 2015 tot gevolg zal hebben. Dit effect is nog niet meegenomen in de fusiebegroting.

Incidentele resultaten

Incidentele resultaten zijn opbrengsten en kosten die niet rechtstreeks voortvloeien uit de 'normale' activiteiten van Westrom en De Risse. Door fusie zal er een daling plaatsvinden in de incidentele kosten van De Risse. Deze worden nu gemaakt voor bedrijfsvernieuwing die dan niet meer nodig zal zijn. Dit geeft een besparing van € 0,1 mln. in 2016 en 2017.

Transitiekosten

De transitiekosten ter hoogte van € 0,9 mln. zijn niet meegenomen in het resultaat, maar betrokken bij het eigen vermogen.

Totaalresultaat

Het totaalresultaat geeft een structureel beter resultaat van € 0,9 mln. per jaar. Hierin is niet meegenomen een resultaatverbetering als gevolg van gezamenlijke proposities en van elkaar leren.

5.2 Gemeentelijke bijdrage

5.2.1 Systematiek gemeentelijke bijdrage onder Wwb en Participatiewet

In het regime van de Wwb (Wet werk en bijstand) ontvangt de gemeente rijkssubsidie specifiek bestemd voor de Wsw. Voor zover deze subsidie niet toereikend is draagt de gemeente zelf bij in het tekort, dit wordt de 'gemeentelijke bijdrage' genoemd. Daarnaast ontvangt de gemeente voor re-integratie bestemde w-middelen (w staat voor werk).

In het regime van de Wwb zijn deze middelen geoormerkt voor re-integratie en mogen niet aangewend worden voor het dekken van het sw-tekort of voor andere doeleinden. Dat betekent dat het tekort op de sw wordt gedekt met een gemeentelijke bijdrage uit de algemene middelen.

Vanaf 1 januari 2015 geldt de Participatiewet. De gemeenten ontvangen nu een ongedeeld Participatiebudget. In dit budget komen samen: de w-middelen, de rijkssubsidie voor de sw en extra middelen vanwege de nieuwe doelgroepen waarvoor de gemeente verantwoordelijkheid krijgt. In het verdeelmodel is het eindbedrag een optelling van drie bewegingen:

- Rijkssubsidie voor de sw. Deze bedraagt over 2014 € 26.000 per fte en gaat daarna met € 500 per jaar omlaag totdat deze uiteindelijk op het niveau van wettelijk minimumloon (€ 22.700) stagneert.
- Daling van voor re-integratie bestemde w-middelen. In de periode van 2010 naar 2016 halveren deze bedragen voor de meeste gemeenten.
- Toevoeging van middelen voor de nieuwe doelgroepen: mensen die voorheen in Wajong of sw instroomden en nu bij de gemeente instromen.

Het participatiebudget is ongedeeld. Dat betekent dat nog wel achterhaald kan worden wat de opbouw van de bedragen is, maar dat er geen sprake meer is van oormerking. Het tekort op de sw wordt dus betaald uit het gehele budget (het oorspronkelijk voor se bestemde deel + overige delen). En mocht niet het gehele van oorsprong voor de sw bestemde bedrag nodig zijn voor de uitvoering van de sw, dan kan het overschot ingezet worden voor andere taken. Dit betekent dat het tekort op de sw niet meer uit de algemene middelen betaald hoeft te worden, indien het totale participatiebudget voldoende is..

5.2.2 Effect fusie op gemeentelijke bijdrage per gemeente

Om aan de verschillen in operationeel resultaat en subsidieresultaat tussen Westrom en De Risse recht te doen, zijn er voor de berekening van de gemeentelijke bijdrage per gemeente de volgende afspraken gehanteerd:

- Het verschil in operationeel resultaat wordt gecompenseerd en deze compensatie wordt in drie jaar afgebouwd. Het gemiddelde verschil in de periode 2016 – 2018 is € 650.
- Het verschil in betaling tussen de Westrom en De Risse-gemeenten zal dan ook € 650 in 2016, € 425 in 2017 en € 200 in 2018 zijn. Na 2018 wordt hier geen verschil meer in gemaakt.

- Het verschil in subsidieresultaat zal elk jaar volledig gecompenseerd worden. Dit verschil is € 758 in 2016, € 732 in 2017 en € 701 in 2018.

Om een goed overzicht te geven van de gemeentelijke bijdragen presenteren we hierna twee tabellen. Allereerst een tabel met de gemeentelijke bijdrage per fte voor De Risse- en voor Westrom-gemeenten, met en zonder fusie in de periode 2016-2018. Daarna volgt er een tabel met de volledige gemeentelijke bijdrage per aangesloten gemeente, met en zonder fusie, in de periode 2016 – 2018.

Kosten gemeenten bovenop voor sw bestemde bedrag in verdeelmodel.

Hierbij is vanwege de overzichtelijkheid aangesloten bij de Wwb-systematiek van rijkssubsidie + gemeentelijke bijdrage. In deze tabellen ziet u het bedrag dat de gemeente dient bij te dragen bovenop de via het verdeelmodel aan de gemeente toegerekende bedrag voor uitvoering van de sw.

Voor beide organisaties zullen de gemeentelijke bijdragen dalen door fusie.

	Per De Risse-fte			Per Westrom-fte		
	Zonderfusie	Met fusie	Vershil	Zonderfusie	Met fusie	Vershil
2016	€ 1.078	€ 724	€ 355	€ 2.541	€ 2.073	€ 468
2017	€ 1.657	€ 1.316	€ 342	€ 3.165	€ 2.481	€ 684
2018	€ 2.240	€ 2.023	€ 217	€ 3.909	€ 2.974	€ 935

De Risse-gemeenten, gemeentelijke bijdrage

	2016			2017			2018		
	Zonder fusie	Met fusie	Verschil	Zonder fusie	Met fusie	verschil	Zonder fusie	Met fusie	verschil
Weert	€ 378.184	€ 253.732	€ 124.452	€ 534.516	€ 424.327	€ 110.189	€ 668.299	€ 603.476	€ 64.824
Nederweert	€ 106.004	€ 71.120	€ 34.884	€ 150.162	€ 119.206	€ 30.956	€ 185.950	€ 167.913	€ 18.037
Cranendonck	€ 100.612	€ 67.503	€ 33.109	€ 151.322	€ 120.127	€ 31.195	€ 191.551	€ 172.971	€ 18.580

Westrom-gemeenten, gemeentelijke bijdrage

	2016			2017			2018		
	Zonder fusie	Met fusie	Verschil	Zonder fusie	Met fusie	verschil	Zonder fusie	Met fusie	verschil
Roermond	€ 1.148.953	€ 937.333	€ 211.620	€ 1.343.355	€ 1.053.012	€ 290.343	€ 1.561.817	€ 1.188.114	€ 373.703
Leudal	€ 319.196	€ 260.405	€ 58.791	€ 374.051	€ 293.206	€ 80.845	€ 429.255	€ 326.545	€ 102.710
Roerdalen	€ 330.124	€ 269.320	€ 60.804	€ 380.696	€ 298.415	€ 82.281	€ 433.947	€ 330.114	€ 103.832
Maasgouw	€ 246.259	€ 200.902	€ 45.357	€ 290.190	€ 227.470	€ 62.720	€ 335.820	€ 255.467	€ 80.353
Echt-Susteren	€ 363.670	€ 296.687	€ 66.983	€ 427.848	€ 335.376	€ 92.472	€ 486.724	€ 370.263	€ 116.461

6. Eigen vermogen

In dit hoofdstuk wordt allereerst van elke van beide bedrijven het benodigd weerstandsvermogen bepaald, vervolgens het aanwezig vermogen en ten slotte resterende risico's.

6.1 Benodigd weerstandsvermogen

Zowel Westrom als De Risse heeft via de methode Deloitte het benodigd weerstandsvermogen bepaald, gebruikmakend van informatie beschikbaar per september 2014, als volgt:

Westrom: € 1.644.530.

De Risse: € 1.060.000.

6.2 Vrij beschikbaar eigen vermogen

Van Westrom en De Risse is het eigen vermogen vergelijkbaar gemaakt door de volgende stappen te nemen:

- Startpunt is het eigen vermogen in de jaarrekening per 31 december 2013.
- Daarvan afgetrokken bedragen die een voorziening betreffen voor te verwachten kosten of risico's.
- Er zijn geen onderwaardes of overwaardes van activa meegenomen, aangezien de stuurgroep ervoor kiest alle activa tegen boekwaarde over te laten gaan. Hierop is één uitzondering: aangezien verwacht wordt dat het ITR-gebouw van Westrom nog voor de fusie wordt verkocht met een boekwinst van € 600.000 is dit bedrag opgenomen.
- Bij Westrom is een bedrag van € 270.000 in mindering gebracht op het vrij besteedbaar eigen vermogen in verband met mogelijke WW-kosten voor afgevoeid regulier personeel.
- Om de cijfers vergelijkbaar te maken zijn hierbij dezelfde keuzes gemaakt met betrekking tot vakantiedagen en vakantiegeld sw-medewerkers en regulier personeel.
- Uitgangspunt is dat bij Westrom na gemeentelijke bijdrage een 0-resultaat over 2014 resteert en bij De Risse een resultaat van + € 300.000 wordt gerealiseerd.

Dan resteert bij elk bedrijf: het eigen vermogen dat vrij besteedbaar is.

samenvatting eigen vermogenspositie	De Risse	Westrom
benodigd weerstandsvermogen	€ 1.060.000	€ 1.644.530
nodig voor transitie	€ 300.000	€ 600.000
benodigd weerstandsvermogen inclusief transitiekosten	€ 1.360.000	€ 2.244.530
verwacht vrij besteedbaar eigen vermogen per 31-12-2014	€ 4.096.898	€ 2.866.000
overschot: vrij besteedbaar minus benodigd	€ 2.736.898	€ 621.470
verwachte uitkoop aandelen J.V.'s	PM	PM
overschot inclusief uitkoop Vebevo	PM	PM

Uit vorenstaand overzicht blijkt dat op basis van gegevens, zoals bekend in september 2014, bij De Risse een overschot resulteert van € 2,7 mln. en bij Westrom van € 0,6 mln. boven het benodigd weerstandsvermogen.

Dit bedrag zal stijgen bij verkoop van een deel van de J.V.-aandelen aan Vebevo.

De verdeling van het vrij eigen vermogen over de gemeenten, naar rato van de eigen sw-populatie in 2014, is als volgt:

	Totaal vrij eigen vermogen	Fte 2014	Eigen vermogen per gemeente
Weert		403	€ 1.807.146
Nederweert	€ 2.736.898,00	109	€ 489.463
Cranendonck		98	€ 440.288
Roermond		524	€ 303.237
Leudal		137	€ 79.153
Roerdalen	€ 621.470,00	144	€ 83.090
Maasgouw		105	€ 60.682
Echt-Susteren		165	€ 95.308

6.3 Resterende risico's

In het bepalen van het vrij besteedbaar eigen vermogen zijn te voorziene risico's afgetrokken in de vorm van voorzieningen. Bij Westrom zijn voor zover boekhoudkundig mogelijk voorzieningen getroffen voor de afmoeiing van regulier personeel.

Indien echter de van-werk-naar-werktrajecten in geen enkel geval effect hebben, kan de maximale extra kostenpost bovenop het al voorziene bedrag nog € 845.000 bedragen.

Indien Westrom de besteding van w-gelden bij het sw-bedrijf stopt of aanzienlijk beperkt, leidt dat tot afmoeiing van personeel belast met de betreffende taken plus afmoeiing van overheadpersoneel in bedrijfsonderdeel en centrale overhead, omdat die mede uit die bedragen gefinancierd worden.

Daarom luidt het advies om af te spreken dat alle kosten met betrekking tot afmoeiing bovenop de voorziene posten van regulier personeel Westrom, die voorafgaand aan de fusiedatum boventallig zijn, voor risico en rekening van Westrom-gemeenten blijven. Dit geldt tevens voor personeel dat moet afmoeien indien Westrom-gemeenten besteding van w-gelden stoppen of aanzienlijk beperken, ook als dat na fusiedatum gebeurt.

6.4 Advies met betrekking tot vermogen

Bepaal per fusiedatum het benodigd weerstandsvermogen en het vrij besteedbaar eigen vermogen van Westrom respectievelijk De Risse.

Indien het vrij besteedbaar eigen vermogen onder het benodigd weerstandsvermogen ligt, dient dit door gemeenten aangevuld te worden.

Alle niet-voorziene kosten voor afmoeiing van regulier Westrom-personeel blijven voor rekening en risico van Westrom-gemeenten.

Indien het vrij besteedbaar eigen vermogen boven het benodigd eigen vermogen ligt, komt het toe aan de oorspronkelijke gemeenten. Zij kunnen ervoor kiezen dit bedrag (deels) te reserveren voor risico's, voor het betalen van toekomstige gemeentelijke bijdrages, voor het betalen van tekorten op beschut nieuw. Zij kunnen ook kiezen voor uitdelen van het overschot.

7. Cultuur

Een veelgehoord argument bij het (mis)lukken van fusies zijn cultuurverschillen. Ook tussen Westrom en De Risse zijn veel veronderstelde cultuurverschillen. Vanuit de gemeenten en in de gesprekken is, met name vanuit de medewerkers en OR'en, aangegeven dit expliciet te willen adresseren. Om dit te analyseren zal er allereerst gekeken worden naar de expliciete cultuur, dan naar de externe cultuur en als laatste naar de interne cultuur van Westrom en De Risse.

Om een goed beeld te scheppen zijn er twee kanttekeningen vooraf:

1. Cultuurverschillen zijn lang niet zo vaak doorslaggevend bij het al dan niet lukken van een fusie. Hoewel van invloed, blijkt uit onderzoek dat andere aspecten (zoals het leiderschap, snelheid, portfolio, organisatiestructuur, en procesinrichting) veel meer invloed hebben op het succes van een fusie.
2. Veel zaken die beschouwd worden als culturele verschillen zijn dit niet, maar berusten op een historisch gegroeide animositeit tussen twee te fuseren entiteiten (vaak concurrenten of zelfs 'vijanden' tot dat moment).

7.1 Expliciete cultuur

Aan de hand van de missies van beide organisaties is af te leiden of de expliciete cultuur op elkaar aansluit of dat hier grote verschillen in zitten. De missies van De Risse en Westrom:

De Risse	Westrom
Centraal in de missie van De Risse Groep staan mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, die er niet zelfstandig in slagen duurzaam (regulier) werk op de arbeidsmarkt te verwerven. De Risse Groep heeft de mogelijkheid deze mensen direct aan het werk te zetten in de overtuiging dat werken mensen in beweging zet.	Westrom is er voor hen, die ondersteuning nodig hebben op weg naar een passende baan op de reguliere of de gesubsidieerde arbeidsmarkt.

Uit de missies van beide bedrijven is te concluderen dat ze goed op elkaar aansluiten. Bij beide staat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk begeleiden centraal. De achterliggende filosofie verschilt wel: waar De Risse vanuit een overtuiging opereert dat detachering altijd beter is, is Westrom veel meer een 'bedrijf' in de zin dat het de sw'ers ook als 'eigen' mensen ziet en meer intern probeert te laten werken. Dit verschil in filosofie leidt tot het maken van andere keuzes in vergelijkbare situaties, tot een ander personeelsbestand en tot verschillen in werkzaamheden, en werkt dan ook zelf-versterkend. Daarmee wordt een cultuurverschil gevoed vanuit proces- en inrichtingskeuzen.

7.2 Interne cultuur

Aan de hand van twee wetenschappelijke modellen hebben wij een inschatting gemaakt van de belangrijkste cultuurelementen tussen Westrom en De Risse die bij een fusie van belang zijn. Dit op basis van de gehouden interviews bij beide organisaties en de beschikbare documenten. In beide modellen lijken Westrom en De Risse meer gelijkenissen te vertonen dan dat de verschillen overheersen.

7.2.1 Modelleren van cultuur: Harrison

Conform het cultuurmodel van Harrison zien we dat beide organisaties met name een sterk geconcentreerd machtscentrum gemeen hebben. De organisaties opereren dan ook beiden voornamelijk vanuit de kern op een relatief hiërarchische manier.

Een klein verschil zien we in de samenwerkingsgraad (intern en extern), die we bij De Risse als hoger beoordelen dan bij Westrom. Dit wordt ingegeven met name door het vooroplopen van De Risse bij het opzetten van samenwerkingsverbanden (extern) en het hebben van relatief korte lijntjes tussen bedrijfseenheden én mensen (intern). Westrom heeft beide iets minder maar beweegt wel die kant op.

7.2.2 Modelleren van cultuur: Quinn

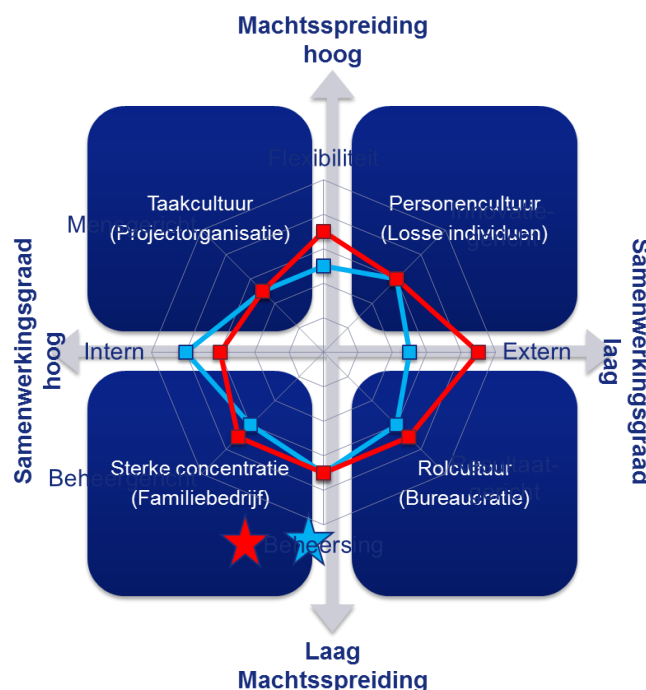
Aan de hand van het model van Quinn zien we dat de belangrijkste cultuurverschillen zitten op de oriëntatie-as. De Risse is nadrukkelijk extern georiënteerd, wat zich uit in bijvoorbeeld de benadering van werkgevers en detachering. Westrom is daarentegen meer intern gericht, wat tot uiting komt door onder andere een sterke wens om over processen te praten.

De andere dimensies tonen weinig verschillen, met uitzondering van de flexibiliteit. De cultuur van De Risse maakt de organisatie wendbaar, met als risico teveel een adhocbenadering. Bij Westrom maakt de cultuur de organisatie juist meer bestendig, met als risico starheid binnen het bedrijf. Dit zegt overigens niets over het gevoerde beleid van de afgelopen jaren, enkel over de voorkeuren binnen de organisatie.



De Risse

Westrom



7.3 Conclusie

Er zijn cultuurverschillen, die zijn overbrugbaar als je daar zorgvuldig de tijd (een jaar of drie) voor neemt.

Op personeels- en cultureel gebied achten wij de fusie haalbaar. Randvoorwaarden hiervoor zijn een sterk en 'voorbeeldig' leiderschap, tijdige en open communicatie en een duidelijke visie op wat voor organisatie je wilt zijn en wie je daarmee wilt aantrekken en afstoten.

In de gesprekken met (met name) medewerkers van Westrom en De Risse werd ons regelmatig verteld over het bestaan van grote culturele verschillen tussen beiden, en tussen Roermond en Weert. Echter, in alle gevallen werd door de geïnterviewde aangegeven dat hij/zij persoonlijk geen enkele belemmering ziet om (intensief) samen te werken met 'de andere kant van de Maas'. Ook vonden allen het lastig om de cultuurverschillen expliciet te verwoorden. Onze bevindingen luiden dan ook als volgt

- Objectief gezien zijn de cultuurverschillen beperkt en niet significant groter dan in deze context te verwachten zou zijn.
- De cultuurverschillen die bestaan worden (deels) gevoed door keuzes uit het verleden binnen de organisaties. Dit verdwijnt bij andere, gezamenlijke keuzes.
- Wij hebben geen medewerkers gesproken die het vanwege cultuurverschillen bezwaarlijk vinden om samen te werken.

8. Juridische haalbaarheid

Bij het onderzoek naar de juridische haalbaarheid zijn er drie deelonderwerpen waar in dit geval naar gekeken zal moeten worden. Allereerst is dit de vraag om te fuseren of op een andere manier intensief samen te werken. Daarnaast is er het vraagstuk rondom sturingsmogelijkheden en stemverhoudingen en als laatste moet er gekeken worden naar de positie van Cranendonck bij een eventuele fusie.

8.1 Fusie of samenwerken?

Bij de vraag of er gefuseerd moet worden of dat verregaande samenwerking een optie is moet er gekeken worden naar de voor- en nadelen van beide mogelijkheden. Deze staan in de volgende tabel opgesomd.

Fusie	Samenwerking
Meer kans op uniformiteit	Afstemming kost meer energie en tijd
Hogere efficiëntie en lagere kosten	Meer autonomie
Sturing gezamenlijk, minder eigen autonomie	Anderen hebben ook meer autonomie

Een belangrijke trade-off binnen samenwerkingsverbanden is die tussen autonomie en uniformiteit. Omdat een van de grote uitdagingen in de komende tijd de vormgeving van een congruente werkgeversdienstverlening wordt denken wij dat uniformiteit belangrijker is dan gemeentelijke autonomie, zeker gezien het belang van de arbeidsmarktregio. Ook het realiseren van synergievoordelen is kansrijker in één organisatie met één aansturing dan in twee organisaties die methodes van werken, systemen en prioriteiten met elkaar moeten afstemmen. Wij raden dan ook aan om te fuseren in plaats van op andere manieren meer samen te werken om optimaal van deze uniformiteit gebruik te kunnen maken.

8.2 Sturingsmogelijkheden en stemverhoudingen

Westrom en De Risse zijn beide een door de aangesloten gemeenten opgezette gemeenschappelijke regeling. De huidige sturing van beide organisaties zit op dit moment als volgt in elkaar:

Westrom	De Risse
De leden van het Algemeen Bestuur hebben ieder één stem. Besluiten worden genomen op basis van volstreekte meerderheid van uitgebrachte stemmen	De leden van het Algemeen Bestuur hebben in beginsel ieder één stem, maar afhankelijk van inwoneraantal kan dat maximaal vier stemmen zijn. N.B.: Uitzondering m.b.t. 'bijzonder stemrecht (art.8) Besluiten worden genomen op basis van volstreekte meerderheid van uitgebrachte stemmen
Wijziging van de Gemeenschappelijke Regeling kan plaatsvinden met een twee derde meerderheid	Wijziging van de Gemeenschappelijke Regeling kan alleen plaatsvinden met steun van ten minste twee colleges

Westrom	De Risse
Toetreding kan op voorstel van het algemeen Bestuur, met instemming van een twee derde meerderheid; (financiële) voorwaarden stellen is mogelijk	Toetreding kan indien het Algemeen Bestuur geen bezwaar heeft; (financiële) voorwaarden stellen is mogelijk
Uittreden is mogelijk met een opzegtermijn van twee jaar en er zal mogelijk een uitredingsbedrag betaald moeten worden	Uittreden is mogelijk per januari volgende op de drie jaren na het verstrijken van het jaar waarin het besluit tot opzegging is genomen, tenzij afwijken hiervan wordt toegestaan. Er zal mogelijk een uitredingsbedrag betaald moeten worden
Opheffen/liquidatie is mogelijk indien twee derde daartoe besluit	Opheffen/liquidatie is mogelijk indien de colleges van twee gemeenten daartoe besluiten

Hierbij moet aangetekend worden dat bij De Risse in de praktijk niet gestemd wordt en iedere gemeente feitelijk evenveel stem heeft.

Gezien de huidige situatie bij beide bedrijven en het gegeven dat er binnen de regio twee grotere gemeenten zijn, adviseren wij het volgende:

- Richt een nieuwe GR op voor sw-oud.
- Indien de gemeenten ook beschut nieuw laten uitvoeren, doe dit dan ook in deze GR.
- Laat andere taken, zoals de re-integratie in het kader van de Wwb, verlopen via inkoop, door middel van dienstverleningsovereenkomsten.
- Creëer één GR met één holding daaronder (vergelijk huidige situatie bij de De Risse met holdingstructuur).
- Gebruik de GR van De Risse als vehikel, aangezien het fuseren van twee GR'en niet mogelijk is. Dit biedt ook aan Cranendonck de mogelijkheid om mee te doen of uit te treden.
- Geef iedere gemeente één stem.

8.3 Andere samenwerkingsvormen en sturing

In voorgaande paragraaf is geadviseerd om samen te werken in een gemeenschappelijke regeling. Deze vorm ligt ook voor de hand omdat bepaalde taken publiekrechtelijk uitgevoerd moeten worden (bijvoorbeeld sw-personeel moet een dienstbetrekking hebben bij het college van burgemeester en wethouders of het bestuur van een gemeenschappelijke regeling). Daar komt nog bij dat de wetgever uitdrukkelijk een voorkeur heeft uitgesproken voor samenwerking langs de publiekrechtelijke weg. De Wet gemeenschappelijke regelingen legt die basis voor publiekrechtelijke samenwerking tussen overheden. Het ligt dus het meest voor de hand om voor de uitvoering te zoeken naar een samenwerkingsvorm langs publiekrechtelijke weg.

In de praktijk ziet men echter ook andere samenwerkingsvormen naast of onder een gemeenschappelijke regeling.

Er wordt bijvoorbeeld gebruikgemaakt van privaatrechtelijke rechtsvormen: vennootschappen (besloten vennootschap of naamloze vennootschap) – soms in een holdingconstructie, stichting of coöperatie. Deze vormen van samenwerking worden gekozen vanuit het oogpunt van 'ondernemerschap' en dat sturing op en afstemming met het uitvoeringsbedrijf beter te regelen is zodat er meer grip is.

De praktijk wijst echter uit dat deze privaatrechtelijke rechtspersonen nog verder op afstand staan van de deelnemers en dat sturing complexer wordt vanuit governance-aspecten (dubbele pettenproblematiek voor een gemeente, namelijk eigenaar, opdrachtgever en soms ook toezichthouder tegelijk). Het integraal afstemmen van beleid met het sw-bedrijf wordt steeds belangrijker, maar de afstand met het uitvoeringsbedrijf is echter groter geworden.

Naast deze privaatrechtelijke vormen wordt vaak ook een gemeentelijke dienst in de afweging tot samenwerking meegenomen. Een gemeentelijke dienst maakt onderdeel uit van een gemeente – meestal van de grootste gemeente – en voert voor andere gemeenten de werkzaamheden uit, veelal via overeenkomsten. Vanuit de afnemende gemeenten is in deze constructie echter niet te sturen op de dienst omdat de sturing verloopt via de hiërarchische lijnen van de gemeente waarvan de dienst deel uitmaakt.

Bij de voorgestelde samenwerkingsvorm van een gemeenschappelijke regeling met openbaar lichaam is een directe sturing door de bestuurders van de deelnemende gemeenten van nature geborgd door de positie die zij hebben in het AB en DB van het gemeenschappelijk openbaar lichaam. In de praktijk blijkt echter dat het inrichten en adequaat invullen van de formele verantwoordings- en inlichtingenplicht tussen het uitvoeringsbedrijf met het DB en AB en de deelnemende gemeenten binnen de gemeenschappelijke regeling niet gemakkelijk is, waardoor het gevoel kan ontstaan dat sturing en nabijheid verminderen.

Om toch meer grip te hebben als deelnemende gemeente kan in de tekst van de gemeenschappelijke regeling worden opgenomen dat er (periodiek) eerst een ambtelijk afstemmings-/vooroverleg wordt gehouden tussen het uitvoeringsbedrijf en de deelnemende gemeenten voordat het betreffende onderwerp in het DB wordt besproken. Door deze afstemmingsmomenten kunnen deelnemende gemeenten dichter op de materie zitten en kunnen zij integraal beleid waarborgen. Ook kan gedacht worden aan het toevoegen van ambtenaren (bijvoorbeeld afdelingshoofden of gemeentesecretarissen als hoogste ambtenaren van de gemeente) aan overleggen van het DB en/of AB, bijvoorbeeld als adviserend lid of toehoorder, zodat een bepaalde mate van verbinding gewaarborgd is vanuit deelnemende gemeenten.

8.4 Positie Cranendonck

De gemeente Cranendonck is op dit moment lid van de GR van De Risse, maar is onderdeel van een andere arbeidsmarktregio dan de overige gemeenten en richt zich voor alle andere taken dan sw op die arbeidsmarktregio. Cranendonck heeft aangegeven niet de wens te hebben om uit te treden uit de GR van De Risse maar ook niet deel te willen nemen in een nieuwe fusieorganisatie.

Het is niet in het belang van Cranendonck om uit te treden als dat betekent dat dat tot hogere kosten voor de uitvoering van de sw leidt. Dat zal waarschijnlijk wel het geval zijn, omdat buitengemeenten van De Risse een hogere bijdrage betalen dan deelnemende gemeenten.

Het is niet in het belang van Weert en Nederweert om de GR De Risse te liquideren en toe te treden tot de GR Westrom. In dat geval treedt Cranendonck uit zonder verdere verplichtingen, wat betekent dat de kosten en risico's met betrekking tot de Cranendonck sw-medewerkers voor rekening komen van de overige gemeenten.

Gezien de belangen van alle partijen achten wij het meest in de rede te liggen dat de GR De Risse in stand blijft, de Westrom-gemeenten toetreden en Cranendonck lid blijft. Daarbij voert de GR sw-oud en eventueel beschut nieuw uit voor rekening en risico van de GR. Eventuele andere taken zoals re-integratie en dagbesteding vinden plaats op basis van kostendeekkende dienstverleningsovereenkomsten met gemeenten, teneinde te waarborgen dat kosten hiervan niet mede voor rekening komen van Cranendonck, dat hier zelf geen gebruik van zal maken.

Het bijbehorende stappenplan is dat GR Westrom eerst geliquideerd wordt en dat vervolgens GR De Risse wordt gewijzigd vanwege toetreding van deelnemers uit GR Westrom.

Een alternatief voor Cranendonck is om uit te treden uit de GR. Dat kan door uitkoop, waarbij nu een berekening wordt gemaakt van alle toekomstige kosten. Ons advies is echter om in dat geval in goed overleg te kiezen voor uittreding met doorlopende verplichtingen: sw-medewerkers Cranendonck blijven in dienst bij de GR, Cranendonck blijft werk gunnen passend bij de doelgroep, Cranendonck krijgt geen deel van het eigen vermogen mee omdat dat in de toekomst nodig is als de rijkssubsidie daalt, daartegenover staat dat Cranendonck ook uittredingsvergoeding betaalt, en Cranendonck betaalt evenals andere buitengemeenten van De Risse voor haar sw-medewerkers het verschil tussen loonkosten en rijkssubsidie jaarlijks aan de GR.

Voordeel voor Cranendonck van uittreding: bestuur kan haar aandacht geheel richten op haar eigen arbeidsmarktregio en de toekomstige uitvoeringskosten staan vast.

Voordeel voor Cranendonck van lid blijven: waarschijnlijk zijn de kosten in elk geval voorlopig lager dan bij uittreden en Cranendonck houdt invloed op het sw-bedrijf waar haar medewerkers werkzaam zijn.

Financieel effect: als Cranendonck buitengemeente wordt, betaalt zij het subsidieresultaat ter hoogte van -€ 2.205 per fte in 2014, oplopend tot -€ 3.828 in 2018. Dit betreft 97 fte eind 2013, dit zal aflopen naar ongeveer 75 fte in 2018. Als Cranendonck lid blijft zal het de eerste jaren geen gemeentelijke bijdrage betalen.

Mede vanwege dit effect maar ook vanwege het feit dat lid zijn van de GR ook invloed op de GR betekent, raden wij het volgende aan:

Cranendonck blijft lid van de GR, en zal dus ook meegaan in de fusieorganisatie, voor sw-oud.

8.5 Conclusies

Op juridisch vlak is er niets dat de fusie van Westrom en De Risse in de weg zou staan. Aangeraden wordt om de beide organisaties te fuseren en daarvoor de GR van De Risse als vehikel te gebruiken. Hierin krijgen alle gemeenten één stem. Cranendonck zal in ieder geval voor sw-oud lid blijven van deze GR.

9. Conclusies en aanbevelingen

9.1 Issues vanuit de raden

Bij de opdracht voor het vervolgonderzoek naar een eventuele fusie tussen Westrom en De Risse hebben de gemeenten, breed gezien, zeven vragen meegegeven. Ter conclusie zullen deze vragen beantwoord worden.

1. Wat zijn de synergievoordelen, zijn deze realistisch, wat zijn de risico's dat die voordelen niet materialiseren?

Naar aanleiding van de workshops die zijn gehouden met alle betrokkenen is te concluderen dat de ondergrens aan te verwachten synergievoordelen plus voorkomen van schaalnadelen ligt op € 0,9 mln. per jaar. Daar kunnen bijkomen: voordelen omdat beide organisaties samen beter in staat zijn tot gezamenlijke proposities op het gebied van post en catering uit te voeren, en omdat organisaties van elkaar kunnen leren. Daar staan eenmalige transitiekosten van € 0,9 mln. tegenover.

2. Het anticiperen op de Participatiewet.

De Participatiewet zal ervoor zorgen dat er minder inkomsten komen voor de sw-bedrijven en de populatie af zal nemen. Ook zorgt deze wet ervoor dat werkgeversdienstverlening een belangrijker rol zal gaan spelen. Zowel het opvangen van deze extra kosten en de schaalnadelen, als een meer congruente werkgeversdienstverlening zullen mogelijk zijn door te fuseren.

3. Aandacht voor de menselijke kant en cultuurverschillen.

Er zijn zeker cultuurverschillen aan te wijzen tussen beide bedrijven, maar niet meer dan tussen twee verschillende organisaties te verwachten is. De werknemers zelf zien geen belemmering om samen te werken. De culturele verschillen zullen tijd vergen maar zijn overbrugbaar mits er 'voorbeeldig' leiderschap, tijdige en open communicatie en een duidelijke visie op wat voor organisatie je wilt zijn en wie je daarmee wilt aantrekken en afstoten is.

4. De financiële verschillen en de consequenties daarvan.

De financiële situaties van Westrom en De Risse zijn verschillend. Het verschil in subsidieresultaat (het verschil tussen rijkssubsidie en loonkosten) tussen Risse en Westrom is historisch gegroeid en blijvend. Voorgesteld wordt om dit blijvende verschil tot uiting te laten komen in verschil van gemeentelijke bijdragen tussen de gemeenten van Westrom en Risse. Het verschil in operationeel resultaat zal na fusie naar elkaar toe groeien. Voorgesteld wordt om dit verschil tot uiting te laten komen in de gemeentelijke bijdragen en over een periode van vijf jaar af te bouwen naar 0.

Tevens wordt geadviseerd de volgende risico's expliciet voor rekening te houden van de Westrom gemeenten:

- Meevallers en tegenvallers met betrekking tot afmoeiingsregelingen van regulier personeel.
- Effect wegvallen W-middelen bij Westrom.

5. Stemverhouding.

Gemeentes zullen moeten kiezen tussen hindermacht en doordrukkingsmacht van deelnemers. Aan te raden is hierbij om iedere gemeente één stem te geven zoals dit nu al formeel het geval is bij Westrom en in de praktijk ook bij De Risse.

6. Fusie tegenover vergaande samenwerking of andere alternatieven.

Samenwerking geeft meer autonomie maar minder uniformiteit, ook in werkgeversdienstverlening. Aangezien juist uniformiteit belangrijk zal zijn en gezien de synergievoordelen en de mogelijkheid om schaalnadelen af te wenden, is fusie aan te raden.

7. Positie Cranendonck.

Het kost Cranendonck meer als zij als buitengemeente moet betalen aan de GR dan als zij lid blijft van een (gefuseerde) GR.

9.2 Adviezen

Gezien de toekomstige ontwikkelingen met de Participatiewet en de mogelijkheden die door synergie zullen ontstaan, adviseren wij om de gemeenschappelijke regelingen Westrom en De Risse te fuseren. Hierbij adviseren wij op organisatorisch en financieel, op personeel en cultureel, en op juridisch vlak het volgende:

Financieel en organisatorisch

- Voormalige Westrom-gemeenten blijven het verschil in subsidieresultaat tussen de medewerkers uit hun gemeenten enerzijds en de medewerkers uit De Risse-gemeenten anderzijds extra betalen, waardoor er verschil in gemeentelijke bijdrage blijft bestaan.
- De overige resultaten van De Risse en Westrom groeien naar elkaar toe en vergen alleen de eerste vijf jaar een verschil in gemeentelijke bijdrage.
- Activa gaan over tegen boekwaarde.
- Met betrekking tot afmoeiing ambtelijk personeel Westrom adviseren we af te spreken dat kosten die boven de getroffen voorzieningen uitgaan voor rekening en risico blijven van Westrom-gemeenten.
- Bepaal per fusiedatum het benodigd weerstandsvermogen van elke fusiepartner. Bepaal op gelijke wijze het beschikbaar eigen vermogen. Voor zover een partij een lager vrij besteedbaar eigen vermogen heeft dan het benodigd weerstandsvermogen, dan vullen gemeenten aan.

Voor zover het vrij besteedbaar eigen vermogen van een partij hoger is dan het benodigd weerstandsvermogen, blijft het overschot aan de gemeenten van die partij. Zij bepalen wat ze daarmee doen: reserveren voor risico's en toekomstige gemeentelijke bijdrages, inzetten voor beschut nieuw, uitdelen aan gemeenten.

Personeel en cultureel

- Zorg voor een sterk en 'voorbeeldig' leiderschap, tijdige en open communicatie en een duidelijke visie op wat voor organisatie je wilt zijn en wie je daarmee wilt aantrekken en afstoten.

Juridisch

- Richt een nieuwe GR op voor sw-oud.
- Indien de gemeenten ook beschut nieuw laten uitvoeren, doe dit dan ook in deze GR.
- Laat andere taken, zoals de Wwb, verlopen via inkoop, door middel van dienstverleningsovereenkomsten.
- Maak één GR met één holding daaronder.
- Desgewenst kan ervoor gekozen worden in de tekst van de GR op te nemen dat vergaderingen van AB en DB worden voorafgegaan door ambtelijk overleg, dat advies geeft, om aldus integraal beleid te bevorderen.
- Gebruik de GR van De Risse als vehikel, aangezien het fuseren van twee GR'en niet mogelijk is. Dit biedt ook aan Cranendonck de mogelijkheid om mee te doen of uit te treden.
- Geef iedere gemeente één stem.

9.3 Fusie: per wanneer?

Indien gekozen wordt voor fusie adviseren we de tijd te nemen voor zorgvuldige besluitvorming door de raden en daarna tijd te nemen voor zorgvuldige implementatie, maar zonder mensen langer dan nodig te laten zweven tussen plan en uitvoering. Gemeenten hebben het voornemen rond het begin van 2015 definitieve besluiten te nemen. Daarna is overleg met OR'en nodig om tot zorgvuldige uitvoering te komen.

Een meer gedetailleerd traject dient uitgewerkt te worden in een implementatieplan en een bedrijfsplan. Vooralsnog gaan we ervan uit dat na definitieve besluitvorming door de raden een periode voor overleg en implementatie nodig is van zes maanden.

Bij definitieve besluitvorming begin 2015 zou dat betekenen dat fusie plaats kan vinden per 1 juli 2015.

Bijlage

Participatiebudget en uitvoeringskosten sw

In het volgende overzicht zijn het beschikbare Participatiebudget en de uitvoeringskosten sw weergegeven.

Beschikbaar participatiebudget

Dit betreft het bedrag dat volgens het verdeelmodel van het Ministerie SZW aan de gemeente wordt toegekend. Dit is berekend op basis van drie delen:

- Een deel dat in het verleden was geormerkt voor uitvoering van de sw, de zogenaamde rijkssubsidie voor de sw.
- Een deel dat in het verleden bestemd was voor re-integratie van de Wwb-doelgroep.
- Een deel dat wordt toegevoegd voor de nieuwe doelgroepen die voor rekening van de gemeente komen.

De uitvoeringskosten van de sw (zonder fusie)

Dit zijn de kosten van het sw-bedrijf (loonkosten sw-medewerkers, staf, overhead minus bedrijfsopbrengsten). Deze uitvoeringskosten komen ten laste van het participatiebudget. Hier is uitgegaan van de meerjarenbegrotingen zonder fusie.

Beschikbaar participatiebudget na aftrek uitvoeringskosten sw

Dit betreft het bedrag aan participatiebudget dat resteert na aftrek van de uitvoeringskosten sw. Dit resterende bedrag kan ingezet worden om mensen in de Wwb en nieuwe doelgroepen naar werk te begeleiden.

Roermond

<i>Alle bedragen in mln. €</i>	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*	2021*	struct.
Wsw -budget oude stijl	14,7	14,1	13,0	11,9	10,9	10,1	8,2	7,8	0,0
Re-integratiebudget (klassieke en nieuw e doelgroepen)	3,07	3,03	3,03	3,04	3,16	3,26	3,44	3,58	5,71
Totaal gebundeld re-integratiebudget	17,8	17,1	16,0	14,9	14,1	13,3	11,6	11,4	5,7
Uitvoeringskosten sw	15,6	14,7	13,2	12	11,3	10,4			
Beschikbaar Participatiebudget na aftrek uitvoeringskosten sw	2,2	2,4	2,8	2,9	2,8	2,9			

Leudal

<i>Alle bedragen in mln. €</i>	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*	2021*	struct.
Wsw -budget oude stijl	5,2	5,0	4,7	4,3	3,9	3,6	3,0	2,8	0,0
Re-integratiebudget (klassieke en nieuw e doelgroepen)	0,32	0,30	0,30	0,31	0,32	0,33	0,35	0,36	0,57
Totaal gebundeld re-integratiebudget	5,5	5,3	5,0	4,6	4,2	3,9	3,3	3,2	0,6
Uitvoeringskosten sw	5,4	5,1	4,6	4,3	3,8	3,6			
Beschikbaar Participatiebudget na aftrek uitvoeringskosten sw	0,1	0,2	0,4	0,3	0,4	0,3			

Roerdalen

<i>Alle bedragen in mln. €</i>	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*	2021*	struct.
Wsw -budget oude stijl	4,0	3,8	3,5	3,2	2,8	2,5	2,0	1,9	0,0
Re-integratiebudget (klassieke en nieuw e doelgroepen)	0,40	0,40	0,40	0,40	0,42	0,43	0,46	0,48	0,76
Totaal gebundeld re-integratiebudget	4,4	4,2	3,9	3,6	3,2	3,0	2,5	2,4	0,8
Uitvoeringskosten sw	4,2	4,0	3,5	3,2	2,9	2,7			
Beschikbaar Participatiebudget na aftrek uitvoeringskosten sw	0,2	0,2	0,4	0,4	0,3	0,3			

Maasgouw

<i>Alle bedragen in mln. €</i>	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*	2021*	struct.
Wsw -budget oude stijl	2,9	2,9	2,7	2,4	2,2	2,0	1,7	1,6	0,0
Re-integratiebudget (klassieke en nieuw e doelgroepen)	0,36	0,37	0,37	0,37	0,38	0,39	0,42	0,43	0,69
Totaal gebundeld re-integratiebudget	3,3	3,2	3,0	2,8	2,6	2,4	2,1	2,0	0,7
Uitvoeringskosten sw	3,1	3,0	2,7	2,5	2,3	2,2			
Beschikbaar Participatiebudget na aftrek uitvoeringskosten sw	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2			

Echt-Susteren

<i>Alle bedragen in mln. €</i>	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*	2021*	struct.
Wsw -budget oude stijl	5,9	5,6	5,1	4,6	4,2	3,7	3,0	2,9	0,0
Re-integratiebudget (klassieke en nieuw e doelgroepen)	0,75	0,74	0,74	0,74	0,77	0,80	0,84	0,88	1,40
Totaal gebundeld re-integratiebudget	6,7	6,3	5,9	5,4	4,9	4,5	3,8	3,7	1,4
Uitvoeringskosten sw	6,2	5,7	5,1	4,5	4,1	3,7			
Beschikbaar Participatiebudget na aftrek uitvoeringskosten sw	0,5	0,6	0,8	0,9	0,8	0,8			

Weert

<i>Alle bedragen in mln. €</i>	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*	2021*	struct.
Wsw -budget oude stijl	10,1	10,1	8,9	8,1	7,4	6,7	5,5	5,2	0,0
Re-integratiebudget (klassieke en nieuw e doelgroepen)	1,43	1,42	1,41	1,42	1,48	1,53	1,61	1,67	2,67
Totaal gebundeld re-integratiebudget	11,6	11,5	10,3	9,5	8,9	8,3	7,1	6,9	2,7
Uitvoeringskosten sw	9,9	9,6	8,6	7,8	7,2	6,4			
Beschikbaar Participatiebudget na aftrek uitvoeringskosten sw	1,7	1,9	1,7	1,7	1,7	1,9			

Nederweert

<i>Alle bedragen in mln. €</i>	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*	2021*	struct.
Wsw -budget oude stijl	2,9	2,9	2,6	2,4	2,1	2,0	1,6	1,5	0,0
Re-integratiebudget (klassieke en nieuwe doelgroepen)	0,15	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,14	0,15	0,24
Totaal gebundeld re-integratiebudget	3,0	3,0	2,7	2,5	2,3	2,1	1,8	1,7	0,2
Uitvoeringskosten sw	2,9	2,7	2,5	2,4	2,1	1,9			
Beschikbaar Participatiebudget na aftrek uitvoeringskosten sw	0,1	0,3	0,2	0,1	0,2	0,2			

Cranendonck

<i>Alle bedragen in mln. €</i>	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*	2021*	struct.
Wsw -budget oude stijl	2,6	2,6	2,6	2,4	2,2	2,1	1,7	1,7	0,0
Re-integratiebudget (klassieke en nieuwe doelgroepen)	0,24	0,24	0,24	0,24	0,25	0,25	0,27	0,28	0,44
Totaal gebundeld re-integratiebudget	2,8	2,8	2,8	2,6	2,5	2,3	2,0	1,9	0,4
Uitvoeringskosten sw	2,6	2,7	2,5	2,4	2,2	2,0			
Beschikbaar Participatiebudget na aftrek uitvoeringskosten sw	0,2	0,1	0,3	0,2	0,3	0,3			

Toelichting bij de cijfers

Wsw-budget: Voor de schatting van het Wsw-budget hebben we voor de verschillende gemeenten de geschatte afbouw van het sw-bestand vermenigvuldigd met de geschatte rijksbijdrage per S.E. De afbouw van het sw-bestand is geschat op basis van een actuariael model met blijfkansen (door SEO Economisch Onderzoek, september 2014). De ontwikkeling van de rijksbijdrage zijn geschat door de macrobudgetten te delen door de geschatte landelijke omvang van de sw-populatie. Zie voor onze schatting van de ontwikkeling van de rijksbijdrage de volgende tabel.

2014	€ 26.004
2015	€ 25.917
2016	€ 26.116
2017	€ 25.890
2018	€ 25.658
2019	€ 25.423
2020	€ 22.600
2021	€ 22.700

Het re-integratiebudget (klassieke en nieuwe doelgroepen) is berekend door het gemeentelijke participatiebudget voor 2015 te nemen, en dit in de jaren na 2015 in verhouding mee te laten bewegen met het macrobudget voor het participatiebudget zoals door SZW gepubliceerd.