Hoofdlijnen businessplan nieuwe Maatschappelijke Onderneming

SOWECO NV

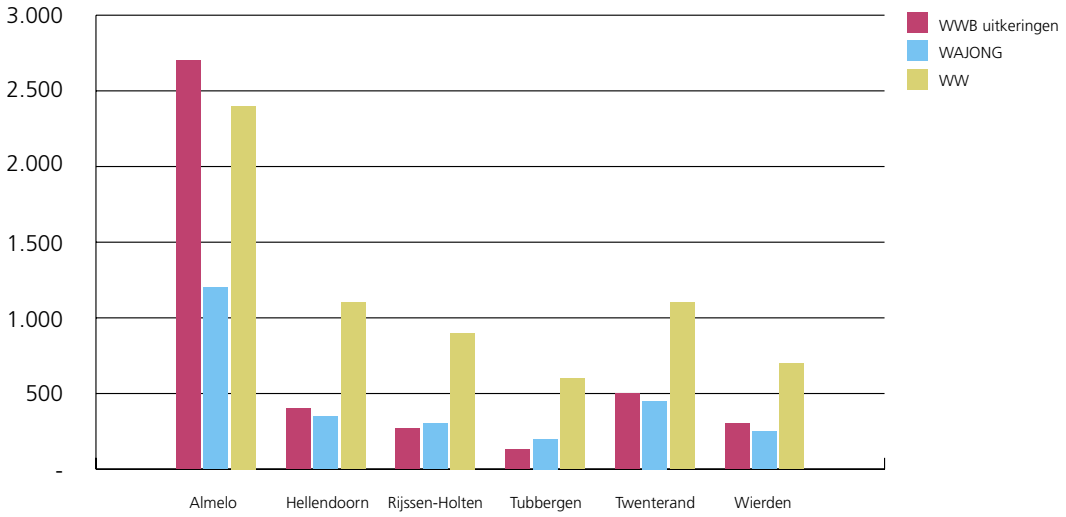
September 2016

Hoofdlijnen business plan nieuwe Maatschappelijke Onderneming

Veranderingen in de wereld om ons heen volgen elkaar in snel tempo op. De daarmee gepaard gaande wijzigingen in wet- en regelgeving hebben impact op het functioneren van onze maatschappij. De verhouding en rolverdeling tussen overheden onderling en tussen overheden, burgers en het bedrijfsleven veranderen daardoor. Thema's als decentralisatie, deregulering, ontschotting, overheid op afstand, participatiemaatschappij, zijn enkele voorbeelden die uiting geven aan deze veranderingen. Ook de omgeving van het sociaal domein waarin SOWECO opereert, is de laatste jaren sterk veranderd. Door en terugtredende landelijke overheid en minder financiële middelen worden lokale overheden uitgedaagd om sociale voorzieningen anders vorm te geven.

Grote groepen mensen staan aan de rand van de samenleving (zie grafiek 1). Velen van hen vinden zonder ondersteuning niet hun weg om naar vermogen mee te kunnen doen in de samenleving. Met alle schadelijke gevolgen van dien voor individu en maatschappij. Het bevorderen van mogelijkheden voor deze groep mensen vindt plaats door intensievere afstemming tussen lokale overheid en bedrijfsleven en leidt tot het ontstaan van nieuwe ideeën en initiatieven om de sociale innovatie te vergroten.

Grafiek 1. Aantal WWB, Wajong en WW uitkeringen per GR gemeente



De nieuwe Maatschappelijke Onderneming levert hierin de verbindende bijdrage. Met kennis van de markt, het sociaal domein en doelgroepen gaat zij deze maatschappelijke uitdagingen aan. Door sociaal ondernemen en renderende arbeid met elkaar te verbinden wordt het bedrijfsleven verleid tot het aannemen van mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt en/of een arbeidshandicap.

Was SOWECO in het verleden een traditioneel op de SW gerichte uitvoeringsorganisatie, de nieuwe organisatie staat midden in de maatschappelijke omgeving en is partner voor alle belanghebbenden: werkgevers, cliënten en de lokale gemeenschap. In de laatste jaren is gevoel voor zakelijk ondernemen aangetoond met het in de markt zetten van Extend en Matrix.

De Maatschappelijke Onderneming (MO)

Met de omslag naar een Maatschappelijke Onderneming pakt SOWECO de rol als verbinder tussen alle (lokale) stakeholders; overheid, bedrijfsleven en burgers.

De MO ambieert een intrinsiek gemotiveerde samenleving en opent de markt naar socialer ondernemen. Zij zorgt ervoor dat grote aantallen mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt en/of een arbeidsbeperking hun bijdrage kunnen leveren aan de samenleving.

De bestaande infrastructuur en expertise worden ingezet bij de realisatie van deze doelen. Tegelijkertijd wordt, meer dan in het verleden, verbinding gemaakt met het lokale bedrijfsleven. Om dit te realiseren, is verdere cultuurverandering noodzakelijk.

Focus op werkgevers leidt tot partnership, waarbij inclusief ondernemerschap ook financieel interessant is. Zonder gezonde financiële uitgangspunten is geen ruimte voor maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Ervaring met adviesbureau Extend leert dat bedrijven bereid zijn te investeren in MVO people, maar onvoldoende kennis en kunde in huis hebben om dit te realiseren. Ook hebben zij vaak moeite met het invullen van SROI verplichtingen, die steeds vaker onderwerp zijn bij het verwerven en uitvoeren van opdrachten.

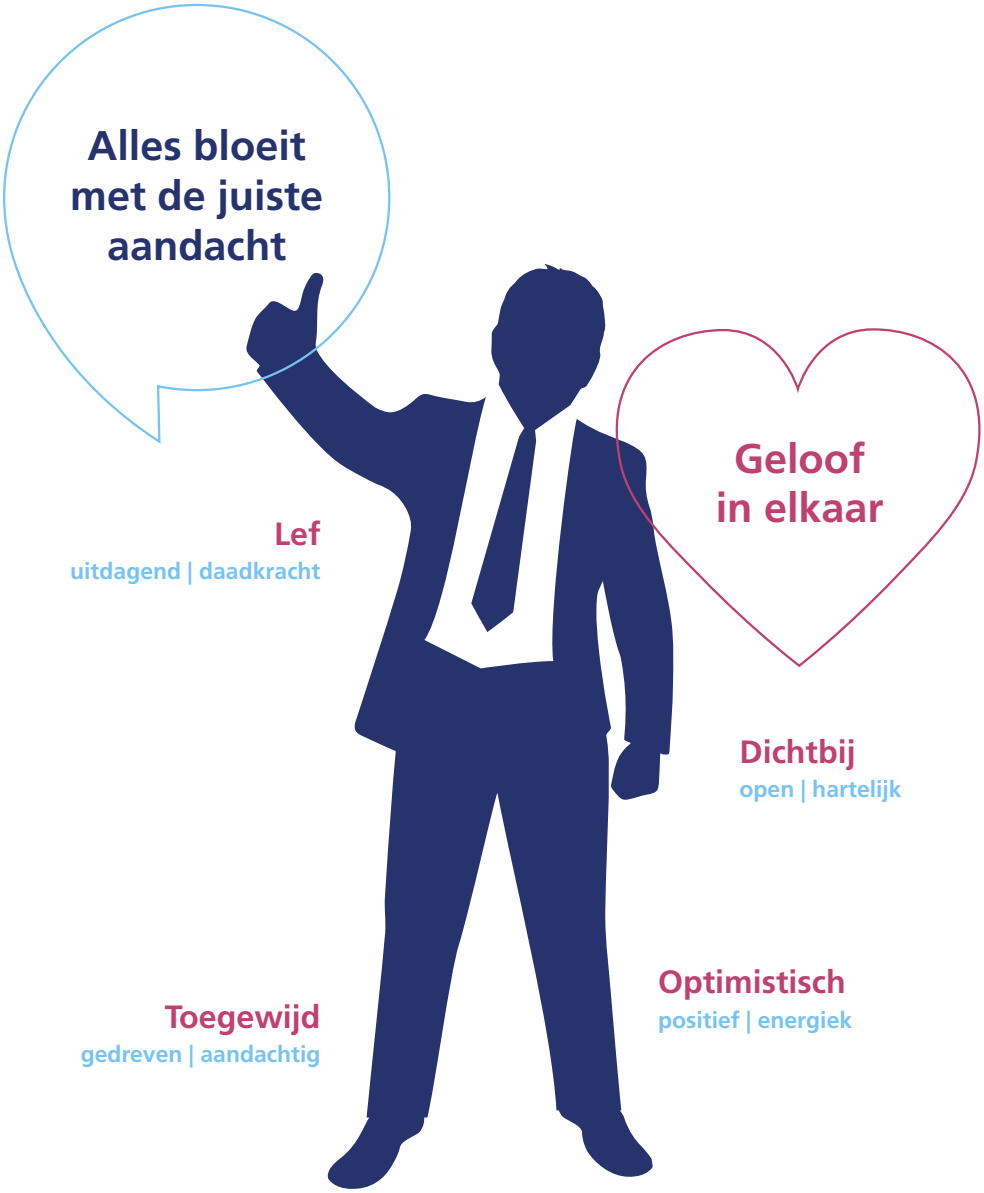
Een cliëntgerichte benadering is van groot belang om succesvol te kunnen opereren. De opgebouwde kennis vanuit het SW verleden is daarbij van grote waarde. De laatste jaren is ervaring opgedaan met andere doelgroepen. Hierdoor is de MO toegerust om maatwerk te leveren.

“we moeten onszelf opnieuw uitvinden”

Onze stijl

De MO werkt met een uitdagende open, hartelijke, optimistische en tegelijkertijd zakelijke en gedreven benadering van mens, bedrijf en gemeente, waarbij ook de eigen verantwoordelijkheid van het individu een belangrijke rol speelt. Het bieden van perspectief door coaching en begeleiding op een (tijdelijke) werkplek is voor werkgevers en deelnemers de sleutel tot een duurzame inzet.

Door de verbindende schakel te zijn tussen stakeholders is de MO een herkenbare partner. De lokale zichtbaarheid en verbondenheid dragen bij aan de sociale innovatie van de lokale gemeenschap. Het resultaat heeft een grote sociale impact op deze gemeenschap en levert financieel voordeel op voor gemeenten, in de vorm van besparingen op tal van door de overheid gefinancierde voorzieningen.



Voorbeelden van Sociale impact

Deze drie personen krijgen, na een halfjaar werkervaring opgedaan te hebben, een arbeidscontract bij een regulier bedrijf. Ondanks loonkostensubsidie was het bedrijf terughoudend met het zelf aanbieden van een dienstverband. Door middel van de samenwerking met een partner van de MO zijn plaatsingen gerealiseerd.

In een activeringsproject zijn 400 mensen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt in begeleidingstrajecten geplaatst, om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Een tiental mensen uit deze groep heeft een betaalde baan gekregen bij bedrijven in de regio.

Dit bedrijf vroeg Extend hen te ondersteunen in hun ambitie socialer te ondernemen. SOWECO heeft, na de bedrijfsanalyse door Extend, een detachering gerealiseerd.

"concepten aanbieden die maken dat ondernemers ook echt instappen"

SWOT

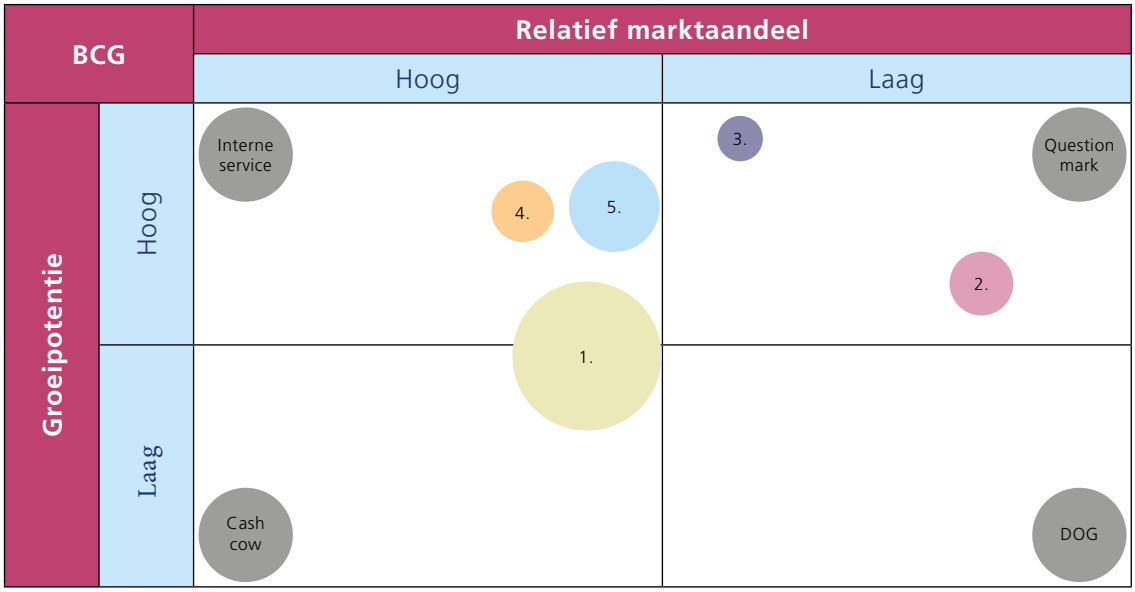
Om vernieuwende producten succesvol te kunnen ontwikkelen en in de markt te zetten, creëert de MO een sterke mate van marktgerichtheid en een cultuur waarbij resultaatgerichtheid en lef belangrijke kernwaarden zijn. De SWOT-analyse biedt inzicht in de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Dit is de basis voor de te nemen stappen in cultuurverandering en competentie-ontwikkeling van de organisatie en de nieuwe dienstverlening richting bedrijfsleven en gemeenten.

Figuur 1.

Kans • Maatschappelijke ambitie & SROI • Behoefte aan lokale autonomie • Mismatch arbeidsmarkt • Groei aanbod Participatiewet • Terugtrekkende overheid • Open markt (dienstverlening buiten regio) • Gebrek aan kennis (MVO ea) in de markt	**Bedreiging** • Economische ontwikkeling regio • Concurrentie van gesubsidieerde instellingen in eigen arbeidsmarktregio • Bezuiniging sociale domein • Kwalitatieve en kwantitatieve uitstroom SW • Onoverzichtelijke regionale organisatie door veel factoren, belangen en initiatieven

Sterk
• Prestatiegericht
• Kennis en kunde van:
  - Doelgroepen
  - Sociale wetgeving
  - MVO/SROI
• Politiek en ambtelijk vertrouwen
• Infrastructuur
• Ondernemende instelling
• Regiodekking en netwerk
	Zwak
	• Onvoldoende flexibele rechtspositie professionele organisatie
	• Productiegerichte leiderschapsstijl
	• Competenties onvoldoende toegerust opnieuwe (markt)taken
	• Historische politieke context

Product-markt combinaties (pmc's)



1.	Werken
2.	Diagnose & onderzoek
3.	Uitzenden & detacheringsfaciliteit
4.	Toeleiding
5.	Bedrijfsadvies diensten

Figuur 2.

Aangezien de traditionele SW activiteiten de komende jaren verder afnemen, is het van belang dat nieuwe PMC's groeiperspectief bieden. Op basis van marktverkenning zijn vijf belangrijke productgroepen onderscheiden (zie figuur 2). Deze zijn de nieuwe inkomstenbron voor de MO:

PMC 1 Werken
De productgroep Werken omvat producten als arbeidsfit maken, arbeidsactivering, arbeidsmatige dagbesteding, duurzame werkplekken Nieuw Beschut en tijdelijke werkplekken voor UWV en gemeenten.

PMC 2 Diagnose en onderzoek
In deze productgroep zitten o.a. 1ste en 2de Spoor re-integratie, praktijkdiagnoses en loonwaardemetingen voor UWV, gemeenten en bedrijfsleven.

PMC 3 Uitzend- en Detacheringsfaciliteit
Dit houdt in het uitzenden en detacheren van de brede doelgroep naar werkgevers. Hierbij is een samenwerkingspartner ingeschakeld.

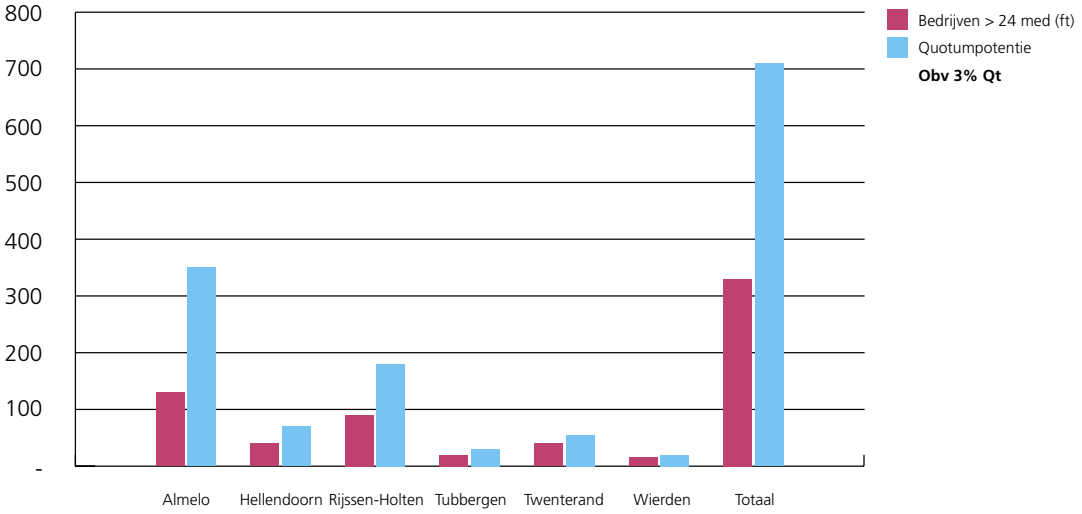
PMC 4 Toeleiding
Producten als plaatsingstrajecten en jobcoaching van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ten behoeve van UWV, gemeenten en bedrijfsleven behoren in deze productgroep.

PMC 5 Bedrijfsadvies en dienstverlening
De productgroep bedrijfsadvies bevat o.a. PSO adviezen, bedrijfsanalyses, Strategisch HRM adviezen en een helpdesk SROI voor werkgevers.

Doordat enerzijds de MO zich werkgeversgericht opstelt, en anderzijds bedrijven vaker MVO People hoog op de agenda zetten, ontstaat groeipotentie in bedrijfsadvisering in socialer ondernemen. Door het openen van deze markt ontstaat groei in het uitzenden en detacheren van de brede doelgroep. De andere 3 PMC's; Werken, Toeleiding en Diagnose & Onderzoek hebben groeipotentieel. De MO richt zich sterk op het ontwikkelen van deze PMC's.

In onderstaande grafiek zijn het aantal bedrijven met meer dan 24 medewerkers en het quotumpotentieel in de GR gemeenten aangegeven. Aangenomen dat het quotum 3% bedraagt, is de conslusie dat in de komende jaren bij bedrijven binnen de GR gemeenten met meer dan 24 medewerkers, meer dan 700 banen voor de doelgroep ontstaan. Voor heel Twente geldt een verdrievoudiging (zie grafiek 2). Het potentieel is nog groter, omdat ook bedrijven met minder dan 25 medewerkers werkgelegenheid bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

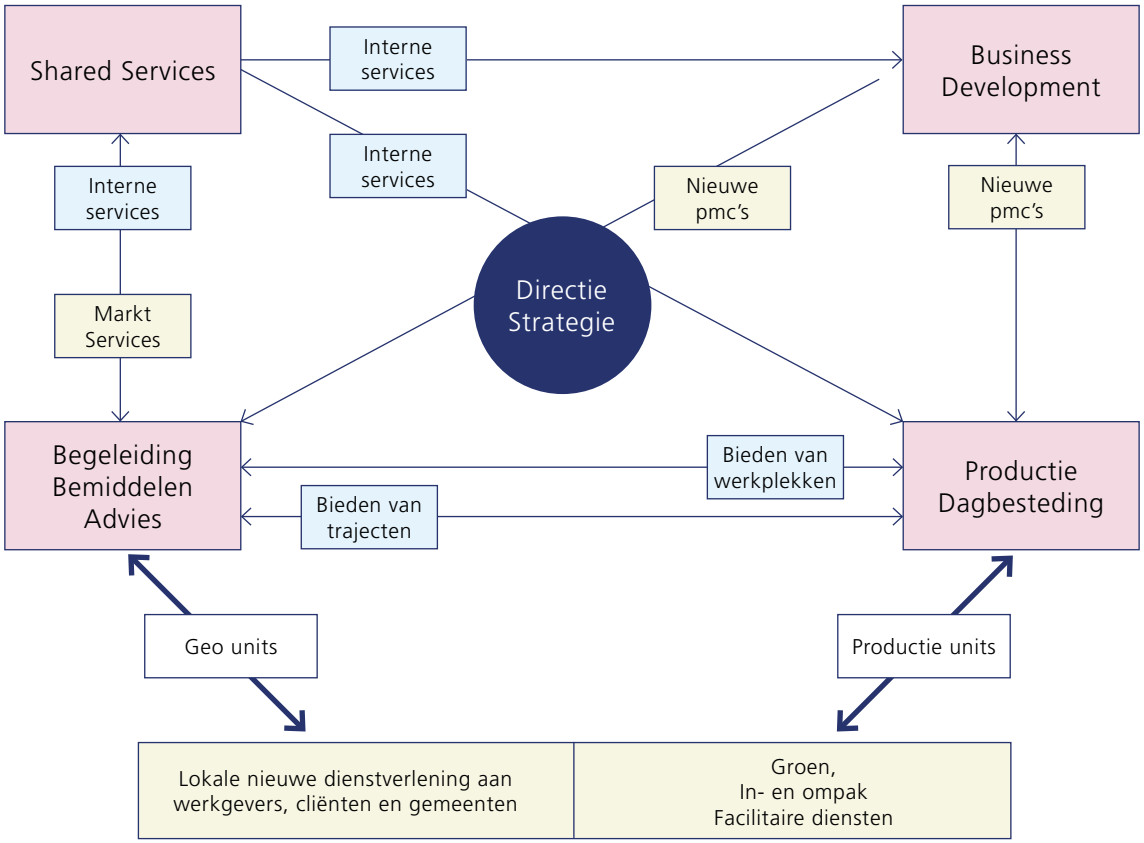
Grafiek 2. Garantiebanen en quotumpotentie



Organisatie

Om succesvol te zijn richt de MO zich op:
- Een verdergaande cultuuromslag
- De lokale gemeenschap
- Partnership met bedrijven
- Innovatie

Figuur 3.



Transitie naar het nieuwe ondernemen

Bovenstaande vraagt om verandering van de huidige organisatie: een veelomvattende transitie. Dit proces betreft:
- cultuuromslag
- een andere organisatiestructuur
- verwerven van nieuwe competenties
- aangepaste informatievoorziening
- branding en marketing

Dit leidt onvermijdelijk tot transitiekosten. Deze worden beperkt door uitsluiting van gedwongen ontslag, het maximaal benutten van de capaciteiten en de veranderkracht van het huidige personeel, door natuurlijk verloop en door het aantrekken van nieuw talent.

Figuur 4.

Intern (highlights)	Extern (highlights)
• Internal branding • Resultaten rol(len) en gedrag vastleggen t/m individuele posities • Vlootschouw • Herplaatsen medewerkers - Invoering "Human performance management" - Resultaatsturing - Persoonlijke ontwikkeling	• Merkstructuur vaststellen • External branding • Huisstijl • Doelgroepen proposities vastleggen • Sales funnels creëren inclusief verwachte resultaten

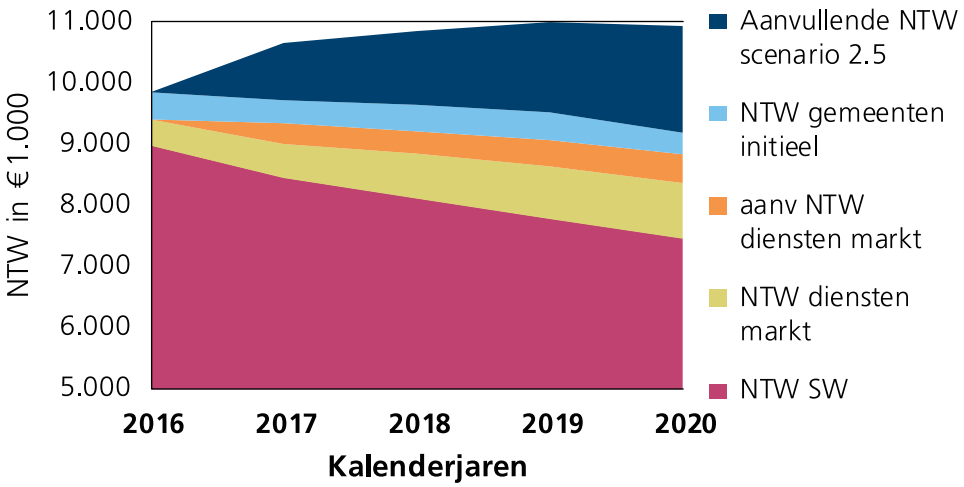
Verbeterd resultaat

De resultaten zijn in eerste instantie van grote maatschappelijke waarde. Het rendement voor een lokale gemeenschap is sociaal en financieel een veelvoud van het hieronder toegelichte financiële effect van de MO.

Als de bestuurlijk betrokkenen (Algemeen Bestuur, Raad van Commissarissen en directie) zich verbinden aan het doel, de toegevoegde waarde en de financiële resultaten van de MO, ontstaat:
- Een impuls aan activiteiten in het kader van de Participatiewet vanuit betrokken gemeenten.
- Een aanvulling op de reeds afgegeven ambitie voor wat betreft marktgerelateerde omzet (netto toegevoegde waarde / NTW).
- Een rendement van ongeveer 40% van elke extra opdracht omdat SOWECO GR reeds een bestaande infrastructuur heeft.

De extra NTW is een aanvulling op bestaande omzet uit:
- SW-activiteiten
- Marktgerelateerde dienstverlening
- Participatiewet gerelateerde opdrachten

Grafiek 3. NTW ontwikkeling in Business Case



Gemeenten hebben aangegeven voor € 2.100.000 aan activiteiten op jaarbasis te besteden. Omdat sociale en financiële resultaten op korte termijn wenselijk zijn, zal de grootste NTW impuls in de eerste twee jaren ontstaan. Voor 2017 is dit als volgt ingeschat.

Ontwikkeling NTW 2017 in €1.000			
X €1.000	2017 BBV	Impuls	2017 BC
PW activiteiten GR gemeenten	376	937	1.313
Marktgerichte activiteiten	557	341	898
NTW verbetering	**933**	**1.278**	**2.211**

Ten behoeve van de werkbegroting 2017 zal op korte termijn contact worden gezocht met gemeentelijke opdrachtgever om de gewenste impuls om te zetten in gerichte activiteit. De snelheid van de netto resultaatverbetering in 2017/2018 is mede afhankelijk van deze opdrachten. De verbetering van het netto resultaat is afgezet tegen de eerder dit jaar afgegeven verwachting over 2017-2020 in de BBV begroting 2017 en het Meerjarenperspectief 2018-2020.

Resultaatontwikkeling 2017 - 2020 tov MJP				
X €1.000	2017	2018	2019	2020
Aanvullende netto toegevoegde waarde	1.278	1.566	1.902	2.213
AF: aanvullende kosten	773	884	1.025	1.189
Netto resultaatverbetering	**506**	**682**	**877**	**1.024**
	39,6%	43,6%	46,1%	46,3%

Hierbij is het relevant te vermelden dat het oplopende SW tekort niet valt te beïnvloeden.
De MO helpt om de legacy-kosten van de afbouw van de SW organisatie te beperken.
Daarnaast ontzorgt de MO de gemeenten voor:
- Beheer en onderhoud van gebouwen
- Financieel-administratieve verwerking van SW populatie (subsidiestromen, personeel- en salarisadministratie, loonbeslagen / schuldhulpverlening, etc)
- Verschaffen van wettelijke rapportages inzake SW en PW

Transitiekosten

De gekozen transitiestrategie is gekoppeld aan beschikbare tijd en middelen. Een snelle omschakeling leidt tot hoge reorganisatiekosten. Daarnaast ontstaat een onomkeerbaar proces, terwijl de levensvatbaarheid nog niet is aangetoond. Hiervoor is niet gekozen. Door de transitie meer organisch te laten verlopen zijn de initiële kosten lager en zullen de interne kwaliteitsslag en cultuurvorming aanzetten tot natuurlijk verloop. Kosten worden gedekt uit bestaande reserveringen en uit resterende middelen van de vorige reorganisatie. Deze zullen in de jaren 2017 en 2018 worden ingezet.

Scheiding SOWECO GR – Maatschappelijke Onderneming

Alhoewel de transitie in 2016 al in gang is gezet, krijgt de MO gedurende een periode van vier jaar de tijd om de ontwikkeling te realiseren. Daarom is het goed om de overgang gefaseerd te laten verlopen. Met ingang van 2017 wordt gestart met het virtueel scheiden van de GR en de activiteiten van de MO. In 2019 vindt de evaluatie plaats om te bezien of de belofte van de MO wordt waargemaakt, zo ook of gemeenten invulling hebben geven aan het gekozen scenario. De krimp in SW-activiteiten leidt ertoe dat ook de formatie begeleidend personeel afneemt. Dit wordt met natuurlijk verloop opgevangen.

Na vier jaar worden definitieve keuzes gemaakt voor zowel de positie van de GR als de positie van de MO, op basis van levensvatbaarheid van de MO. De MO betaalt gedurende deze periode voor de inzet van professionals en infrastructuur van SOWECO GR. Daar waar de MO kosten maakt voor de SW-populatie belast zij deze door aan SOWECO GR. De activiteiten van de MO zijn vooralsnog als volgt verdeeld:

SOWECO	Beheeractiviteiten MO voor GR	Commerciële activiteiten MO
SW medewerkers	t.b.v. formeel werkgeverschap • PA/SA SW • Vervoerskosten en soortgelijke kosten SW • (Wettelijke) Informatievoorziening	• Materieel werkgeverschap • Bieden van passende arbeid - Beschut binnen / uitleen - Beschut buiten - Detachering • Aansturing en begeleiding • Ontwikkelen van vaardigheden • Gezondheidsmanagement
Ambtenaren	t.b.v. formeel werkgeverschap • Verloning	• Materieel werkgeverschap middels detachering • Ontwikkelen van kennis, kunde en gedrag
Soflex medewerkers	t.b.v. formeel werkgeverschap • Verloning	• Materieel werkgeverschap middels detachering • Ontwikkelen van kennis, kunde en gedrag
Onroerend Goed in eigendom	t.b.v. formeel en materieel eigenaarschap: • Commerciële verhuuractiviteit • Huismeesterschap • Onderhoud	• Huurder van GR
		• Nieuwe dienstverlening: - Solitaire producten - Advisering / Consultancy - Participatie activiteiten mbt training/coaching - Participatie activiteiten mbt activering/deelname
	Alle opbrengsten en kosten zijn ten gunste/laste van de GR	Alle opbrengsten en kosten zijn ten gunste/laste van de MO

Op basis van verder onderzoek en evaluatie wordt invulling gegeven aan:
- concretisering en afbakening van verantwoordelijkheden tussen GR en MO
- de prijsstelling voor onderlinge verrekeningen, zoals bijvoorbeeld huurprijs en uitgevoerde onderhoudswerkzaamheden. Hierbij zijn de gevolgen van de ontwikkeling van wet op de Vennootschapsbelasting (VpB) van belang
- de inhoud van onderliggende dienstverleningsovereenkomsten en/of contracten