



# Onderzoek financiële afhankelijkheid re-integratietrajecten

Plan van aanpak

1 september 2021

**Berenschot**

# Onderzoek financiële afhankelijkheid re-integratietrajecten

1 september 2021

**Berenschot**

## 1. Inleiding

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft Berenschot gevraagd een voorstel te schrijven voor het onderzoek 'financiële afhankelijkheid re-integratietrajecten', naar aanleiding van de aangenomen Tweede Kamermotie van het lid Van Kent (SP)<sup>1</sup>. Er is specifiek verzocht om een onderzoeksplan op te stellen over in hoeverre sociaal ontwikkelbedrijven financieel afhankelijk zijn van verdiensten uit productiewerk (inclusief dienstenwerk) in re-integratietrajecten.

Om de centrale onderzoeksvraag (zie hiernavolgend) van het ministerie te kunnen beantwoorden, moet informatie worden verzameld bij een selectie van sociaal ontwikkelbedrijven.

### 1.1 Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek zoals geformuleerd door het ministerie van SZW luidt als volgt:

In hoeverre zijn sociaal ontwikkelbedrijven financieel afhankelijk van verdiensten uit productiewerk (incl. dienstenwerk) in re-integratietrajecten?

De centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord door per geselecteerd sociaal ontwikkelbedrijf de volgende door SZW opgestelde deelvragen te beantwoorden:

1. Hoe vaak worden re-integratietrajecten bij of krachtens de Participatiewet ingezet waarbij in het kader van het re-integratietraject productiewerk wordt verricht?
2. Wat is over het algemeen het beeld van de doelgroep die bij sociaal ontwikkelbedrijven gebruik maakt van deze re-integratietrajecten waarbij productiewerk wordt verricht?
3. Hoe zien de re-integratietrajecten er in de regel uit: welke werkzaamheden worden er verricht en wat is over het algemeen de gemiddelde duur van re-integratietrajecten?
4. Wat levert het werk uit deze trajecten de bedrijven per saldo op?
  - a. Wat is de inschatting van de bruto bijdrage van re-integratietrajecten aan de omzet van het sociaal ontwikkelbedrijf?
  - b. Wat is de omvang van de voornaamste kostenposten voor het sociaal ontwikkelbedrijf om de re-integratietrajecten te faciliteren? (het is niet nodig om een antwoord te hebben tot op de komma nauwkeurig, dus overhead die verwaarloosbaar is voor het totaalbeeld kan buiten beschouwing blijven).
5. Hoe verhouden de bijdragen aan de omzet en de kosten van re-integratietrajecten zich tot de totale omzet en de totale kosten van het sociaal ontwikkelbedrijf?

### 1.2 Aanbesteding

Het ministerie van SZW heeft voor dit onderzoek een onderhands meervoudig aanbestedingstraject ingezet. Berenschot is als winnaar uit de bus gekomen.

---

<sup>1</sup> Kamerstukken II, 2020/21, 35644, nr. 5

## 2. Plan van aanpak

### 2.1 Verdere invulling van de onderzoeksvragen

Het ministerie van SZW formuleert een aantal onderzoeksvragen. Deze worden beantwoord in het onderzoek van Berenschot. Het inzicht dat het onderzoek oplevert, dient ter beantwoording van de motie door het ministerie van SZW. Voor een goed inzicht neemt Berenschot de volgende onderwerpen mee in het onderzoek:

- Met behoud van uitkering: De motie heeft betrekking op de mate waarin sociaal ontwikkelbedrijven 'afhankelijk zijn van de inkomsten die voortvloeien uit werken zonder loon (WMBU)<sup>2</sup> (verslag notaoverleg 2020-2021 TK 35644 nr. 10). Naast WMBU zullen er re-integratiekandidaten zijn die wel loon ontvangen. Daarom brengt Berenschot de re-integratie voor de sociaal ontwikkelbedrijven, waar werk onderdeel van uitmaakt, volledig in beeld. Daarbinnen zal Berenschot aangeven welk deel van de re-integratie wordt ingezet voor de groep WMBU.
- Operationeel resultaat: Voor het berekenen van de mate waarin de productieactiviteiten bijdragen aan het financieel resultaat van het bedrijf, gaat het volgens Berenschot om het zogenoemde operationeel resultaat. Het operationeel resultaat is het saldo van bedrijfskosten (exclusief loonkosten van de doelgroep) en bedrijfsopbrengsten die specifiek samenhangen met de productieactiviteiten<sup>3</sup> van het sociaal ontwikkelbedrijf. Hoewel de omvang van het operationeel resultaat bij de (meeste) sociaal ontwikkelbedrijven bekend is, wordt het in de administraties meestal niet uitgesplitst naar afzonderlijke doelgroepen. Een belangrijke opgave in het onderzoek is om het operationeel resultaat betrouwbaar toe te rekenen aan de groep WMBU.
- Begeleidings- en ontwikkelkosten en gemeentelijke vergoeding: Voor een volledig beeld brengt Berenschot naast het operationeel resultaat de begeleidings- en ontwikkelkosten van de doelgroep in beeld (zoals de kosten voor de klantmanager en de kosten voor cursussen en trainingen en dergelijke) en de vergoeding die gemeenten hiervoor betalen.
- Overwegingen werk met behoud van uitkering: Belangrijk is om de overwegingen te kennen om mensen met behoud van uitkering te laten werken. In het onderzoek gaan de onderzoekers na wat de overwegingen zijn bij de verschillende gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven.
- De uitkering: Berenschot gaat in het onderzoek indicatief na hoe hoog de uitkeringen zijn van de groep WMBU en hoe die zich verhouden tot het loon dat deze groep zou ontvangen als er loon zou worden verstrekt, op basis van het aantal gewerkte uren. De onderzoekers brengen zowel de inkomsten van de betreffende medewerkers in beeld, alsook de kosten voor de gemeente dan wel het sociaal ontwikkelbedrijf.

---

<sup>2</sup> Korthedshalve wordt gesproken over werken met behoud van uitkering (WMBU). Dit omvat ook de groep binnen de Participatiewet die aan de slag is zonder loon, maar die geen uitkering ontvangt (nuggers). Strikt genomen behoren deze nuggers niet tot de groep WMBU. In het onderzoek gaan de onderzoekers na in hoeverre nuggers deelnemen aan re-integratietrajecten met productiewerk, zonder dat zij loon ontvangen. Omdat verwacht wordt dat het gaat om een kleine groep wordt hier in de onderzoeksplanpak verder niet op in gegaan.

<sup>3</sup> De productieactiviteiten omvatten ook de eventuele dienstverleningsactiviteiten van het sociaal ontwikkelbedrijf.

## 2.2 Aanpak op hoofdlijnen

De aanpak bestaat uit een tweesporige benadering. Berenschot doet een diepteonderzoek bij een selectie van twaalf tot vijftien sociaal ontwikkelbedrijven en voert een schriftelijke enquête uit bij alle circa negentig sociaal ontwikkelbedrijven.

### 2.2.1 De selectiegroep

De selectiegroep biedt de mogelijkheid om een betrouwbaar beeld te krijgen van de re-integratieactiviteiten van sociaal ontwikkelbedrijven en de bijdrage van de groep WMBU aan het financieel resultaat. Met name de toerekening van het operationeel resultaat is lastig. Dat gaat Berenschot in goed overleg, samen met de sociaal ontwikkelbedrijven, doen. Een goed begrip van de werksoorten en de werkwijze van sociaal ontwikkelbedrijven bij de onderzoekers is daarvoor essentieel. De mate waarin de groep WMBU wordt ingezet in de werkprocessen hangt mogelijk samen met verschillende criteria. Berenschot selecteert de bedrijven aan de hand van de volgende criteria:

- De sociaal ontwikkelbedrijven voeren structureel re-integratietrajecten uit, gecombineerd met productieactiviteiten.
- De selectiegroep bevat zowel bedrijven waar de re-integratiekandidaten loon krijgen, alsook bedrijven waar de re-integratiekandidaten geen loon ontvangen, en een combinatie daarvan.
- De bedrijven die Berenschot selecteert zijn evenwichtig verdeeld over het land.
- De verschillende organisatievormen zijn vertegenwoordigd:
  - voormalige sw-bedrijven die een deel van de re-integratie voor de gemeenten uitvoeren
  - werkbedrijven die zowel de Wsw als de volledige re-integratie voor de gemeente(n) verzorgen
  - uitvoeringsorganisaties die integraal de Participatiewet en de Wsw uitvoeren (werk en inkomen gecombineerd).
- Verschillende gemeentegroottes zijn direct (als de gemeente een eigen sociaal ontwikkelbedrijf heeft) of indirect (als de gemeenten samenwerken in een sociaal ontwikkelbedrijf) in de selectiegroep vertegenwoordigd.
- Verschillende bedrijfsgroottes zijn vertegenwoordigd.
- Variatie in de afstand tot de gemeente(n). Berenschot selecteert bedrijven die op afstand van de gemeente opereren, bijvoorbeeld in een GR of een BV en selecteert bedrijven die onderdeel zijn van de gemeentelijke organisatie.

Er worden drie onderzoeksrondes georganiseerd met de selectiegroep:

- Ronde 1: Het vormen van een eerste beeld van de re-integratie gecombineerd met productieactiviteiten en het inventariseren op welke wijze en hoe moeilijk of gemakkelijk de benodigde informatie door de sociaal ontwikkelbedrijven kan worden gegenereerd.
- Ronde 2: Het laten invullen van een vragenlijst en het voeren van verdiepende gesprekken met de sociaal ontwikkelbedrijven. Doel is dat de onderzoekers in deze ronde per bedrijf de benodigde informatie verzamelen voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen.
- Ronde 3: Het terugkoppelen en toetsen van de conclusies en bevindingen.

### 2.2.2 Landelijke enquête

Door naast het onderzoek bij de selectiegroep een landelijke enquête uit te voeren, is Berenschot in staat om een betrouwbaar en representatief beeld te geven van de mate waarin sociaal ontwikkelbedrijven financieel afhankelijk zijn van WMBU op werkplekken in het kader van de re-integratie.

Voor wat betreft het operationeel resultaat is de verwachting dat het onderzoek bij de selectiegroep belangrijke input gaat opleveren. Ook wordt in de enquête gevraagd om een inschatting te maken van de hoogte van het operationeel resultaat van de groep WMBU. Er worden controlevragen ingebouwd voor het beoordelen van de betrouwbaarheid.

## 2.3 Stappenplan



### Fase 1. Oriëntatiefase

1. Startgesprek met opdrachtgever: de offerte wordt besproken en er worden afspraken gemaakt over de verschillende contactmomenten. Voor het startgesprek wordt een lijst met sociaal ontwikkelbedrijven opgesteld die kunnen worden benaderd voor de selectiegroep. Agesproken wordt welke bedrijven benaderd worden.
2. Vorbereiding: In deze stap benadert Berenschot de directeurs van de sociaal ontwikkelbedrijven voor deelname aan de selectiegroep. Daarnaast stellen de onderzoekers een eerste conceptenquête op en een gespreksleidraad voor de eerste ronde met werksessies met de selectiegroep. De conceptenquête zet Berenschot uit bij drie sociaal ontwikkelbedrijven om deze te testen.
3. Ronde 1: Berenschot organiseert een eerste ronde met twee tot drie werksessies met de geselecteerde bedrijven (= vijf tot acht sociaal ontwikkelbedrijven per werksessie). Deze bijeenkomsten geven een eerste beeld van de re-integratie met productieactiviteiten waar mensen met behoud van uitkering worden ingezet. In deze ronde toetsen de onderzoekers eveneens de enquêtevragen.
4. Klankbordgroep: Berenschot bespreekt de enquêtevragen met de klankbordgroep. Ook doen de onderzoekers verslag van de uitkomst van de eerste ronde werksessies. Berenschot vraagt de klankbordgroep om suggesties voor het vervolg van het onderzoek.

### Fase 2. Dataverzameling

1. Enquête uitzetten: Berenschot zet de enquête voor twee weken uit. Afhankelijk van de respons kan de periode met maximaal twee weken worden verlengd. De onderzoekers rappelleren tweemaal per e-mail. Indien nodig gaan de onderzoekers bellen om bedrijven te stimuleren om mee te doen. Bij vragen over de vragenlijst kunnen de respondenten ons bellen of e-mailen.
2. Ronde 2: Berenschot voert met alle geselecteerde bedrijven een persoonlijk gesprek. De onderzoekers spreken de directeur/manager en/of beleidsmedewerker gezamenlijk met de controller. Vooraf hebben zij de enquête ingevuld met aanvullende, verdiepende vragen. In deze fase kan er aanleiding zijn om – met name als het sociaal ontwikkelbedrijf op afstand staat - aanvullende gesprekken te voeren met gemeentelijke beleidsmakers, bijvoorbeeld om meer inzicht te krijgen in de overwegingen om mensen met behoud van uitkering te laten werken.

### **Fase 3. Analyse en consolidatie**

1. Deskresearch: Berenschot brengt de verzamelde informatie bij elkaar en analyseert die. De onderzoeksvragen worden beantwoordt. De onderzoekers presenteren het gemiddelde landelijke beeld en tonen de variaties tussen de verschillende bedrijven. Berenschot gaat na of er een relatie is te zien tussen de verschillende soort bedrijven en de mate waarin ze afhankelijk zijn van WMBU in re-integratietrajecten.
2. Ronde 3: De onderzoekers bespreken de uitkomsten met de selectiegroep in een gezamenlijke bijeenkomst. Deze ronde gebruikt Berenschot ook om eventueel laatste verduidelijkende vragen te stellen.
3. Klankbordgroep: Berenschot presenteert de uitkomsten van het onderzoek en bespreekt die met de klankbordgroep.

### **Fase 4. Rapportage**

1. Conceptrapport: Berenschot werkt de uitkomsten uit in een conceptrapportage, welke wordt opgeleverd op vrijdag 24 december 2021. Het rapport geeft een beschrijving van het onderzoek en geeft antwoord op de geformuleerde onderzoeksvragen.
2. Klankbordgroep: De onderzoekers bespreken de conceptrapportage in de klankbordgroep
3. Definitief rapport: Op basis van de bespreking in de klankbordgroep past Berenschot de rapportage waar nodig aan. Vervolgens leveren de onderzoekers het definitieve rapport op, op vrijdag 28 januari 2022.

### 3. Planning



Het stappenplan wordt uitgevoerd in week 41 tot en met week 4 in het nieuwe jaar, zodat de eindrapportage op 28 januari 2022 bij SZW is opgeleverd. De stappen in bovenstaand overzicht komen overeen met de stappen zoals beschreven in het stappenplan in paragraaf 3 van hoofdstuk 2.





## Berenschot

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 350 medewerkers wereldwijd. Al 80 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Ons bureau zit vol inspirerende en eigenwijze individuen die allen dezelfde passie delen: organiseren. Ingewikkelde vraagstukken omzetten in werkbare constructies. Door ons brede werkterrein en onze brede expertise kunnen opdrachtgevers ons inschakelen voor uiteenlopende opdrachten. En zijn we in staat om met multidisciplinaire teams alle aspecten van een vraagstuk aan te pakken.

### **Berenschot B.V.**

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

[in/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)