



AB20260326 - 4a 1 -

RAPPORT

Reële tarieven

Onderzoek in opdracht van Werkzaak Rivierenland
naar de tarifiering van de inzet van mensen met
een arbeidsbeperking

73321 - 24 oktober 2025

RAPPORT

Reële tarieven

Onderzoek in opdracht van Werkzaak Rivierenland
naar de tarifiering van de inzet van mensen met
een arbeidsbeperking

Bram Berkhout
Bart Vertegaal

73321 - 24 oktober 2025

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1

Inleiding	4
------------------------	----------

HOOFDSTUK 2

Onze aanpak	5
Onderzoeksvragen.....	6
Analyse op totstandkoming tarieven bij Werkzaak Rivierenland.....	6
Interviews	6
Analyse en verdieping	7

HOOFDSTUK 3

Detachering en diensten	8
Prijsbeleid	9
Rekentools.....	9
Markt en concurrentie	10
Tariefstelling in de praktijk.....	11

HOOFDSTUK 4

Intern productiewerk	12
Prijsbeleid	13
Rekentools.....	13
Markt en concurrentie	13

HOOFDSTUK 5

Verdiepende analyse van de integrale kostprijsberekening door Werkzaak Rivierenland	15
Berenschot kostprijsmodel.....	16
Vergelijking kostprijsopbouw onderzochte bedrijven	17
Nadere analyse op integraliteit van kostprijsberekening Werkzaak Rivierenland	18
Kostendekkend tarief.....	19

HOOFDSTUK 6

Hoofdpijnen van de onderzoeksbevindingen.....	20
Groeiend besef noodzaak kostendekkende tarieven.....	21
Marktwerking en concurrentie	21
Context tariefstelling bij arbeidsmatige dagbesteding.....	22
Samenwerking tussen bedrijven.....	22
Positie in de arbeidsmarkt.....	22

HOOFDSTUK 7

Beantwoording onderzoeksvragen	23
---	-----------

HOOFDSTUK 8

Overkoepelende analyse en aanbevelingen.....	25
Overkoepelende analyse.....	26
Onze aanbevelingen	28

BIJLAGE 1

Respondenten	29
---------------------------	-----------

HOOFDSTUK 1

Inleiding

Werkontwikkelbedrijven spelen een cruciale rol in het ondersteunen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In opdracht van gemeenten zetten deze bedrijven zich in om hun doelgroep zoveel mogelijk te laten participeren in de samenleving, waarbij werk een essentieel middel is. Dit werk kan plaatsvinden binnen de beschermde werkomgeving van het ontwikkelbedrijf zelf, erbuiten in de vorm van diensten, of via detachering bij reguliere werkgevers. In alle gevallen is het noodzakelijk om duidelijke afspraken te maken over reële tarieven waartegen de doelgroep bij of voor opdrachtgevers wordt ingezet.

Een reëel tarief dient idealiter de daadwerkelijke kosten van de werkzaamheden te dekken. Dit betekent dat het tarief toereikend moet zijn om zowel de loonkosten van de doelgroep te compenseren, verminderd met de loonkostensubsidie (LKS), als de bedrijfskosten van het werkontwikkelbedrijf. Deze componenten vormen samen de integrale kostprijs. Door bovenop deze integrale kostprijs een marge toe te voegen voor risico en innovatie, kan een sociaal ontwikkelbedrijf een reëel en passend tarief vaststellen. Dit tarief zou als basis moeten dienen voor het contracteren van werkzaamheden voor de doelgroep en draagt bij aan een duurzame en toekomstbestendige bedrijfsvoering. In bredere zin zou het externe tarief ook marktconform moeten zijn, zoals dat tot stand zou komen in een goed functionerende, concurrerende markt. Alleen dan wordt recht gedaan aan de waarde van het werk én aan de inzet van publieke middelen.

Op dit moment bestaat het beeld dat sommige werkontwikkelbedrijven bereid zijn het door de doelgroep geleverde werk aan te bieden tegen aanzienlijk lagere tarieven dan het tarief dat op basis van de eerder beschreven integrale kostprijs is vastgesteld. Hoewel dit op korte termijn voordelig lijkt, roept het volgens Werkzaak Rivierenland belangrijke vragen op. Dergelijke lage tarieven doen afbreuk aan de waarde van het geleverde werk, ondermijnen eerlijke concurrentie tussen sociaal ontwikkelbedrijven, en leiden tot inefficiënt gebruik van publieke middelen. Kosten van sociaal ontwikkelbedrijven die niet worden gedekt door externe tarieven en loonkostensubsidies, komen uiteindelijk voor rekening van de gemeenten die bij het werkbedrijf betrokken zijn. Zij moeten extra bijdragen om het verschil te compenseren en de continuïteit van het sociaal ontwikkelbedrijf te waarborgen. Te lage tarieven zijn schadelijk voor de positie van werknemers uit de doelgroep, wiens werk op deze manier minder gewaardeerd wordt. Hierdoor ontstaat er een ongelijk speelveld en komt de duurzame beschikbaarheid van werk voor kwetsbare groepen onder druk te staan.

In opdracht van Werkzaak Rivierenland heeft Berenschot onderzoek gedaan naar de totstandkoming en opbouw van tarieven voor werk dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt verrichten bij of via werkontwikkelbedrijven. Hierbij is gekeken naar welke richtlijnen of uitgangspunten kunnen bijdragen aan een reële, transparante en maatschappelijk verantwoorde tariefvorming. In dit rapport doen we verslag.



HOOFDSTUK 2

Onze aanpak

In dit hoofdstuk beschrijven we onze aanpak om de vier onderzoeksvragen te beantwoorden. Daarnaast beschrijven we de organisaties die tijdens dit onderzoek zijn geïnterviewd.

Onderzoeksvragen

Ons onderzoek beantwoordt vier specifieke vragen:

- Wat zou voor Werkzaak Rivierenland het tarief moeten zijn voor afgesproken werk als er rekening wordt gehouden met de gemiddelde loonwaarde van de betrokken medewerkers en de werkelijke hoogte van de overige bedrijfskosten?
- Op basis van welke overwegingen komen andere werkontwikkelbedrijven tot hun tariefstelling voor het acquireren van werk voor hun doelgroepen? Hoe zit dit in het gevangeniswezen? En met instellingen voor arbeidsmatige dagbesteding?
- Slagen andere bedrijven er wel in om tenminste op kostprijsniveau hun werkzaamheden te verrichten? Zo ja, wat doen zij daarvoor?
- Indien andere werkontwikkelbedrijven met niet-kostendekkende tarieven werken, hoe kijkt men dan aan tegen het vraagstuk van concurrentievervalsing en de onderwaardering van de toegevoegde waarde die de doelgroep wel levert?

In het vervolg van dit hoofdstuk lichten we de onderzoeksactiviteiten toe die we hebben uitgevoerd om de vier onderzoeksvragen te beantwoorden.

Analyse op totstandkoming tarieven bij Werkzaak Rivierenland

Om inzicht te krijgen in de totstandkoming van de tarieven die Werkzaak Rivierenland hanteert, hebben we een interview afgenomen met de financieel adviseurs van Werkzaak Rivierenland. Tijdens dit interview is uitvoerig gesproken over de wijze waarop de tarieven worden vastgesteld en de onderliggende keuzes die daarbij worden gemaakt.

Naast het afnemen van interviews heeft Berenschot zelfstandig de rekentools geanalyseerd die Werkzaak Rivierenland inzet om de integrale kostprijs te berekenen voor de inzet van de doelgroep bij detachering en productiewerk. Deze tools zijn namelijk bepalend voor het vaststellen van de externe tarieven die aan opdrachtgevers in rekening worden gebracht. Om te beoordelen of Werkzaak Rivierenland met deze tools daadwerkelijk een integrale kostprijs hanteert, heeft Berenschot een vergelijking gemaakt met het eigen kostprijsmodel dat Berenschot als adviesbureau gebruikt voor het berekenen van integrale kostprijzen van diensten voor klanten en dit getoetst bij financieel adviseurs van Werkzaak Rivierenland.

Het onderzoek richtte zich niet op een vergelijking tussen de kostenstructuur van Werkzaak Rivierenland en die van reguliere bedrijven.

Interviews

We hebben ook buiten Rivierenland onderzocht hoe tarieven voor werk waarop de doelgroep wordt ingezet tot stand komen en welke keuzes daarbij worden gemaakt. Zo zijn er naast Werkzaak Rivierenland negen andere werkontwikkelbedrijven geïnterviewd. Er is gekozen voor een divers palet aan werkontwikkelbedrijven, waarbij de verhouding tussen de inzet van de doelgroep op intern werk (productie) en extern werk (detachering en diensten) tussen de bedrijven varieert. Een groot deel van de geïnterviewde bedrijven was bereid om interne rekentools voor het berekenen van tarieven in vertrouwen met ons te delen. In Tabel 1 beschrijven we de kenmerken van de werkontwikkelbedrijven die hebben deelgenomen aan ons onderzoek.

Naast interviews met andere werkontwikkelbedrijven, hebben we interviews gehouden met vertegenwoordigers van twee grote zorginstellingen die arbeidsmatige dagbesteding aanbieden. Voor bepaalde interne werksoorten van sociaal ontwikkelbedrijven zien opdrachtgevers dagbestedingsorganisaties namelijk als alternatief voor de werkontwikkelbedrijven. Het was voor het onderzoek daarom interessant om een vergelijking te maken met hoe tarieven voor het binnenhalen van werk tot stand komen binnen de arbeidsmatige dagbesteding. Om dezelfde reden hebben we geprobeerd om in gesprek te komen met het gevangeniswezen. Binnen gevangeniswezen wordt namelijk productiewerk verricht door gedetineerden, wat vaak vergelijkbaar is met het werk binnen werkontwikkelbedrijven. Werkontwikkelbedrijven concurreren regelmatig met het gevangeniswezen om dit werk binnen te halen. Voor ons onderzoek was het daarom interessant om te achterhalen hoe tarieven in deze sector tot stand komen en welke afwegingen daarbij worden gemaakt. Helaas wilde de Serviceorganisatie In-Made, die het werk voor de dertig productiebedrijven binnen het gevangeniswezen coördineert, niet meewerken aan ons onderzoek.

We hebben de interviewronde voor ons onderzoek afgesloten met een gesprek met Cedris, de brancheorganisatie voor werkontwikkelbedrijven. Tijdens dit interview hebben we de respondent laten reageren op de belangrijkste inzichten uit ons onderzoek en besproken welke mogelijkheden men ziet om binnen de sector reële tarieven tot stand te brengen.

Tabel 1. **Typering van de tien werkontwikkelbedrijven (inclusief Werkzaak Rivierenland) die deelnamen aan het onderzoek.**

Type werkontwikkel-bedrijf ¹	Beschrijving	Aantal
Gecombineerd bedrijf	Het werkontwikkelbedrijf is gecombineerd met de sociale dienst(en) in één gezamenlijk bedrijf. Het bedrijf voert de gehele Participatiewet uit en verzorgt zowel de uitkeringsverstrekking aan mensen met een bijstandsuitkering als het aan de slag helpen en houden van mensen vanuit de doelgroep.	6
Integraal sociaal ontwikkelbedrijf	Alle werk- en re-integratietaken van de gemeente(n) in het kader van de Participatiewet en de Wsw zijn geïntegreerd in één bedrijf. De uitkeringsverstrekking is ondergebracht in een aparte entiteit.	2
Partieel sociaal ontwikkelbedrijf	Het sociaal ontwikkelbedrijf voert naast de Wsw andere re-integratietaken uit. De aard en omvang van de taken verschilt. Naast de sociaal ontwikkelbedrijven zijn – binnen de ondersteuningsinfrastructuur – de sociale diensten actief.	2
Bedrijf voor beschut werk	In dit bedrijf is de traditionele werkplaats de hoeksteen van de infrastructuur van het bedrijf. Deze bedrijven verrichten naast de Wsw en beschut werk geen of zeer beperkt andere re-integratietaken.	0
Klassiek sociaal ontwikkelbedrijf	Dit bedrijf voert hoofdzakelijk alleen (nog) de Wsw uit.	0

Analyse en verdieping

In deze derde fase zijn de opgedane inzichten bij elkaar gebracht en de verkregen rekentools geanalyseerd. In dit rapport hebben we de opgedane inzichten uitgewerkt en opgenomen hoe andere werkontwikkelbedrijven omgaan met het bepalen van hun tarieven voor het acquireren van intern en extern werk.



¹ De typering van werkontwikkelbedrijven die hier wordt gehanteerd, is gebaseerd op de uitkomsten van het landelijke onderzoek dat Berenschot in 2023 uitvoerde voor het ministerie van SZW, Cedris en VNG naar de infrastructuur van sociaal ontwikkelbedrijven (rapport) www.berenschot.nl/media/g3udu3kn/rapport-infrastructuur-sociaal-ontwikkelbedrijven-berenschot.pdf.



HOOFDSTUK 3

Detachering en diensten

In dit hoofdstuk schetsen we op hoofdlijnen hoe de onderzochte werkontwikkelbedrijven hun tariefstelling bepalen wanneer medewerkers uit de doelgroep worden ingezet voor detachering en het leveren van diensten aan externe opdrachtgevers.

Prijsbeleid

Bij alle tien geïnterviewde werkontwikkelbedrijven hebben we een groeiend bewustzijn waargenomen over het gevoerde prijsbeleid. Het uitgangspunt van een tarief is dat dit in principe kostendekkend zou moeten zijn. Niet alle werkontwikkelbedrijven zijn even ver met de implementatie van dit prijsbeleid; bij sommige is dit bewustzijn al een aantal jaar aanwezig terwijl andere hier pas recent mee zijn begonnen.

Bij het bepalen van tarieven voor diensten en detachering maken de onderzochte werkontwikkelbedrijven verschillende keuzes in hoe zij in de kostentoerekening via tariefstelling omgaan met overheadkosten en andere indirecte kosten. Een benadering die regelmatig wordt gehanteerd, is om alleen de kosten door te rekenen aan de opdrachtgever die ook voor de opdrachtgever zichtbaar zijn in de daadwerkelijke uitvoering van het werk. Zo worden de kosten voor directe begeleiding, zoals die door een werkbegeleider of meewerkend voorman wordt geboden, wel in het tarief opgenomen, terwijl kosten voor bijvoorbeeld het management of de directie van het werkontwikkelbedrijf buiten de doorbelaste kosten blijven. In de praktijk blijkt dat er bij opdrachtgevers steeds meer begrip ontstaat voor het in rekening brengen van begeleidingskosten. Waar in het verleden bij groepsdetacheringen de inzet van meewerkend voormannen niet standaard werd vergoed, gaven verschillende van de door ons onderzochte werkontwikkelbedrijven aan dat opdrachtgevers hier inmiddels wél voor willen betalen zodra het belang van deze functie wordt toegelicht.

Ook op het gebied van vastgoedkosten lopen de praktijken uiteen. Bij intern productiewerk is het doorgaans vanzelfsprekend dat kosten voor bedrijfshallen worden meegenomen in de kostprijs, het werk wordt immers in de bedrijfshal van het werkontwikkelbedrijf uitgevoerd. Bij extern werk (op de locatie van de opdrachtgever) – zoals detacheringen of dienstverlening – maken bedrijven op dit punt echter heel verschillende afwegingen. Sommige werkontwikkelbedrijven rekenen de vastgoedkosten voor productiehallen alsnog door aan de opdrachtgever. Andere organisaties kiezen er bewust voor om deze kosten in geval van diensten of detachering nooit door te belasten via het tarief, vanuit de overtuiging dat dit niet passend is bij extern werk. Deze verschillende benaderingen laten zien dat er in de praktijk ruimte bestaat voor interpretatie en dat bedrijven hun tariefbeleid mede laten afhangen van hun positionering richting opdrachtgevers en de mate waarin zij maatschappelijk draagvlak willen behouden.

Rekentools

In de interviews met alle tien de onderzochte werkontwikkelbedrijven (inclusief Werkzaam Rivierenland) is gevraagd of men bereid is om eventuele interne rekentools in vertrouwen met ons te delen. Hier is in grote mate gehoor aan gegeven. Een bedrijf gaf aan dat de rekentool geen toegevoegde meerwaarde bevat ten opzichte van het gevoerde interview en twee bedrijven hebben de rekentool uiteindelijk niet aangeleverd. Dit betekent dat we inclusief de rekentool van Werkzaam Rivierenland zeven rekentools hebben ontvangen. De ontvangen tools hadden niet allemaal betrekking op detachering of diensten; één rekentool was alleen van toepassing op intern productiewerk. In een andere rekentool waren de bouwstenen voor het berekenen van de tarieven niet te achterhalen. Dit betekent dat we uiteindelijk vijf rekentools voor detachering en diensten inhoudelijk hebben kunnen vergelijken. Dit hebben we gedaan door de tools van de andere vier bedrijven (dus exclusief die van Werkzaam Rivierenland) in te vullen voor een en dezelfde fictieve casus. Deze casus was een werknemer van 21 jaar of ouder met een werkweek van 36 of 37 uur (afhankelijk van de geldende cao), een loonwaarde van 50% en de laagste loonschaal. In tabel 2 vindt u de gevonden bandbreedte van verschillende componenten in deze rekentools.

Tabel 2. De componenten en bijbehorende bandbreedte in de ontvangen rekentools voor detachering.

Component uit rekentool	Bandbreedte tussen vijf bestudeerde tools
Uitgangspunt	Voor werknemers geldende cao of het wettelijk minimumloon
Loonwaarde	• Op de procent nauwkeurig • Een categorisering, waarbij elke categorie een bandbreedte van 10%-punt heeft
Vakantietoeslag	0%-punt
Werkgeverslasten	12,5%-punt
Overhead	3,49%-punt
Marge/Opslag	15%-punt
Totaal opslagpercentages ²	28%-punt
Productieve uren per jaar	502
Peildatum (rekentool wel of niet geactualiseerd)	1-7-2024 of 1-1-2025
Bandbreedte tussen laagste en hoogste (met de rekentools berekende) tarief	€ 7,68

Markt en concurrentie

Werkontwikkelbedrijven slagen er over het algemeen beter in om voor extern werk opdrachten binnen te halen tegen het berekende tarief dan voor intern productiewerk. Een belangrijke verklaring hiervoor is het geografische aspect: opdrachtgevers van extern werk opereren meestal lokaal en hebben daardoor minder alternatieven in de directe omgeving. Bij intern productiewerk speelt dit minder, omdat het product fysiek naar de productiehallen van in principe elk werkontwikkelbedrijf in Nederland kan worden vervoerd. Hierdoor is de locatie van de opdrachtgever minder bepalend en is er meer ruimte voor prijsconcurrentie. Voor de opdrachtgever maakt het in mindere mate uit hoeveel reistijd het personeel naar de locatie heeft, maar vanuit maatschappelijk oogpunt kunnen er vraagtekens gesteld worden bij veel reistijd voor deze doelgroep.

Tegelijkertijd hanteren sommige werkontwikkelbedrijven strategieën om de drempel voor opdrachtgevers te verlagen om aan een detachering te beginnen. Zo is er het voorbeeld van een organisatie waar er bij de start van een nieuwe detachering in de eerste maand geen tarief wordt gerekend. Deze periode wordt benut als een kennismaking, zodat zowel de opdrachtgever als de gedetacheerde kunnen wennen aan de samenwerking. Vanaf de tweede maand wordt dan het reguliere tarief in rekening gebracht.

Binnen de sector bestaan er daarnaast verschillende visies op de duur van detacheringen. Sommige werkontwikkelbedrijven kiezen er bewust voor om detacheringen tijdelijk te houden, omdat zij detachering beschouwen als een middel tot doorontwikkeling richting regulier werk. Langdurige plaatsingen worden in die visie als minder wenselijk gezien. Andere bedrijven kiezen juist voor stabiliteit en zien langdurige detacheringen als een goede manier om duurzame werkrelaties voor de doelgroep te creëren. Zo zijn er voorbeelden van medewerkers die al twintig jaar bij dezelfde opdrachtgever werkzaam zijn. Deze uiteenlopende keuzes weerspiegelen verschillen in visie op arbeidsontwikkeling en de balans tussen sociale doelstellingen en commerciële belangen van het werkontwikkelbedrijf.

² Het totaal van werkgeverslasten, overhead en marge/opslag. De vakantietoeslag van 8% is hierin niet meegenomen.

Tariefstelling in de praktijk

Een van de categorieën binnen de tariefstelling van werkontwikkelbedrijven voor extern werk betreft diensten, zoals groenvoorziening en schoonmaak. Dit type werkzaamheden wordt in veel gevallen uitgevoerd voor gemeentelijke opdrachtgevers, die in veel gevallen ook aandeelhouder van het werkontwikkelbedrijf zijn. In meerdere gevallen blijken de gehanteerde tarieven voor deze diensten kostendekkend te zijn. Dat is ook logisch: wanneer het werkontwikkelbedrijf financieel tekort zou komen op deze opdrachten en samen met andere werkvormen tot een negatief resultaat leidt aan het einde van het jaar, zou de gemeente als eigenaar of aandeelhouder van het werkontwikkelbedrijf dit financiële gat moeten overbruggen. In dat opzicht zijn kostendekkende tarieven voor gemeentelijke opdrachten ook in het belang van de gemeente zelf. Tegelijkertijd blijkt uit een van de interviews dat sommige gemeenten de tarieven voor bijvoorbeeld groenvoorziening als relatief hoog ervaren. Dit kan spanningen oproepen, zeker wanneer gemeenten hun uitgaven kritisch beoordelen.

In de praktijk blijkt dat de tariefbepaling voor diensten en detachering niet altijd plaatsvindt via de gehanteerde rekentool van het werkontwikkelbedrijf voor kostprijsberekening. In plaats daarvan wordt in meerdere situaties gewerkt met methoden die doorgaans in de sector gebruikt worden, zoals het inmeten van rayons voor de groenvoorziening of het berekenen van het aantal schoon te maken vierkante meters. Hierbij wordt regelmatig aansluiting gezocht bij marktconforme tarieven van reguliere aanbieders in de schoonmaak- of groensector.

Hoewel dit kan bijdragen aan een marktconform beeld, bestaat het risico dat de specifieke begeleidings- en ontwikkelkosten van het werkontwikkelbedrijf onvoldoende worden meegenomen in de prijsbepaling.

Tot slot leidt het groeiende besef om kostendekkende tarieven te hanteren tot herziene afspraken met opdrachtgevers waar al meerdere jaren een contract mee is afgesloten. Bij deze jarenlange contracten zijn de initieel gemaakte afspraken over tarieven vaak niet meer kostendekkend, ondanks een jaarlijks afgesproken indexatie. Dit leidt ertoe dat er opnieuw onderhandeld moet worden met opdrachtgevers om tot nieuwe afspraken over tarieven te komen. Hier wordt vanuit opdrachtgevers verschillend op gereageerd. Sommige opdrachtgevers zijn bereid hierin mee te gaan en begrijpen goed dat de tarieven verhoogd moeten worden, terwijl andere opdrachtgevers vast willen houden aan de lage tarieven en niet in één jaar over kunnen of willen gaan naar nieuwe tarieven. Met deze laatste groep opdrachtgevers wordt door de onderzochte bedrijven in veel gevallen een ingroeimodel afgesproken, waarbij het tarief een aantal jaar stijgt naar het tarief berekend op basis van de rekentool voor kostprijsberekening. Voor nieuwe opdrachtgevers vormt dit geen probleem, hier bestaat simpelweg geen jarenlange relatie met het werkontwikkelbedrijf. Uit de interviews kwam naar voren dat het met de huidige – meer kostendekkende – tarieven in veel gevallen eenvoudiger is om bij nieuwe klanten tot een getekend contract te komen.



HOOFDSTUK 4

Intern productiewerk

In dit hoofdstuk schetsen we op hoofdlijnen hoe de onderzochte werkontwikkelbedrijven hun tariefstelling bepalen wanneer medewerkers intern productiewerk verrichten voor externe opdrachtgevers.

Prijsbeleid

Bij intern productiewerk hanteren werkontwikkelbedrijven uiteenlopende prijsstrategieën, waarbij gezocht wordt naar een balans tussen continuïteit van werk en financiële houdbaarheid. In de praktijk blijkt dat verlieslatend intern werk deels wordt gecompenseerd met hogere marges op extern werk. De mogelijkheid om intern werk op deze manier intern financieel op te kunnen vangen hangt daarbij dan wel af van de verhouding tussen de omvang van intern productiewerk en die van extern werk. Bedrijven met relatief weinig detachering hebben minder ruimte om deze verliezen (tarieven onder kostprijs) op intern werk te kunnen opvangen.

In de afgelopen jaren is bij vrijwel alle werkontwikkelbedrijven een duidelijke trend zichtbaar: contracten voor intern werk met extreem lage tarieven (hierbij zijn voorbeelden genoemd van contracten met uurtarieven onder de vijf euro worden beëindigd of omgezet in afspraken met opdrachtgevers over een geleidelijke aanpassing richting meer marktconforme en kostendeekkende tarieven, het zogenoemde ingroeimodel. Een veelgebruikte aanpak is het starten met een proeforder: hierbij wordt gekeken of de opdracht met het voorgestelde tarief kan worden uitgevoerd. Op basis van die ervaring wordt het tarief voor het vervolg bijgesteld.

Daarnaast is er een specifieke rol weggelegd voor zogenoemd stopwerk: grote, repeterende opdrachten zonder harde deadlines. Dit type werk wordt bij sommige onderzochte bedrijven bewust onder het 'normale' tarief geacquireerd, zodat er altijd werk beschikbaar is voor medewerkers, ook wanneer andere opdrachten tijdelijk wegvallen. Hoewel dit financieel niet altijd aantrekkelijk is, kan het bijdragen aan het voorkomen van ongewenste stilstand.

Tot slot zijn er binnen werkontwikkelbedrijven soms spanningen in het interne beleid rond prijsstelling. Acquisiteurs richten zich primair op het binnenhalen van voldoende werk om de productiecapaciteit te benutten en tijdelijke leegloop te voorkomen, terwijl management en directie vaker de nadruk leggen op het realiseren van reële, kostendeekkende tarieven. Deze verschillen in perspectief maken duidelijk dat prijsbeleid niet alleen een financiële, externe, maar ook een strategische, interne afweging is.

Rekentools

Van de zeven ontvangen rekentools van de onderzochte ontwikkelbedrijven hadden twee rekentools betrekking op intern productiewerk; de overige rekentools hadden betrekking op detachering en diensten (zoals beschreven in het vorige hoofdstuk). De twee rekentools voor intern werk betroffen vooral uitgewerkte voorbeelden om een stuksprijs voor de bedrijfsspecifieke productiesoorten te berekenen.

Het gevolg daarvan is dat de twee rekentools niet met elkaar te vergelijken zijn. Beide rekentools zijn afhankelijk van de kosten van de gebruikte materialen en de berekende tijden voor de benodigde stappen in het productieproces. In de rekentools zijn wel breed uiteenlopende uurtarieven voor arbeid aangetroffen, afhankelijk van het type arbeid. Met name voor het meer technische productiewerk liggen de uurtarieven aanzienlijk boven het wettelijk minimumloon.

Markt en concurrentie

De markt voor intern productiewerk wordt gekenmerkt door stevige concurrentie en meer prijsdruk ten opzichte van de markt voor detachering en diensten. Met name in het segment van eenvoudig, arbeidsintensief werk zoals stickeren en in- of verpakken is dit zichtbaar. In periodes van leegloop zijn werkontwikkelbedrijven soms genooddaakt onder hun gewenste tarief te offeren om voldoende werk te hebben voor het personeel in de eigen productiehallen. Tegelijkertijd proberen veel bedrijven zich in deze concurrerende markt steeds vaker te onderscheiden door zich te specialiseren. Het idee is om hiermee een markt te bedienen waarop minder concurrentie plaatsvindt en realisatie van hogere tarieven mogelijk is. Voorbeelden hiervan zijn het focussen op kleine productiebatches die voor grootschalige fabrieken minder aantrekkelijk zijn, of het ontwikkelen van expertise op het gebied van circulariteit, een terrein waar de sociale meerwaarde van werkontwikkelbedrijven tot zijn recht komt en mogelijk betere tarieven te behalen zijn. Ook het behalen van certificeringen voor werken met open voedsel wordt genoemd als strategie om je als bedrijf te positioneren ten opzichte van reguliere marktpartijen.

Een andere ontwikkeling is dat werkontwikkelbedrijven in sommige gevallen afzien van kleine, incidentele opdrachten, en zich juist richten op grote, structurele opdrachtgevers. Deze focus maakt het mogelijk om stabiele relaties op te bouwen en in sommige gevallen zelfs het merendeel van de werkcapaciteit met enkele grote opdrachtgevers te vullen. Dat biedt voordelen aan beide kanten: het werkontwikkelbedrijf kan bijvoorbeeld volle trailers direct op locatie ontvangen en extra productiecapaciteit beschikbaar stellen bij piekbelasting, terwijl van de opdrachtgever in ruil daarvoor gevraagd kan worden om bij dreigende leegloop extra werk aan het werkontwikkelbedrijf te leveren. Het nadeel dat hier tegenover staat is de afhankelijkheid die het werkontwikkelbedrijf ten opzichte van deze grote opdrachtgever heeft.

In de interviews met de tien bij het onderzoek betrokken bedrijven geven respondenten aan dat zij voor het binnenhalen van interne productieopdrachten niet alleen vaak moeten concurreren met andere sociale ontwikkelbedrijven, maar ook regelmatig met productiebedrijven van het gevangeniswezen en in mindere mate met aanbieders van arbeidsmatige dagbesteding. In een aantal interviews is aangegeven dat er vooral een goede relatie is met aanbieders van arbeidsmatige dagbesteding. Dit komt doordat opdrachtgevers in bepaalde gevallen naar hen worden doorverwezen, of doordat er bij drukte delen van de eigen productieopdrachten naar hen worden doorgeschoven. Belangrijk is dat bij werk dat geschikt is voor arbeidsmatige dagbesteding, er geen harde deadlines mogen gelden. Hierdoor zijn aanbieders van arbeidsmatige dagbesteding niet voor alle productieopdrachten echte concurrenten van sociale ontwikkelbedrijven. Naar aanbieders van arbeidsmatige dagbesteding wordt ook regelmatig door de bedrijven doorverwezen als het om productie van kleine volumes gaat. Voor werkontwikkelbedrijven is het namelijk niet altijd rendabel om hiervoor een eigen productielijn op te zetten. Dit gebeurt ook als de opdrachtgever niet bereid is om de tarieven van werkontwikkelbedrijven te betalen.

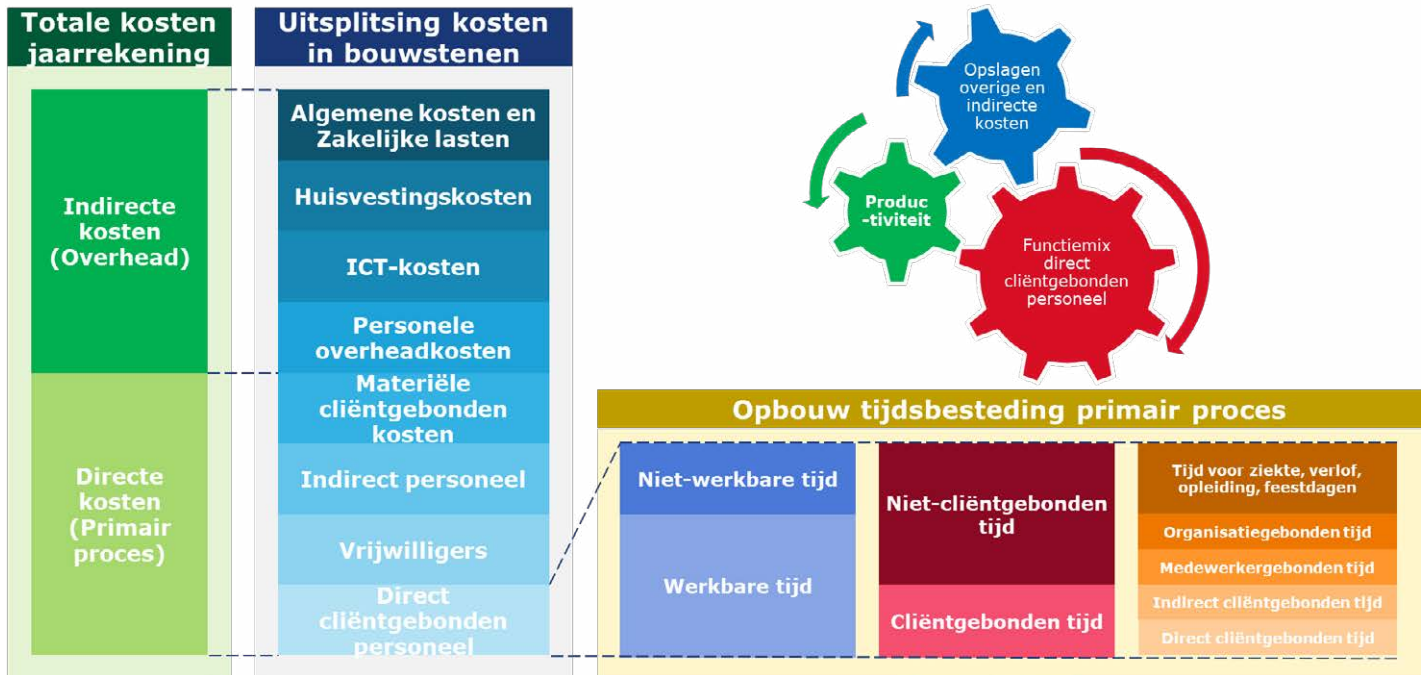
In sommige interviews met werkontwikkelbedrijven is aangegeven dat opdrachtgevers soms worden doorverwezen naar het gevangeniswezen, bijvoorbeeld als het fysiek zwaar werk betreft dat niet geschikt is voor de doelgroep van werkontwikkelbedrijven. Tegelijkertijd zijn er signalen dat het gevangeniswezen, mede onder invloed van aangescherpt overheidsbeleid dat werk voor gedetineerden maatschappelijke waarde moet hebben, bepaalde opdrachten niet langer uitvoert. In die gevallen komen opdrachtgevers vaak alsnog terecht bij werkontwikkelbedrijven.



HOOFDSTUK 5

Verdiepende analyse van de integrale kostprijsberekening door Werkzaak Rivierenland

In dit hoofdstuk wordt de integrale kostprijsberekening van Werkzaak Rivierenland voor detachering vergeleken met het kostprijsmodel van Berenschot. Deze verdiepende analyse dient ter beantwoording van de eerste onderzoeksvraag. Daarnaast wordt de kostprijsopbouw van Werkzaak Rivierenland afgezet tegen die van andere onderzochte werkontwikkelbedrijven, om inzicht te verkrijgen in verschillen en overeenkomsten in kostprijsstructuren.



Figuur 1. **Kostprijsmodel van Berenschot.**

Tabel 3. **Opbouw bouwstenen van het kostprijsmodel van Berenschot.**

Berenschot kostprijsmodel

Berenschot heeft als adviesbureau een eigen model ontwikkeld om voor klanten langs een achttal bouwstenen de kostprijs van een dienst op te bouwen. Het uitgangspunt van ons kostprijsmodel is dat er gerekend wordt met een integrale kostprijs waarbij alle relevante kosten worden meegenomen. In figuur 1 wordt dit kostprijsmodel grafisch weergegeven en in tabel 3 lichten we de bouwstenen toe.



Bouwstenen van het Berenschot kostprijsmodel	Toelichting
A. Direct cliënt gebonden kosten	Kosten voor het primair proces, salarissen van de doelgroep (inclusief bijslag voor vakantie, overwerk, ORT, eindejaarsuitkeringen)
B. Vrijwilligers	Niet-formeel personeel, verhoogt de kostprijs vaak niet sterk
C. Indirect personeel	Specifiek voor deze branche, maar niet direct in de uitvoering. Meewerkend voormannen vallen binnen Werkzaam Rivierenland ook binnen de doelgroep (bouwsteen A)
D. Materiële cliëntgebonden kosten	Denk aan bedrijfskleding, machines en apparatuur
E. Personele overheadkosten	Generieke overhead. Staan niet direct ten dienste van de opdrachtgever, maar leveren indirect een bijdrage aan het functioneren van de organisatie. Teamleiders, managers, secretariaat, hr, F&C, etc.
F. ICT-kosten	Bijvoorbeeld apparatuur, software, licenties
G. Huisvestingskosten	Zowel kantoorruimte als productiehallen
H. Algemene kosten en zakelijke lasten	Denk aan bestuurskosten (onder andere accountantskosten), certificeringskosten, kantoorkosten)

Vergelijking kostprijsopbouw onderzochte bedrijven

Voor de berekening van de integrale kostprijs bij detachering hebben we de rekentools van Werkzaam Rivierenland vergeleken met die van andere onderzochte werkontwikkelbedrijven. Daarbij is uitgegaan van een gestandaardiseerd profiel: een medewerker van 21 jaar of ouder, met een fulltime dienstverband van 36 uur per week en een loonwaarde van 50%.

De resultaten van deze vergelijking zijn weergegeven in tabel 4. Zowel de analyse als de interviews met de betrokken organisaties laten zien dat er op verschillende onderdelen van de kostprijsberekening uiteenlopende keuzes worden gemaakt. Daardoor is het volgens ons niet in alle gevallen mogelijk om te spreken van een integrale kostprijs. In de toelichting hieronder gaan we nader in op de geconstateerde verschillen.

Met betrekking tot bouwstenen C (indirect personeel) en E (personele overheadkosten) zijn we meerdere keren bij de andere onderzochte bedrijven de benadering tegengekomen om alleen 'zichtbare overhead' door te rekenen. Daarmee wordt bedoeld dat directe begeleiding, zoals door een meewerkend voorman, wordt doorgerekend aan de opdrachtgever. De voor een opdrachtgever 'niet-zichtbare overhead', zoals een hr- en F&C-afdeling, worden in deze gevallen echter niet doorbelast.

Op het vlak van huisvesting (bouwsteen G) zijn we verschillende werkwijzen tegengekomen. Bij intern productiewerk is het de standaardprocedure bij alle onderzochte werkontwikkelbedrijven om de kosten voor bedrijfshallen mee te nemen in de kostprijs. Bij detachering en dienstverlening lopen de afwegingen verder uiteen. Sommige werkontwikkelbedrijven, waar Werkzaam Rivierenland ook onder valt, rekenen deze kosten altijd door; ongeacht of het intern productiewerk, detachering of dienstverlening betreft. Andere werkontwikkelbedrijven geven aan deze huisvestingskosten nooit door te rekenen aan de opdrachtgever in het geval van detachering en dienstverlening. Zij hebben het uitgangspunt dat deze kosten niet passen bij de externe aard van detachering en dienstverlening. De theoretische consequentie hiervan is dat er relatief meer kosten terugverdiend moeten worden met het interne productiewerk, wat in de praktijk lastig blijkt door druk op de tarieven voor intern productiewerk.

De tweede stap die hoort bij het vertalen van het kostprijsmodel van Berenschot is een correctie voor productiviteit. Daarmee bedoelen we dat niet alle contracturen direct besteed worden aan de uitvoering van het werk maar ook aan zaken als verlof, ziekteverzuim, overleggen, etc. Werkzaam Rivierenland gaat hierin uit van 1.504 (80,4%) productieve uren per jaar, waar we bij de overige werkontwikkelbedrijven een bandbreedte zien van 1.418 (75,7%) – 1.920 (100%) uur per jaar. Voor een aantal andere componenten kunnen we op een rij zetten wat Werkzaam Rivierenland hanteert en welke bandbreedte bij andere werkontwikkelbedrijven wordt gehanteerd (zie tabel 4).

Tabel 4. Componenten en bandbreedte deelnemende werkontwikkelbedrijven, uitgaande van een medewerker van 21 jaar of ouder, met een fulltime dienstverband van 36 uur per week en een loonwaarde van 50%.

Component	Werkzaam	Bandbreedte tussen alle onderzochte rekentools voor detachering
Vertretpunt	Wettelijk minimumloon	Wettelijk minimumloon/caó/loonwaarde
Productieve jaarlijkse uren	1.504 (80,4%)	1.418 (75,7%) – 1.920 (100%)
Totale overhead	25,63%	0% - 25,63%
Werkgeverslasten	30,01%	23% - 36%
Reiskosten-vergoeding	€ 0,96	Niet gespecificeerd
Kostprijs per uur	€ 18,73	€ 10,18 - € 18,73

Uit tabel 4 blijkt dat organisaties breed uiteenlopende overheadpercentages hanteren. Bij sommige werkontwikkelbedrijven wordt er helemaal geen overheadpercentage meegenomen in de berekening van het tarief. Het percentage dat Werkzaam Rivierenland meeneemt ligt het hoogst. Zoals eerder genoemd wordt hier gewerkt met een integrale kostprijs waarin alle relevante kosten worden meegenomen.

In de hierboven gepresenteerde tabel is ook zichtbaar wat de kostprijs is bij de verschillende organisaties. Daarbij is uitgegaan van een gestandaardiseerd profiel: een medewerker van 21 jaar of ouder, met een fulltime dienstverband van 36 uur per week en een loonwaarde van 50%. De kostprijzen tonen een brede spreiding: de laagste kostprijs bedraagt € 10,18 en de hoogste kostprijs € 18,73. De laatstgenoemde kostprijs is afkomstig van Werkzaam Rivierenland.

Nadere analyse op integraliteit van kostprijsberekening Werkzaak Rivierenland

Voor een nadere analyse op de integraliteit van de kostprijsberekening voor een door Werkzaak Rivierenland gedetacheerde medewerker, hebben we ons eigen kostprijsmodel hierbij toegepast. Daarbij is, net als in eerdere vergelijkingen, uitgegaan van een medewerker van 21 jaar of ouder met een fulltime dienstverband van 36 uur per week en een loonwaarde van 50%. De uitkomsten van deze analyse zijn weergegeven in tabel 5.

Tabel 5. **Opbouw bouwstenen van het kostprijsmodel van Berenschot voor Werkzaak Rivierenland.**

Bouwstenen van het kostprijsmodel van Berenschot	Toelichting	% van de kostprijs die Werkzaak Rivierenland met hun rekentool berekent voor detachering
A. Direct cliëntgebonden kosten	Kosten voor het primair proces, salarissen van de doelgroep (inclusief bijslag voor vakantie, overwerk, ORT, eindejaarsuitkeringen)	74,37%
B. Vrijwilligers & stagiaires	Niet-formeel personeel, verhoogt de kostprijs vaak niet sterk	-
C. Indirect personeel	Specifiek voor deze branche, maar niet direct in de uitvoering. Meewerkend voormannen vallen binnen Werkzaak ook binnen de doelgroep (bouwsteen A)	0,03%
D. Materiële cliëntgebonden kosten	Denk aan bedrijfskleding, maar ook machines en apparatuur	0,56%
E. Personele overheadkosten	Generieke overhead. Staan niet direct ten dienste van de klant, maar leveren indirect een bijdrage aan het functioneren van de organisatie. Teamleiders, managers, secretariaat, hr, F&C, etc.	17,08%
F. ICT- en automatiseringskosten	Bijvoorbeeld apparatuur, software, licenties	3,65%
G. Huisvestingskosten	Zowel kantoorruimte als productiehallen	3,04%
H. Algemene kosten en zakelijke lasten	Denk aan bestuurskosten (onder andere accountantskosten), certificeringskosten, kantoorkosten)	1,27%
Met rekentool berekende integrale kostprijs voor detachering		100% (€ 18,73)

Tabel 5 laat zien dat Werkzaak Rivierenland met haar rekentool alle componenten meeneemt die wij binnen ons eigen kostprijsmodel relevant achten voor een integrale kostprijsberekening. In een aanvullend gesprek met de financieel adviseurs van Werkzaak Rivierenland is getoetst of men zelf vindt dat in de rekentool alle relevante kosten worden meegenomen in de kostprijsberekening en of er dus gesproken kan worden van een integrale kostprijs. Dit blijkt het geval. Alle relevante kosten voor het bedrijfsonderdeel ‘werk’ zijn meegenomen in deze kostprijs, kosten voor het bedrijfsonderdeel ‘inkomen’ (zoals minimaregelingen en inkomensondersteuning) zijn hierin buiten beschouwing gelaten.

Op basis van de bovenstaande analyse concluderen we dat de berekende kostprijs van € 18,73 voor een gedetacheerde medewerker van 21 jaar of ouder, met een fulltime dienstverband van 36 uur per week en een loonwaarde van 50%, recht doet aan alle relevante kosten die Werkzaak Rivierenland maakt. Uit de vergelijking eerder in dit hoofdstuk blijkt dat deze kostprijs voor het gekozen profiel de hoogste is van alle onderzochte werkontwikkelbedrijven. Dit verschil is te verklaren doordat andere organisaties in hun rekentools geen integrale benadering hanteren. Zo laat één van de bedrijven het overheadpercentage volledig buiten beschouwing, terwijl een ander uitgaat van een productiviteitspercentage van 100%, wat in de praktijk niet realistisch is.

Kostendekkend tarief

Werkzaam Rivierenland heeft ons gevraagd welk tarief als kostendekkend kan worden beschouwd voor het werk dat medewerkers uit de doelgroep verrichten. Volgens ons is dat een tarief dat ten minste de integrale kostprijs per uur dekt van een medewerker.

Eerder hebben we vastgesteld dat Werkzaam Rivierenland deze integrale kostprijs berekent met behulp van hun rekentool. Voor een gedetacheerde medewerker van 21 jaar of ouder, met een fulltime dienstverband van 36 uur per week en een loonwaarde van 50%, betekent dit dat elk tarief boven de berekende kostprijs van € 18,73 als kostendekkend kan worden beschouwd.

Werkzaam Rivierenland bepaalt het markttarief door de met de rekentools berekende kostprijs per uur te verhogen met een vaste marge voor risico en innovatie. Deze stap is nodig om tegenvallende resultaten op te vangen en te investeren in de toekomst. Dit betekent dat een markttarief te allen tijde hoger moet liggen dan de integrale kostprijs. Andere onderzochte bedrijven hanteren ook dit soort opslagen. De opslagen die gebruikt worden voor risico en innovatie lopen echter uiteen tussen de onderzochte bedrijven. Werkzaam hanteert in totaal een opslag van 10,6%, bestaande uit 5,6% risico-opslag en 5,0% commerciële ruimte. Bij de andere organisaties ligt dit percentage tussen 5% en 15%. Hierbij dient wel de opmerking geplaatst te worden dat sommige van deze partijen geen overhead doorrekenen, wat dit percentage kan vertekenen. In tabel 6 geven we weer wat de verschillen tussen de bedrijven in de opslagmarges betekenen voor het gewenste markttarief.



Tabel 6. **Markttarief en bandbreedte deelnemende werkontwikkeldbedrijven.**

Component	Werkzaam	Bandbreedte tussen alle onderzochte rekentools voor detachering
Kostprijs per uur	€ 18,73	€ 10,18 - € 18,73
Marge/opslag	10,6% (risico 5,6% en commerciële ruimte 5,0%) ³	5% - 15%
Markttarief per uur	€ 20,61	€ 11,80 - € 20,61

³ Het percentage voor marge/opslag wordt bij Werkzaam Rivierenland niet over de reiskostenvergoeding berekend.



HOOFDSTUK 6

Hoofdlijnen van de onderzoeksbevindingen

Na drie themagerichte hoofdstukken presenteren we in dit hoofdstuk een aantal hoofdlijnen die naar voren komen uit onze onderzoeksbevindingen. Hiervoor maken we deels gebruik van inzichten die eerder in dit rapport zijn beschreven, en deels van bevindingen die tot nu toe nog niet zijn genoemd.

Groeiend besef noodzaak kostendekkende tarieven

Bij alle tien werkontwikkelbedrijven die in het onderzoek zijn betrokken, zien we een groeiend besef dat het hanteren van betere – meer kostendekkende – tarieven essentieel is om de financiële positie van het bedrijf structureel te verbeteren. Dit geldt zowel voor intern als extern werk. Tegelijkertijd blijkt dat het op orde krijgen van het tariefbeleid een zoektocht blijft, waarbij verschillende organisaties tot uiteenlopende keuzes komen.

Met name op het gebied van overheadtoerekening zijn er grote verschillen. Bij de onderzochte werkontwikkelbedrijven zien we uiteenlopende keuzes in de wijze waarop kosten worden doorberekend. Sommige organisaties beperken zich tot direct zichtbare kosten, zoals begeleiding, terwijl andere juist pleiten voor een volledige dekking van zowel directe als indirecte kosten. Werkzaak Rivierenland onderscheidt zich in dit opzicht door het verstand te gaan in het meenemen van overheadkosten bij het berekenen van de integrale kostprijs voor de inzet van medewerkers uit de doelgroep. Dit komt voort uit twee factoren. Enerzijds blijkt uit de interviews dat Werkzaak Rivierenland een sterk ontwikkeld bewustzijn heeft ten aanzien van kostprijsofbouw; dit is bij andere werkontwikkelbedrijven nog in ontwikkeling is. Anderzijds hanteert Werkzaak een integrale benadering waarbij alle relevante kosten worden meegenomen in het tarief. Bij andere werkontwikkelbedrijven zien we deze integrale aanpak in mindere mate terug. Daar wordt soms gemotiveerd afgeweken van het theoretisch berekende tarief, bijvoorbeeld door bepaalde kostencomponenten buiten beschouwing te laten.

Marktwerving en concurrentie

Werkontwikkelbedrijven opereren in een complexe markt waarin concurrentie zich niet alleen voordoet tussen vergelijkbare organisaties, maar ook vanuit andere typen organisaties kan komen. Zo worden het gevangeniswezen en aanbieders van arbeidsmatige dagbesteding regelmatig genoemd als medespelers in de acquisitie van productiewerk. Aanbieders van arbeidsmatige dagbesteding worden daarbij door onze respondenten van de werkontwikkelbedrijven minder als directe concurrenten ervaren dan het gevangeniswezen. Bij arbeidsmatige dagbesteding is het vaak niet mogelijk om een deadline met de opdrachtgever af te spreken. Zoals in hoofdstuk 4 al benoemd komt het wel voor dat werkontwikkelbedrijven doorverwijzen naar arbeidsmatige dagbesteding. De redenen die in de bovenstaande interviews zijn genoemd, zijn: te kleine volumes voor het werkontwikkelbedrijf of lage tarieven die de opdrachtgever bereid is te betalen. Daarnaast wordt er heel soms naar het gevangeniswezen doorverwezen als het relatief fysiek zware arbeid betreft die niet geschikt is voor de doelgroep van werkontwikkelbedrijven. Het komt ook andersom voor dat het gevangeniswezen naar werkontwikkelbedrijven verwijst. Een voorbeeld hiervan is dat gedetineerden niet met open voedsel mogen werken terwijl een aantal werkontwikkelbedrijven hiervoor wel de juiste certificeringen bezit.

Opvallend is dat uit de interviews is gebleken dat grote landelijke opdrachtgevers – zoals producenten van consumentenproducten (bijvoorbeeld snoepfabrikanten) – bij meerdere werkontwikkelbedrijven tegelijk offertes opvragen. Hierdoor kunnen bedrijven elkaar onbedoeld beconcurreren, zeker als tarieven of kostprijzen sterk uiteenlopen. Het risico bestaat dat bedrijven tegen elkaar worden uitgespeeld, wat de onderhandelingspositie van de sector als geheel verzwakt.

Context tariefstelling bij arbeidsmatige dagbesteding

In de interviews met alle onderzochte werkontwikkelbedrijven hebben de respondenten aangegeven dat zij van mening zijn dat de tarieven die aanbieders van arbeidsmatige dagbesteding aan opdrachtgevers rekenen, vaak zeer laag zijn. Dit beeld is bevestigd in onze gesprekken met twee grote aanbieders van arbeidsmatige dagbesteding. In deze interviews werd uitgelegd dat de context waarin zij hun tarieven bepalen, heel anders is dan die waarin de werkontwikkelbedrijven opereren. De cliënten die deelnemen aan arbeidsmatige dagbesteding ontvangen geen loon, waardoor er geen loonkosten uit de tarieven hoeven te worden gedekt. Bovendien worden de kosten voor de dagbesteding volledig gedekt door zorgvergoedingen die door gemeenten (Wmo en Jeugdzorg) of het zorgkantoor (Wlz) worden betaald. Hierdoor hoeven aanbieders van arbeidsmatige dagbesteding deze kosten niet terug te verdienen, en wordt de gevraagde vergoeding vooral gebruikt voor de aanschaf van nieuwe materialen en machines of voor het organiseren van uitstapjes voor de cliënten. Dit maakt het mogelijk om lage tarieven te hanteren.

Een respondent van een aanbieder van dagbesteding gaf aan dat binnen zijn organisatie de vuistregel wordt gehanteerd om één eurocent per handeling te vragen. Bij het bepalen van het tarief spelen eerder zaken als het in stand houden van een goede relatie met opdrachtgevers die al lange tijd, vaak uit sociale overwegingen, werk aanbieden. Beide organisaties gaven echter aan dat zij wel altijd proberen een redelijk tarief te rekenen omdat zij vinden dat het geleverde werk waarde heeft. Tot slot werd in één interview aangegeven dat er de komende jaren mogelijk een noodzaak zal ontstaan om hogere tarieven te vragen, omdat de kosten van dagbesteding sneller stijgen dan de vergoedingen die zij hiervoor ontvangen van het zorgkantoor en de gemeente(n).

Alhoewel het gevangeniswezen niet aan ons onderzoek wilde meewerken, is het wel onze verwachting dat ook daar de context waarin zij hun tarieven bepalen, anders is dan die waarin de werkontwikkelbedrijven opereren. Zo ontvangen gedetineerden geen loon en het valt niet uit te sluiten dat de kosten voor het organiseren van het werk in de productiehallen vergoed wordt vanuit de begroting van de minister van JenV. Dit hebben we echter niet onderzocht.

Samenwerking tussen bedrijven

Om de negatieve effecten van onderlinge concurrentie te beperken, zijn er verschillende samenwerkingsinitiatieven ontstaan. Zo zijn er in Noord-Holland en Zuid-Holland intentieverklaringen opgesteld waarin afspraken zijn gemaakt over het hanteren van een gedeelde berekeningssystematiek. Hoewel er geen prijsafspraken worden gemaakt (dat zou kunnen leiden tot kartelvorming), helpt deze afstemming wel om transparanter te zijn over de opbouw van tarieven en om de onderlinge samenwerking te versterken. Hierbij dient de kanttekening geplaatst te worden dat er nog steeds ruimte is om verschillende keuzes te maken bij het berekenen van een kostprijs voor bepaling van het tarief. Zo kan er verschillend omgegaan worden met de kosten voor overhead, huisvestingskosten en het aantal werkbare uren van een medewerker. Deze verschillende keuzes leiden dan uiteindelijk alsnog tot verschillende tarieven tussen de werkontwikkelbedrijven.

Daarnaast wordt er onderling steeds meer kennis gedeeld, bijvoorbeeld via het controllersoverleg in Noord-Brabant of door het uitwisselen van informatie over rekentools. In sommige gevallen leiden dit soort overleggen ook tot het doorgeven van werk wanneer bij een van de bedrijven stilstand dreigt. Toch blijft het een zoektocht naar de juiste balans tussen collegialiteit en marktwerking. Elk werkontwikkelbedrijf moet immers ook financieel gezond blijven en voldoende werk binnenhalen voor zijn medewerkers.

Positie in de arbeidsmarkt

Sommige werkontwikkelbedrijven merken dat het hanteren van reële tarieven ertoe kan leiden dat zij tijdelijk klanten verliezen die niet bereid zijn de hogere prijs te betalen. Tegelijkertijd zijn er signalen dat deze klanten later alsnog terugkeren, bijvoorbeeld doordat zij vanwege personeelstekorten het werk niet meer op een andere manier kunnen laten uitvoeren. In dat opzicht lijkt de krapte op de arbeidsmarkt een versterkende factor voor de positie van werkontwikkelbedrijven.

Een ander initiatief dat potentie heeft voor gezamenlijke marktpositionering is de doorontwikkeling van de website www.werkontwikkelbedrijven.nl van bedrijven in de regio Zuidwest-Nederland. Deze website zou beter benut kunnen worden om als sector grotere opdrachten binnen te halen, zoals opdrachten die één werkontwikkelbedrijf vaak alleen niet aankan, maar die in samenwerking wel uitvoerbaar zijn. Hier ligt een kans om de zichtbaarheid en slagkracht van de sector te vergroten.

HOOFDSTUK 7

Beantwoording onderzoeksvragen

Onderzoeksvraag 1.

Wat zou voor Werkzaak Rivierenland het tarief moeten zijn voor afgesproken werk als rekening wordt gehouden met de gemiddelde loonwaarde van de betrokken medewerkers en de werkelijke hoogte van de overige bedrijfskosten?

Het markttarief dat Werkzaak Rivierenland zou moeten hanteren voor werkzaamheden door medewerkers uit de doelgroep dient minimaal de integrale kostprijs per uur te dekken. Uit ons onderzoek blijkt dat Werkzaak Rivierenland deze kostprijs zorgvuldig berekent met behulp van eigen rekentools. Voor het gehanteerde profiel, namelijk een gedetacheerde medewerker van 21 jaar of ouder, met een fulltime dienstverband (36 uur) en een loonwaarde van 50%, komt deze kostprijs uit op € 18,73 per uur. Elk tarief boven dit bedrag kan als kostendekkend worden beschouwd. De berekening omvat alle relevante kosten en is getoetst aan het eigen kostprijsmodel van Berenschot. Ook deze toets leidt tot de conclusie dat Werkzaak Rivierenland met hun rekentool voor detachering tot een integrale kostprijsberekening komt.

Het markttarief dat Werkzaak Rivierenland hanteert voor werkzaamheden door medewerkers uit de doelgroep dient structureel boven de integrale kostprijs te liggen, zoals berekend met de rekentools. Dit is noodzakelijk om financiële ruimte te creëren voor het opvangen van risico's en het realiseren van innovatie. Werkzaak hanteert hiervoor momenteel een marge van 10,6%, bestaande uit 5,6% voor risico en 5,0% voor commerciële ruimte. De inzichten vanuit andere werkontwikkelbedrijven bieden onvoldoende basis om deze marge op realiteitswaarde te beoordelen. In hun rekentools zijn kostenposten vaak beperkt gespecificeerd, waardoor een inhoudelijke vergelijking met de benadering van Werkzaak Rivierenland niet goed mogelijk is.

Onderzoeksvraag 2.

Op basis van welke overwegingen komen andere werkontwikkelbedrijven tot hun tariefstelling voor het acquireren van werk voor hun doelgroepen? Hoe zit dit in het gevangeniswezen? En met instellingen voor arbeidsmatige dagbesteding?

Bij andere werkontwikkelbedrijven spelen verschillende factoren een rol bij de tariefstelling. Aan de ene kant proberen veel bedrijven kostendekkende tarieven te hanteren, vooral voor extern werk op locatie van opdrachtgevers zoals detacheringen en dienstverlening. Tegelijkertijd bestaan er aanzienlijke verschillen in de wijze waarop bedrijven hun kostprijs berekenen. Niet elk werkontwikkelbedrijf hanteert het uitgangspunt van een integraal kostendekkend tarief, zoals Werkzaak Rivierenland dat wel doet (zie ook de bandbreedte zoals in hoofdstuk 5 gepresenteerd). Voor kostenposten zoals vastgoed, overhead en risicomarges maken bedrijven verschillende keuzes, wat leidt tot grote verschillen in tarieven.

Daarnaast maken bedrijven soms strategische keuzes om intern productiewerk bewust onder de kostprijs aan te bieden. Dit kan worden ingegeven door sociale overwegingen, zoals het voorkomen van stilstand en het creëren van passende werkgelegenheid voor kwetsbare doelgroepen. Een belangrijke les uit deze praktijken is de noodzaak om transparantie te bevorderen, vooral door de integrale kostprijs voor alle vormen van werk inzichtelijk te maken.

Werkzaak Rivierenland kan hier lering uit trekken door vastgoed- en overheadkosten expliciet in de tarieven op te nemen richting haar opdrachtgevers.

Onderzoeksvraag 3.

Slagen andere bedrijven er wel in om tenminste op kostprijsniveau hun werkzaamheden te verrichten? Zo ja, wat doen zij daarvoor?

Bij alle negen andere werkontwikkelbedrijven die in het onderzoek zijn betrokken, zien we een groeiend besef dat het hanteren van betere – meer kostendekkende – tarieven essentieel is om de financiële positie van het bedrijf structureel te verbeteren. Dit geldt zowel voor intern als extern werk. Tegelijkertijd blijkt dat het op orde krijgen van het tariefbeleid een zoektocht blijft, waarbij verschillende organisaties tot uiteenlopende keuzes komen.

Bedrijven die hun integrale kostprijs goed kennen, realiseren bij detachering vrijwel altijd kostendekkende opdrachten. Interne productie vindt daarentegen ook bij deze bedrijven soms bewust onder kostprijs plaats om kwetsbare doelgroepen te kunnen inzetten.

Bij een aantal andere onderzochte bedrijven blijken strategieën zoals integrale kostprijsberekening, heronderhandeling van langlopende contracten en het hanteren van marktconforme tarieven in specifieke sectoren effectief om detacheringsopdrachten kostendekkend uit te voeren.

Alle onderzochte werkontwikkelbedrijven rekenen bij intern productiewerk de kosten van productiehallen door in de kostprijs. Voor detachering en dienstverlening loopt de aanpak uiteen: sommige, waaronder Werkzaak Rivierenland, rekenen deze kosten altijd door; andere doen dat nooit, omdat zij vinden dat zulke kosten niet passen bij extern werk. Niet doorrekenen bij extern werk betekent dat meer kosten moeten worden terugverdiend met intern productiewerk, wat lastig is door druk op de tarieven. Er is volgens ons geen eenduidig juiste werkwijze; beide benaderingen zijn verdedigbaar.

Bij sommige bedrijven wordt in de kostprijs alleen de zichtbare overhead doorberekend, zoals kosten voor directe begeleiding door een meewerkend voorman. Niet-zichtbare overhead, zoals hr en Finance & Control, blijft daarbij buiten de prijs voor de opdrachtgever. Werkzaak Rivierenland neemt beide vormen mee in de kostprijs, wat naar onze mening terecht is: ook niet-zichtbare overhead is essentieel voor een gezonde bedrijfsvoering.

Onderzoeksvraag 4.

Indien andere werkontwikkelbedrijven met niet-kostendekkende tarieven werken, hoe kijkt men dan aan tegen het vraagstuk van concurrentievervalsing en de onderwaardering van de toegevoegde waarde die de doelgroep wel levert?

Uit de interviews ontstaat het beeld dat niet alle onderzochte werkontwikkelbedrijven zich bewust zijn van de negatieve gevolgen van het hanteren van te lage tarieven, laat staan dat hier in de praktijk al actief op wordt gestuurd. Het werken met niet-kostendekkende tarieven heeft meerdere negatieve gevolgen. Eén daarvan is dat het leidt tot concurrentievervalsing, aangezien opdrachtgevers profiteren van te lage prijzen die niet de reële productiekosten dekken. Daarnaast veroorzaakt dit praktijkgevallen van onderwaardering van de maatschappelijke waarde die werkontwikkelbedrijven leveren. De sociale bijdrage van arbeid door kwetsbare doelgroepen, zoals arbeidsparticipatie en onafhankelijkheid, wordt vaak niet in de financiële modellen opgenomen, wat de werkelijke impact onderschat.



HOOFDSTUK 8

Overkoepelende analyse en aanbevelingen

In dit slothoofdstuk geven wij, op basis van onze sector kennis, een overkoepelende analyse van de onderzoeksbevindingen en formuleren wij enkele aanbevelingen.

Overkoepelende analyse

We hebben bij tien werkontwikkelbedrijven (inclusief Werkzaak Rivierenland) onderzoek gedaan naar de totstandkoming van tarieven voor werk dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt verrichten bij of via werkontwikkelbedrijven. Het onderzoek heeft ons inzicht opgeleverd hoe onze opdrachtgever en andere werkontwikkelbedrijven hiermee omgaan. Uit het geheel van de onderzoeksbevindingen halen we als onderzoekers de volgende hoofdlijnen:

- Er is een groeiend bewustzijn onder werkontwikkelbedrijven dat inzicht in de kostprijs van het werk dat de doelgroep bij of via het werkontwikkelbedrijf verricht, essentieel is voor een juiste (in casu kostendeekkende) tariefstelling.
- Dit bewustzijn resulteert erin dat steeds meer ontwikkelbedrijven inzet plegen om tot een (kostendeekkende) kostprijsberekening te komen. Deze beweging is onder de onderzochte bedrijven het meest zichtbaar voor extern werk dat de doelgroep verricht in de vorm van diensten en detachering. Bij verschillende van de onderzochte bedrijven zijn hier rekentools voor ontwikkeld die acquisiteurs gebruiken bij het berekenen van tarieven voor het binnenhalen van dienstverlenings- en detachingscontracten.
- Dat werkontwikkelbedrijven steeds meer inzet plegen om ten behoeve van tariefonderhandelingen voor nieuw werk tot kostprijsberekeningen te komen, betekent niet dat men hierin allemaal dezelfde keuzes maakt. We zijn veel variatie tegengekomen in welke kostenelementen wel of niet meegenomen worden in de berekening. Op overhead, risicomarge en kosten van vastgoed (bedrijfshallen of werkplaatsen) doet zich veel variatie voor. Sommige organisaties kiezen er bijvoorbeeld voor om de kosten voor vastgoed alleen toe te rekenen aan intern werk, terwijl andere ze ook meenemen in de prijsstelling voor extern aangeboden diensten of detachering. Deze keuze heeft directe invloed op de kostprijs en daarmee op de concurrentiepositie van het bedrijf.
- Ook voor wat betreft de manier waarop loonkosten van de doelgroep in de integrale kostprijs terugkomen, zien we veel variatie op het punt van met welk aantal werkbare uren men rekent.
- Een belangrijke afweging is de vraag in hoeverre kosten van vastgoed, zoals productiehallen of werkplaatsen, worden meegenomen in de kostprijs voor extern werk.
- Het is nog lang niet het geval dat elk bedrijf echt een integrale kostprijs berekent. Dit betekent ook dat niet elk bedrijf in zijn prijsonderhandelingen voor nieuw werk vertrekt vanuit het uitgangspunt dat het tarief minimaal de integrale kostprijs moet dekken.
- Het feit dat men steeds vaker kostprijsberekeningen maakt, betekent in de praktijk niet altijd dat de uitkomst van deze berekeningen ook echt als uitgangspunt geldt voor de tariefonderhandelingen voor nieuw werk. Voor detachering en diensten gebeurt dat, zeker als het nieuwe klanten betreft, wel en lukt het vaak wel om een tarief af te spreken dat boven de berekende kostprijs uitkomt of op zijn minst in de buurt ligt.
- De situatie voor het binnenhalen van intern productiewerk is heel anders. Veel van de onderzochte bedrijven hebben nog steeds geen goed inzicht in de integrale kostprijs. Zelfs wanneer dit inzicht wel aanwezig is, bieden zij regelmatig werk ver onder de kostprijs aan. De redenen om dit te doen zijn divers: leegloop en het aan het werk willen houden van de doelgroep, en de ervaren concurrentie op prijs. Deze concurrentie op prijs (tarief) ervaren de bedrijven zeer regelmatig vanuit andere werkontwikkelbedrijven.
- Om de negatieve effecten van onderlinge concurrentie te beperken, zijn er verschillende samenwerkingsinitiatieven ontstaan. Zo zijn er in Noord-Holland en Zuid-Holland intentieverklaringen opgesteld waarin afspraken zijn gemaakt over het hanteren van een gedeelde berekeningssystematiek en vinden werkontwikkelbedrijven in Noord-Brabant elkaar in het controllersoverleg. Naar onze mening bieden deze afspraken de betrokken bedrijven nog veel ruimte om eigen keuzes te maken bij het toepassen van de systematiek, wat resulteert in sterk uiteenlopende uitkomsten (kostprijzen) waarop tariefstellingen worden gebaseerd. Dit biedt extra mogelijkheden om ook op tarief als werkontwikkelbedrijven met elkaar te concurreren. Niet elk werkontwikkelbedrijf ervaart dit als problematisch, sommige zijn van mening dat dit bij gezonde marktwerking hoort.

Op basis van onze onderzoeksbevindingen dringt zich toch vooral de centrale vraag op of het wenselijk en duurzaam is dat werkontwikkelbedrijven intern productiewerk, uitgevoerd door mensen met een arbeidsbeperking, aanbieden tegen niet-kostendekkende tarieven en daarmee onderling concurreren. Wij vinden van niet. Het aanbieden van werk onder de integrale kostprijs houdt in dat opdrachtgevers profiteren van een kunstmatig laag tarief, terwijl gemeenten genooddaakt zijn publiek geld bij te leggen om de volledige productiekosten te dekken. Momenteel kunnen veel van de onderzochte bedrijven het verlies op intern werk nog compenseren door werk van de doelgroep via detachering en diensten tegen meer dan kostendekkende tarieven te verkopen. De vraag is echter of dit in de toekomst haalbaar blijft, aangezien de nieuwe doelgroep die bij de ontwikkelbedrijven binnenkomt, steeds grotere beperkingen heeft. Hierdoor is de kans reëel dat een steeds groter deel van de werknemers afhankelijk wordt van intern werk. Als niet-kostendekkende tarieven hiervoor blijven gelden, zal het verlies op intern werk toenemen en het totale resultaat van het werkontwikkelbedrijf negatief beïnvloeden. Dit zou een prikkel moeten zijn om nu al toe te werken naar tarieven voor intern werk die de integrale kosten zo goed mogelijk dekken en om te voorkomen dat de sector onnodig op tarieven blijft concurreren. Kostendekkende tarieven voor alle werksoorten, ook voor het interne productiewerk, vormen volgens ons de financiële basis voor een gezonde en toekomstbestendige bedrijfsvoering. Bijkomend argument hiervoor is dat gemeenten voor Wsw-medewerkers een redelijk kostendekkende subsidie van het Rijk ontvangen, maar deze rijksbijdrage is niet beschikbaar voor de nieuwe doelgroepen. Voor hen is er wel loonkostensubsidie om het tekort aan loonwaarde te dekken, wat betekent dat een groter deel van de loonkosten uit de tarieven moet komen.

Kostendekkende tarieven voor alle werksoorten dragen bij aan een positief operationeel resultaat, en dat is noodzakelijk om duurzaam te kunnen blijven investeren in de ondersteuning en ontwikkeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Structureel werken tegen te lage tarieven beperkt die mogelijkheid. Zeker voor de ontwikkeling van Wsw-medewerkers en P-wetters is stabiliteit in begeleiding en werkaanbod cruciaal. Druk op tarieven zet deze maatschappelijke opdracht onder spanning, zeker op de langere termijn.

Om onnodige prijsconcurrentie tussen werkontwikkelbedrijven weg te nemen, zou de sector er volgens ons baat bij hebben om tot meer normerende afspraken te komen over de opbouw van een minimaal tarief. Idealiter zou het dan moeten gaan om afspraken om op bepaalde onderdelen van een integrale kostprijsberekening voor werk vaste uitgangspunten te hanteren. Het zou hier bijvoorbeeld kunnen gaan om afspraken over een vast aantal werkbare uren, om hetzelfde vertrekpunt te nemen om tot een tarief te komen (zoals het wettelijk minimumloon of de cao's SW en Aan de slag) of om afspraken over minimumpercentages voor de opslag voor overhead, vastgoed en werkgeverslasten te maken. Indien alle werkontwikkelbedrijven op deze onderdelen dezelfde berekeningen gaan maken, zal de variatie in de uitkomsten van de kostprijsberekeningen in theorie kleiner worden. Elk sociaal ontwikkelbedrijf zal dan namelijk in de kostprijsberekening (en het daarop gebaseerde verkooptarief) in principe alleen nog van collega-werkontwikkelbedrijven kunnen verschillen op de loonwaarde waarmee men rekt en bij intern werk op de efficiency (aantal uren/minuten) waarop men denkt een productieorder te kunnen organiseren. Zeker bij intern werk zou zo'n vergaande normering volgens ons kunnen helpen om de grootste verschillen in de kostprijsberekening en de daarvan afgeleide tariefbepaling te beperken, waardoor het speelveld eerlijker wordt en samenwerking minder snel onder druk komt te staan.

Hoewel dit volgens ons theoretisch een oplossing biedt voor onnodige prijsconcurrentie tussen werkontwikkelbedrijven, blijft het de vraag of het in de praktijk toegestaan is om sectorbreed normerende afspraken te maken over een minimaal tarief. Binnen de kaders van onze opdracht hebben we vastgesteld dat dit binnen de mededingingsregels niet mogelijk lijkt te zijn. De 'handleiding mededingingsregels' die Van Doorne Advocaten in 2009 voor de leden van Cedris heeft opgesteld, maakt namelijk duidelijk dat de Mededingingswet niet alleen prijsafspraken verbiedt, maar ook afspraken over methoden voor het vaststellen van prijzen. Wat volgens Van Doorne wél is toegestaan, is het opstellen van calculatieschema's die laten zien welke kostensoorten belangrijk zijn voor de berekening van kostprijzen, zonder dat dit leidt tot afstemming over eindprijzen. Onze inschatting is dat de verdere normering die we opperen, verder gaat dan deze uitzonderingsmogelijkheid.

Onze aanbevelingen

Op basis van de bovenstaande analyse doen wij aanbevelingen voor zowel individuele werkontwikkelbedrijven als de sector als geheel. Deze zijn:

- Zorg er als werkontwikkelbedrijf voor dat er voor alle vormen van werk, uitgevoerd door werknemers met een beperking, inzicht bestaat in de integrale kostprijs. Deze kostprijs moet gebaseerd zijn op de loonkosten van de doelgroep (gecorrigeerd voor loonkostensubsidie), begeleidingskosten, overhead, vastgoed en overige bedrijfskosten. Maak voor wat betreft vastgoed onderscheid in vastgoed voor intern productiewerk en vastgoed voor overhead (kantoren, hr, etc.). Gebruik dit inzicht om tijdens onderhandelingen te proberen een kostendekkend tarief af te spreken.
- Het zal altijd mogelijk moeten zijn om als bedrijf intern productiewerk (tijdelijk) onder een berekende integrale kostprijs aan te bieden. Het is onze aanbeveling om dergelijke afwijkingen altijd te beargumenteren, en vooral op basis van goed inzicht in wat een kostendekkend tarief is (en dus bewust ervan af te wijken). Strategische motieven of sociale doelstellingen zijn een reden om een niet-kostendekkend tarief af te spreken, bijvoorbeeld als bepaald werk bijdraagt aan de ontwikkeling van doelgroep-medewerkers of dat onvoldoende werk stilstand betekent voor deze groep werknemers.
- Op basis van de huidige mededingingsregels lijkt het niet toegestaan om als sector normerende afspraken te maken over de opbouw van een minimaal tarief. Toch zou dit theoretisch een mogelijkheid kunnen bieden om onnodige prijsconcurrentie tussen werkontwikkelbedrijven te verminderen. We raden onze opdrachtgever aan om deze patstelling te bespreken met Cedris en het ministerie van SZW. In het gesprek zou gefocust moeten worden op wat binnen de huidige mededingingsregels wél mogelijk is om onnodige prijsconcurrentie in de sector te voorkomen. In het gesprek met het ministerie kan worden gekeken wat we kunnen leren van de ervaringen met de AMvB reële prijs Wmo 2015 en de AMvB reële prijzen Jeugdwet, die vanaf 1 juli 2024 geldt.
- Het beeld uit het onderzoek is dat op simpel productiewerk de prijsconcurrentie het hoogst is, niet alleen vanuit andere werkontwikkelbedrijven, maar ook uit het gevangeniswezen en arbeidsmatige dagbesteding. Het is aan te bevelen om als werkontwikkelbedrijf te oriënteren op intern werk waarop minder concurrentie is en/of er betere (wel kostendekkende) tarieven te vragen zijn. Hierbij is het vaak nodig om investeringen te doen, wat wel extra risico's voor het bedrijf kan betekenen (zeker als klanten voor bepaalde nieuwe werksoorten uitblijven). Ook is het de vraag of, als de doelgroep die nieuw binnenkomt in de toekomst nog ernstigere arbeidsbeperkingen heeft, dit niet betekent dat er juist steeds vaker simpel productiewerk nodig is.
- Indien Werkzaak Rivierenland aanleiding ziet om haar berekende markttarief meer in lijn te brengen met dat van andere onderzochte werkontwikkelbedrijven, ligt het voor de hand om de huidige opslagmarges op de integrale kostprijs naar beneden bij te stellen. De gehanteerde marges van 5,6% voor risico en 5,0% voor commerciële ruimte zijn aanzienlijk hoger dan bij andere onderzochte organisaties met een rekentool. Bovendien lijken deze componenten ons deels overlappend, waardoor de totale opslag relatief hoog uitvalt.
- Tot slot is het onze aanbeveling dat werkontwikkelbedrijven regionaal meer onderling gaan samenwerken, zoals het gezamenlijk bedienen van grote opdrachtgevers of het herverdelen van werk bij overcapaciteit. Platforms waarop het gezamenlijke aanbod zichtbaar is, kunnen helpen om arbeid beter te benutten en grotere en eventueel landelijke opdrachten binnen te halen. Dit betekent dat er voor alle bedrijven meer en mogelijk beter aanbod komt en dat er minder onderling geconcentreerd hoeft te worden om schaars werk binnen te halen. De verwachting moet echter niet zijn dat deze initiatieven het structurele vraagstuk van tariefdruk oplossen. Het helpt wel om de sector collectief sterker te positioneren. De bedrijven hebben opdrachtgevers veel te bieden. Ze zijn voor opdrachtgevers vaak goedkoper dan reguliere uitzendbureaus en bieden tegelijkertijd maatschappelijke meerwaarde.

BIJLAGE 1

Respondenten

Voor dit onderzoek hebben we binnen verschillende organisaties interviews afgenomen. In onderstaande lijst zijn deze organisaties opgenomen.

Werkontwikkelbedrijven

- Werkzaak Rivierenland
(onze opdrachtgever)
- Afeer
- AM match
- De Binnenbaan
- KempenPlus
- MidZuid
- Ontplooj
- Orionis Walcheren
- Senzer
- WSD Groep

Aanbieders van arbeidsmatige dagbesteding

- 's Heeren Loo
- Philadelphia Zorg

Overige partijen

- Cedris



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG’

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al ruim 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

www.berenschot.nl