

(Kostprijs van) Arbeid

Adlasz (Adviseurs Lokaal bestuur en Sociale Zekerheid) heeft met ondersteuning van Instituut Gak een tweejarige pilot uitgevoerd naar de mogelijkheden en onmogelijkheden van loonwaardesturing aan de onderkant van de arbeidsmarkt met als kader de Participatiewet. Deze pilot kende meerdere invalshoeken. In deze whitepaper gaan we in op de bevindingen ten aanzien van (de kostprijs van) arbeid. Welk uitgangspunt ligt ten grondslag aan het onderzoek, wat zijn belangrijke aandachtspunten bij de indeling van het uitkeringsbestand en hoe kan een kostprijs van arbeid worden bepaald?

Algemeen uitgangspunt

Het algemeen uitgangspunt van ons onderzoek is het zogenoemde 'in – door – uitstroommodel' waarbij de vraag uit de markt leidend is. Schematisch ziet dit er als volgt uit:



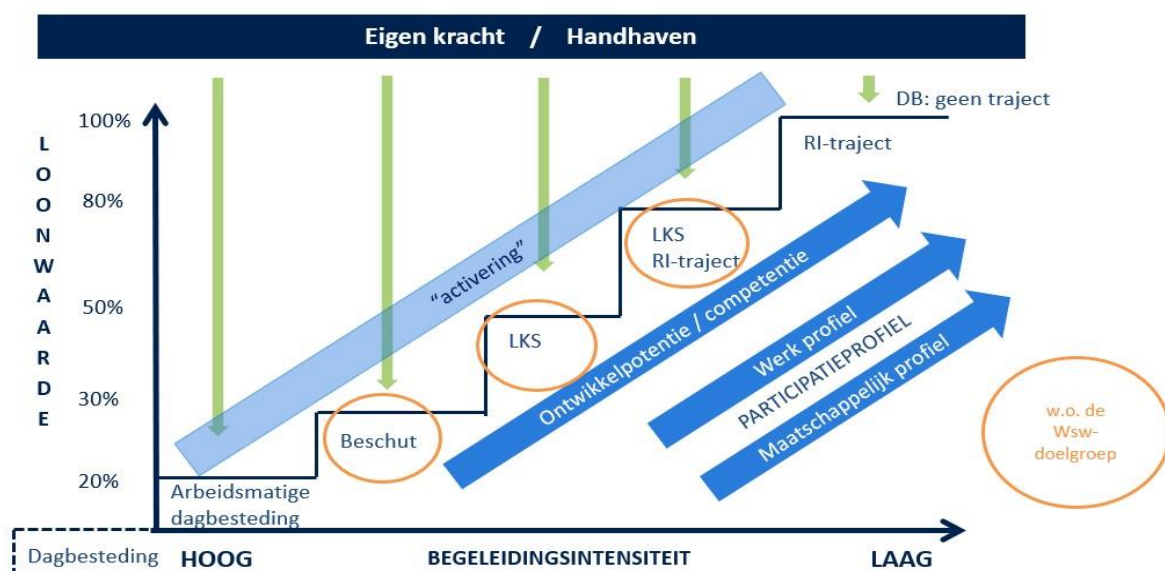
Figuur 1: In-door-uitstroommodel Participatiewet

De gedachte achter het model is dat de vraag uit de arbeidsmarkt leidend is voor de opleidingen, trajecten en coaching vanuit 'Arbeidsontwikkeling'. De vraag vanuit de markt wordt opgehaald vanuit 'Werkgeversdienstverlening' en is voor de 'Toegang' basis voor het beoordelen van het te volgen re-integratietraject. De 'Toegang' maakt een competentieprofiel en schat in welk traject aangeboden wordt: kort re-integratietraject gericht op werk dan wel een langduriger traject met loonkostensubsidie al dan niet gecombineerd met een opleidingstraject. Alles is erop gericht mensen zo regulier mogelijk te laten werken en de gemeten loonwaarde te realiseren. Natuurlijk is er over dit model en de organisatievraagstukken die dat met zich meebrengt meer te zeggen, daarvoor verwijzen wij u naar de andere whitepapers op deze site.

Bestandsanalyse en -indeling

Een goed werkend doorstroommodel is voor een groot deel afhankelijk van een goede inschatting van de capaciteiten van mensen. Waar zitten de kwaliteiten van iemand? Hoe zijn die te benutten en hoeveel tijd en wat voor inzet is er voor nodig die kwaliteiten te ontwikkelen? Of zijn die mogelijkheden onvoldoende aanwezig en moet vooral ingezet worden op het behouden van de aanwezige kwaliteiten, zonder dat een groei mag worden verwacht?

Voor mensen met verschillende kwaliteiten zijn ook verschillende trajecten nodig zodat iemand op zijn of haar niveau het maximale uit zichzelf kan halen. Dat betekent dat een goed inzicht in de aanwezige kwaliteiten cruciaal is. Een belangrijk verschil met de op dit moment door gemeenten en intergemeentelijke sociale diensten veel gehanteerde indelingen is dat het voor het doorstroommodel erg belangrijk is de kwaliteiten van iemand in te schatten op het moment dat iemand in het model instroomt. Wat kan iemand op dat moment? De eerste indeling vindt plaats op basis van de bij de instroom aanwezige capaciteiten. Voor ons onderzoek hebben wij het bereik van de doelgroepen van de Participatiewet uitgedrukt in loonwaarde en daarin een onderverdeling gemaakt. Schematisch ziet dat er als volgt uit:



Figuur 2: Indeling doelgroep Participatiewet

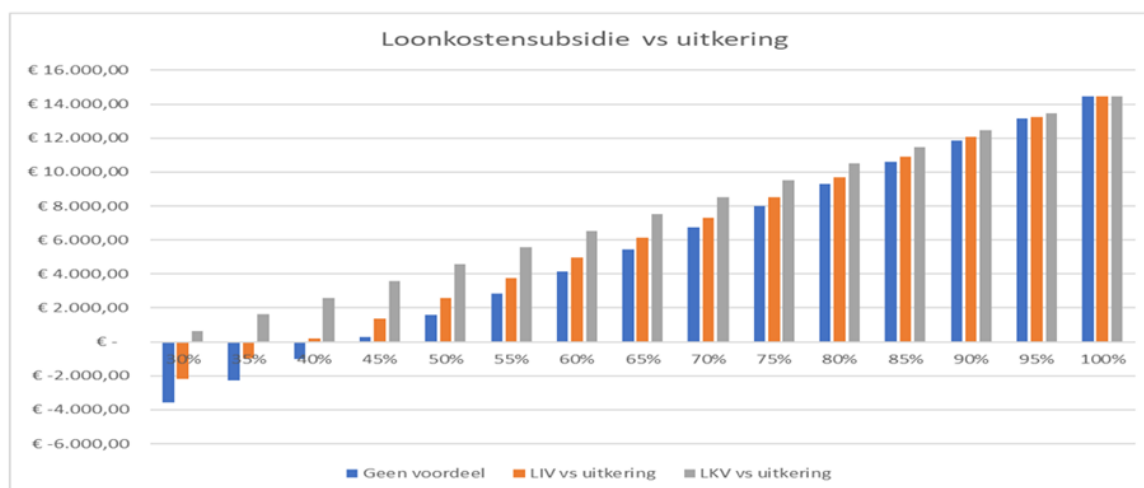
De gebruikte afkortingen staan voor Loonkostensubsidie (LKS), Loonkostensubsidie met een Reïntegratietraject (LKS-RI), Reïntegratietraject (RI) en Direct Bemiddelbaar (DB) en geven de aard van een begeleidingstraject aan. Indirect zegt het ook iets over de duur van een begeleidingstraject, hoe lager in de loonwaardegroep, hoe langer het traject over het algemeen zal zijn. Voor de groep die niet in staat kan worden geacht zelfstandig het Wettelijk minimumloon te (gaan) verdienen zal het traject het gehele werkzame leven beslaan.

Figuur 2 geeft ook meteen een kronkel in de huidige systematiek aan. Een verhoudingsgewijs groot deel van de beschikbare middelen voor participatie gaat naar de doelgroepen met de kleinste afstand tot de arbeidsmarkt. Deze groep zal het makkelijkst tot uitstroom uit de uitkering te begeleiden zijn. Uitstroom is immers de heilige graal? Helaas betekent die inzet op de hogere doelgroepen dat er minder aandacht kan worden besteed aan de mensen uit de lagere doelgroepen, zodat die al snel tot het ‘granieten bestand’ worden gerekend. Oftewel, de kans dat zij (duurzaam) uitstromen wordt als minimaal ingeschat.

Loonwaarde realiseren

De aandacht die aan de doelgroepen met een hogere loonwaarde wordt gegeven laat een belangrijk aspect onbelicht. De Participatiewet is er voor mensen die in staat zijn tot enige vorm van loonvormende arbeid. Oftewel, de mensen die onder de werking van de Participatiewet vallen zijn in staat voor minimaal een deel van het Wettelijk Minimumloon aan werk te leveren. Gemakshalve stellen we de ondergrens daarvan op 30% van het minimumloon omdat de loonkostensubsidie maximaal 70% van het minimumloon mag bedragen. En dat vertegenwoordigt economisch gezien een behoorlijke waarde, nog los van de maatschappelijke opbrengsten zoals betere gezondheid en een hogere eigenwaarde die het hebben van (een vorm van) werk met zich mee brengen.

Het kijken naar mensen uit de doelgroep als een te realiseren economisch potentieel is natuurlijk niet iets dat past binnen de gebruikelijke benadering van de doelgroep uit de Participatiewet. Toch zien we in onze praktijk steeds meer de economische afweging gemaakt worden om mensen of via een loonkostensubsidie aan het werk te helpen of toch maar in de uitkering laten. Regelmatig wordt ons deze vraag gesteld. En ja dat is uit te rekenen, kijk maar:



Figuur 3: loonkostensubsidie vs. uitkering

Uitgaande van de gemiddelde uitkeringslast zoals die gebruikt wordt voor de financiering van de BUIG, zonder fiscale voordelen en afgezien van de kosten voor begeleiding ligt dat omslagpunt rond de 45% loonwaarde. Dit percentage kan per gemeente verschillen omdat niet elke gemeente dezelfde gemiddelde uitkeringslast heeft. Een economisch advies is rekenkundig redelijk eenvoudig. De vraag is echter of dit de enige afweging is voor de te maken keuze. Er zit immers veelal ook nog een ontwikkelpotentie die zonder loonkostensubsidie niet wordt ontwikkeld; een gemiste kans? Ook kan het zijn dat de gemiddeld hogere loonwaardes de gemiddeld lagere compenseren. Dat betekent dus dat er een 'politieke keuze' gemaakt moet worden hoe men met de doelgroep als geheel om wil gaan. De economische afweging is uiteraard wel een belangrijk aspect als basis voor de uiteindelijke politieke besluitvorming.

In figuur 2 hebben wij juist laten zien dat een financiële doorrekening cruciaal is om zo (ook financiële) sturing aan de doelgroepen in de Participatiewet te geven. Voor de aansturing van “arbeidsontwikkeling” in het ‘in-door-uitstroom’-model hanteren we immers het volgende financiële denkkader:



Figuur 4: financiering doelgroep Participatiewet

De Participatiewet maakt het mogelijk mensen met LKS aan het werk te helpen. De achterliggende basisgedachte is dat die personen rechtstreeks in dienst komen bij een reguliere werkgever. En er zijn inderdaad voldoende werkgevers voor het plaatsen van de doelgroep. Zo is de overheid zelf een van de grootste werkgevers en in hun kielzog zijn er tal van publieke instellingen die met gemeenschapsgeld gefinancierd worden waardoor plaatsing als een subsidie-eis zou kunnen worden opgelegd.

Een mooi en idealistisch uitgangspunt, maar de praktijk is weerbarstiger. Ervaring leert inmiddels dat het plaatsen op reguliere functies niet als vanzelfsprekend kan worden gezien. Werkgevers geven veelal te kennen niet het formele werkgeverschap op zich te willen nemen. Om die reden worden payroll en detacheringen tegenwoordig ook erkend voor de banenafpraak. De vraag die daarbij opkomt is hoe dan omgegaan moet worden met de loonkostensubsidie? Hoe bijvoorbeeld om te gaan met vakantiedagen, indirecte uren en opslagen voor beheerkosten? Het is naar onze mening te simpel slechts het uurtarief vanuit de gemeten loonwaarde door te belasten. Gek genoeg zien we in de praktijk dat dat nog wel eens gebeurt. Een uitgewerkt kostprijsmodel voor het bepalen van het inleentarief ontbreekt of is op onderdelen ontoereikend.

Samen met de pilotorganisaties zijn wij op zoek gegaan naar de kostprijs voor arbeid in geval van detacheren dan wel payroll¹. Bij het bepalen van de kostprijs nemen wij de door deskundigen gemeten en vastgestelde loonwaarde als uitgangspunt. Daarboven houden we rekening met de directe en indirecte kosten en eventueel een winstopslag, zoals schematisch weergegeven in figuur 5 hiernaast. Feitelijk ontstaat er dan een vergelijkbare positie als bij uitzendorganisaties en/of detacheringsbedrijven. De bedoeling daarbij is dat er niet geconcurrereerd wordt met de prijs voor arbeid.



Figuur 5: opbouw kostprijs voor arbeid

¹ Het onderscheid tussen detacheren en payroll is in de WAB benoemd. Voor het bepalen van een kostprijs voor arbeid is dit onderscheid minder relevant omdat uitgegaan wordt van de feitelijke afspraken.

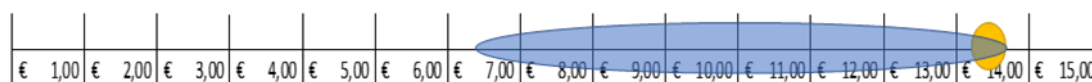
Op het moment dat een werkgever iemand wel in wil zetten maar niet in dienst wil nemen, betaalt deze de opslagen die horen bij het afkopen van het risico voor het werkgeverschap.

Elk van de pilotorganisaties had op onderdelen een reken-sheet voor het bepalen van de tarieven. Met elkaar kwamen we tot de conclusie dat geen van de organisaties een model had waar alle facetten even goed waren uitgewerkt. Om die reden zijn we gezamenlijk gekomen tot een nieuwe opzet. Met elkaar hebben we gezien welke elementen relevant zijn voor het bepalen van de kostprijs. In figuur 6 hiernaast is aangegeven welke elementen onderdeel van de kostprijs uitmaken. Daarbij is telkens gezien welke kosten extra zijn ten opzichte van een reguliere werkgever. Zo is er bijvoorbeeld meer sprake van uitval/ziekte (note: niet iedereen komt in aanmerking voor de 'no-risk-polis) en is er meer overhead nodig (er zijn meerdere personen nodig om dezelfde productie-capaciteit te realiseren met alle handling van dien) en is er een groter netwerk nodig om iedereen geplaatst te krijgen.



Figuur 6: nadere invulling opbouw kostprijs voor arbeid

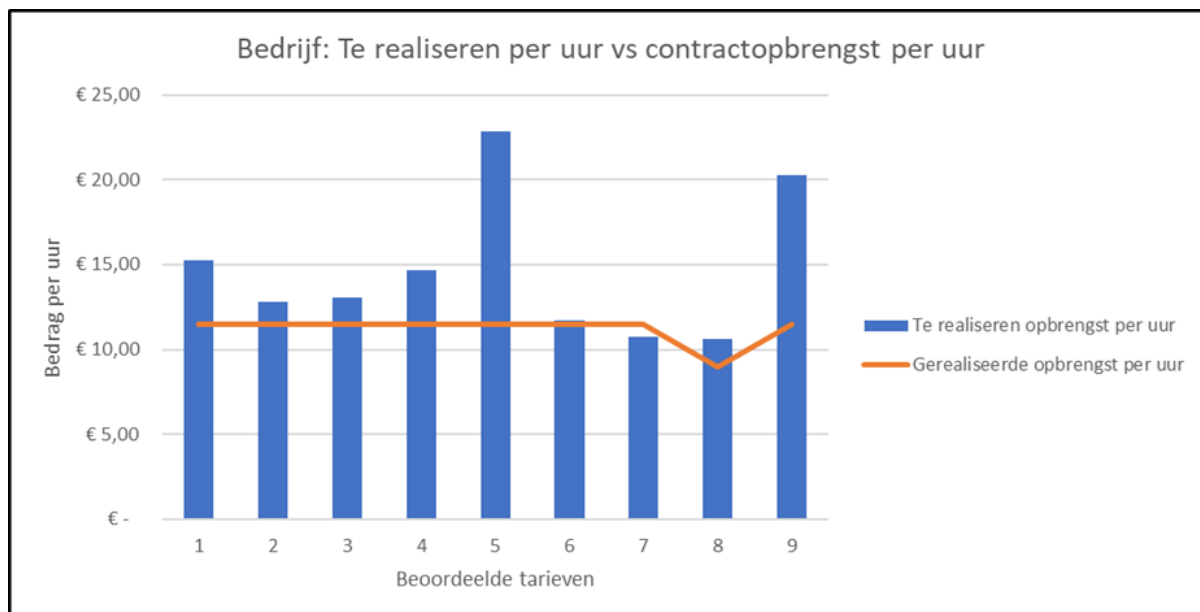
Bij de pilotorganisaties hebben wij enerzijds ter toetsing van het model en anderzijds om inzicht te verkrijgen in de kostendekkendheid van de tarieven een aantal contracten aan de hand van het model beoordeeld. Hieruit komt het volgende beeld naar voren:



- Bruto tarief per uur
- Inclusief werkgeverslast
- Inclusief opslag werkgeverstaak
- Exclusief begeleiding
- Exclusief LIV (€ 0,51 of € 1,01 per uur)
- Exclusief LKV (€ 1,01 of € 3,05 per uur)

Figuur 7: spreiding gerealiseerde uurtarieven

Figuur 8 laat zien dat het meest reële tarief (de gele bol) nauwelijks gerealiseerd wordt. Het gemiddeld berekend tarief zou rond de € 14 per uur moeten liggen, de feitelijke tarieven bewegen zich tussen de € 7 en € 14. Dat betekent dat niet alle tarieven kostendekkend zijn. Als we bij een ander contract (2 tarieven: een voor loonwaardes onder de 50% en een voor boven de 50%) specifiek inzoomen op de individuele personen, zien we het volgende beeld:



Figuur 8: een contract uitgelicht

Op dit contract is een negental personen werkzaam. Er is een afspraak gemaakt voor een gemiddeld tarief voor een gemeten loonwaarde tot en vanaf 50%. Op een persoon na is het tarief niet kostendekkend te noemen. Deze bevindingen stroken met onze bevindingen uit het vooronderzoek zoals ook verwoord in de whitepaper 'Algemeen' waarin wij constateren dat de SW-bedrijven in de huidige positie gemiddeld circa 26% loonkosten uitgedrukt in het WML goed kunnen maken.

Let wel; wij doen deze analyses met de kennis van nu. De contracten en andere afspraken zijn gemaakt met de kennis en achtergronden van destijds! Wij hebben geenszins de bedoeling aan te geven dat de huidige contracten niet adequaat zijn. Wat wij wel willen aantonen is dat een bedrijfseconomische benadering vanuit de kaders van de Participatiewet een ander licht schijnt op de materie en dat een andere benaderingswijze minimaal overwogen zou moeten worden.

Hoe nu verder?

Zonder naar volledigheid te kunnen streven zien wij de volgende af- en overwegingen en argumenten voor de relatief lagere tarieven ten opzichte van de kostprijs:

- De dekking voor overheadkosten is bewust niet in het tarief meegenomen.
- In het verleden zijn met publieke instellingen specifieke afspraken gemaakt omtrent de te hanteren tarieven. Behoudens een indexatie is dit niet meer aangepast naar de huidige inzichten.
- Specifiek voor de Wsw geldt dat de tarifiering is bepaald uitgaande en rekening houdend met de Wsw-subsidie.
- Gemeenten zijn van mening dat ze een inhuur van een Wsw-medewerker niet (volledig) hoeven te betalen omdat ze die al subsidiëren.
- Vanuit het verleden is de Wsw zo ingestoken dat de loonkosten met de subsidie gedekt zouden moeten worden.

- Er is niet altijd een goed zicht op de integrale kostprijs voor arbeid. Zeker niet daar waar productie in eigen beheer plaatsvindt.
- Een hoger tarief zou leiden tot het niet doorgaan van de opdracht. Opdrachtgevers zouden dan op zoek gaan naar goedkopere alternatieven zoals thuiswerkers en lage lonenlanden.

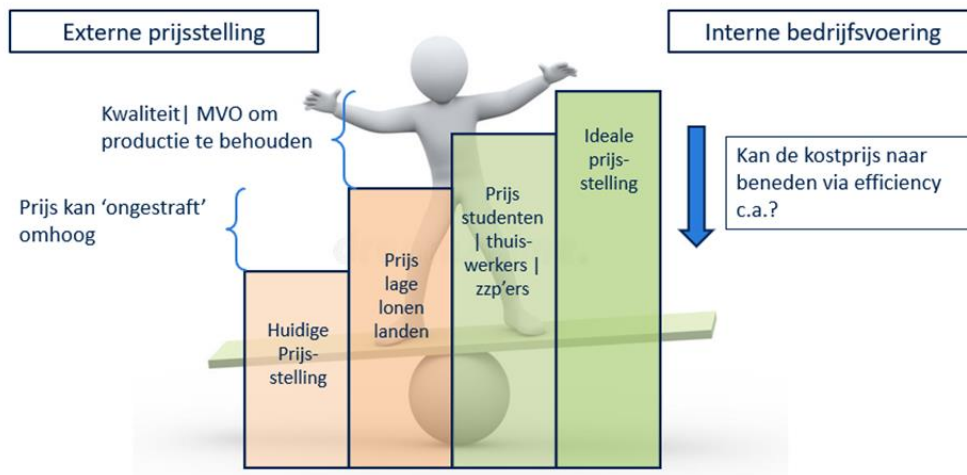
Zoals wij in de vorige paragraaf opmerkten, vraagt de Participatiewet een meer economische benadering dan de inmiddels 'gesloten' Wsw. Waarom dan niet beide doelgroepen zoveel mogelijk op dezelfde manier benaderen? Uiteraard met respect voor afspraken uit het verleden zoals met name de Wsw-cao. Wat gebeurt er als we alle activiteiten belasten met de gemeten loonwaarde? En nee, de loonwaarde van een Wsw'er hoeft niet gemeten te worden, maar dat mag wel. Ook een goede inschatting vanuit de werkvloer kan een goed alternatief zijn. Tegelijkertijd moet dan uiteraard ook rekening worden gehouden met een vergoeding voor begeleiding, maar ook die kostprijs² kunnen we inmiddels bepalen c.q. redelijk goed benaderen.

Met een dergelijke benadering wordt duidelijk wat de (on)mogelijkheden zijn van de huidige infrastructuur en waar bijstellingen mogelijk zijn. Als de activiteiten niet kostendekkend zijn, dan is er een aantal knoppen om aan te draaien:

- Efficiency in de bedrijfsprocessen (ons beeld is overigens dat hier de afgelopen periode al het nodige in is gedaan onder druk van de dalende subsidies).
- Aantal medewerkers op de activiteit optimaliseren. Veelal is de gedachte dat men de doelgroep beter mee kan laten werken dan 'op de bank te laten zitten'. De vraag is of dit economisch gezien ook het beste is. Immers: niet duidelijk is voor welke personen feitelijk ander werk gezocht moet worden. Één met meer mensen dan noodzakelijk hetzelfde werkt doen, werkt inefficiency in de hand.
- De juiste persoon op de juiste plaats? Worden de juiste talenten op de juiste plaats ingezet zodat ook de economische waarde het best tot zijn recht komt? Wij zien dat veelal gekeken wordt naar wat mensen 'leuk' vinden. Is uiteraard cruciaal, maar de economische afweging zou daar niet onder moeten lijden; die zouden eerder hand in hand moeten gaan. Daarnaast wordt veelal de bezetting van de PMC meer als leidend beschouwd dan de competentie van de medewerker.
- Prijsstelling. De vraag is of opdrachtgevers zomaar op zoek gaan naar alternatieven. De thuiswerkers en zzp'ers zijn toch ook vaak kwetsbaar dan wel kunnen de hoeveelheden niet aan. Ook de productie verplaatsen naar de lage lonenlanden staat steeds meer onder druk vanwege de kosten voor transport en de kwaliteitszorgen. Reshoring is niet voor niets in opkomst. Zeker met de coronacrisis van 2020 in het achterhoofd zijn er steeds meer redenen de productie dichtbij te houden.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen (kortweg: MVO) hebben bedrijven tegenwoordig hoog in het vaandel staan. Soms is het zelfs een pré om voor overheidsopdrachten in aanmerking te komen. Geldt dat dan niet voor het duurzaam aan het werk houden van de doelgroep? En is MVO dan een verdienmodel, of mag het wellicht ook ietsje meer kosten?
- Stoppen met de eigen kapitaalintensieve activiteiten. Dat is een radicale beslissing temeer omdat het weer terughalen dan niet meer mogelijk is. Soms is het de enige oplossing en wordt die keuze logischerwijs gemaakt. Aan de ander kant zijn er ook activiteiten nodig voor opleidingen, assessments, re-integratietrajecten en zo meer. Uiteraard moeten die wel passen binnen het totaalconcept met de bijbehorende financiering.

Al met al behoorlijk wat knoppen om aan te draaien. Dat maakt het tegelijkertijd lastig om tot een uitgebalanceerd totaalconcept te komen. Dat zal ook geen exercitie zijn die op korte termijn geëffectueerd kan worden. Dit iets van de langere adem waar ook vraagstukken in het licht van de Wet Markt en Overheid een rol spelen: willen we wel en wat willen we niet met overheidsgeld ondernemen? Indien wel, onder welke voorwaarden en indien niet, wat betekent dit dan voor de doelgroep?

² Zie whitepaper "Kostprijs begeleiding" van deze serie

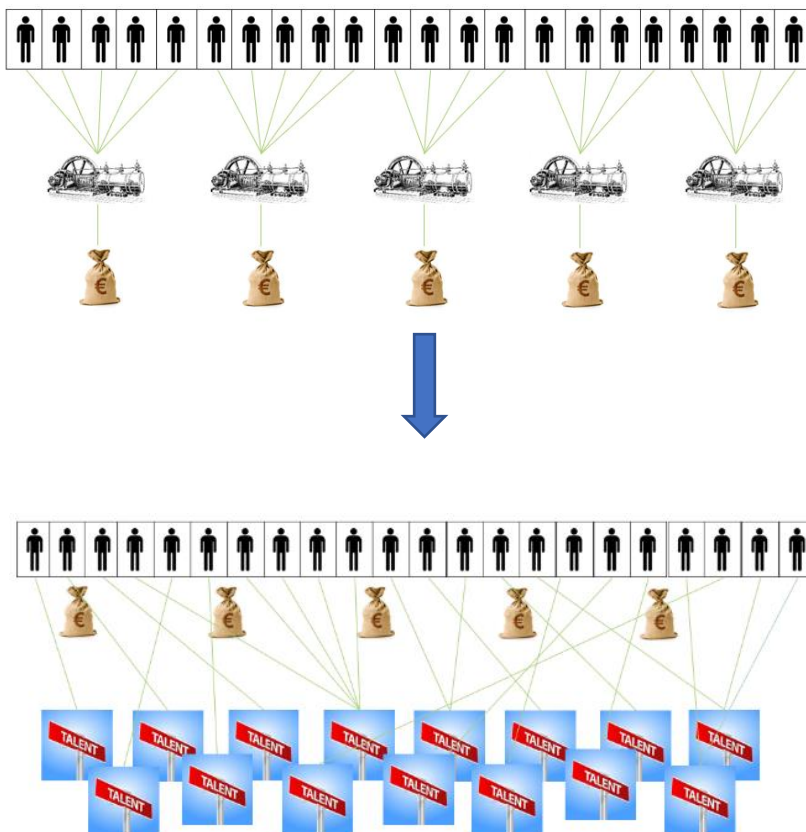


Figuur 9: Knoppen om aan te draaien: op zoek naar het evenwicht

Uit onze ronde tafel met werkgevers komt naar voren dat men de huidige Wsw bedrijven op onderdeel als concurrent beschouwt en men er tegelijkertijd voorstander is als een publieke organisatie het werkgeverschap op zich neemt. De weg lijkt daarmee open te staan voor een publieke detacheerder.

De beweging

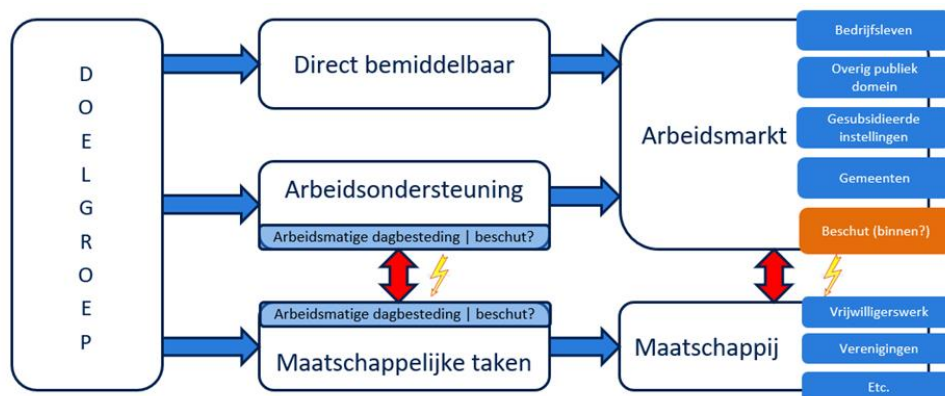
Als we bovenstaande nader beschouwen dan zien we dat in het verleden de Wsw-doelgroep geplaatst werd op de activiteiten die op dat moment ontplooid werden. Financiële aansturing door zowel de directie als de gemeenten vond plaats op het totale bedrijfsresultaat. De huidige ontwikkeling is veel meer te kijken naar de talenten (inclusief de te realiseren loonwaarde) van de persoon en die zo goed mogelijk te ontwikkelen. De vraag is of dat kan op de bestaande activiteiten? Het volgende plaatje maakt deze ontwikkeling beeldend:



Figuur 10: de beweging van de traditionele Wsw naar de Participatiewet

Bij een kanteling naar detacheren en payrolling komen uiteraard andere aspecten kijken, zoals met name de Wet Arbeid in Balans (WAB). Wij zijn daar in ons onderzoek niet verder op ingegaan. Wij hebben ons geconcentreerd op het financiële sturingsprincipe geredeneerd vanuit de Participatiewet en dus gericht op een duurzame inzet van de mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Daarbij geldt de eerlijke prijs voor arbeid, uitgaande van de vastgestelde loonwaarde als uitgangspunt.

De hamvraag is of de gewenste beweging zomaar te maken is? In de vorige paragraaf hebben wij een aantal (niet-limitatieve) knoppen benoemd waaraan gedraaid kan worden. De ene knop is wat eenvoudiger dan de andere. Het totaalevenwicht is nog wat lastiger. Onze oproep is de arbeidsontwikkeling meer regionaal op te pakken om zo de concurrentie in het publiek domein te minimaliseren en te zorgen voor een 'optimale massa' voor het plaatsen van de doelgroep. De doelgroep van de P-wet (dus inclusief de Wsw) zou er als volgt uit kunnen zien:



Figuur 11: plaatsingsmogelijkheden doelgroep

De bedoeling is dat “De arbeidsmarkt” de eerlijke prijs voor arbeid betaalt. Als we ons concentreren op de doelgroep die niet direct bemiddelbaar is en ook niet met een kort traject aan het werk geholpen kan worden dan zien wij heel concreet de volgende mogelijkheden:

- De voorkeur is rechtstreeks in dienst bij de werkgever met loonkostensubsidie.
- Indien de werkgever het werkgeversrisico niet wil/kan dragen dan is payrolling een reële optie, mits de bijkomende kosten voor rekening van de werkgever zijn.
- Indien het gaat om tijdelijke functies dan wel projectmatige zaken, dan is detachering een goede optie. Ook hier geldt dat de werkgever een reële prijs voor arbeid (uiteraard rekening houdend met de loonwaarde) moet betalen verhoudingsgewijs vergelijkbaar met bijvoorbeeld uitzendbureaus.
- Indien werkzaamheden bij voorkeur buiten de deur van de werkgever wordt georganiseerd, is de locatie van het SW-bedrijf een reële optie. In dat geval zouden naar onze mening de investeringen op naam en risico van de reguliere werkgever moeten gebeuren. Het SW-bedrijf verhuurt als het ware de ruimte en stelt tegen een reële vergoeding personeel beschikbaar tegen een reële kostprijs gebaseerd op de te realiseren loonwaarde.
- Resteert de activiteiten die het SW-bedrijf in eigen beheer wenst te blijven exploiteren. Dit is uiteraard een politieke keuze dit al dan niet in stand te houden. Ook deze keuze leidt idealiter tot zodanige verkoopprijzen dat hiermee de loonwaarde gerealiseerd kan worden. De vraag is of dat haalbaar kan worden geacht?

Indien en voor zover het niet mogelijk blijft een equivalent van het WML aan de kostprijs toe te rekenen, kan de vraag gesteld worden of en in hoeverre sprake is van ‘arbeid’ in de economische zin van het woord althans. Wij definiëren arbeid dan als “Alle lichamelijke en geestelijke inspanning van mensen die beschikbaar is om in het productieproces te worden ingeschakeld. Arbeid is daarbij gericht op het verdienen van een inkomen (betaald werk, betaalde baan).” Omdat in Nederland sprake is van een Wettelijk Minimumloon (WML) is dat naar onze mening de ondergrens om te kunnen spreken over ‘arbeid’.

Zijn dan alle activiteiten waarmee het WML niet kan worden terugverdiend arbeidsmatige dagbesteding dan wel maatschappelijke taken? Daar doen wij uiteraard geen uitspraken over. Dat is wat ons betreft een maatschappelijke discussie die nog gevoerd moet gaan worden.

Een analyse van de bestaande activiteiten bij hetzij het SW-bedrijf, hetzij de sociale dienst zou kunnen leiden tot het volgende beeld:



Figuur 12: analyse activiteiten SW-bedrijf / sociale dienst

Voor een aantal activiteiten is duidelijk dat sprake is van hetzij de reguliere arbeidsmarkt, hetzij maatschappelijke taken. Voor andere activiteiten zal blijken dat het niet zo duidelijk is. Bezien zou kunnen worden of en in hoeverre die taken dienstbaar zijn voor het uitvoeren van assessments, opleidingen en/of re-integratie-activiteiten. Ook zou het kunnen zijn dat de maatschappelijke discussie andere mogelijkheden biedt. Denk bijvoorbeeld aan bijverdiensten ten opzichte van een basisloon of het alsnog toestaan van een hogere subsidie dan 'slechts' de LKS om de productie in stand te houden.

Conclusies en aanbevelingen

Ons tweejarig onderzoek heeft de nodige inzichten gegeven en tegelijkertijd de nodige vraagpunten opgeleverd op het terrein van de kostprijs voor arbeid.

Duidelijk is dat:

- Nog niet voor alle huidige activiteiten het WML terugverdiend kan worden.
- Er mogelijkheden zijn te komen tot een betere rendementen door aan diverse knoppen te draaien.
- Op onderdelen een maatschappelijke discussie nodig is om bepaalde knelpunten op te lossen. Denk aan die activiteiten waaraan niet zondermeer het WML kan worden toegerekend.
- De lokale politiek een keuze moet maken omtrent het al dan niet naar werk geleiden van de gehele doelgroep dan wel een (economische) beperking moet worden aangebracht.
- Een betere registratie nodig is, zodat de doelgroep ook financieel beter stuurbaar is.
- De gehele P-wet doelgroep (dus inclusief de Wsw-doelgroep) als een geheel financieel aan te sturen is.
- Voor een adequate matching een bepaalde omvang wenselijk is.
- Het niet wenselijk is de doelgroep als een 'verdienmodel' te zien. Voor arbeid moet een eerlijke prijs betaald worden met als ondergrens het WML.

Niet zo duidelijk:

- De mogelijkheden te komen tot een gemiddelde voor wat betreft het realiseren van loonwaarde in geval van payrolling / detacheren. Individuele tariefbepaling lijkt (te?) klemmend te zijn.
- Wat te doen met activiteiten waarmee niet zondermeer het WML terugverdiend kan worden?
- Kan “de markt” alles oplossen? Of is het verstandig een aantal activiteiten in concurrentie met “de markt” in stand te houden?
- Voor de Wsw-doelgroep gelden de mededingingseisen niet, voor de nieuwe doelgroep wel. Wat betekent dit voor de wenselijke doorontwikkeling nu beide doelgroepen naast elkaar bestaan?
- Wat is de ideale massa voor een adequate matching van de doelgroep?

Al met al voldoende munitie meteen in actie te komen en tegelijkertijd nog veel ruimte voor een verdere optimalisatie nadat de maatschappelijke discussie meer duidelijkheid heeft gegeven.