

# **Businesscase**

## **Werkmaatschappij Werk & Re-integratie & Inkomen**

*Iedereen is van waarde  
en  
heeft waarde*

Versie 1: 8 oktober 2013

Stuurgroep Nieuwe Uitvoeringsorganisatie Werk & Re-integratie & Inkomen

## Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b>		
<b>Hfd.</b>		<b>Pag.</b>
	Samenvatting en conclusies	4
1	Inleiding 1.1. Opdrachtbeschrijving 1.2. Proces 1.3. Randvoorwaarden 1.4. Beoogde effecten en prestatie-indicatoren 1.5. Leeswijzer	9
2	Beleidsvisie en beleidskaders 2.1. Korte omschrijving van de visies op participatie 2.2. Samenvatting van de Participatiewet (1-1-2015) 2.3. Uitdagingen als gevolg van de Participatiewet 2.4. De doelgroep van de Participatiewet 2.5. Verwachte instroom Participatiewet	14
3	Strategie 3.1. Doel en ambitie 3.2. Koers 3.3. Doelgroepen 3.4. Onze uitgangspunten 3.5. Missie & Visie 3.6. Missiestatement 3.7. Strategie	19
4	Producten en Processen 4.1. Kerntaken 4.2. Taakafbakening 4.3. Indeling doelgroep werkzoekenden 4.4. Dienstverleningsaanbod (jongere) werkzoekenden 4.5. Dienstverlening aan werkzoekenden: het Werkbedrijf 4.6. Dienstverleningsaanbod werkgevers 4.7. Relatie met Economische Zaken (EZ) 4.8. Samenwerking met marktpartijen 4.9. Regionale samenwerking 4.10. Samenwerking in het sociale domein	24
5	Organisatie en sturing 5.1. Van Gemeenschappelijke Regeling en Unit W & I naar Werkmaatschappij 5.2. Producten van de werkmaatschappij 5.3. Zelf doen, inkopen of uitbesteden 5.3.1. Relatie werk & inkomen 5.3.2. De posities van balie, archief, beleid applicatiebeheer etcetera 5.4. Wijze van samenwerken met klantgemeenten 5.5. Opdrachtgeverschap 5.6. Bestuurlijke betrokkenheid 5.7. Organisatiemodel 5.8. Werkmaatschappij; het optimale model	35
6	Personeel 6.1. Directe en indirecte functies 6.2. Huidig aantal fte's 6.3. Aantal benodigde fte's 6.3.1. Cluster arbeidsontwikkeling, re-integratie en begeleiding 6.3.2. Cluster inkomen en voorzieningen	44

	6.3.3. Cluster Bedrijfsbureau en management 6.3.4. Positionering binnen werkmaatschappij of Hoogezand-Sappemeer 6.4. Cultuur en competenties 6.5. Opleiding van medewerkers 6.6. Kernwaarden en Persoonlijke ontwikkeling 6.7. Draagvlak	
7	Middelen en Systemen 7.1. ICT en Applicaties 7.2. Huisvesting 7.3. Front-Office, post, telefonie, digitaal loket	58
8	Financiën 8.1. Eén doelgroep, één budget 8.2. Aannames en uitgangspunten voor de begroting 8.3. Meerjaren begroting 2014-2018 8.4. Toelichting bij de begroting 8.5. Risicodragend 8.6. Streven naar het kapitaliseren van maatschappelijke opbrengsten 8.7. Cliëntgebonden bedrijfsvoering 8.8. Conclusie	63
9	Transitie en Transitiekosten 9.1. Transitiekosten 9.2. Incidentele kosten 9.3. Positie BV's, Baanvak en andere aan BWR verbonden partijen 9.4. Globale planning van de transitieperiode voor daadwerkelijke realisatie 9.5. Personele aspecten transitie 9.6. Communicatieaspecten transitie 9.7. Juridisch stappenplan	76
10	Risicoparagraaf 10.1. Risicofactoren	82
11	Nadere besluitvorming 11.1. Maatschappelijke projecten 11.2. Relatie met de sociale teams 11.3. Relatie afdeling OEW: team leerplicht /RMC 11.4. Relatie GKB	86
12	Implementatie planning en fasering 12.1. Uitvoeringsplan 12.2. Fasering	88
	Bijlagen	
B1	Bijlage 1: Positionering personeel	90
B2	Bijlage 2: Addendum: bestuurlijke perspectieven gemeenten	92
B3	Bijlage 3: Opbouw bestand SW- en WWB-doelgroep	96

## Samenvatting en conclusies

---

Iedereen is van waarde en heeft waarde!

Dat is de missie van onze onderneming en geeft de kern weer van wat we met onze organisatie willen bereiken. Een inclusieve samenleving waarin iedereen meetelt en iedereen van waarde is voor de gemeenschap. We laten niemand aan de kant staan en iedereen werkt naar vermogen.

De focus van de onderneming is erop gericht dat iedereen financieel in zijn eigen behoefte kan voorzien. Dat betekent een eigen inkomen verdienen of een tegenprestatie leveren voor het salaris of de uitkering die men ontvangt.

Conclusie van de businesscase is dat een werkmaatschappij voor Werk en Re-integratie en Inkomen beter in staat is de Participatiewet in te voeren, dan de afzonderlijke organisaties. Een grotere organisatie heeft in de regel meer slagkracht, is minder kwetsbaar en kan een betere dienstverlening bieden aan werkzoekenden en werkgevers.

Ook in financiële zin wordt er een meerjarenperspectief geschetst dat een gunstig beeld geeft van de financiële prestaties. Wel wordt in 2014 om een investering gevraagd voor de eenmalige kosten die zich voordoen (liquidatiekosten GR en transitiekosten voor het vormen van de nieuwe organisatie). Het meerjarenperspectief laat - onder de geschetste en beargumenteerde aannames - echter een positief scenario zien.

### 1. Algemeen: Samenvatting en conclusies

De drie decentralisaties, en meer specifiek de Participatiewet, brengen grote beleidsmatige veranderingen met zich mee en gaan gepaard met flinke kortingen op de budgetten. Dit vraagt veel van betrokken organisaties op het gebied van bedrijfsvoering, beleid en financiën.

De noodzaak om op de Participatiewet te anticiperen, is dus hoog. De nieuwe wet gaat waarschijnlijk in op 1 januari 2015. In deze wet worden verschillende regelingen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt samengevoegd, te weten de Wet Sociale Werkvoorziening, de huidige bijstand Wet Werk en Bijstand en de regeling Jong Gehandicapten (Wajong).

De keuze om bij samenvoeging van verschillende regelingen in één wet ook de uitvoeringsorganisaties op gemeentelijk niveau samen te voegen, lijkt op zich een logische, maar deze afweging moet wel zorgvuldig worden gemaakt. Alleen als financieel en kwalitatief voordeel te verwachten is, is samengaan te verdedigen.

Een integrale uitvoering van de Participatiewet, zowel op het gebied van beleid als waar het gaat om verdeling van het budget, zorgt voor eenduidigheid en voorkomt concurrentie tussen de verschillende (overheids)uitvoeringsorganen met betrekking tot de verdeling van budgetten. Bovendien brengt de samenvoeging met zich mee dat het aantal spelers op het toch al brede sociale domein reduceert, waardoor meer duidelijkheid voor de klant ontstaat.

De financiële middelen, die vanuit de rijksoverheid verwacht worden, zullen in alle gevallen onvoldoende zijn. Een fusie zal dit financiële vraagstuk niet op kunnen lossen, maar kan wel helpen om de tekorten zo veel mogelijk te beperken en binnen de gestelde kaders een zo hoog mogelijke kwaliteit van dienstverlening te realiseren. Hierbij is het van belang om krachten te bundelen en optimaal gebruik te maken van de kernkwaliteiten van de huidige organisaties.

In totaal is ongeveer 70% van het financiële resultaat niet of beperkt beïnvloedbaar. Het gaat dan om de loonkosten SW, de hoogte en het volume van uitkeringen, de beperking van budgetten voor re-integratie-instrumenten (Participatiebudget) en de kortingen op uitvoeringsbudgetten (gemeentefonds). Bovendien is het Rijksbeleid kaderstellend en is de conjunctuur een belangrijke bepalende factor voor het financiële resultaat van de nieuwe uitvoeringsorganisatie.

Het overige deel van de financiën kan wel worden beïnvloed door sturing op een efficiënte bedrijfsvoering en het maken van keuzes in soorten dienstverlening en de kwaliteit daarvan.

Voor de eerste periode van de nieuwe uitvoeringsorganisatie geldt dat frictiekosten een belangrijke rol spelen in de financiële resultaten.

De frictiekosten om te komen tot de nieuwe organisatie zijn voor een deel te beïnvloeden door de keuzes die gemaakt worden met betrekking tot personeel en huisvesting en door de uitkomsten van de onderhandelingen die de gemeenten voeren over het opheffen van de bestaande GR.

Ook op het terrein van kwaliteit zijn voordelen te behalen. In de nieuwe uitvoeringsorganisatie wordt gezamenlijk gewerkt aan een krachtigere marktbenadering. Het doel is meer geld uit de markt te halen door in nauwe samenwerking met die markt meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op loonwaarde in te zetten.

Door samengaan van de Unit Werk en Inkomen en de GR-BWR, worden alle vormen van dienstverlening en instrumenten om mensen te ondersteunen in het doorgroeien naar zo regulier mogelijk werk samengevoegd. Hierdoor is voor alle doelgroepen een breder aanbod beschikbaar en kan meer maatwerk worden geleverd. Bovendien is er meer kennis van de klant als diagnosestelling en ontwikkeling niet meer worden uitbesteed, maar zo veel mogelijk binnen de muren van de eigen organisatie plaatsvinden. Door samen in één organisatie aan de dienstverlening te werken kan ook meer kruisbestuiving tussen verschillende professionals plaatsvinden.

De mogelijke nadelen van een fusie, bijvoorbeeld toename van bureaucratie en de beperking in mogelijkheden om gebruik te maken van commerciële aanbieders van re-integratietrajecten, wegen niet op tegen de voordelen. In de businesscase wordt de strategische keuze gemaakt om de uitvoering grotendeels in eigen beheer uit te voeren.

Concluderend: Samengaan van de organisaties kan de negatieve financiële gevolgen van de komst van de Participatiewet beperken, maar alleen een structuurwijziging lost het probleem niet op. Daarvoor is ook nodig een aanpassing van het dienstverleningsconcept en de uitvoering daarvan c.q. het gedrag van medewerkers.

## 2 Samenvatting van de hoofdstukken

### *Visie & Missie & Strategie & Beleid*

*Visie: De werkmaatschappij is dé organisatie voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. De werkmaatschappij ondersteunt burgers in het werkgebied om werk te vinden en te behouden. Als werk niet tot de mogelijkheden behoort, is participatie het doel.*

*Aan burgers, die niet in staat zijn om zelfstandig in hun inkomen te voorzien, bieden we (tijdelijke) inkomensondersteuning.*

*Missie: Iedereen is van waarde en heeft waarde*

### *Strategie meer resultaat*

De werkmaatschappij wil essentieel anders denken en zijn door:

1. Positief labelen van werkzoekenden: We spreken niet meer over ‘doelgroepen’, maar over mensen met (verschillende) loonwaarde,
2. Kostenbewustzijn van de werkmaatschappij: Hoe krijgen we iemand met zo weinig mogelijk publieke middelen aan het werk;
3. Alle burgers en werkgevers zijn welkom bij ons one-stop-shopping loket, fysiek en digitaal; de werkmaatschappij heeft een verwijzfunctie naar het dienstverleningsaanbod van de gemeente en ketenpartners.

4. Onze werkmaatschappij is een "sociale onderneming", dat wil zeggen dat we accepteren dat er mensen zijn met meer en minder "loonwaarde". Iedereen werkt naar zijn eigen vermogen en we zorgen voor elkaar.
5. De sociale onderneming is van de samenleving en staat hier midden in.

#### *Strategie meer met minder*

1. Meer gebruik van de Participatiemiddelen voor de uitvoering (skosten). De middelen in het participatiebudget zijn primair bedoeld voor de re-integratie van burgers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Budgetten die geormerkt zijn voor de uitvoering van specifieke wettelijke taken, blijven uiteraard daarvoor beschikbaar (bijv. de uitvoering Wsw).
2. Eigen uitvoering als strategische keus. Daarbij maken we een afweging om kennis en expertise die een kritische succesfactor vormen voor de output van de onderneming in eigen beheer uit te voeren. In het vertrouwen dat we in staat zijn om dit ook op een efficiënte en effectieve manier vorm te geven. We blijven onszelf wel prikkelen en spiegelen door ook diensten van derden af te nemen.
3. Binnen de onderneming is een flexibele schil noodzakelijk om in te kunnen spelen op veranderende marktomstandigheden. De flexibele schil van de onderneming wordt gevormd door medewerkers in tijdelijke dienst of inhuur bij derden.
4. Het gebruik van "medewerkers" uit het bestand mag niet leiden tot een verdringing van medewerkers met structurele taken.
5. We vertalen onze ambitie naar de prestaties en taakstellingen van medewerkers. Iedereen is resultaatverantwoordelijk.

#### *Dienstverleningsconcept voor Werkzoekenden en Werkgevers*

De kerndiensten van de onderneming bestaan uit de dienstverlening aan werkzoekenden en werkgevers.

#### *Organisatie & Sturing*

De werkmaatschappij bestaat organisatorisch uit drie lijnteamen en twee stafteams. De lijnteamen zijn:

1. het Werkbedrijf
2. Arbeidsintegratie
3. Inkomen en Voorzieningen

De stafteams zijn het staf- c.q. bedrijfsbureau waarin indirecte functies worden ondergebracht en het werkgeversteam. De organisatie kent een directeur en op elk team een manager.

De sturing op de werkmaatschappij heeft in grote lijnen als volgt plaats.

De opdracht aan de werkmaatschappij wordt geformuleerd door de vakafdeling van de gemeente (in samenspraak met de klantgemeenten) en het inhoudelijke en financiële kader wordt voorgelegd aan het bestuur. Evenals bestaande werkmaatschappijen binnen Hoogezand-Sappemeer en Slochteren is het management van de werkmaatschappij direct verantwoordelijk verschuldigd aan de directie van de gemeente.

Verder wordt hier het vraagstuk in benoemd van de mate van zelfstandigheid van de werkmaatschappij. De werkmaatschappij wil toegroeien naar een organisatie, die zoveel mogelijk factoren op het gebied van bedrijfsvoering kan beïnvloeden. Dat is de punt op de horizon. Om pragmatische redenen wordt ervoor gekozen hier gefaseerd naar toe te groeien.

#### *Personeel*

Uitgangspunt is een organieke invulling van de nieuwe organisatie d.w.z. wat de werkmaatschappij doet is bepalend voor de functies. Deze kunnen dus afwijken van de huidige functies en er zullen meer generieke functieprofielen komen.

In personele zin wordt er een besparing verwacht van ca. 10 fte t.o.v. de huidige situatie. Daardoor zal de nieuwe organisatie circa uit 92 fte bestaan. Dit is exclusief het personeel, dat binnen het bedrijfsbureau en andere geledingen van de gemeente Hoogezand-Sappemeer (facilitaire taken op het gebied van receptie, financieel advies, facilitaire zaken e.d.) De definitieve positionering van personeel

in de werkmaatschappij binnen lijn of staf en/of binnen organisatie Hoogezand-Sappemeer wordt nader in een uitvoeringsplan vastgesteld.

De belangrijkste personele wijzigingen zijn binnen het management, het cluster arbeidsintegratie inclusief de begeleiding in de SW (taakstelling 15%), het cluster bedrijfs- en stafbureau (taakstelling van 20%). Vooral in het laatste cluster worden de meeste synergie-effecten verwacht. Voor het cluster Inkomen en Voorzieningen (uitkeringen) wordt op personele kosten geen besparing verwacht. Tegelijkertijd wordt er geïnvesteerd in werkgeversbenadering, communicatie en kwaliteit binnen de organisatie.

De medewerkers van de toekomstige organisatie kenmerken zich in houding en gedrag door de volgende kernwaarden:

1. Wij stimuleren eigen kracht te gebruiken en bieden perspectief
2. Wij zijn open en eerlijk naar onze klanten, ketenpartners en collega's
3. Wij zijn (sociaal) innovatief, flexibel en ondernemend
4. Wij werken samen in netwerken, leren van elkaar en hebben vertrouwen in elkaars producten en werk.

Er is voorzien in investering in personeel om zich deze kernwaarden eigen te maken en ook wordt gewerkt aan een gezamenlijke bedrijfscultuur. Met eerdere integratieprocessen tussen BWR en de Unit Werk & inkomen ("pilot klantproces") is geïnvesteerd in een nieuwe manier van werken. Daaruit hebben we geconcludeerd en geleerd, dat we bij het inzetten op een nieuwe werkwijze medewerkers een concept moeten meegeven over de kern en visie van de nieuwe methodiek en van daaruit moeten verder bouwen aan de samenwerking. Oftewel aan de slag gaan met de nieuwe manier van werken met de klant en van daaruit de "finetuning" over de methodiek.

#### *Middelen en Systemen*

Ondersteuning door systemen, applicaties is een belangrijke succesfactor voor het slagen van de dienstverleningsconcepten voor werkzoekenden en werkgevers. Zowel naar de medewerkers toe als ondersteuningsmiddel, als naar klanten toe. We willen de zelfredzaamheid van klanten bevorderen, op het gebied van ICT/automatisering worden er ook investeringen gevraagd om cliëntvolgsystemen en administraties te integreren.

Voor de huisvesting is er nog geen scenario uitgewerkt. De beide huidige centrumlocaties van de organisaties bieden waarschijnlijk geen totaaloplossing voor het huisvestingsvraagstuk. Daarbij moeten we breder gaan kijken naar oplossingen hiervoor dan de huidige panden, die in gebruik zijn van de GR-BWR en de gemeente Hoogezand-Sappemeer.

#### *Financiën*

Het financiële perspectief van de organisatie is als volgt:

De structurele besparingen op de uitvoeringskosten bedragen op termijn ca. € 850.000. Deze bestaan uit: € 500.000 voor personele lasten, € 100.000 in de kosten van huisvesting en ca. € 100.000 in de kosten van ICT/automatisering en € 150.000 aan besparingen die al in 2014 gerealiseerd worden binnen de begroting van BWR.

Tegenover deze structurele besparingen staan incidentele lasten voor de liquidatie van de GR € 1.4 miljoen en de transitiekosten naar de nieuwe organisatie € 545.000. Dit zijn de kosten die genomen moeten worden door de gemeenten in 2014, aangezien het verliezen in dat jaar betreft.

De leveranciers en klantgemeenten zijn allen gedeeltelijk risicodragend. Zo blijft iedere afzonderlijke gemeente verantwoordelijk voor de tekorten op uitkeringsgelden. Over het risico bij de andere producten Werkbedrijf (oude SW) en arbeidsintegratie moeten nadere afspraken worden gemaakt over de mate van risico en de voorwaarden en omstandigheden waaronder leverancier en klantgemeenten risicodragend zijn.

De werkmaatschappij is daarbij voor de uitvoering ook deels risicodragend. Dit kan worden vertaald in een weerstandsvermogen voor de werkmaatschappij.

### *Transitie en transitiekosten*

Het realiseren van een werkmaatschappij en het opheffen van de GR brengt eenmalige kosten met zich mee. De liquidatiekosten bedragen € 1.400.000 en detransitiekosten bedragen € 545.000.

### *Implementatie en Fasering*

De transitie naar de werkmaatschappij vraagt om een aanzienlijke inspanning van de staande organisaties. De fasering is er op gericht een werkmaatschappij te realiseren per 1-1-2015. Kritische succesfactor is besluitvorming van de raden voor 1-1-2014 en het vrijmaken van delen van de organisatie voor de transitieactiviteiten in 2014.

### *Risico's*

De volgende risicofactoren zijn van invloed op de voorgenomen samenvoeging van BWR en de Unit Werk en Inkomen tot één werkmaatschappij:

1. *De Participatiewet gaat niet door of wordt ingrijpend gewijzigd.*
2. *Effecten "Werkkamer"*
3. *De herindeling van gemeenten*
4. *Vertragende besluitvorming als gevolg van ontwikkelingen herindeling en verkiezingen*
5. *Toename aantal uitkeringsgerechtigden*
6. *De mogelijke verdere kortingen op het gemeentefonds voor 2014*
8. *De exploitatie van de werkmaatschappij*
9. *Budgetrisico Participatiebudget*
10. *Begrotingsrisico*
11. *De cultuurverschillen tussen de Unit en BWR*
12. *Mens volgt werk, in principe*
13. *Overdracht personeel: formatief en bovenformatief*
14. *Kosten van harmonisatie loonbouw/-kosten*
15. *Bestaande verbeterplannen*
16. *Afbouw SW en afbouw SW-personeel*



# Hoofdstuk 1

## Inleiding

---

De businesscase "Werkmaatschappij Werk, Re-integratie en Inkomen" is het eindresultaat van een proces waarin de samenwerkende gemeenten Hoogezand-Sappemeer, Slochteren, Haren en BWR uitvoering hebben gegeven aan de in maart 2013 genomen strategische keuze voor de uitvoering van Werk, Re-integratie en Inkomen in één uitvoeringsorganisatie.

Opdracht was daarbij om een businesscase uit te werken voor een uitvoeringsorganisatie in de vorm van een werkmaatschappij met als leveranciersgemeente de gemeente Hoogezand-Sappemeer.

De businesscase is tot stand gekomen met medewerking van specialisten en medewerkers van BWR en de Unit Werk & Inkomen, medewerkers van de gemeente Hoogezand-Sappemeer en de betrokken gemeenten Haren en Slochteren. Zij hebben hun kennis gedeeld, visie en ervaringen uitgewisseld. Zonder hun betrokkenheid had dit in deze korte tijdsperiode niet kunnen worden gerealiseerd.

Aanleiding voor die nieuwe werkmaatschappij zijn de wijzigingen van de Wsw en de invoering van de Wet Participatie per 1-1-2015. Kenmerk van deze wijzigingen is het verleggen van taken naar de gemeenten en aanzienlijke bezuinigingen op het gemeentefonds; specifiek de budgetten voor re-integratie en sociale werkvoorziening en de efficiencykortingen die daarop worden doorgevoerd.

De werkmaatschappij maakt ons weerbaarder tegen de risico's en sterker voor de uitdagingen die de komende jaren zullen ontstaan op het terrein van werk en inkomen. Risico's en uitdagingen die we anders afzonderlijk zouden moeten opvangen en aanpakken.

Deze businesscase, is de basis voor de door colleges, gemeenteraden van de betrokken gemeenten en het bestuur van de GR-BWR te nemen besluiten over de toekomstige definitieve uitvoering van Werk, Re-integratie & Inkomen in de gemeenten. De businesscase brengt in beeld wat de implicaties zijn van deze keuzes voor de toekomstige uitvoering en wat de consequenties zijn voor de onderlinge samenwerking.

De businesscase onderbouwt de legitimatie voor de keuze werkmaatschappij; *Wat levert de werkmaatschappij op voor de deelnemende gemeenten vanuit maatschappelijk, organisatorisch en financieel oogpunt.*

Samenvattend:

*De werkmaatschappij verbetert de maatschappelijke effecten; is effectiever*

Met de werkmaatschappij verwachten we beter te kunnen presteren als het gaat om het verhogen van de arbeidsparticipatie van onze klanten. Dit komt tot uitdrukking in de beperking van uitkeringslasten en meer mensen participeren naar vermogen op de reguliere arbeidsmarkt (arbeidsparticipatie buiten beschut werk) dan op dit moment het geval is.

*De werkmaatschappij verbetert de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden*

De werkmaatschappij bundelt de kracht en de middelen van meerdere organisaties, die nu gescheiden van elkaar opereren. Door de schaalgrootte en het bundelen van kennis en expertise binnen de werkmaatschappij, wordt de professionaliteit en de continuïteit in de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden verbeterd. Met de werkmaatschappij opereren we met meer slagkracht en innovatief vermogen en wordt de kwetsbaarheid van de uitvoering verlaagd. De werkmaatschappij vergroot onze mogelijkheden om een strategische partner te blijven van werkgevers in de regio. Dit zal resulteren in een hogere tevredenheid van werkgevers en werkzoekenden over onze dienstverlening.

*De werkmaatschappij werkt goedkoper dan de huidige afzonderlijke organisaties; is efficiënter*  
We verwachten op termijn structurele besparingen door de Werkmaatschappij als gevolg van besparingen op de formatie (10%), opbrengsten uit synergie-effecten, schaalvergroting en verlaging van de indirecte kosten (overhead) van ca. (15%). De structurele besparingen hebben een omvang van ca. € 700.000. Daarnaast wordt voor het transitiejaar 2014 een stelpost opgenomen van € 150.000 aan besparingen. Dit is mede een reactie op de verlaging van het Participatiebudget in 2014 ten opzichte van de prognose (ca. 10%). De structurele besparingen zijn een gevolg van de samenvoeging van de organisaties. De structuurwijziging op zich biedt echter geen totaaloplossing van het achterliggende financiële probleem; te weten de tekorten op exploitatie SW en de tekorten op uitkeringsgelden. Uiteindelijk moet door een cultuuromslag en een andere manier van werken de resterende besparing worden gerealiseerd. Daarbij wordt dan rekening gehouden met het verbeteren van de inkomsten uit de verdien capaciteit van de klanten, die aan de gemeenten zijn toevertrouwd en betere resultaten op de uitkeringslasten.

Tegenover deze structurele besparing staan incidentele kosten ter hoogte van 1,9 miljoen euro, buiten de invloedssfeer van de Werkmaatschappij, ten laste van de latende organisatie (BWR) en daardoor de betrokken partijen, die nader inzichtelijk worden gemaakt.

Personele frictiekosten kunnen pas later worden bepaald. Het geformuleerde uitgangspunt is mens volgt werk. Het is wel reëel dat er sprake zal zijn van een kwalitatieve mismatch tussen behoefte en aanbod van personeel. Het dienstverleningsconcept en de strategie van de organisatie vragen andere competenties van medewerkers. Daarvoor moet een sociale leidraad worden opgesteld in het uitvoeringsplan.

Ondanks de instroomstop in de voormalige Wet sociale werkvoorziening (de wet blijft bestaan voor de restgroep van landelijk 30.000 personen) zal er als gevolg van de instroom van de Wajong en de effecten van de herkeuring van bestaande Wajongklanten een toename zijn van het aantal klanten. Ook de toename van het aantal klanten in de bijstand gedurende 2013 en 2014 maakt het aannemelijk dat het klantenbestand in 2015 groter zal zijn dan nu het geval is. (zie tabel in paragraaf 2.5)

### **1.1. Opdrachtbeschrijving**

*“De businesscase dient een volledige en gedetailleerde beschrijving te geven van de nieuwe uitvoeringsorganisatie. Onderdelen van de businesscase zijn:*

- 1. Inhoudelijke beschrijving nieuwe uitvoeringsorganisatie*
- 2. Transitie en transitiekosten*
- 3. Implementatieplanning en fasering*

*Basis voor de beschrijving van de businesscase zijn de uitgangspunten en conclusies van de notitie Nieuwe uitvoeringsorganisatie voor Werk & Re-integratie. Met de businesscase wordt een operationele uitwerking gegeven van de aanbevolen ontwikkelingsrichting en de aanbevelingen uit de notitie nader uitgewerkt.*

*In de businesscase wordt uitgewerkt:*

- de missie en visie van en op de nieuwe organisatie;*
- de afbakening van de taken die door de uitvoeringsorganisatie dienen te worden uitgevoerd en tot welk diensten en productenpakket dat leidt;*
- de middelen die benodigd zijn om deze diensten te leveren waaronder de specificatie van gewenst personeel en competenties binnen de organisatie, de benodigde ICT en applicaties, huisvesting e.d.;*
- de kosten en baten van de organisatie, welke risico's en scenario's zijn te verwachten;*
- Regie en klantrelatie: de relatie en de wijze van samenwerken tussen werkmaatschappij en de klantgemeenten;*
- de transitie qua fasering en kosten, waaronder de afbouw van de GR-BWR en de (financiële) consequenties voor de verbonden partijen;*
- de globale planning van de transitieperiode, die noodzakelijk is om de nieuwe uitvoeringsorganisatie daadwerkelijk te realiseren”.*

## 1.2. Proces

Bij het opleveren van de inhoudelijke producten voor de businesscase zijn verschillende belanghebbenden betrokken; bestuurders en medewerkers van de betrokken gemeenten, bestuur BWR en leidinggevend van de beide organisaties. De businesscase zal parallel aan de besluitvorming binnen de gemeente ook worden voorgelegd aan de OR van de gemeente HS, overige betrokken gemeenten en de OR binnen het BWR.

Om te borgen dat de businesscase goed aansluit op de omgeving waarbinnen de werkmaatschappij straks moet opereren, worden tevens consultaties georganiseerd met (vertegenwoordigers van) werkgevers, werkzoekenden (cliëntenraden WWB en Wsw), professionals en andere medewerkers uit de uitvoering en diverse partners in het sociale domein.

## 1.3. Randvoorwaarden

Voor de vormgeving van de businesscase zijn de inhoudelijke randvoorwaarden, zoals benoemd in de conclusies van de nota "Nieuwe uitvoeringsorganisatie voor Werk & Re-integratie" en het besluit tot vorming van één organisatie (maart 2013) van toepassing d.w.z.:

1. één uitvoeringsorganisatie met een eigen identiteit
2. gezamenlijke missie & visie & strategie
3. voor beschut werken en arbeidsre-integratie
4. zonder overbodige overdrachtsmomenten, met slim gebruik van ICT
5. meer ondernemerschap en ruimte voor ondernemerschap
6. sturing via beleidsregie gemeenten
7. afrekenbaar op resultaat, gebruikmakend van de middelen die voor uitvoering beschikbaar zijn
8. op enige afstand van gemeenten
9. organieke invulling van de organisatie

## 1.4. Beoogde effecten en prestatie-indicatoren

De werkmaatschappij gaat inwoners van de betrokken gemeenten, die zijn aangewezen op de Participatiewet, naar vermogen laten deelnemen op de reguliere arbeidsmarkt. Meer concreet verwachten we van de werkmaatschappij de volgende effecten:

### *Zo regulier mogelijk werk*

De werkmaatschappij streeft naar zo regulier mogelijk werk voor alle werkzoekenden die een beroep doen op de dienstverlening van de organisatie. Waar regulier werk niet 100% mogelijk is worden de principes van werken naar vermogen gehanteerd, wat wil zeggen dat re-integratiedoelen worden afgestemd op de verdien capaciteit van de betrokkene.

Prestatie-indicator: Inkomsten als percentage van de geschatte loonwaarde van de aanwezige verdien capaciteit
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### *Beperken uitkeringslasten*

Tekorten en overschotten op de uitkeringslasten vormen een belangrijke graadmeter voor de effectiviteit van de werkmaatschappij, zowel sociaal als financieel. Focus op het beperken van de uitkeringslasten is dus cruciaal. De werkmaatschappij streeft naar uitkeringslasten die passen binnen het daartoe beschikbare budget. (We moeten er wel voor waken dat alleen naar het korte termijn belang voor de werkmaatschappij wordt gekeken en de effecten in brede zin op bijvoorbeeld de veiligheid en leefbaarheid hierdoor verslechteren.)

Prestatie-indicator: Aantal toegekende uitkeringen als percentage van het aantal aanmeldingen, de totale uitkeringslasten ten opzichte van de rijksbijdragen, de gemiddelde kosten van het product inkomen en voorzieningen en het aantal beëindigde uitkeringen.

#### *Kwaliteit en innovatie*

We willen een hogere kwaliteit van de dienstverlening. Die kwaliteit meten we af aan de tevredenheid van gemeenten, ministerie, accountant, werkgevers, werkzoekenden, medewerkers en samenwerkingspartners over de dienstverlening van de Werkmaatschappij. Daarnaast maakt de Werkmaatschappij zichtbaar werk van verbetering en vernieuwing in haar dienstverlening.

Prestatie-indicator: Uitslag klanttevredenheid onderzoeken, een rapportcijfer van minimaal een 7, realisatie productinnovaties en afname van het aantal gegronde bezwaren

#### *'Ondernemer' op de regionale arbeidsmarkt*

De Werkmaatschappij zal een sterke positie moeten verwerven op de regionale arbeidsmarkt, sterker dan de gemeenten en BWR nu afzonderlijk kunnen realiseren. De Werkmaatschappij bewijst dit door aan de vraag van werkgevers te voldoen met als gevolg terugkerende afname van diensten door hen. Waar vraag en aanbod niet direct bij elkaar kunnen worden gebracht, zoekt de Werkmaatschappij samen met de werkgever (en vanuit een wederzijds belang) naar concrete oplossingen.

Prestatie-indicator: Aantal (nieuwe) vacatures, reguliere plaatsingen, werkervaringsplaatsen, projecten etc. en duurzame werkgeversrelaties

#### *Duidelijke afspraken en maatwerk*

Ons uitgangspunt is dat iedereen naar vermogen participeert, met werk als hoogste doel. Werkzoekenden coachen we bij het vinden van werk en bieden we eventueel tijdelijk een inkomen. Daarnaast ondersteunen we met dienstverlening die we afstemmen op de zelfredzaamheid van het individu. Het gebruik van de dienstverlening van de Werkmaatschappij is niet vrijblijvend; er moet iets tegenover staan, namelijk afspraken nakomen. Het *niet* naleven van die afspraken heeft consequenties en deze worden indien nodig gehandhaafd.

Prestatie-indicator: Aantal actieve klanten, aantal maatregelen en boetes

#### *Actieve speler in het sociale domein*

De Werkmaatschappij is een speler in het sociale domein, net als andere organisaties, zoals welzijnsorganisaties en onderwijsinstellingen. We verwachten van de Werkmaatschappij dat het vanuit haar expertise en deskundigheid bijdraagt aan het oplossen van problemen en vraagstukken met een meervoudig karakter onder regie van de gemeente. Daarbij wordt ook gedacht aan een rol binnen de sociale teams.

Prestatie-indicator: Preventie van instroom, allocatie van klanten in de sociale keten, maatschappelijke opbrengsten welzijn van burgers, Social Return on Investment (wederkerigheid)

#### *Zichtbaarheid*

Burgers zien de unit werk en inkomen vooral nog als afdeling waar het primair gaat om het verkrijgen van een inkomen en BWR als de organisatie voor beschermd c.q. beschut werken. De werkmaatschappij wil zich neerzetten met een ander imago en zichtbaarder zijn in de samenleving naar werkgevers, ketenpartners en werkzoekenden.

De werkmaatschappij wil bij de uitvoering van haar opdracht een open en toegankelijke organisatie zijn voor werkzoekenden, werkgevers (lokaal en regionaal), maatschappelijke organisaties en gemeentelijke afdelingen, waar men een beroep kan doen op de voorzieningen en regelingen waar de werkmaatschappij verantwoordelijk voor is.

De verbeterde zichtbaarheid moet leiden tot het beter kennen en herkennen van de werkmaatschappij als dé samenwerkingspartner op het gebied van werk. Dit heeft tot gevolg dat werkzoekenden en werkgevers de werkmaatschappij actief benaderen. Medewerkers voorzien, met een open en transparante houding, antwoord op hun vragen en behoeften.

Prestatie-indicator: Preventie van instroom in de uitkering en klanttevredenheid van werkgevers en werkzoekende

*Samenvatting van de effecten en bijbehorende prestatie-indicatoren in tabel*

<b>Beoogde effecten</b>	<b>Prestatie-indicatoren</b>
<i>Zo regulier mogelijk werk</i>	<i>Inkomsten als percentage van de geschatte loonwaarde van de aanwezige verdiencapaciteit</i>
<i>Beperking uitkeringslasten</i>	<i>Aantal toegekende uitkeringen als percentage van het aantal aanmeldingen De totale uitkeringslasten ten opzichte van de rijksbijdragen, de gemiddelde kosten van het product inkomen en voorzieningen</i>
<i>Meer kwaliteit en innovatie</i>	<i>Uitslag tevredenheidsonderzoeken; een rapportcijfer van minimaal 7 Afname van het aantal gegronde bezwaren</i>
<i>'Ondernemer' op de regionale arbeidsmarkt</i>	<i>Aantal (nieuwe) vacatures, reguliere plaatsingen, werkervaringsplaatsen, projecten etc., Duurzame werkgeversrelaties</i>
<i>Duidelijke afspraken en maatwerk</i>	<i>Aantal actieve klanten, Aantal maatregelen en boete</i>
<i>Speler in het sociale Domein</i>	<i>Maatschappelijke opbrengsten, Social Return on Investment (wederkerigheid)</i>
<i>Zichtbaarheid</i>	<i>Preventie van instroom in de uitkering Klanttevredenheid van werkgevers en werkzoekenden</i>

## 1.5. Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken wordt de nieuwe werkmaatschappij inhoudelijk beschreven aan de hand van de volgende drie ontwerpvariabelen:

- Richten; strategie, missie en visie in hoofdstuk 3
- Inrichten; producten en processen, organisatie- en managementstructuur in hoofdstuk 4 en 5
- Verrichten; mensen en cultuur, middelen en systemen in hoofdstuk 6,7 en 8

Daaraan voorafgaand zal in hoofdstuk 2 de context worden beschreven aan de hand van de al geformuleerde gemeentelijke visies op participatie en decentralisatie en de contouren van de nieuwe Participatiewet, omdat deze van invloed zijn op de inrichtingskeuzes van de nieuwe werkmaatschappij.

We eindigen deze businesscase met het benoemen van de transitiekosten in hoofdstuk 9, de risicoanalyse in hoofdstuk 10 en onderwerpen die nog nadere besluitvorming behoeven de komende jaren in hoofdstuk 11.

Vervolgens worden in hoofdstuk 12 de opties voor het implementatietraject geschetst.

## Hoofdstuk 2

### Beleidsvisie en beleidskaders

---

Bij het formuleren en schrijven van de beleidsvisie voor de werkmaatschappij worden verbanden gelegd met de al bestaande visies op participatie van de gemeenten, de uitgangspunten binnen de decentralisaties Jeugd en WMO en de inhoud van de concept Participatiewet (verwachte invoeringsdatum 1-1-2015). Daarnaast wordt ook een "eigen" statement neergezet vanuit de bestaande uitvoerende organisaties. Het gaat immers om een kwetsbare groep van mensen, waarvoor de resultaten van de dienstverlening van groot belang zijn (inkomen en kansen op participatie) en het belang voor de samenleving in brede zin (maatschappelijke effecten ten aanzien van welzijn, veiligheid, "geestelijke" gezondheid e.d.)

Ook kan de gemeentelijke herindelingsdiscussie een factor van betekenis worden, maar het resultaat daarvan is op dit moment nog niet bekend.

In het navolgende wordt een beschrijving gegeven van het beleidskader en de visie op participatie.

Deze visie wordt op grote lijnen door alle deelnemende gemeenten onderschreven en is daarmee een inhoudelijk kader voor deze businesscase.

#### 2.1. Korte omschrijving van de visies op participatie

##### *Gemeentelijke visie op participatie*

In de visie van de gemeente betekent participatie dat iedereen meedoet, op de arbeidsmarkt en in maatschappelijke verbanden, en een bijdrage levert voor zichzelf, voor de wijk en voor de samenleving. Voorop staat dat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor hun participatie. De gemeenten zien de samenleving als een samenleving waarin burgers in de benen komen (nota's: 'De kanteling' en 'Burgers in de benen'<sup>1</sup>), niet alleen voor zichzelf maar ook voor een ander. Het betreft hier dan met name de gemeenten Hoogezand-Sappemeer en Slochteren. Daar waar de grens hiervan in zicht komt, heeft de gemeente een stimulerende en ondersteunende rol. Als inwoners grote moeite hebben om mee te doen, biedt de gemeente een sociaal vangnet.

De volgende zes uitgangspunten dienen als leidraad voor de komende jaren:

- Persoonlijke benadering, eropaf;
- Eén gezin, één plan, één hulpverlener;
- Eigen kracht en sociaal kapitaal;
- Vrijwillig en verplicht, dienst en wederdienst;
- Ontschotten en verbinden;
- Duurzame verandering.

##### *Visie op participatie binnen de decentralisaties Participatiewet, Jeugdzorg en de AWBZ*

Binnen de voorgenomen decentralisatie worden de verantwoordelijkheden overgeheveld naar gemeenten. Hierbij is tevens een forse besparingsopgave geformuleerd door het Rijk.

Participatie van alle burgers loopt als een rode draad door alle decentralisaties heen. Met andere woorden: de sociale wetgeving wordt activerender, zodat meer mensen "mee" gaan doen. Er wordt vooral gekeken naar wat mensen wél kunnen en niet naar wat ze níet kunnen. Hoe kunnen mensen zichzelf zo goed mogelijk helpen (zelfredzaamheid), zodat we "(dure) zorg" zo lang mogelijk uit kunnen stellen.

Uitgangspunten voortkomende uit de visie van de gemeenten zijn:

- Iedereen doet mee in de samenleving (actief burgerschap);
- De (stimulering van de) eigen verantwoordelijkheid is het uitgangspunt. Alleen wanneer de burger hiertoe niet in staat is, zal de overheid als vangnet fungeren;

---

<sup>1</sup> Nota's gemeente Hoogezand-Sappemeer

- Iedere burger voorziet in een eigen inkomen. Alleen wanneer dat onverhoopt niet lukt dan fungeert de gemeente als vangnet. En er wordt gekeken naar wat men terug kan doen voor de samenleving;
- De sterkste schouders dragen de zwaarste lasten; maar iedereen draagt bij;
- De gemeente faciliteert en stimuleert;
- De gemeente zorgt voor maximale deregulering om de positie als woon-werk gemeente te versterken;
- De gemeente stelt zich telkens de vraag of “zelf uitvoeren” noodzakelijk is;
- De gemeente is vraaggericht en sluit aan op initiatieven in de markt;
- De gemeente stelt zich niet op als koploper, experimenteert en implementeert bewezen technieken.

#### *Visie regering op participatie (de Participatiewet)*

Het is de ambitie om iedereen in staat te stellen als volwaardig burger mee te doen, bij te dragen aan de samenleving en perspectief te bieden op volwaardig burgerschap. De mens staat daarbij centraal. Er wordt zo veel mogelijk uitgegaan van de eigen kracht van mensen en er wordt ondersteuning geboden waar dit nodig is. De regering streeft ernaar om te komen tot een inclusieve arbeidsmarkt. Een arbeidsmarkt die plaats biedt voor jongeren en ouderen en voor mensen met en zonder beperking. Het is essentieel om mensen tot hun recht te laten komen en ze in staat te stellen zo veel mogelijk zelfstandig mee te doen aan de samenleving. Participatie, bij voorkeur via werk, zorgt voor sociale, economische en financiële zelfstandigheid, draagt bij aan het gevoel van eigenwaarde en levert een bijdrage aan de sociale cohesie en de economie. In zo'n samenleving kan iedereen bijdragen aan het versterken van de economische en sociale kracht van Nederland.

## **2.2. Samenvatting van de Participatiewet (1-1-2015) (op basis concept wetsvoorstel 4<sup>e</sup> nota van wijziging)**

### *Één regeling voor mensen met arbeidsvermogen*

De doelstelling van de Participatiewet is om iedereen met arbeidsvermogen naar werk toe te leiden, bij voorkeur naar regulier werk. De Participatiewet draagt zo bij aan de ambitie om zoveel mogelijk mensen mee te laten doen aan de maatschappij. In de huidige situatie bestaan er voor mensen met arbeidsvermogen verschillende regelingen: de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong), de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en de Wet Werk en Bijstand (WWB). Deze regelingen kennen verschillende rechten en plichten en zijn te weinig activerend.

### *Banen voor de doelgroep*

Als gevolg van het Sociaal akkoord hebben de sociale partners zich nu ook verbonden aan de belangrijkste doelstelling van de Participatiewet, namelijk om zo veel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen. Belangrijk voor het slagen van de Participatiewet zijn de beschikbare banen voor de doelgroep. Met het sociaal akkoord is er draagvlak bij de sociale partners voor de doelstelling om meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen. Werkgevers hebben zich verbonden om vanaf 2016 100.000 extra banen in de marktsector te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. De overheid stelt zich garant voor 2.500 extra banen per jaar vanaf 2014, tot een maximum is bereikt van 25.000 extra banen. De afspraken over de banen zijn niet vrijblijvend: als in 2016 blijkt dat werkgevers de afgesproken aantallen banen niet realiseren voert de regering de quotumregeling alsnog in.

### *Werkbedrijven*

In het sociaal akkoord is ook afgesproken dat er 35 regionale “Werkbedrijven”<sup>2</sup> komen (Hoogezand-Sappemeer, Slochteren en Haren horen bij Werkplein regio Groningen). Zij vormen de schakel tussen de werkgevers en de mensen met een arbeidsbeperking die aan de slag worden geholpen. Deze

<sup>2</sup> Term uit het Sociaal Akkoord; mogelijk te verwarren met de term Wsw-Werkbedrijf

Werkbedrijven zijn geen doel op zich, maar zijn een instrument om de banen die de werkgevers voor de doelgroep hebben, zorgvuldig en snel te matchen met de mensen voor wie ze bestemd zijn. Ook bij de vormgeving van de Werkbedrijven is efficiëntie het uitgangspunt. Werkbedrijven worden geen nieuwe, bureaucratische structuur, maar een efficiënte en praktische netwerkorganisatie die het matchen gemakkelijker maakt en zo veel mogelijk aansluit op al bestaande samenwerkingsverbanden in de 35 arbeidsmarktregio's.

Er is qua vorm en inhoud nog geen praktische invulling gegeven aan deze 35 Werkbedrijven. We gaan er van uit dat het nieuwe initiatief goed aansluit bij de indeling van de huidige 35 Werkpleinen.

#### *Instrumenten*

De gemeente wordt verantwoordelijk voor een grote doelgroep en krijgt meer instrumenten tot haar beschikking. In het Sociaal akkoord is afgesproken om het instrument loondispensatie te vervangen door een nieuwe vorm van loonkostensubsidie. Deze nieuwe vorm van loonkostensubsidie is niet per definitie tijdelijk, maar kan zo nodig voor een langere periode worden ingezet en is gericht op mensen met een arbeidsbeperking. Mensen met een arbeidsbeperking die met loonkostensubsidie aan de slag gaan bij een werkgever krijgen loon conform de geldende collectieve arbeidsovereenkomst (cao). Mensen komen daardoor eerder uit de uitkering en het brengt minder administratieve rompslomp met zich mee.

Naast de nieuwe voorzieningen die met de wet beschikbaar komen, blijven gemeenten beschikken over alle bestaande instrumenten en voorzieningen, zoals re-integratietrajecten, proefplaatsingen, enzovoorts.

#### *Budget*

Het Participatiebudget wordt uitgebreid met de vroegere Rijksbijdrage Wsw en de re-integratiemiddelen van het UWV met betrekking tot de Wajong. Dit budget is bedoeld om de arbeidsdeelname te bevorderen en de uitkeringslasten te beperken. Op dit totaalbudget wordt bezuinigd, per saldo neemt het af met 20% in de periode 2014-2018. Ook in de jaren daarna blijft het budget afnemen als gevolg van de beperking van de instroom Wsw. De werking van de WWB blijft bestaan evenals de wet BUIG (Wet Bundeling van Uitkeringen Inkomensvoorziening aan Gemeenten); als gevolg hierop blijven de financiële risico's van de gemeenten ten aanzien van de BUIG bestaan.

### **2.3. Uitdagingen als gevolg van de Participatiewet**

- Forse toename van de doelgroep;
- Een toename, die vooral bestaat uit mensen met een beperking;
- Een structurele overschrijding van het inkomensdeel, indien er verder geen aanvullende maatregelen worden genomen (straks nog Meerjarig Aanvullende Uitkering<sup>3</sup> ?);
- Een dalend budget om de arbeidsdeelname te bevorderen en uitkeringslasten te beperken, in combinatie met hogere instroom ten gevolge van de recessie (dus minder te besteden per klant);
- Hoge kosten in verband met de uitvoering van de Wsw (zittende groep blijft oude CAO rechten behouden), het subsidiebedrag per SW-er gaat omlaag en budgetten zijn gelabeld;
- Oplopende uitkeringslasten.

Daarnaast verwachten we de komende jaren een stijgend beroep op de bijstand. Dat hogere beroep willen we uit sociaal en financieel oogpunt zoveel mogelijk beperken. In combinatie met de economische omstandigheden betekent dit dat we feitelijk meer inspanningen moeten leveren, met aanzienlijk minder middelen. Dat kunnen we alleen maar door de krachten, kennis en expertise voor de doelgroepen te bundelen.

---

<sup>3</sup> Momenteel alleen actueel voor de gemeente Hoogezand-Sappemeer



## 2.4. De doelgroep van de Participatiewet

- Mensen met arbeidsvermogen die zijn aangewezen op, al dan niet tijdelijke, ondersteuning om in hun bestaan te voorzien en/of op ondersteuning om aan het werk te komen;
- Mensen met een arbeidsbeperking die zijn aangewezen op, al dan niet tijdelijke, ondersteuning om in hun bestaan te voorzien en/of op ondersteuning om aan het werk te komen;
- Mensen die in een beschutte werkomgeving moeten werken;
- Mensen die (nog) niet in een reguliere baan kunnen werken en zijn aangewezen op een beschutte werkomgeving.

De Participatiewet geeft gemeenten de beleidsruimte om zelf invulling te geven aan de inzet van middelen en ondersteuning ten behoeve van de doelgroep. Ook kan de gemeente zelf kiezen hoe de nieuwe voorziening voor beschermt werk wordt georganiseerd.

Tegelijkertijd dwingt de Participatiewet de gemeente om scherpe keuzes te maken om de afnemende financiële middelen zo effectief mogelijk in te zetten en de groter wordende financiële risico's zoveel mogelijk te beperken. Dit gezegd hebbende is duidelijk waar de grote uitdaging ligt; "Hoe zorgen wij als gemeente dat iedereen zoveel mogelijk participeert door middel van deelname op de arbeidsmarkt of, als dit niet mogelijk is, anderszins maatschappelijk actief wordt?"

## 2.5. Verwachte instroom Participatiewet

Met de invoering van de Participatiewet komt de Wajong onder gemeentelijke verantwoordelijkheid. Geleidelijk komt de "oude" Wajong-groep naar de gemeenten als gevolg van herkeuringen en we krijgen te maken met nieuwe instroom van mensen met een arbeidshandicap.

In onderstaande tabel wordt een prognose gegeven van de te verwachten aantallen.

*Instroom ivm beperking van de toegang tot de Wajong vanaf 01-01-2015 op jaarbasis*

	<b>Instroom op jaarbasis</b>	<b>waarvan inkomensvoorziening</b>
Hoogezand-Sappemeer	45	22,5
Slochteren	8	4
Haren	n.v.t.	n.v.t.
	<b>53</b>	<b>26,5</b>

*Instroom<sup>4</sup> ivm herkeuring van het zittende Wajong bestand op 01-01-2015*

	<b>Totaal</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Hoogezand-Sappemeer	292	49	97	97	49
Slochteren	52	9	17	17	9
Haren	n.v.t.				
	<b>344</b>	<b>58</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>58</b>

Voegen we bovenstaande getallen toe aan de huidige aantallen Wsw en WWB dan verwachten we op 1-1-2015 de volgende instroom in de Participatiewet.

<sup>4</sup> Gebaseerd op gelijkmatige herkeuring en instroom op jaarbasis gedurende de periode 01-07-2015 tot 30-06-2018

*Totale instroom Participatiewet per 01-01-2015(bij benadering)*

	Wsw 2013 Taakstelling	WWB <sup>5</sup> 1-7-2013	Jaarlijkse instroom Ivm beperking toegang Wajong	instroom Ivm herkeuring <u>2015t/m2018 *</u>	2015	Afbouw <sup>6</sup> Sw 2016	Afbouw Sw 2017	Afbouw Sw 2018
Hoogezand- Sappemeer	327	1235	45	97	<b>1704</b>	-/- 14 1690	-/- 8 1682	-/- 6 1676
Slochteren	65	215	8	17	<b>305</b>	-/- 4 301	-/- 3 298	-/- 2 296
Haren	38							
	<b>430</b>	<b>1450</b>	<b>53</b>	<b>114</b>	<b>2009</b>	<b>1991</b>	<b>1980</b>	<b>1972</b>

*In de Participatiewet wordt van iedereen een tegenprestatie verwacht. Wat bedoelen we daar eigenlijk mee?*

*Over tegenprestatie, werken met behoud van uitkering en verdringing<sup>7</sup>*

De tegenprestatie bevindt zich binnen het spectrum van de onbeloonde werkzaamheden. Een vergelijking maken met een ander begrip uit dit spectrum, ‘Werken met behoud van uitkering’, werkt verhelderend. Zo staat bij de tegenprestatie het maatschappelijk nut voorop, terwijl werken met behoud van uitkering de re-integratie van de betrokkene ten goede dient te komen. Werkzaamheden in het kader van de tegenprestatie mogen bovendien niet tot de reguliere arbeidsmarkt behoren, maar die bij werken met behoud van uitkering mogen dat wel.

*Verdringing*

Voor alle onbeloonde werkzaamheden geldt verder dat zij additioneel van aard dienen te zijn. Bij dit lastig te duiden criterium is het verstandig om voor ogen te houden dat de wetgever hiermee verdringingseffecten wilde voorkomen. Maar er zijn nog twee andere basiskenmerken van de tegenprestatie; ‘tijdelijkheid’ en ‘beperkte omvang’. Deze zorgen er samen al voor dat er bij de tegenprestatie van verdringing nauwelijks sprake zal zijn.

*Vrijwilligers*

Bij tegenprestaties gaat het kortom om kortdurende werkzaamheden, waarvoor anders – als ze al zouden worden uitgevoerd – een groep vrijwilligers zou worden opgetrommeld. Wil een gemeente de tegenprestatie breed en succesvol in kunnen zetten, dan dient de intrinsieke motivatie van de betrokkene medebepalend (maar niet doorslaggevend; verplicht vrijwilligerswerk kan ook doorbrekend werken) te zijn. Het is wenselijk dat de gemeente de betrokkene daarbij faciliteert, bijvoorbeeld met een portfolio van mogelijke werkzaamheden. In die context is eigenlijk alles mogelijk

<sup>5</sup> WWB/IOAW/IOAZ en BBZ

<sup>6</sup> Hiemstra & de Vries 2012 en UWV september 2013

<sup>7</sup> Bron: Stimulansz: augustus 2013

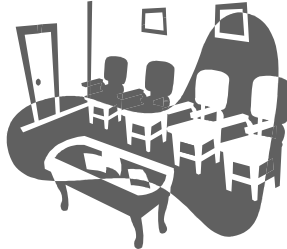
## Hoofdstuk 3

### Strategie

---



#### RICHTEN



#### INRICHTEN



#### VERRICHTEN

In de meeste organisaties vinden we drie besturingsniveaus:

- |                 |   |            |                 |
|-----------------|---|------------|-----------------|
| 1. Strategisch  | = | Richten    | Scope 3-5- jaar |
| 2. Tactisch     | = | Inrichten  | Scope 1-3 jaar  |
| 3. Operationeel | = | Verrichten | Scope < 1 jaar  |

In dit hoofdstuk komen ze allemaal aan de orde. Strategie gaat over de doelstellingen van de organisatie (missie en visie) en over de manier waarop de organisatie deze tracht te bereiken. Daarbij wordt ook duidelijk wat wezenlijk anders is in de nieuwe organisatie om de maatschappelijke problemen op te lossen en met welke middelen.

#### 3.1. Doel en ambitie

Doel van de werkmaatschappij is het bieden van ondersteuning aan burgers in het werkgebied om werk te vinden en te behouden. Met als gevolg dat iedereen werkt naar vermogen in een zo regulier mogelijke arbeidsplaats. Als werk niet tot de mogelijkheden behoort, is maatschappelijke participatie het doel.

Voor burgers, die niet in staat zijn om zelfstandig in hun inkomen te voorzien, bieden we een (tijdelijke) inkomensondersteuning. We beperken de uitkeringslasten en uitkeringsduur zoveel mogelijk.

#### 3.2. Koers

De werkmaatschappij is *hét* gemeentelijk arbeidsmarktinstrument voor de onderkant van de arbeidsmarkt. De koers die met de organisatievorm werkmaatschappij wordt ingezet is de overtuiging, dat een verdere verzelfstandiging van dit onderdeel van de gemeentelijke taken zal leiden tot een efficiëntere uitvoering, meer ondernemende aanpak en daarmee een voor de klanten (werkzoekenden en werkgevers) kwalitatief betere dienstverlening.

Tweede aspect van de koers. Is de strategische keus om de doelstellingen en ambitie in het bijzonder te realiseren in eigen uitvoering en met eigen kracht. We bundelen kennis, expertise en uitvoering. Nuance daarbij is dat we altijd met een kritisch oog blijven kijken naar de prijs-kwaliteitverhouding van de eigen diensten en alternatieven in de markt continue verkennen.

### 3.3. Doelgroepen

Aan de aanbodzijde behoren alle klanten met een afstand tot de arbeidsmarkt tot de doelgroep van de werkmaatschappij.

Primair gaat het om klanten met een gemeentelijke uitkering c.q. in een gemeentelijke regeling. De bredere doelgroep betreft niet alleen deze klanten, maar alle burgers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Ook preventieve maatregelen kunnen immers de afhankelijkheid van gemeentelijke (inkomens)voorzieningen in de toekomst voorkomen.

Tot de vraagzijde behoren alle werkgevers in de eigen regio en daarbuiten.

### 3.4. Onze uitgangspunten:



#### *Richten*

- Inclusieve samenleving

We gaan uit van een inclusieve samenleving, waar iedereen tot zijn recht kan komen. Het maakt niet uit welke culturele achtergrond, gender, leeftijd, talent of beperking iemand heeft. Iedereen neemt op een gelijkwaardige manier deel aan de maatschappij.

- Iedereen is van waarde en heeft waarde

We bieden ondersteuning aan werkzoekenden afgestemd op onze kerntaken; niet minder, maar ook niet meer. Waar vraag en aanbod al dicht bij elkaar liggen, is een beperktere ondersteuning nodig dan daar waar de afstand groter is.

Wanneer de stap naar de reguliere arbeidsmarkt te groot is, zal ingezet worden op activering als voortraject en wanneer de stap naar de reguliere arbeidsmarkt langdurig niet mogelijk is, zal ingezet worden op maatschappelijke activering/participatie en wordt de samenwerking gezocht met maatschappelijke organisaties.

- Werk gaat boven uitkering

Ondersteuning is gericht op snelle uitstroom. Iedereen die kan werken, moet werken. Iedereen is zelf verantwoordelijk voor het verdienen van een inkomen en de overheid is (zo kort mogelijk) ondersteunend. Werken gaat voor een ondersteuning en/of traject. Het traject is doorgaans niet leidend: werk gaat voor. Ook werk voor kortere duur; dit verlaagt niet alleen de uitkeringslasten maar vergroot ook de kans op meer werk: van werk komt werk. Ook kortdurend werken is een traject; je leert werknemersvaardigheden, ontwikkelt competenties, vergroot je werkervaring, prijst jezelf in de markt, vergroot je netwerk. Werk houdt 'arbeidsfit'.

- Wat breng je mee, wat heb je nodig: de wederkerigheid

We kijken altijd naar wat iemand vanuit zijn eigen kracht en sociaal kapitaal meebrengt; dan wordt bepaald wat iemand nodig heeft. Een heroriëntatie op het eigen kunnen en de omgeving is altijd de eerste stap. De stimulering van de eigen verantwoordelijkheid is hierbij het uitgangspunt. We denken niet vanuit beperkingen maar vanuit mogelijkheden, dit verwachten we ook van de werkzoekende. Alleen daar waar nodig zal de werkmaatschappij als vangnet dienen en wanneer er sprake is van ondersteuning dan is deze erop gericht zo kortdurend als mogelijk te zijn.

- De liefde kan niet van één kant komen

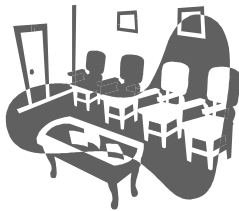
Niet iedereen is in staat om te werken, soms is dit langdurig het geval. Ook is er niet altijd voor iedereen werk; dit kan komen door persoonlijke beperkingen, door de economische crisis of door

andere knelpunten. Van hen wordt gevraagd om iets terug te doen voor de samenleving; een tegenprestatie naar vermogen. Wij willen dat mensen maatschappelijk actief zijn en sluiten hierbij zoveel mogelijk aan bij de talenten, de passie en mogelijkheden die mensen hebben. We willen dit op individueel niveau doen, maar ook met kleinschalige projecten. Voor de uitvoering en begeleiding zoeken we de samenwerking met maatschappelijke organisaties.

- De Sociale Ondernemer!

Politiek is kaderstellend. De werkmaatschappij neemt ruimte om te ondernemen en neemt gecalculeerde risico's. Vernieuwing is een belangrijke randvoorwaarde om te komen tot een gedifferentieerd aanbod passend binnen de financiële kaders. Innovatie doen we niet alleen, maar samen met publieke en private partners.

### *Inrichten*



- $1 + 1 = 3$

We creëren een nieuwe werkmaatschappij, die meer is dan het samengaan van de Unit werk en inkomen met BWR.

- Participeren in een netwerk

De overheid doet niet alles zelf: we zoeken verbindingen en werken samen met omliggende en belanghebbende organisaties om ondersteuning naar zelfstandigheid te bieden. Wij hebben een actieve rol in het sociale domein. We zorgen voor afstemming met ketenpartners om een sluitende aanpak te creëren voor zowel werkgevers als werknemers (gezin, 1 plan, 1 contactpersoon), bijvoorbeeld met het Sociaal Team.



### *Verrichten*

- De basis op orde

We hebben de basis op orde: we voeren de wettelijke regelingen effectief en efficiënt uit. In ons beleid maken we geen onderscheid meer naar regelingen.

- Betrouwbaar

We willen een betrouwbare partner zijn voor het bedrijfsleven: continuïteit in relatie en samenwerking, ondanks de politieke context die constant in beweging is. We werken samen met werkgevers die belonen naar vermogen, perspectief op werk en/of ontwikkeling bieden en de werknemer behandelen als één van hen. We zijn tegen onze doelgroep open en eerlijk over hun kansen en we stimuleren hun eigen regie te nemen.

- Geen werkgever is hetzelfde

In onze werkgeversbenadering gaan we uit van diversiteit, maatwerk en afstemming. Om

werkzoekenden succesvol te plaatsen, benaderen we de werkgever in zijn rol als sociale ondernemer: een ondernemer die vanuit 1 loket en door 1 contactfunctionaris op allerlei gebieden door de gemeente wordt ‘ontzorgd’ en pas in 2<sup>e</sup> instantie wordt benaderd in zijn rol als werkgever.

Vanuit deze profilering willen we dat ondernemers de werkmaatschappij gaan beschouwen als professionele en vanzelfsprekende partner bij het vervullen van vacatures. Om plaatsing zo succesvol mogelijk te laten zijn, hebben we kennis van ons klantenbestand, kennis van de sterkst gemotiveerde werkzoekenden en kansrijke kandidaten. Waar dit mogelijk is betrekken we werkgevers bij de ontwikkeling en de uitvoering van het beleid, vanuit de gedachte dat we gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben. We richten ons hierbij op kansrijke branches.

- **Doen wat je kunt**

Dienstverlening door de werkmaatschappij moet “winst” opleveren in de vorm van werk, activering of maatschappelijke participatie. Om deze successen te behalen wordt verteld wat de verplichtingen zijn en welke afspraken hiervoor nagekomen moeten worden. We verwachten een optimale inspanning om zoveel en zo snel mogelijk op eigen benen te staan, actief naar werk te zoeken, rechtmatig gebruik te maken van een voorziening, werk te aanvaarden, mee te werken aan activering of een tegenprestatie naar vermogen. Bij het niet nakomen van de afspraken e/o verplichtingen zal de werkmaatschappij handhaven. Het doel van handhaven is de participatie van de klant in de samenleving te versterken en daarmee de bestaanszekerheid te vergroten. Naast de wettelijke verplichting tot handhaving ziet de werkmaatschappij het ook als haar maatschappelijke taak om handhaving toe te passen; alleen op deze manier blijft het maatschappelijke draagvlak voor het stelsel van sociale voorzieningen overeind. Het niet nakomen van afspraken en verplichtingen wordt onaantrekkelijk en ontmoedigd. Hierbij wordt “niet kunnen” anders behandeld dan “niet willen”.

- **Voorbeeldfunctie**

We geven het goede voorbeeld als het gaat om ruimte maken voor medewerkers met een arbeidshandicap en het plaatsen in reguliere functies van mensen uit ons bestand. Wat we van de samenleving en werkgevers verwachten, moeten we zelf óók laten zien.

### **3.5. Visie en missie**

Bovenstaande uitgangspunten resulteren in de volgende visie:

*De werkmaatschappij is dé organisatie voor mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. De werkmaatschappij ondersteunt burgers in het werkgebied om werk te vinden en te behouden. Als werk niet tot de mogelijkheden behoort, is participatie het doel.  
Aan burgers, die niet in staat zijn om zelfstandig in hun inkomen te voorzien, bieden we (tijdelijke) inkomensondersteuning.*

### **3.6. Missiestatement**

*Iedereen is van waarde en heeft waarde*

### **3.7. Strategie**

*Strategie meer resultaat*

De werkmaatschappij wil essentieel anders denken en zijn door:

- 1 Positief labelen van werkzoekenden: We spreken niet meer over ‘doelgroepen’, maar over mensen met (verschillende) loonwaarde,

- 2 Kostenbewustzijn van de werkmaatschappij: Hoe krijgen we iemand met zo weinig mogelijk publieke middelen aan het werk;
- 3 Alle burgers en werkgevers zijn welkom bij ons one-stop-shopping loket, fysiek en digitaal; de werkmaatschappij heeft een verwijsfunctie naar het dienstverleningsaanbod van de gemeente en ketenpartners
- 4 Onze werkmaatschappij is een "sociale onderneming", dat wil zeggen dat we accepteren dat er mensen zijn met meer en minder "loonwaarde". Iedereen werkt naar zijn eigen vermogen en we zorgen voor elkaar.
- 5 De sociale onderneming is van de samenleving en staat hier midden in.

*Strategie meer met minder*

- 1 Meer gebruik van de Participatiemiddelen voor de uitvoering(skosten). De middelen in het participatiebudget zijn primair bedoeld voor de re-integratie van burgers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Budgetten die geormerkt zijn voor de uitvoering van specifieke wettelijke taken, blijven uiteraard daarvoor beschikbaar. (bijv. de uitvoering Wsw
- 2 Eigen uitvoering als strategische keus. Daarbij maken we een afweging om kennis en expertise die een kritische succesfactor vormen voor de output van de onderneming in eigen beheer uit te voeren. In het vertrouwen dat we in staat zijn om dit ook op een efficiënte en effectieve manier vorm te geven. We blijven onszelf wel prikkelen en spiegelen door ook diensten van derden af te nemen.
- 3 Binnen de onderneming is een flexibele schil noodzakelijk om in te kunnen spelen op veranderende marktomstandigheden. De flexibele schil van de onderneming wordt gevormd door medewerkers in tijdelijke dienst of inhuur bij derden.
- 4 Het gebruik van "medewerkers" uit het bestand mag niet leiden tot een verdringing van medewerkers met structurele taken.
- 5 We vertalen onze ambitie naar de prestaties en taakstellingen van medewerkers. Iedereen is resultaatverantwoordelijk.

## Hoofdstuk 4

### Producten en Processen

---

Dit hoofdstuk beschrijft de producten van de werkmaatschappij op hoofdlijnen. Feitelijk zijn dat de primaire processen zoals de werkzoekende en de werkgever die ervaren.

#### 4.1. Kerntaken

De uit te voeren kerntaken worden op dit moment nog gevormd door de wetten die gemeenten moeten uitvoeren m.b.t. het domein sociale zaken. Het gaat om de volgende wetten:

- Wet op de sociale Werkvoorziening (Wsw)
- Wet participatiebudget
- Wet Werk en Bijstand (WWB)
- Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (IOAZ)
- De Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers (IOAZ)- komt te vervallen met invoering van de Wet Participatie.
- Besluit Bijstand Zelfstandigen (BBZ)
- Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen (SUWI)

Deze opsomming is niet volledig maar geeft de huidige wettelijke kerntaken weer. Deze wettelijke kerntaken worden, zoals eerder gemeld, per 2015 grotendeels gebundeld in de Participatiewet.

De uitvoering van de wettelijke taken is de primaire taak. Alle andere activiteiten die gemeenten ontplooiën om de re-integratie c.q. participatie van burgers te bevorderen zijn niet per definitie een onderdeel van het takenpakket van de werkmaatschappij Werk, Re-integratie & Inkomen.

Bovenstaande wetten leiden er toe dat het in de werkmaatschappij gaat om de volgende drie kerntaken:

- Dienstverlening aan werkzoekenden,
- Werkgeversdienstverlening en
- Inkomensvoorziening.

Naast de kerntaken biedt de werkmaatschappij ook een pluspakket aan van diensten aan derden, die inhoudelijk gelieerd zijn aan haar kerndiensten of deze versterken, maar altijd een positieve bijdrage leveren aan het financiële resultaat. In het hoofdstuk financiën wordt de financiële noodzaak van dit pluspakket beargumenteerd.

*Dienstverlening aan werkzoekenden; Bemiddeling, Arbeidsintegratie, bieden van een beschutte werkomgeving, arbeidsontwikkeling en begeleiding*

Hieronder wordt verstaan het begeleiden en ondersteunen van werkzoekenden bij het vinden en behouden van werk. Denk hierbij onder andere aan het uitvoeren van een beroepskeuzetest, het onderzoeken van de verdiencapaciteit, de uitvoering van een sollicitatietraining, ondersteuning bij het starten van een eigen bedrijf, het volgen van een taalopleiding, het lopen van een werkstage met behoud van uitkering, het uitvoeren van een tegenprestatie, het bieden van een beschutte werkomgeving, regulier werk met een loonkostensubsidie, coaching op de werkvloer, aanpassen van de werkplek etc. Tot de arbeidsintegratie behoort ook het wijzen op en eventueel ontheffen van de verplichtingen van de werkzoekende en het in voorkomende gevallen handhaven van die verplichtingen.

Tot de diensten aan werkzoekenden wordt ook gerekend de gemeentelijke taken van Hoogezand-Sappemeer in het kader van de leerplicht en voortijdig schoolverlaten en taken RMC (Regionaal Meld Coördinatiepunt voortijdig schoolverlaten ).

*Werkgeversdienstverlening*

De dienstverlening voor werkgevers omvat de dienstverlening, die gericht is op de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Deze omvat onder andere het verzamelen van arbeidsmarktinformatie, het in beeld hebben van concrete plaatsingskansen (al dan niet gesubsidieerd door loonkostensubsidies), het



onderhouden van relaties met werkgevers, het organiseren van werkstages, het organiseren van leer/werkarrangementen in samenwerking met werkgevers, tegenprestatieplekken, het leveren van voor- en nazorg rondom plaatsingen gericht op de werkgever en het onderhouden van interne relaties om aanbod en vraag te kunnen matchen. Daartoe behoort ook het stimuleren van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en Social Return on Investment.

#### *Inkomensvoorziening*

Tot de inkomensvoorziening wordt gerekend het verstrekken van een uitkering levensonderhoud (nu nog Wwb, Ioaw, Ioaz, Bbz) en alle stappen die daarmee samenhangen, van het ontvangen en beoordelen van de aanvraag, naar besluitvorming daarover tot en met administratie en daadwerkelijke uitbetaling van de uitkering. Tot de uitkeringsverstrekking behoort ook het voorkomen van een uitkeringsverstrekking, voorlichting over voorliggende voorzieningen, uitvoeren van controle op de rechtmatige verstrekking van de uitkering, opvolgen en opsporen van fraude (preventie en sociale recherche), het handhaven daarvan en het uitvoeren van terugvordering en verhaal. Daarnaast hoort hierbij ook het verstrekken van salaris aan mensen die nu nog een dienstverband hebben op grond van de cao Wsw, WIW en Participatiebanen.

## **4.2. Taakafbakening**

Tot de diensten van de werkmaatschappij behoren (vooralnog) niet:

- De diensten waarvoor gemeenten vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) al verantwoordelijk zijn. Hieronder vallen: bevordering van sociale samenhang en leefbaarheid, opvoedingsondersteuning, ondersteunen van mantelzorgers en vrijwilligers, bevorderen van participatie onder kwetsbare groepen, maatschappelijke opvang, ondersteunen van mensen met een beperking bij maatschappelijke participatie, geestelijke gezondheidszorg en verslavingszorg.
- De diensten waarvoor gemeenten in de toekomst mogelijk verantwoordelijk worden op het gebied van maatschappelijke ondersteuning, zoals jeugdzorg.
- De diensten gericht op ondersteuning van bedrijven bij het vinden van een geschikte vestigingslocatie en/ of het aanvragen van vergunningen.
- De diensten en inkomensverstrekking gericht op schuldhulpverlening. (bijv. GKB) De toegang tot deze diensten wordt door de gemeenten (lokaal) in samenhang gebracht met voorzieningen in het kader van de Wmo.

Bovenstaande ondersteuning van burgers bij hun deelname aan de maatschappij ligt primair lokaal, zo dicht mogelijk bij de burger. Lokaal geven onze gemeenten kleur en invulling aan die ondersteuning en maken die toegankelijk voor iedere inwoner, zeker als het gaat om kwetsbare inwoners die zonder ondersteuning moeite hebben met het deelnemen aan de samenleving.

Soms worden deze diensten overigens wel regionaal afgestemd, vormgegeven en/of uitgevoerd. Dat is bijvoorbeeld het geval bij de jeugdzorg, de bestrijding van voortijdig schoolverlaten en schuldhulpverlening. Verdergaande samenwerking en integratie van de uitvoering op deze terreinen met de uitvoering van de werkmaatschappij is niet ondenkbaar, maar deze ligt buiten de scope van deze businesscase.

De kerntaken van de werkmaatschappij zijn dynamisch. Immers, deze worden vooral bepaald door de taken die door het Rijk aan gemeenten worden opgedragen. Nieuwe ontwikkelingen kunnen leiden tot andere keuzes en andere opdrachten van de gemeente aan de onderneming.

## **4.3. Indeling werkzoekenden**

Er zitten duidelijk verschillen tussen de werkzoekenden:

- Er zijn werkzoekenden die in principe voldoende verdien capaciteit hebben om op de reguliere arbeidsmarkt aan de slag te kunnen, maar die op dit moment geen werk hebben (schema no.1);

- Er zijn werkzoekenden die te weinig verdien capaciteit hebben, maar die met tijdelijke ondersteuning zich kunnen ontwikkelen en weer regulier aan de slag kunnen (schema no.2);
- Er zijn werkzoekenden die structureel een te lage verdien capaciteit hebben en die alleen met duurzame ondersteuning een plek kunnen vinden op de reguliere arbeidsmarkt (schema no.3a);
- Er zijn werkzoekenden die duurzaam een te lage verdien capaciteit hebben en die alleen in een beschutte omgeving kunnen werken (schema no.3b);
- Er zijn werkzoekenden waarbij sprake is van zodanige belemmeringen dat er feitelijk geen verdien capaciteit is (schema no.4).

Met inzet van ondersteuning en eigen kracht wordt ontwikkeling naar een hogere verdien capaciteit bevorderd.

Door uit te gaan van deze diversiteit in de doelgroep van werkzoekenden kunnen we een raamwerk maken voor beleid en uitvoering. Dat geldt ook voor de ondersteuning van de werkgever, waarbij het in individuele omstandigheden altijd gaat om een optimale afstemming op wensen, behoeften en mogelijkheden.

Dit betekent dat op individueel niveau periodiek moet worden ingeschat wat de *actuele* verdien capaciteit is.

Groep	Karakter	Verdien capaciteit (gem.)	Volume Inschatting 2014	Ondersteuningsdoel
1	Tijdelijk	>100% (100%)	Nog onbekend	Voorkomen instroom
2	Tijdelijk	80%-100% (90%)	Idem	Beperken uitkeringsduur
3a	Duurzaam	40%-80% (60%)	Idem	Benutten verdien capaciteit (sociale onderneming extern)
3b	Duurzaam	20%-40% (30%)	Idem	Benutten verdien capaciteit (sociale onderneming intern)
4	Tijdelijk / duurzaam	<20% (0%)	Idem	Overdracht naar zorgketen

#### 4.4. Dienstverleningsaanbod (jongere) werkzoekenden

Op hoofdlijnen ziet het dienstverleningsaanbod aan werkzoekenden er als volgt uit.

Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de “open” front-Office, “Werkwinkel” genaamd, en de dienstverlening.

		Beschrijving	Instrumenten
1	Werkwinkel	De front-Office voor werkzoekenden, Een inloop voor iedereen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sneladvies via de individuele vraaggerichte benadering</li> <li>• Snelbalie (bv aanvraag minimabeleid)</li> <li>• Informatiezuilen met digitale mogelijkheden voor vacatures zoeken-digitaal aanmelden-informatie</li> <li>• Groepsactiviteiten als sollicitatiehulp, intervisie, collegiale hulp, samen zoeken</li> <li>• Verwijzing naar specifieke gemeentelijke en niet-</li> </ul>

			gemeentelijke dienstverlening (WMO, GKB, Kwartier, Sociaal team, Vrijwilligerscentrale etc.)
2	Intake	De intake is nodig voor inschatting van de verdien capaciteit, de route naar werk, de tegenprestatie (naar vermogen) en de eventuele verstrekking van een inkomensvoorziening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speedintake</li> <li>• Diagnose</li> <li>• Verificatieteam</li> <li>• Arbeidsdeskundige</li> <li>• Werkcoach</li> </ul>
3	Routes naar Werk, met een werkcoach	A1: kortste afstand tot de arbeidsmarkt (< 3mnd-1 jr)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Work First</li> <li>• Flexwerk</li> <li>• Projecten</li> <li>• Werkgeversteam (loonkostensubsidies etc.)</li> <li>• E-coaching</li> <li>• Sollicitatietraining</li> </ul>
		A2: korte afstand tot de Arbeidsmarkt (< dan 1 jaar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkervaringsplaatsen</li> <li>• Detachering</li> <li>• Flexwerk</li> <li>• Projecten</li> <li>• Werkgeversteam (loonk.subs etc.)</li> <li>• Functiegerichte training</li> <li>• Kortdurende bij- of omscholing</li> <li>• Assesment werknemersvaardigheden (EVC traject)</li> <li>• (Job)coaching</li> </ul>
		B1: langere afstand tot de arbeidsmarkt (< 2 jr)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken met weinig loonwaarde/loonkostensubsidie</li> <li>• Vrijwilligerswerk</li> <li>• Beroepsgerichte (om)scholing</li> <li>• Groepstrainingen</li> <li>• Groepcoaching</li> </ul>
	Met een coach/mentor	B2: lange afstand tot de arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrijwilligerswerk (Kwartier e.a.)</li> <li>• Dagbestedingactiviteiten (NOVO e.a.)</li> <li>• Assertiviteitstraining</li> <li>• Activeringsproject</li> <li>• Sociaal team</li> </ul>
J	Werkleerloket	Rmc/leerplicht: terug naar school e.o. werkcoach	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onafhankelijk scholingsadvies</li> <li>• Verwijzing naar Bol of BBL</li> <li>• Workshops Focus op je rechten en plichten</li> <li>• Deelname projecten</li> </ul>

### *Nadere toelichting*

#### *Intake*

Met de scores van het intakeformulier en de opinie van onze professionals wordt bij de aanvraag van de uitkering de route en het daar aan gekoppeld dienstenpakket bepaald. Zo ontstaat de A (1 en 2) route, de korte afstand tot de arbeidsmarkt en de B (1 en 2) route, de lange afstand tot de arbeidsmarkt. Het bepalen van de verdien capaciteit kan ook onderdeel zijn van de route vraag.

### *Jongeren (J)*

Het dienstverleningsaanbod voor jongeren is in principe gelijk aan die voor andere werkzoekenden. Instrumenten uit de A en B route kunnen ook voor Jongeren worden toegepast en zo nodig aangepast. Echter de aanpak van jongeren is specifiek en directer in verband met de strengere regelgeving. Daarnaast vereist de problematiek rondom jongeren en het aantal jongeren met probleemgedrag (in Hoogezand ca. 300) speciale aandacht. Voor jongeren tot 27 jaar worden er daarom aanvullende instrumenten ingezet (bijvoorbeeld het Werkleerloket dat nu in ontwikkeling is). Oftewel er is geen sprake van een specifieke jongerenaanpak, maar er wordt wel maatwerk geleverd voor deze doelgroep en daar waar nodig wordt de methodiek aangepast.

### *Werkwinkel*

De Werkwinkel is de front-Office voor de werkmaatschappij, zowel digitaal (website. In samenwerking met [www.werk.nl](http://www.werk.nl)) als fysiek. In de winkel biedt zij laagdrempelige dienstverlening aan vooral werkzoekenden. Ook werkgevers zijn welkom, maar we willen geen "concurrentie" organiseren voor de Werkpleinen. De Werkwinkel biedt een ontmoetingsplek voor werkzoekenden en werkgevers (c.q. uitzendbureaus) en stimuleert de zelfstandigheid van de werkzoekende door bijvoorbeeld het directe contact tussen werkzoekende en werkgever. In de Werkwinkel kunnen ook nieuwe methodieken worden ingezet, zoals een stimuleringsproject om werkzoekenden van elkaar te laten leren.

In de werkmaatschappij is dus voorzien in een "open" front-Office waar klanten ook zonder afspraak informatie kunnen inwinnen over hun mogelijkheden op werk en scholing, gebruik van voorzieningen (minimabeleid, bijzondere bijstand, stimuleringsfonds e.d.) en er wordt informatie geboden op het brede terrein van Werk & Inkomen & Zorg. Daar waar nodig wordt verwezen naar voorliggende voorzieningen of voorzieningen in de eigen BackOffice van de werkmaatschappij. Ook wordt verwezen naar (specialistische) diensten die door de gemeente en de ketenpartners op het gebied van Werk & Inkomen & Zorg worden geleverd, bijvoorbeeld de GKB.

We nemen niet de informatiefunctie van andere front-Offices van gemeente en ketenpartners over, maar het is onze filosofie, dat de burger bij alle loketten van gemeente en ketenpartners een toegangspoort vindt tot het complete dienstverleningspakket van hen en dat daar sluitende afspraken aan ten grondslag liggen.

Leidraad voor verdere verbetering: Vanuit het werkgeversteam is aangegeven dat de werkmaatschappij zich moet profileren op het gebied van ondernemerschap en innovatie. Ideeën daarvoor zijn:

#### *Samen met werkgevers:*

- Allianties met werkgevers/brancheaansluiting zoeken bij bestaande goedwerkende concepten in de regio
- Opleidingstrajecten op locatie bij werkgevers
- Trajecten in Duitsland ( daar is meer werkgelegenheid)

#### *Werkwijze en methodiek:*

- Meer groepsmatige activiteiten dan individueel (kan goedkoper zijn)
- Digitale ondersteuning (snelbalie),
- Gebruik e-coaching
- Gebruik jongeren app

#### *Uitvoeringsorganisatie:*

- Richt een eigen detachering/uitzendbureau (verloningsconstructie) op. BWR kent op dit moment al een dergelijke constructie (BWR Werkt!), waarop kan worden voortgebouwd.

- Kopieer of sluit aan bij het maatschappelijke activeringscentrum van Menterwolde; *Het is een steunsysteem voor maatschappelijke participatie in volle breedte. Dit model heeft raakvlakken met de werkwijze van de pilot Sociaal Team in Gorecht West.*
- Innovatie in vormen van banen met ondersteuning van loonkosten voor werkgevers.
- Innovatie in vormen van participatiebanen (vb. Opstapbanen / klimopbanen: gemeente Enschede).
- Biedt verschillende HR-arrangementen aan werkgevers op het gebied van outplacement, ziektevervangings, 2<sup>e</sup> spoortrajecten en ontzorgen van werkgeverschap.
- Dienstverleningspoot ontwikkelen (in de vorm van plusdiensten) voor aan de kernproducten gelieerde activiteiten bv. dienstverleningsproducten voor particulieren in en om het huis.

#### 4.5. Dienstverlening aan werkzoekenden: het Werkbedrijf

Hoe gaat het Werkbedrijf er in de toekomst uitzien en welke maatregelen worden genomen om het resultaat en de maatschappelijke effecten daarvan substantieel te verbeteren. Immers het Werkbedrijf maakt in de komende jaren nog een substantieel deel uit van de werkmaatschappij en kan in de komende jaren nog een belangrijke rol gaan vervullen als het gaat om het bieden van een voorziening voor de doelgroep Wajong, ook in financiële zin. Probleem daarbij is de afnemende Rijksbijdrage per persoon voor de uitvoering van de Wsw.

In landelijke ontwikkelingen zien we in het kader van de drie decentralisaties ook allerlei bewegingen om de SW onderdeel te maken van de gemeentelijke organisatie.

Daarbij worden verschillende varianten doorgevoerd. Van gemeentelijke afdeling tot fusie met de sociale dienst. Daarbij zijn er ook bewegingen om alleen beschut werken nog uit te voeren en alle andere werkzaamheden of door de gemeente zelf uit te laten voeren, dan wel onder te brengen bij lokale werkgevers. Ook een sanering van het aantal werksoorten komt veel voor.

Bij al deze wijzigingen staat voorop het verbeteren van de sturing en de directe aansturing onder de gemeente, in plaats van onder het beheer van een GR (of andere organisatievorm) op meer afstand.

In het programma "Change Ahead" wordt een aantal uitvoeringselementen van deze ontwikkelingen binnen het huidige BWR doorgevoerd.

De reorganisatie van het "oude" Werkbedrijf naar een Werkbedrijf nieuwe stijl ziet er in grote lijnen als volgt uit:

- Herzien van functiebeschrijvingen en –waardering;
- Arbeidsontwikkeling van medewerkers planmatig oppakken, voor zover er sprake is van ontwikkelpotentieel;
- Het omvormen van kapitaalintensieve afdelingen door het aangaan van strategische samenwerkingsverbanden, detachering van medewerkers en het herplaatsen van de medewerkers binnen het Werkbedrijf;
- Een nieuw ontwerp voor de organisatiestructuur, waarin er twee clusters ontstaan met grotere afdelingen;
- Leeftijdsbewust beleid: actief in gesprek met medewerkers die gebruik kunnen maken van leeftijdsregelingen;
- Verkoop c.q. verhuur van panden en daarmee verlaging van de apparaatskosten.

Deze reorganisatie wordt binnen de werkmaatschappij onverkort doorgezet. Met dien verstande, dat een verdere sanering van werksoorten, die verlieslijdend zijn, zal worden versneld. Er zal meer nog dan nu het geval is, worden ingezet op allianties met werkgevers om werksoorten en activiteiten "buiten de deur" te organiseren. Dit moet resulteren in een verdere afbouw van "beschut" werken voor de werknemers, waarvoor dit niet strikt noodzakelijk is. Daarnaast zullen we de toegevoegde waarde van het Werkbedrijf op peil houden met de inzet van klanten uit de participatiewet, die (met begeleiding) in de productie worden ingezet.

Vanuit de klant bezien een mogelijkheid om werkervaring op te doen, vanuit het product Werkbedrijf bezien een bijdrage aan de toegevoegde waarde. Echter om te voorkomen, dat het product Werkbedrijf

structureel op deze wijze in haar middelen (mensen) voorziet, zal er aan de duur van werkervaring opdoen een termijn worden verbonden.

Bij de uitleen en het ter beschikking stellen van werkzoekenden, zowel aan de eigen organisatie als aan derden, wordt de richtlijn gehanteerd, dat iedereen "naar loonwaarde" wordt betaald.

Deze leidraad geldt tevens voor de inzet van mensen uit de doelgroep in andere delen van de eigen organisatie (werkmaatschappij), andere delen van de gemeentelijke organisatie en de inzet van klanten bij derden. Werkervaring opdoen is prima gedurende een tijdelijke situatie, maar worden mensen structureel benut, dan moet de afnemende organisatie daarvoor een bijdrage betalen aan de werkmaatschappij naar loonwaarde.

#### *Verdere Innovatie: Landelijke aanbevelingen*

*De VNG en Cedris hebben naar aanleiding van de kabinetsplannen voor de Sociale Werkvoorziening een onafhankelijke commissie ingesteld om een advies op te stellen over de toekomst van de sociale werkvoorziening en de transitie. De commissie doet zes aanbevelingen, die we naast de uitgangspunten in Change Ahead voor een doorontwikkeling van het Werkbedrijf van belang achten.*

##### *1. Splitsing tussen werk in een reguliere omgeving en Beschermd werk*

*Maak een splitsing tussen Werk in een reguliere omgeving en Beschermd Werk. Werk in een reguliere omgeving is bij voorkeur een gewone baan. Maar voor mensen met een functiebeperking zijn detacheringen vaak perspectiefrijk en, soms tijdelijk, nodig. Beschermd Werk is voor mensen met een lage productiviteit.*

##### *2. Activerende benadering*

*De commissie stelt voor om een gespecialiseerde detacheringfaciliteit op te richten, die met een eenduidige werkwijze en onder aansturing van de gemeente gaat werken. Daarmee beperken we risico en administratieve lasten voor werkgevers. Werknemers hebben de zekerheid van een arbeidscontract en goede begeleiding. De commissie ziet kansen door de structureel krappe arbeidsmarkt en de vlucht die Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen neemt. En werkgevers kunnen meer dan nu op hun verantwoordelijkheid worden aangesproken.*

##### *3. Bundeling*

*Een bundeling van kennis en expertise van de sociale werkvoorziening moet leiden tot een kwalitatief hoogwaardige voorziening Beschermd Werk. Met eenvoudige werkzaamheden en zonder productiedoelstelling maar met arbeidstrots. Gemeenten moeten hier het initiatief nemen, dat past in de decentralisatie van delen van de AWBZ.*

##### *4. Goed bestuurd*

*Maak een einde aan de onheldere verantwoordelijkheidsverdeling: scheidt opdrachtgeverschap, uitvoering en toezicht. Ontwikkel een model aanbesteding- en tenderprocedure. Zonder keuzen, geen perspectief.*

##### *5. Verantwoorde vernieuwing*

*Maatwerk bij uitwerking subsidiekorting. Door de korting op de rijkssubsidie in combinatie met garanties voor de huidige arbeidsvoorwaarden ligt er een financieel gat. Dit vraagt veel van de sector. Ook in goede zin. De commissie meent dat er ruimte is voor efficiëntieverbetering, toename van de inkomsten – bijvoorbeeld door meer detacheringen – en roept op tot een zeer beheerste stijging van de SW loonkosten. De balans moet echter in orde in zijn. Vernieuwing is goed, maar mag niet tot ongelukken leiden.*

#### 4.6. Dienstverlening aan werkgevers

Op hoofdlijnen ziet het dienstverleningsaanbod aan werkgevers er als volgt uit.

		Beschrijving	Instrumenten
1.	Werkwinkel	Een “faciliteit/plek” voor werkgevers om werkzoekenden te vinden en te ontmoeten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkzoekendenbestand</li> <li>• Vacatures</li> <li>• Groepsworkshops</li> <li>• Soort ‘Uitzendpool’ (nu BWR Werkt!)</li> </ul>
2.	Werkgeversteam	Selectie en levering van potentiële kandidaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acquisitiegesprekken</li> <li>• Relatiebeheer</li> <li>• Digitaal matchingsysteem</li> <li>• Banenmarkt</li> <li>• Jobhunting</li> <li>• Detacheren</li> <li>• Beschut werken</li> <li>• Werken op loonwaarde</li> <li>• Verloningsconstructie (bijv. via uitzendbureau)</li> <li>• Regionale samenwerking (bijv. arrangementen en convenanten)</li> <li>• Outplacement</li> <li>• 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> spoortrajecten</li> <li>• Ziekteverzuim trajecten</li> </ul>
3.	Informatieloket	Voorlichting, informatie en advies (o.a. subsidies, ontslag, loonwaardebepaling) Onderzoek en advies arbeidsmarkt Verwijzing naar regionale leerwerklokets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsmarktpublicaties</li> <li>• Werk.nl</li> <li>• Folders</li> <li>• Scholingsmogelijkheden en leerwerktrajecten</li> <li>• Informatie over ervaringscertificaten (EVC)</li> <li>• Ziekte verzuim begeleiding</li> </ul>

De dienstverlening aan werkgevers wordt uitgevoerd door accountmanagers in het werkgeversteam.

De focus is het werven van geschikte vacatures en het matchen van werkzoekenden.

Het werkgeversteam bouwt daarvoor contacten op met werkgevers en onderhoudt deze. Ook neemt ze deel aan de Vereniging Industriële Belangen (VIB), de Vereniging Ondernemers Belangen (VOB), het Ondernemersplatform Slochteren (OPS) en (organiseert) evenementen.

De doelgroep die wordt doorgestuurd naar het werkgeversteam heeft een relatief hoge verdien capaciteit. Er wordt zoveel mogelijk uitgegaan van eigen kracht van de kandidaat en zo min mogelijk budget ingezet.

De accountmanagers hebben een zodanige taakverdeling met de werkcoaches, dat een goede toeleiding en nazorg na plaatsing bij de werkgever wordt gegarandeerd.

Naast het binnenhalen van vacatures aan de vraagzijde worden er bij specifieke cliënten passende vacatures gezocht. Het advies van de werkgroep werkgeversbenadering is deze taak in de werkmaatschappij neer te leggen, als een specialisatie, bij de functie van werkcoach. Voor ingewikkelde gevallen kan aan een externe partij opdracht worden gegeven.

Omdat het UWV werkplein niet meer participeert binnen de lokale dienstverlening, is de keuze gemaakt dat de overige dienstverlening, als loket waar werkgevers centraal terecht kunnen voor vragen en advies over vacatures, ontslag, ziekte, reorganisatie, deeltijd WW, e.d. ook binnen de dienstverlening van het werkgeversteam plaats vindt.

Het werkgeversteam heeft een korte lijn met het werkgeversservicepunt van het UWV-werkplein Groningen en benut van daaruit ook vooral regionale kansen voor werk.

Belangrijke randvoorwaarde voor het realiseren van plaatsingen is het beschikken over een digitaal matchingsysteem. Daarin kunnen zowel werkgeverscontacten worden vastgelegd als vacatures en profielen van kandidaten. (voorbeeld: Competensys)

#### **4.7. Relatie met Economische Zaken (EZ)**

Economische zaken en arbeidsmarkt zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. EZ schept randvoorwaarden waarbinnen economische ontwikkelingen mogelijk worden gemaakt. Behoud en eventuele uitbreiding van het bestaande bedrijfsleven is van groot belang voor de arbeidsmarkt. Zowel lokaal als regionaal. Een doordachte proactieve ondernemersbenadering is daarbij een belangrijk gegeven.

Om het bedrijfsleven te faciliteren wordt onder meer beleid ontwikkeld voor de diverse bedrijfssectoren (land- en tuinbouw, recreatie en toerisme, detailhandel en het midden- en kleinbedrijf), worden bedrijfsterreinen aangeboden en wordt er geïnvesteerd in een goede verstandhouding met het bedrijfsleven (relatiebeheer).

Ondanks het feit dat het werkgeversteam en EZ beide contacten hebben met werkgevers liggen de accenten bij beiden anders. Bij EZ worden veelal ook RO gerelateerde vraagstukken behandeld zoals, bedrijfsuitbreiding, kavelverkoop, locatievraagstukken, winkeloppervlak, factory outlet, gevolgen tijdelijke wegopbrekingen, fietsroutes en blauwalg op de zwemplassen.

Daarnaast houdt EZ zich ook bezig met bijvoorbeeld de koopzondagen en ondersteuning aan ondernemers die de gevolgen merken van de economische crisis. Bij het werkgeversteam gaat het altijd om een match tussen vraag en aanbod van werk.

De huidige samenwerking (informatie uitwisseling) is voldoende en verloopt naar wens. Op dit moment is er tussen EZ en het werkgeversteam 1x in de 6 weken structureel overleg en daarnaast weet men elkaar regelmatig te vinden om zaken uit te wisselen of kort te sluiten. Het werkgeversteam heeft daarnaast ook een vaste plek in de overlegstructuren die er zijn tussen EZ en de plaatselijke ondernemersverenigingen en nemen samen met de gemeenten deel aan de promotiedagen voor het bedrijfsleven in de Martiniplaza. De medewerkers ontmoeten elkaar ook regelmatig bij netwerkbijeenkomsten met het plaatselijke bedrijfsleven.

Zodra zich economische ontwikkelingen voordoen die relevant zijn voor het werkgeversteam worden ze hierbij betrokken. Ook seint het werkgeversteam EZ in als er mogelijke problemen bij bedrijven zijn die een mogelijke economische ontwikkeling in de weg staan. EZ en het werkgeversteam zijn communicerende vaten.

#### **4.8. Samenwerking met marktpartijen**

De strategische samenwerking met diverse marktpartijen (overheid, onderwijs, ondernemers) kan door de accountmanager sterker benut worden. Dat geldt ook voor de samenwerking met uitzendbureaus. Doel is een kortere afstand tot de arbeidsmarkt creëren, waardoor er direct koppelingen gemaakt kunnen worden en preventief ingegrepen ter voorkoming van instroom. Het aantal uitzendbureaus is beperkt in de regio maar met de grootste partijen, MF en Randstad, wordt samengewerkt. Deze samenwerking zou meer een strategisch en duurzaam karakter moeten krijgen, zodat er onderlinge



uitwisseling kan ontstaan ter bevordering van meer uitstroom. De resources van een uitzendorganisatie kan de kwaliteit van de werkgeversdienstverlening sterk verhogen.

Op dit moment bestaat er geen volledig beeld van de werkgevers waar we als werkmaatschappij mee contacten. Absolute prioriteit is dat deze in kaart worden gebracht. Daarna kunnen afspraken gemaakt worden over hoe met hen om te gaan en een registratiesysteem.

Kansen zijn er bij bestaande partners:

- Arbeidstraining op locatie: AP Nederland, SCA/TDM, PostNL, Effektief.
- Detachering: Eska, Olthof, Multicopy, Reining, Eska, Aardse, Hoogesteger.
- Projecten: Callcenterproject, Zorgproject, Vapro project, Metaalproject, EDR (werken in het grensgebied), samenwerking zoeken met AOC Terra/Terra Next en groenbedrijven
- Andere partijen als Sapa, Zorginstellingen, Dallinga en Koopman.

Wellicht is het mogelijk de huidige samenwerkingspartners hiervoor in te zetten als ambassadeur.

#### **4.9. Regionale samenwerking**

Om tot maatschappelijke wenselijke oplossingen te komen, waarbij werkzoekenden met grotere afstand tot de arbeidsmarkt profiteren van de krapte op de arbeidsmarkt is regionale samenwerking onontbeerlijk. (voorbeeld: Eemshaven, en ook de Duitse arbeidsmarkt zoekt veel ongeschoolden) Samen met het werkplein Groningen is een regionale arbeidsmarktagenda in ontwikkeling, om het gezamenlijke resultaat te optimaliseren, door coördinatie en afstemming op basis van een gedeelde probleemanalyse.

Regionale arbeidsmarktpartners kunnen samen met de werkgevers arrangementen ontwikkelen, waarmee werkgevers extra kansen krijgen om een vacature te vervullen met geschikte kandidaten. De arbeidsparticipatie wordt verhoogd door het onbenutte aanbod beter te gebruiken. Het werkgeversteam dient hierin een actieve rol te vervullen.

#### **4.10. Samenwerking in het sociale domein**

Zoals eerder gezegd; samenhangend beleid en afstemming bij de uitvoering is van groot belang. Er zijn situaties waarin er in het huishouden van een werkzoekende sprake is van meervoudige problematiek op andere leefgebieden of situaties waarin er (tijdelijk of duurzaam) geen perspectief op werk bestaat. Dan is het belangrijk dat mensen de juiste ondersteuning krijgen. Er zijn dan andere disciplines (dan die van de werkmaatschappij) nodig om mensen te laten deelnemen op de arbeidsmarkt of in de samenleving.

Die disciplines zijn soms beschikbaar vanuit het gemeentelijke domein van de WMO, maar ook van die daarbuiten; onderwijs, gezondheidszorg, de veiligheidsketen etcetera.

De werkmaatschappij zoekt in het sociale domein naar de best passende dienstverlener en maakt met die dienstverlener afspraken over gegevensoverdracht, regievoering, terugrapportage en communicatie. Dit is bijna altijd maatwerk, omdat het, afhankelijk van de omstandigheden over verschillende disciplines kan gaan.

Het voorgaande stelt eisen aan de Werkmaatschappij als samenwerkingspartner van andere organisaties in het sociale domein. Van belang is om in te spelen op de leefwereld van de betrokkene en daar integraal naar oplossingen te zoeken en de inzet van verschillende organisatie op elkaar af te stemmen.

Op het terrein van werk en inkomen zelf werkt de Werkmaatschappij intensief samen met andere partners op dat gebied, waaronder het UWV, onderwijsinstellingen, RMC, werkgeversorganisaties, regionale platforms voor arbeidsmarktbeleid, uitvoerders van re-integratie enzovoort.

### *Samenwerking in huis*

Wanneer het de dienstverlening van de Werkmaatschappij ten goede komt, biedt de Werkmaatschappij de mogelijkheid aan andere partners in het sociale domein om ‘inhuis’ activiteiten aan te bieden of te organiseren. Denk aan een spreekuur (loketfunctie) en aan trainingen/presentaties/workshops voor klanten en/of medewerkers (lerende organisatie). Daarnaast kunnen instanties waarmee de Werkmaatschappij intensief samenwerkt (UWV, RMC) gebruik maken van de infrastructuur van de Werkmaatschappij om zo de klanten beter van dienst te zijn.

### *Samenwerking buitenshuis*

Op het moment dat ten behoeve van de dienstverlening of klanttraject (digitaal) overleg noodzakelijk is, vindt overleg plaats met partners in het Sociale Domein (samenwerking / afstemming). Zowel op klantniveau (één plan van aanpak) als op beleidsniveau (bijsturing).

### *Gezamenlijk registratiesysteem*

Het is noodzakelijk om gebruik te maken van een gezamenlijk registratiesysteem. Een digitaal klantdossier waar meldingen over een klant of gezin binnenkomen waardoor een instantie kan zien wie nog meer bezig is met een klant of gezin. Hiermee wordt voorkomen dat verschillende instanties langs elkaar heen werken. Daarvoor is de verdere implementatie van Civision Samenleving van groot belang. Waardoor in iedere geval de taakgebieden Werk en Inkomen, WMO en Onderwijs straks vanuit één applicatie te benaderen zijn. Voor het overige wordt er toegewerkt naar gegevenskoppeling met databases van netwerkorganisaties en is er samenhang met de invoering van het zaakstelsel binnen de gemeente Hoogezand-Sappemeer.

## Hoofdstuk 5

### Organisatie en sturing

---

#### 5.1. Van gemeenschappelijke regeling en gemeentelijke unit naar werkmaatschappij

##### *Zelfstandige Werkmaatschappij?*

In de opdracht van de businesscase ligt besloten, dat er een bedrijfsplan wordt opgesteld voor een nieuwe organisatie in de vorm van een werkmaatschappij met als uitvoerende gemeente Hoogezand-Sappemeer. De mate waarin de werkmaatschappij ook daadwerkelijk zelfstandig is, is van belang voor de mate waarin de nieuwe organisatie haar opdrachten kan vervullen binnen het inhoudelijke en financiële kader.

Binnen de gemeente Hoogezand-Sappemeer wordt een discussie gevoerd over de mogelijkheden van verdere verzelfstandiging van een aantal bestaande werkmaatschappijen. Deze verdere verzelfstandiging houdt in, dat de werkmaatschappijen integraal verantwoordelijk worden voor de eigen bedrijfsvoering. Waar nu nog sprake is van een verplichte afname van producten van gemeentelijke diensten, krijgen werkmaatschappijen dan meer vrijheid om naar eigen bevinden keuzes te maken in de bedrijfsvoering.

In de businesscase wordt momenteel nog een overgang beschreven naar de werkmaatschappij "oude stijl", dat wil zeggen een model waarbij de werkmaatschappij op basis van een opslagpercentage diensten afneemt van de gemeentelijke organisatie op het gebied van bedrijfsbureau (financiën, PO, juridische zaken e.d.), het personeel feitelijk in gemeentelijke dienst is en het beheer en eigendom van panden bij de gemeente ligt. Er worden wel voorstellen gedaan om dit meer stuurbaar te maken voor de werkmaatschappij zonder dat daarbij direct de continuïteit van de gemeentelijke diensten in het geding is.

Naast de pragmatische opstelling, waarin de werkmaatschappij voor een deel een pakket aan diensten blijft afnemen, wordt in paragraaf 5.9. een optimaal model geformuleerd, waarin de werkmaatschappij haar rol (ondernemer, vernieuwing, efficiënte en effectieve dienstverlening) het beste kan vervullen. Dit optimaal model wordt als punt op de horizon gezet binnen het meerjarenperspectief.

##### *Een zelfstandige werkmaatschappij en de begroting gebaseerd op producten*

De werkmaatschappij werkt met een begroting gebaseerd op producten. Deze werkt idealiter als allocatie-instrument, als middel om de organisatie aan te sturen, en als afrekeninstrument.

De werkmaatschappij is een vorm van interne verzelfstandiging. Dit houdt in dat gemeentelijke diensten geleid worden door managers, die in principe dezelfde vrijheid moeten hebben als managers in het bedrijfsleven. Daartoe is nodig dat het politieke bestuur bepaalt *wat* de dienst moet doen, welke producten de dienst moet leveren, terwijl de managers bepalen *hoe* dat gebeurt en met inzet van welke bedrijfsmiddelen, analoog aan externe uitbesteding.

Het betekent een andere manier van begroten. Niet langer heeft de autorisatie betrekking op de *input*, op de bedragen, die mogen worden besteed voor bepaalde overheidstaken en de middelen waarmee die gerealiseerd gaan worden, maar het gaat om de *output*, om de producten die door de organisatie geleverd worden en de prijs, die daarvoor vanuit de collectieve middelen betaald wordt. Zo ontstaat de begroting. De nuancering past daarbij, dat de input (dat wat mag worden besteed) wel sterk bepaald wordt door het Rijk middels het aanwijzen van geormerkte en niet-geormerkte (gemeentefonds) budgetten.

De werkmaatschappij wordt beloond voor de feitelijk geleverde prestatie. Blijkt de werkmaatschappij de afgesproken prestatie te kunnen leveren met inzet van minder middelen dan voorzien, dan is er sprake van winst, die kan worden toegevoegd aan het weerstandsvermogen van de werkmaatschappij. Blijft de prestatie achter bij wat was afgesproken, dan wordt er ook minder betaald, en zal dat ten

koste van het weerstandsvermogen gaan. Dat is het afrekenelement.

Samenvattend:

- sturen op output, waarbij het politiek bestuur bepaalt wat en hoeveel er geproduceerd moet worden;
- een begroting, waarin per product wordt aangegeven hoeveel geld daarvoor beschikbaar is;
- kengetallen in de vorm van prijzen per product, die uit de productbegroting berekend kunnen worden, voor zover ze al niet in de productbegroting zijn opgenomen;
- het concernmodel, met een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden tussen gemeentebestuur en management van de diensten;
- interne verzelfstandiging of zelfbeheer; als consequentie van het concernmodel;
- integraal management, dat managers de keuze geeft welke productiemiddelen worden ingezet om een zo groot mogelijke efficiency te bereiken;
- bedrijfsmatig werken, mogelijk gemaakt door interne verzelfstandiging en integraal management;
- afrekenen tussen concern en diensten op basis van geleverde prestaties.

Dit is het model waar we naartoe willen groeien met de werkmaatschappij. Dat alle aspecten van de bedrijfsvoering door het management beïnvloedbaar zijn. In het hoofdstuk financiën en transitie zal verder worden ingegaan op de wijze waarop en met welke stappen deze situatie kan worden bereikt. Vanuit de visie en strategie van de werkmaatschappij wordt immers ondernemerschap als een kritische succesfactor benoemd en daarmee een randvoorwaarde voor een optimale output en gezonde financiële situatie.

## **5.2. Producten van de werkmaatschappij**

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de volgende vier producten.

1. Het werkbedrijf
2. Arbeidsintegratie
3. Inkomensvoorziening
4. Pluspakket: Overige activiteiten

De eerste drie producten vormen het kernpakket van de onderneming. In het vierde product worden alle activiteiten ondergebracht die we benoemen als pluspakket. Het betreft die activiteiten, die bijdragen aan de opbrengsten van het bedrijf, maar niet sec behoren tot de kerndiensten. Van belang is op te merken, dat het hier gaat om een zuivere boekhoudkundige opstelling van baten en lasten van activiteiten, maar dat bij de operationele vormgeving, deze activiteiten kunnen zijn ondergebracht bij een van de andere kernactiviteiten. Zo zijn de diensten voor werkgevers ondergebracht bij het werkgeversteam

### *Het werkbedrijf.*

Hierin zijn alle activiteiten ondergebracht uit de voormalige SW. Deze activiteiten, bijvoorbeeld Post.nl, kunnen breed ingezet worden voor alle werkzoekenden of dienen als werkleeromgeving. Daarin moet een prijs per eenheid product (SE) kunnen worden vastgesteld. Dit is noodzakelijk om per product te kunnen bepalen wat de kosten zijn. Straks zijn de verschillende betrokkenen (uitvoerende en klantgemeenten) immers ook financieel risicodragend.

### *Arbeidsintegratie*

Bij Arbeidsintegratie is loonwaarde realiseren het centrale element. Daarbij staat loonwaarde ook voor de sociale doelstelling om mensen in een zo regulier mogelijke setting werk aan te bieden. Overigens staat bij de andere onderdelen, Werkbedrijf en Inkomensvoorziening, deze doelstelling ook voorop.

In het product arbeidsintegratie zijn alle activiteiten ondergebracht, die bedoeld zijn om de loonwaarde van mensen met een uitkering dan wel mensen in een dienstverband te optimaliseren. Het gaat dan onder andere om alle casemanagers werk en re-integratieadviseurs (straks werkcoaches).

De kosten van arbeidsintegratie bestaan vooral uit personele lasten binnen de werkmaatschappij en de inkoop van specialistische diensten op het gebied van re-integratie.

De baten bestaan uit het realiseren van loonwaarde van mensen met een uitkering, dan wel het realiseren van loonwaarde van klanten met een salaris als gevolg van de (oude) SW. Gestreefd wordt naar een kostenneutrale uitvoering

#### *Inkomensvoorziening*

Dit product richt zich primair op het beoordelen en verstrekken van een rechtmatige inkomensvoorziening in gevolge de Participatiewet. De kosten en opbrengsten van het product bestaan uit de personele en facilitaire kosten, die gemaakt worden om het product uit te voeren. De opbrengsten bestaan uit ontvangsten van debiteuren, verhaal en terugvordering. Het resultaat van het product bestaat uit de begrote versus de gerealiseerde kosten voor de uitvoering. Gestreefd wordt ook hier naar een kostenneutrale uitvoering. In paragraaf 5.3.1. wordt een nadere onderbouwing gegeven van de keuze om de diensten op het gebied van Inkomen & Voorzieningen te integreren in de werkmaatschappij.

#### *Overige activiteiten*

In dit product worden ondergebracht alle activiteiten voor derden d.w.z. producten en activiteiten die gelieerd zijn aan de kernactiviteiten, maar die aan anderen dan de betrokken gemeenten worden aangeboden. Uit deze activiteiten moeten altijd inkomsten gegenereerd worden.

### **5.3. Zelf doen, inkopen of uitbesteden**

Het uitgangspunt is om zoveel mogelijk in eigen huis te organiseren, mits dat kwalitatief en prijstechnisch interessant is. Dit voorkomt dat belangrijke kennis op afstand blijft. De werkmaatschappij is beter in staat om te sturen op inhoud en proces en er wordt voorkomen dat de klant met veel verschillende organisaties te maken krijgt. Een en ander is wel afhankelijk van de mate/frequentie waarin behoefte is aan het betreffende specialisme. Voor sommige onderwerpen wordt (tijdelijk) een externe partij ingehuurd.

#### **5.3.1. Relatie Werk & Inkomen**

De activiteiten voor Werk & Re-integratie en de diensten op het gebied van inkomen worden gezamenlijk opgenomen in de nieuwe werkmaatschappij Belangrijkste argument daarvoor is, dat met de samenvoeging van Werk & Re-integratie geen (nieuwe) scheiding in de dienstverlening wordt georganiseerd. Bovendien is met het zicht op de Wet Participatie de relatie tussen de onderdelen Inkomen en Werk van groot belang in verband met de aangescherpte regelgeving rondom participatie en handhaving en de inzet van het inkomen-deel. Andere argumenten voor het handhaven van een verbinding tussen de taakonderdelen zijn:

- De goede resultaten van het verificatieteam waarin wordt samengewerkt door de inkomens en werkkant. Dit team heeft goede resultaten laten zien bij de poortwachterfunctie, zodat mensen niet onnodig instromen in de bijstand;
- Het integraal bewaken van de rechtmatigheid en doelmatigheid, door een rolverdeling te hebben tussen werkconsulenten en inkomensconsulent. Enerzijds om de belangen van klanten te dienen (hoor en wederhoor bij sanctioneerbare gedragingen; rechtmatigheid) en anderzijds een goede klantrelatie te behouden in het kader van de re-integratie (doelmatigheid);
- Toename van flexwerk, waardoor het belang van een goede organisatie rondom het verrekenen van inkomsten en tijdig beëindigen van uitkeringen van belang is. In het belang van de klant moet er wel sprake blijven van een stabiele inkomenssituatie.

In de werkmaatschappij wordt wel een organisatorische scheiding en specialisatie aangebracht voor de verschillende activiteiten. Immers arbeidstoeleiding, re-integratie, activering en het beoordelen en

verstrekken van inkomensvoorziening zijn verschillende takken van sport, die ook vragen om andere competenties van medewerkers.

### **5.3.2. De posities van balie, archief, beleid, applicatiebeheer etcetera**

Door de werkgroepen is geadviseerd:

- Ten aanzien van de *front-Office taken*, deze op te nemen in de nieuwe organisatie.
- Ten aanzien van *Beleid Werk en Inkomen*, deze op te nemen in de nieuwe organisatie.
- Ten aanzien van de *Uitkeringsadministratie en Uitkeringenadministrateur*, deze op te nemen in de nieuwe organisatie.
- Ten aanzien van het *Applicatie- en Systeembeheer*, deze functies aan het bedrijfsbureau te blijven koppelen. Dit om de continuïteit te kunnen waarborgen. De applicatiebeheerder is wel op locatie in de werkmaatschappij aan het werk.
- Hardwarebeheer wordt uitgevoerd door Slochteren.

De positionering van de verschillende organisatieonderdelen worden in hoofdstuk 6 "personeel" nader uitgewerkt. Over de uiteindelijke positionering van personeel wordt in deze businesscase geen uitspraak gedaan. Deze komt terug in het uitvoeringsplan.

## **5.4. Wijze van samenwerken met klantgemeenten**

### *Positionering*

De werkmaatschappij presenteert zich richting markt en ketenpartners als een zelfstandige en autonome entiteit. De focus van de nieuwe organisatie is gericht op arbeidstoeleiding, het realiseren van loonwaarde en het zoveel mogelijk in een reguliere setting aanbieden van werk. De werkmaatschappij neemt opdrachten aan, gaat verbintenissen aan en neemt personeel in dienst.

### *Gemeentelijke regierol*

Met de totstandkoming van de werkmaatschappij en de opdrachtverstrekking van (voorheen) gemeentelijke taken geeft de gemeente een gedeelte van de regie uit handen. De gemeente blijft verantwoordelijk voor de maatschappelijke effecten, de doelgroepen, de uitvoering van wet- en regelgeving, de beleidskaders en de verantwoording van de financiële middelen.

Vanuit deze verantwoordelijkheid, het minimaliseren van de risico's en het maken van slimme verbindingen, is het noodzakelijk om als gemeente positie te kiezen over de beoogde resultaten en de consistente en correcte uitvoering van beleid, wet en regelgeving.

Ook houdt de gemeente een intermediaire rol; als contactpersoon tussen bestuur en uitvoering, met als doel om het bestuur (tijdig) te informeren en de bestuurlijke betrokkenheid te stimuleren. Ook bij een opdrachtverstrekking aan de werkmaatschappij zijn bestuurders nog steeds bepalend bij de politieke richting en de financiële ruimte. Wanneer bestuurders onvoldoende, of te laat, worden ingeschakeld kan dit leiden tot onvoldoende bestuurlijk draagvlak.

Dit alles gezegd hebbend mag duidelijk zijn dat regie bij de gemeentelijke organisatie ligt en de uitvoering bij de werkmaatschappij. Hiermee is de verantwoordelijkheid op de juiste plek belegd en direct de link naar het College gemaakt.

### *Waar gaat het om bij beleidsregie*

Met de geplande komst van de Participatiewet per 01 januari 2015 ontstaat er meer sturing- en beleidsruimte voor gemeenten om de (arbeid)participatie voor de onderkant van de arbeidsmarkt zelf in te vullen en vorm te geven. Tevens is het, met aflopende budgetten en een toenemende doelgroep een blijvend financieel risico voor de gemeente. Met de komst van de werkmaatschappij geeft de gemeente de uitvoering van wet- en regelgeving uit handen, binnen de door de gemeenten gestelde beleidskaders.

Door regievoering op de werkmaatschappij bewaakt de gemeente dat beleid van invloed is op de uitvoering, dat beleid geïmplementeerd raakt, doorwerkt en lukt binnen de werkmaatschappij. Beleidsregie is dienend aan het proces, voorwaardenscheppend, geeft grip, is controlerend en sturend waar dat nodig is.

De focus bij beleidsregie is ondubbelzinnig

- Gestelde beleidsdoelen realiseren;
- De financiële risico's minimaliseren;
- Een bredere integrale sturing op het arbeidsmarkt- of participatiebeleid.

*Voorwaarden voor een goede beleidsregie*

Regievoering door de gemeente is alleen mogelijk op basis van duidelijke afspraken, verwachtingen en commitment. De gemeente moet de regievoering duidelijk positioneren binnen haar eigen organisatie evenals haar politiek-bestuurlijke rol duiden ten opzichte van de werkmaatschappij.

- **Heldere positionering**  
Mede op basis van de beleidsruimte die zij heeft, bepaalt de gemeente op welke manier ze de regierol gaat invullen en op welke manier ze zichzelf wil positioneren. Een direct heldere en consequente positionering zorgt ervoor dat duidelijk is hoe de gemeente zich opstelt
- **Politiek-bestuurlijke profilering**  
De regisseur moet beschikken over (voldoende) politiek-bestuurlijk mandaat en heeft korte lijnen naar de top van het management en het bestuur. Daarnaast moet de werkmaatschappij zo ingericht zijn dat de informatievoorziening op orde is en dat besluitvorming op de juiste manier verloopt.
- **Duidelijke vaststelling van de gemeentelijke regierol mbt de inhoud en opdracht.**  
Noodzakelijke voorwaarde is dat zowel het raamcontract als de productbladen ondubbelzinnig zijn in tekst en uitleg over de afgesproken resultaten, maatschappelijke effecten, de prestatie-indicatoren en de gemeentelijke ruimte om hierop bij te sturen evenals af te rekenen.
- **Goede relaties en het creëren van draagvlak**  
Regievoering vereist goede samenwerking met en binnen zowel de gemeentelijke organisatie, het gemeentebestuur en de werkmaatschappij. Daarbij is het belangrijk om elkaars competenties, kennis en vakmanschap te respecteren, vertrouwen in elkaar te hebben. Open relaties en korte lijnen komen de regievoering ten goede.
- **Transparante en tijdige informatievoorziening**  
De werkmaatschappij zal tijdig en op de meest toegankelijke en transparante wijze haar verantwoordingsinformatie moeten aanleveren. De beleidsregisseur zal zijn/haar bevindingen, analyses, op dezelfde transparante wijze en openheid terugkoppelen naar het management van de werkmaatschappij.
- **Wederzijdse betrokkenheid bij wet- en regelgeving bevorderen** Het is belangrijk dat de gemeente uitlegt wat het (rijks)beleid inhoudt en waarom ze stuurt, zoals ze stuurt.
- **Duidelijke scheiding van beleid en uitvoering.**  
De invulling van de regierol vraagt om scheiding van beleid en uitvoering. Het meerjarenbeleid wordt door de gemeenteraad bepaald evenals de financiële kaders. Op grond hiervan wordt het raamcontract evenals de onderliggende productbladen door de beleidsregisseur opgesteld en gemonitord conform wat is vastgelegd in het raamcontract en de productbladen.

## **5.5. Opdrachtgeverschap**

Samenwerking tussen gemeenten Hoogezand-Sappemeer, Slochteren, Haren en de werkmaatschappij is een doorlopend proces, waarin de relatie tussen deze partners moet worden onderhouden. Er is sprake van een sturingsrelatie en verantwoordingsrelatie tussen de gemeenten en de werkmaatschappij. Dit vraagt om goed opdrachtgeverschap van de gemeenten.

Binnen dit hele proces zijn er verschillende samenwerkingsrelaties te onderscheiden, waarvoor goed opdrachtgeverschap van belang is. De raad is 'opdrachtgever' van het college, het college is 'opdrachtgever' van het algemeen bestuur, het algemeen bestuur is 'opdrachtgever' van de ambtelijke organisatie, de ambtelijke organisatie is "opdrachtgever" aan de werkmaatschappij.

Goed opdrachtgeverschap is van groot belang om goede regie op de samenwerking te voeren.

De werkmaatschappij zal zorg dragen voor de uitvoering van de taken op het gebied van werk en inkomen. De opdrachtverstrekking hiertoe wordt gegeven door het College die deze taak uitvoert in opdracht van de raden van de gemeenten Hoogezand-Sappemeer, Slochteren en Haren. De werkmaatschappij heeft handelingsvrijheid binnen het mandaat.

#### *Uitgangspunten bij opdrachtgeverschap.*

Om een stevig fundament te creëren, waarop goed opdrachtgeverschap gebouwd kan worden, is het raadzaam voor de samenwerkende gemeenten gemeenschappelijke uitgangspunten vast te stellen. Deze uitgangspunten zijn de basis voor de wijze waarin de opdrachtverstrekking wordt vormgegeven en moet leiden tot een relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer die helder en stuurbaar is. Tevens brengt het goed in beeld welke belangen er zijn van zowel de individuele als gezamenlijke gemeenten. Hierdoor kan worden bepaald welke taken en verantwoordelijkheden aan de werkmaatschappij worden overgedragen en in navolging daarvan met welk gewenst resultaat, welke kwaliteit en welke financiële middelen. In de bijlage zijn deze uitgangspunten nader uitgewerkt.

#### *Contractuele vorm van de opdrachtverstrekking.*

De opdrachtverstrekking aan de werkmaatschappij wordt vastgelegd in een raamcontract. Dit is een overeenkomst tussen de werkmaatschappij en het College waarbij het mogelijk is om de hierboven omschreven uitgangspunten contractueel vast te leggen en uit te werken.

Het raamcontract is zodanig ingericht dat er sprake is van modulaire inkoop; er kunnen producten en diensten worden ingekocht die binnen de beleidskaders van de deelnemende gemeenten vallen. Die modulaire inkoop kent echter wel grenzen. In het dienstverleningsconcept zijn bepaalde basis elementen namelijk onlosmakelijk verbonden aan de bedrijfsmissie. Als voorbeeld de werkgeversbenadering; dit is een vast onderdeel van de dienstverlening.

Hiermee beschikt het college over een beheersysteem met bijbehorende rapportage, dat een totaalbeeld geeft van de dienstverlening, en regievoering vanuit de gemeente op de werkmaatschappij mogelijk maakt.

#### *Middelen*

In het raamcontract wordt vastgelegd dat de werkmaatschappij zal moeten opereren, gebruikmakend van de middelen die voor uitvoering van haar taken beschikbaar zijn gesteld door de gemeenten Hoogezand-Sappemeer, Slochteren en Haren.

Het is logisch om de Gebundelde uitkering (BUIG: het inkomensdeel Wwb, IOAW, IOAZ en het startersdeel van de BBZ) de Wsw-middelen, het participatiebudget, de middelen voor Bijzondere Bijstand langdurigheidtoeslag en minimabeleid en RMC gelden (voor zover van toepassing) integraal naar de werkmaatschappij door te sluisen.

Voor de uitvoeringstaken stelt het College een budget vast. Het gaat hier om een budget voor het personeel (vaste formatie) en van materiaal (bijv. het gebouw). Ten behoeve van de vaststelling van dit budget zal de werkmaatschappij een begroting moeten aanleveren die synchroon loopt met de gemeentelijke begrotingscyclus. Daarnaast is de werkmaatschappij verantwoordelijk voor het aanleveren van de financiële verantwoording ten behoeve van de halfjaarlijkse college rapportage en de jaarlijkse begrotingsbijstelling.

#### *Verantwoording middelen*

De verantwoording van de Rijksbijdragen blijft primair bij de individuele gemeenten liggen. Deze kan niet worden overgedragen naar de werkmaatschappij.

Het college en de werkmaatschappij maken afspraken over de inzet van de middelen en de verantwoording hiervan in het raamcontract. De werkmaatschappij zorgt ervoor dat de gemeenten inzicht hebben in de toepassing van de middelen. Daarnaast zal de werkmaatschappij er zorg voor



dragen alle werkzaamheden te verrichten die nodig zijn om de gemeente aan die verantwoordelijkheid te laten voldoen.

#### *Succes- en risicofactoren*

In de relatie tussen de gemeenten en de werkmaatschappij is ook van belang rekening te houden met een aantal factoren van procesmatige en organisatorische aard. Zodra de basis voor de samenwerking en het opdrachtgeverschap is gelegd, dient de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer onderhouden te worden.

#### *1. Scheiden van proces en inhoud, zuiverheid in rollen.*

De gemeente moet ervoor waken zich niet teveel met de uitvoering van de opdracht te bemoeien.

De gemeente moet zich beperken tot de afgesproken resultaten. Anders ontstaat het risico dat er op zaken gestuurd worden die niet van invloed zijn op het resultaat, of dat het gewenste resultaat gaandeweg wordt bijgesteld. Het dient vooraf helder te zijn wat de opdracht is en wat er van de werkmaatschappij wordt verwacht. De gemeente moet inzicht hebben in het (maatschappelijk) effect dat de gemeente wenst te bereiken met de uit te besteden opdracht; zitten we nog op schema, dragen de voorlopige resultaten nog bij aan het beoogde eindresultaat?

#### *2. Relatiebeheer en regievoering bij gemeenten*

Voor zowel de gemeenten als de werkmaatschappij is het van belang om zicht te houden op de voortgang en de kwaliteit van de dienstverlening. Hierbij is vertrouwen de beste basishouding.

Om die reden is een goede voortgangsrapportage of regelmatig contact een vereiste zodat tijdig gesignaleerd wordt of sturing noodzakelijk is. Het is van belang dat er niet alleen ambtelijk, maar ook bestuurlijk voeling blijft bij wat er speelt in het samenwerkingsverband.

#### *3. Escalatiemodel* Spreek met elkaar af wat er gebeurt als de resultaten niet tijdig worden gehaald, of niet aan de juiste randvoorwaarden wordt voldaan. Maak duidelijk welke consequenties het heeft als de werkmaatschappij door omstandigheden onvoorziene kosten moet maken. Maak duidelijk wat deze omstandigheden zijn en binnen welke grens onvoorziene kosten toelaatbaar zijn.

#### *4. Informatie en kennisvoorsprong*

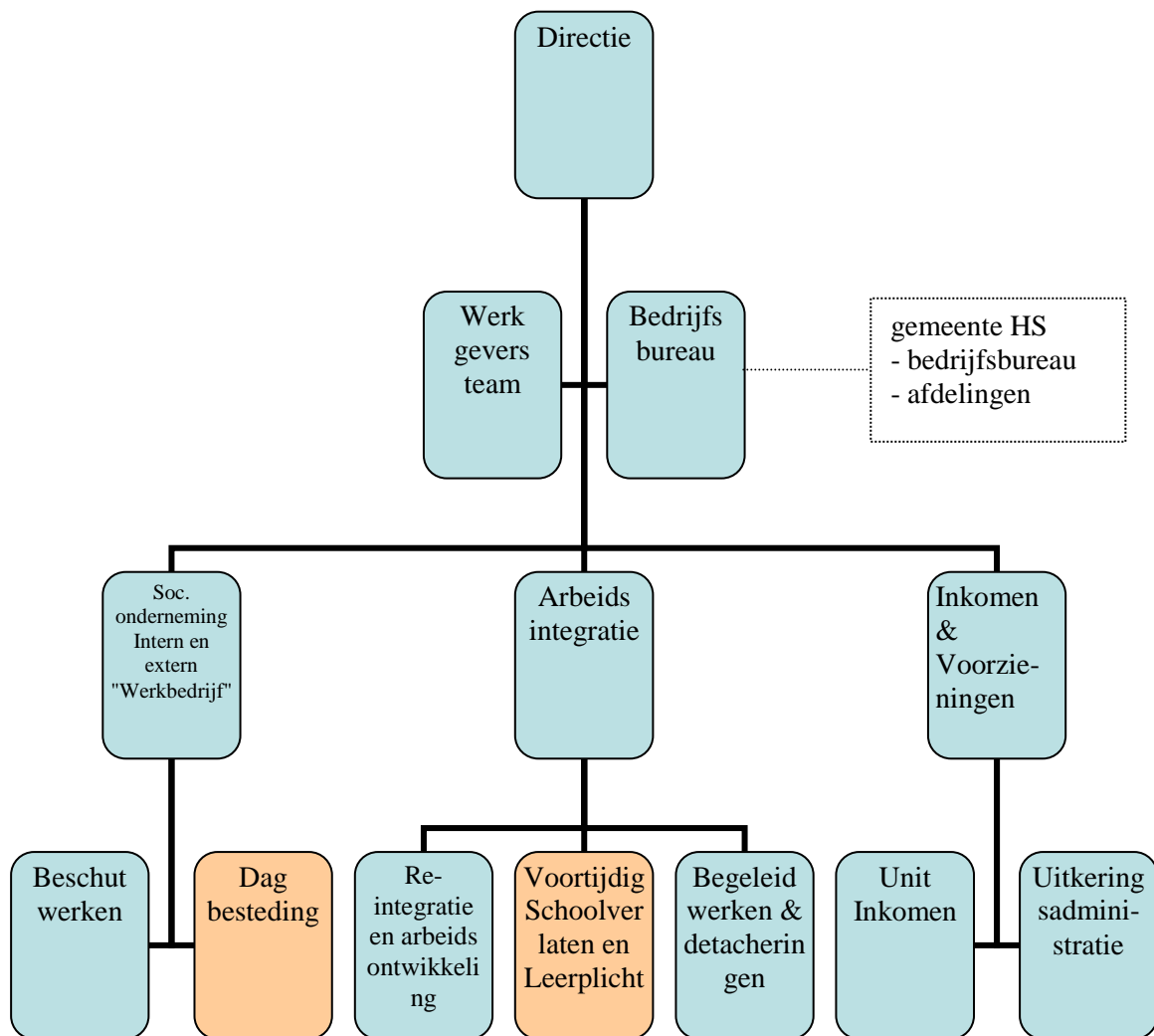
Er is sprake van een ongelijkwaardige informatiepositie wanneer een persoon of lichaam (de gemeente) een ander (de werkmaatschappij) inschakelt om een bepaalde taak uit te voeren. De werkmaatschappij zal een informatie- en kennisvoorsprong hebben en de neiging hebben zijn eigen belang te dienen. Het is van belang zich bewust te zijn van deze situatie en ervoor te zorgen dat het risico van dit probleem zoveel mogelijk wordt beperkt.

## **5.6. Bestuurlijke betrokkenheid**

In de werkmaatschappij vermindert de directe bestuurlijke betrokkenheid. De keuze van een werkmaatschappij ten opzichte van de GR-BWR leidt tot minder bestuurlijke betrokkenheid bij de operationele uitvoering en minder afstemming tussen bestuur, directie en beleid; dit komt de efficiëntie ten goede.

In de toekomst is het van belang om een integrale afweging te maken voor de inzet van het beperkte P-budget. Daarbij is het wenselijk dat bestuurders zo min mogelijk zijn verbonden aan andere rechtsvormen om een onafhankelijk oordeel te kunnen hebben zonder daarbij andere belangen te moeten afwegen.

## 5.7. Organisatiemodel werkmaatschappij



### *Opdracht aan de werkmaatschappij in de praktijk: Managementcontract en productbladen.*

Zoals al enkele jaren gebruikelijk in Hoogezand-Sappemeer en Slochteren, werken de werkmaatschappijen met een managementcontract en jaarlijks door het College goed gekeurde productbladen. In de productbladen worden de primaire producten en de secundaire producten onderscheiden. De primaire producten worden inhoudelijk qua opdracht en prestatie bepaald door het College. De opdracht ligt binnen de beleidskaders die vastgesteld zijn door de Raad. Bij de opdrachtstelling worden de beleidskaders die onder verantwoordelijkheid van de afdeling Onderwijs Economie en Werk tot stand komen als uitgangspunt genomen. De afdeling heeft daartoe ruggespraak met de klantgemeenten.

Voor de uitvoering van de primaire taken stelt de Raad, c.q. het College een budget vast. Dit budget bestaat uit het beschikbaar stellen van materiaal (bijv. het gebouw), personeel (vaste formatie) en een financieel budget. De tarieven voor de primaire producten worden jaarlijks door de Raad vastgesteld.

De secundaire producten dienen een positieve bijdrage te leveren aan de totale exploitatie. Secundaire producten kunnen een kwalitatieve impuls geven aan de primaire producten. Dit dient dan wel aangetoond te worden door een verbeterd resultaat bij de primaire producten. Daarnaast kunnen secundaire producten bijdragen aan een verbeterde uitstraling van de desbetreffende werkmaatschappij, maar in dat geval moeten ze minimaal budgetneutraal zijn.

## 5.8. Werkmaatschappij; het optimaal model

De werkmaatschappij heeft een uitdagende opdracht. Zowel in maatschappelijk opzicht (dienstverlening aan een kwetsbare groep aan de onderkant van de arbeidsmarkt) als in financieel opzicht (het realiseren van een kostenneutrale uitvoering van de wettelijke taken).

Ondernemerschap en vernieuwing zijn daarbij de kernwaarden om deze uitdagingen tegemoet te treden, maar ook de kritische succesfactoren.

Bij de inrichting van de werkmaatschappij is het daarom van groot belang in hoeverre de werkmaatschappij keuzevrijheid krijgt, om zelf te bepalen welke diensten worden afgenomen van de leveranciersgemeente.

De mate waarin de werkmaatschappij haar bedrijfsvoering kan beïnvloeden, is van grote betekenis voor het toekomstige exploitatieresultaat van de uitvoeringsorganisatie. Daarnaast moet overwogen worden in hoeverre de werkmaatschappij financieel in staat wordt gesteld om toekomstige risico's op te vangen (weerstandsvormen).

Advies is een hoge mate van zelfstandigheid, waarin alle kernfuncties van de bedrijfsvoering beïnvloedbaar zijn voor het management van de onderneming. De verbondenheid aan de gemeentelijke opdrachtgevers blijft een gegeven. Immers de financiële risico's, verbonden aan de uitvoering van wettelijke taken, zijn op de korte termijn niet door de werkmaatschappij op te vangen. Daarnaast blijft altijd de verantwoordingsplicht van de opdrachtgever bestaan aan het Rijk, betreffende de uitvoering (kwantitatief en kwalitatief).

*Hoe komen we tot een verdere verzelfstandiging?*

Een voor de hand liggend scenario is dan ook, dat de mate van zelfstandigheid van de werkmaatschappij gefaseerd wordt uitgevoerd, met als duidelijk punt op de horizon de hoogst mogelijke mate van verzelfstandiging.

In dat streven heeft het management van de onderneming zeggenschap over alle bedrijfsmiddelen, die nodig zijn om de producten te realiseren. De producten en opdracht daarin worden uiteraard door de opdrachtgevers (gemeenten) bepaald. Daarnaast maakt de werkmaatschappij een eigen afweging over de prijs-kwaliteitverhouding van inkoop bij de gemeentelijke organisatie(s), uitvoering binnen de werkmaatschappij dan wel uitbesteding aan derden. Uiteindelijk is daarbij doorslaggevend het klantperspectief en niet het belang van de staande organisaties.

Aanbevolen wordt om bij de inrichting van de nieuwe organisatie (in het op te stellen uitvoeringsplan) een fasering op te nemen op welke aspecten de nieuwe organisatie de vrijheid krijgt om eigen keuzes te maken. Met andere woorden welke middelen kunnen direct bij de voorgenomen startdatum als beïnvloedbare kostenfactoren worden aangemerkt en welke middelen worden in een later stadium "verzelfstandigd". Logisch is te streven naar een zo groot mogelijk aantal beïnvloedbare middelen, onder verantwoordelijkheid van de werkmaatschappij.

## Hoofdstuk 6

### Personeel

---

Het is van cruciaal belang, dat de werkmaatschappij zich snel en adequaat kan aanpassen aan wisselende omstandigheden. In de nabije toekomst is er als gevolg van beleidswijzigingen sprake van krimp in de Wsw, groei door toevoeging van de doelgroep Wajong, de mogelijke taken in het kader van dagbesteding en de omslag naar een andere manier van werken binnen re-integratie, participatie en activering. Het gevolg daarvan is dat er krimp en groei in verschillende producten binnen de werkmaatschappij voor gaat komen.

Reden om zoveel mogelijk toe te werken naar generieke functies binnen de organisatie en daarnaast een aanzienlijke flexschil aan te houden voor de producten, die te maken krijgen met die te voorziene veranderingen.

Daarom maken we voor de diverse bedrijfsonderdelen binnen de organisatie een grotere flexibele personele schil. We bieden meer tijdelijke contracten en stellen meer algemene en generieke functieprofielen voor medewerkers op; de inzetbaarheid van medewerkers wordt daarmee vergroot, maar ook biedt het ontwikkelingsperspectief voor de medewerkers zelf.

Op deze manier is het mogelijk medewerkers in te zetten op verschillende bedrijfsonderdelen, afhankelijk van de behoefte en de prioriteiten die worden gesteld door de opdrachtgevers. Daarnaast kan zo ook het volume van de verschillende bedrijfsonderdelen sneller worden aangepast. We voorkomen daarmee ook dat specifieke bedrijfsonderdelen in de lucht worden gehouden, omdat ze er nu eenmaal zijn en dat afbouw te veel kosten met zich meebrengt. De focus blijft daarmee op wat onze klanten nodig hebben.

Uiteraard is deze flexibiliteit ook van belang om tijdig te kunnen inspringen op een gewijzigde opdracht aan de werkmaatschappij vanuit de politiek.

Een gegeven op dit moment is wel dat de huidige medewerkers vrijwel allemaal een vast dienstverband hebben.

#### *Organieke invulling*

Als algemeen uitgangspunt bij het uitwerken van de werkmaatschappij, is meegegeven het vorm te geven vanuit een organieke invulling. Dit biedt de beste mogelijkheden om te komen tot een effectieve en efficiënte uitvoeringsorganisatie. Bij een organieke invulling van functies is de functie-inhoud en/of -beschrijving rechtstreeks afgeleid van de taakstelling van de organisatie.

#### *Nieuwe start*

In de werkmaatschappij maken we een nieuwe start, waarbij op basis van de vernieuwde visie, nieuwe eisen worden gesteld. Denk daarbij aan een efficiënte en effectieve inrichting van klant- en bedrijfsprocessen, maar ook aan het wijzigen van de cultuur en de benodigde kennis en vaardigheden van zowel medewerkers als leiding. Met andere woorden, het is niet het in elkaar schuiven van twee bestaande gemeentelijke afdelingen, maar het inrichten van een nieuwe organisatie met andere processen, een andere cultuur en andere functieprofielen.

### 6.1. Directe en indirecte functies

Om het dienstverleningsconcept en de wettelijke regelingen uit te voeren, worden de volgende directe functies voorzien in de Werkmaatschappij. Onder directe functies verstaan we functies die rechtstreeks klantencontact hebben en die direct zijn afgeleid van de kernproducten. De opstelling van directe en indirecte functies is uiteraard altijd arbitrair, maar we beperken ons hier tot de hoofdlijnen van de functies en de wijzigingen die daarin plaatshebben ten opzichte van de huidige dienstverlening.

*Directe functies*

<b>Functietitel</b>	<b>Omschrijving</b>
Intaker inkomensvoorziening	<p>Gedurende het aanvraagproces heeft de klant nog te maken met meerdere contactpersonen. De intaker inkomensvoorziening is verantwoordelijk voor het beoordelen van de aanvraag voor een inkomensvoorziening.</p> <p>De intaker inkomensvoorziening onderhoudt contacten met collega's preventie en fraude en is verantwoordelijk voor het beoordelen van het recht op een inkomensvoorziening.</p> <p>Hij/zij draagt naar beoordeling en rapportage de vastgestelde voorziening over aan de collega van inkomensbeheer.</p> <p>De werkcoach is in deze fase verantwoordelijk voor het contact met de klant als het gaat om het vaststellen van de mogelijkheden naar werk.</p> <p>De werkcoach voedt de intaker ook gedurende het aanvraagproces op rechtmatigheidsaspecten (doet de klant wel genoeg om zelf aan het werk te komen)</p>
Werkcoach	<p>Voert zowel de speedintake als brede intake/diagnose uit voor klanten en verwijst deze naar een passend, aansluitend instrument. Schakelt expertise van specialisten waar nodig in.</p> <p>Coördineert en begeleidt klanten, die doorverwezen zijn door de intaker. De werkcoach organiseert plaatsingen op een externe leerwerkplek, detachering of vacature. Via het Werkgeversteam is de werkcoach ook het aanspreekpunt voor de werkgever.</p> <p>Coördineert, begeleidt en organiseert de arbeidsontwikkeling (en het werk dat daar voor ingezet wordt) van klanten, die regulier kunnen werken (met ondersteuning). Ze organiseren in het kader van het klanttraject bijvoorbeeld een leerwerktraject bij het Werkbedrijf.</p> <p>De werkcoach is de centrale contactpersoon voor de klant en schakelt constant met de intaker en inkomensconsulenten.</p>
Werkleider/meewerkend voorman	<p>Coördineert, begeleidt en organiseert het werk voor klanten, die langdurig zijn aangewezen op de Sociale Onderneming. Verdere arbeidsontwikkeling is vaak niet meer mogelijk. Hij/zij heeft wel een rol in arbeidsontwikkeling indien er sprake is van groeipotentie, dan wel om het arbeidspotentieel op peil te houden.</p>
Inkomensconsulent (beheer)	<p>De inkomensconsulent beheer komt in beeld op het moment dat het recht op uitkering is vastgesteld. Hij/zij is verantwoordelijk voor alle contacten richting de klant, die te maken hebben met mutaties op de uitkering.</p> <p>De inkomensconsulenten beheer hebben ook als taak om hun collega's te informeren over de mutaties.</p>
Gastvrouw/gastheer	<p>In de Werkwinkel kunnen klanten zonder afspraak informatie inwinnen over hun mogelijkheden op werk en scholing en gebruik van voorzieningen (minimabeleid, bijzondere bijstand, stimuleringsfonds e.d.). De gastvrouw/gastheer is de nieuwe medewerker, die informatie over deze terreinen biedt en daar waar nodig verwijst naar voorzieningen in de BackOffice van de werkmaatschappij of van andere diensten die door de gemeente en de ketenpartners op het gebied van Werk &amp; Inkomen &amp; Zorg worden geleverd.</p>

### *Indirecte functies*

Naast directe functies zijn er indirecte functies. Deze omvatten specialisten, die de directe functies ondersteunen bij hun taken en functies die noodzakelijk zijn voor het optimaal laten functioneren van de werkmaatschappij.

### *Cluster Arbeidsontwikkeling, re-integratie en begeleiding (de kernproducten Werkbedrijf en Arbeidsintegratie)*

- **Arbeidsdeskundigheid, diagnostiek, medische advisering**

Diensten op het gebied van de vaststelling van ontwikkel c.q. arbeidsmogelijkheden, dan wel medische beperkingen, wordt nu nog grotendeels in gekocht bij derden, behoudens de activiteiten op dit terrein door werkcoaches. De werkmaatschappij wil deze kennis en expertise grotendeels in eigen beheer uitvoeren. Het betreft dan met name arbeidsdeskundig advies, maar ook de psychologische expertise. Wel worden derden aangehouden gezien de behoefte aan flexibele capaciteit. Met betrekking tot medisch advies wordt de situatie van uitbesteding aan derden gecontinueerd. Uiteraard kan de werkmaatschappij daarin ook samenwerking zoeken met diensten in het kader van de WMO, Jeugdzorg e.d.

- **Accountmanagement**

Het werkgeversteam maakt integraal deel uit van de nieuwe werkmaatschappij. Zij is niet verbonden aan één van de teams maar aan alle teams, dat wil zeggen dat zij facilitair is aan de gehele organisatie. Het werkgeversteam valt onder directe aansturing van de directie van de uitvoeringsorganisatie. Zij zijn immers faciliterend aan de overige afdelingen/ teams. Bij arbeidstoeleiding leveren zij een bijdrage aan de daadwerkelijke plaatsing van kandidaten, maar ook het relatieheer en onderhoud is daarvoor een randvoorwaarde. Voor het werkbedrijf kunnen de "accountmanagers" worden ingezet voor het binnen halen van productieopdrachten, maar ook voor het stimuleren van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

### *Cluster Inkomen en voorzieningen*

#### *Specialisten op het gebied van (o.a.): inkomensvoorzieningen*

- Inkomen, handhaving, terugvordering en verhaal,
- Bijstandsbesluit Zelfstandigen
- Uitkeringsadministratie

### *Cluster Management en Bedrijfsbureau*

Directie en management dragen zorg voor de aan- en bijsturing van de Werkmaatschappij, adequate informatievoorziening aan klantgemeenten en het behalen van de geplande resultaten.

Voor het optimaal functioneren van de Werkorganisatie zijn er verschillende staffuncties voorzien op het gebied van:

- Beleid en Ontwikkeling;
- Administratie;
- HR;
- Financiën, planning en control;
- Facilitair;
- Klachtafhandeling;
- Bezwaar en beroep;
- Kwaliteit uitvoeringsbeleid, interne controle;
- Juridische zaken;
- ICT en applicatiebeheer.

Deze staffuncties kunnen horen bij het bedrijfsbureau in de werkmaatschappij of bij de gemeente Hoogezand-Sappemeer. Daarop wordt nader ingegaan in paragraaf 6.3.

Met deze businesscase wordt nog geen besluit voorgelegd over de definitieve indeling van functies binnen of buiten de werkmaatschappij, het aantal benodigde fte's per functie en de definitieve

functieprofielen. De keuzes die nu worden gemaakt, dienen als aanname bij het opstellen van deze businesscase.

## 6.2. Huidig aantal fte's

Op basis van de inventarisatie van de personele capaciteit bij beide organisaties ontstaat het volgende geconsolideerde beeld. Daarbij zijn tevens meegeteld de fte's m.b.t. facilitaire diensten d.w.z. balie, archief en uitkeringsadministratie, die formeel onder respectievelijk de afdelingen Publiekszaken, DIV en Bedrijfsbureau vallen. Over de (her)positionering van deze medewerkers heeft een verkenning plaatsgevonden met de huidige leidinggevenden van de gemeente Hoogezand-Sappemeer.

Medewerkers Hoogezand-Sappemeer	45,32 fte waarvan tijdelijk 9,36 fte
Medewerkers BWR	56,5 fte waarvan tijdelijk 6,11 fte
Totaal ambtelijke medewerkers	101,82 fte (ca. 120 personen)
Medewerkers SW	365,38 fte (408 personen)

Het totaal aantal medewerkers op contractbasis bedraagt: 101,82 fte (exclusief 3,45 fte medewerkers op een werkervaringsplaats). Daarnaast zijn er op tijdelijke basis nog ca. 6 fte verbonden aan de unit als gevolg van de verbeterplannen, gekoppeld aan de aanvraag meerjarige aanvullende uitkering bij het Rijk. Bij de verdere opstelling en vergelijking van de organisaties worden deze tijdelijke medewerkers buiten beschouwing gelaten.

### *Personeel BWR*

Bij het opstellen van deze businesscase is binnen BWR een herwaardering<sup>8</sup> gaande van functies van ambtelijk personeel. Daarbij worden enerzijds functies opnieuw gewaardeerd, anderzijds wordt het aantal functies verkleind en de benaming gewijzigd. Deze ronde is echter nog niet afgerond. Daarom wordt voor de businesscase uitgegaan van de inventarisatie in september 2013.

Binnen het BWR wordt onderscheid gemaakt tussen het ambtelijk personeel BWR en het SW-personeel BWR. Deze laatste categorie wordt bij de beschrijving van de businesscase buiten beschouwing gelaten. We volstaan met het benoemen van de totale groep SW personeel van BWR, te weten 365,38 fte. Daarnaast is er nog een kleine groep SW-ers, die werkzaam zijn bij andere werkvoorzieningschappen. (Fiveringo en Iederz)

Daarbij hoort wel de aantekening, dat een deel van de werkleiding, meewerkende voormannen en begeleiding binnen de SW door SW-personeel wordt uitgevoerd. Voor de beschrijving van de businesscase wordt aangenomen, dat de verhouding tussen werkleiders met een dienstverband binnen de SW c.q. ambtelijk personeel SW niet zal wijzigen.

Het aantal ambtelijke medewerkers van BWR bedraagt 56,5 fte, waarvan 6,11 fte op tijdelijke basis.

### *BWR Direct personeel*

Re-integratieadviseurs	12,39
Accountmanager	2
Werkleider	9
Voorman	6
Meewerkend voorman	1
<i>Totaal</i>	<i>32,39</i>

### *BWR Indirect personeel*

Teamleider SW	2
Manager werkbedrijf	1

<sup>8</sup> Waarderingsstelsel HR 21: Human resource 21<sup>e</sup> eeuw: generieke functiebeschrijvingen in normfuncties, voorzien van een vaste waardering.

Productontwikkelaar	0,67
Mdw. PO/salarisadm	0,72
Financ. controller	1
Hoofd FEZA	0,89
Secretaresse	0,55
Medewerker bedrijfsbureau	2
Adm.mdw, Arbeidsintegratie	0,89
Kwaliteit& beleidsmdw.	0,83
Manager arbeidsintegratie	1
Directeur	0,89
Receptionist	2,53
Coördinator Bedr.bureau	1
Inkoper	1
Personeelsadv/beleidsmdw/coord opleidingen	1
Mdw. P&O	0,75
Coördinator Facilitair	1
Traj.adm./functioneel beheer	1
Mdw. FEZA/salarisadministratie	0,89
Mdw. Feza	1,5
Personeelsadv. SW/arbo-coord.	1
<i>Totaal</i>	24,11

#### *Personeel Unit*

Voor de gemeente Hoogezand-Sappemeer bestaat de unit Werk & Inkomen, inclusief de daaraan gelieerde functies van de uitkeringsadministratie, balie en archief uit 45,32 fte waarvan 9,36 op tijdelijke basis en 35,96 fte in een vast dienstverband.

#### *Unit Werk en Inkomen Hoogezand-Sappemeer Direct personeel*

Casemanager werk	7,84
Casemanagement inkomen	9,03
Preventiemedewerkers	1,8
<i>Totaal</i>	18,67

#### *Unit Werk en Inkomen Hoogezand-Sappemeer Indirect personeel*

Afdelingsmanagement	0,5	Doorbelasting OEW
Afdelingssecretariaat	0,8	
Beleidsmedewerker	2,0	
Unithoofd	1,0	
Coördinator Kwaliteit & Verificatie	1,0	
Coördinator werk	0,83	
Coördinator inkomen	1	
Casemanager T&V	1,6	
Casem. T & V in rechte	1,37	
Kwaliteitsmdw.	1,33	
Adm. consulent minimareg.	1,8	
Adm. mdw. werk & inkomen	2,0	
Accountmanager	0,89	
Uitkeringsadministrateur	1,24	
Mdw. uitk.adm.	4,39	
Mdw. DIV	2,0	



Mdw. puza	0,9
Applicatiebeheerder BB	1,0
Sociaal rechercheur	1,0
<i>Totaal</i>	26,65

### *Werkervaringsplaatsen*

Daarnaast is er sprake van 3,45 fte aan werkervaringsplaatsen binnen de unit. Er heeft een inventarisatie plaats om te bepalen, in welke mate hier daadwerkelijk sprake is van werkervaringsplaatsen en er geen reguliere werkzaamheden worden verricht. Dit is van belang aangezien ook binnen BWR "reguliere" werkzaamheden worden verricht door SW-personeel. In het kader van de visie op het realiseren van loonwaarde, zal er ook door de werkmaatschappij een financiële bijdrage moeten worden geleverd aan de loonkosten c.q. uitkeringslasten. De nadere inventarisatie moet uitsluitsel geven op welke plaatsen in de organisatie werkervaringsplaatsen kunnen worden gepositioneerd en welke werkzaamheden daarbij horen.

Overigens is het het streven van de werkmaatschappij om een voortrekkersrol te vervullen bij het creëren van banen voor mensen met een arbeidshandicap. Dit is een uitvloeisel van onze missie, maar ook een verplichting die aan gemeenten zal worden opgelegd als gevolg van de Participatiewet en de uitwerking van het Sociaal Akkoord, waarin aan overheden wordt opgedragen om een bepaald aantal banen voor deze groep te creëren, dan wel daarvoor geschikt te maken.

### **6.3. Aantal benodigde fte's**

Op basis van voorgaande inventarisatie, de visie op de dienstverlening van de werkmaatschappij en het voorgestelde organisatiemodel kan de volgende voorlopige opstelling worden gemaakt van de gewenste personele bezetting. Daarbij een opsomming van functies, benodigde fte's, functieniveau (indicatieve salarisschaal). Over de functieprofielen en bijbehorende arbeidsvoorwaarden wordt met deze businesscase geen besluit genomen. Ze worden gebruikt als aannames bij het opstellen van de businesscase. In de navolgende paragraaf wordt de argumentatie en motivatie gegeven voor de mutaties ten opzichte van de huidige bezetting.

Geleding	Functie	Aantal fte oud	Aantal fte nieuw	Mutatie en taakstelling	Totaal Nieuw	Schaal
<b>Management</b>	Directeur	1,89	1	- 0,89		14
Niet meer doorbelast	Afdelingsmanagement HS	0,5	0	- 0,5		Nvt
<b>Totaal</b>		<b>2,39</b>	<b>1</b>	<b>- 1,39</b>	<b>1</b>	
<b>Werkgeversteam</b>	Accountmanager	2,89	3,89	+ 1,00		9
<b>Totaal</b>		<b>2,89</b>	<b>3,89</b>	<b>+ 1,00</b>	<b>3,89</b>	

<b>Werkbedrijf</b>	Manager Werkbedrijf	1	1			12
	Teamleider SW	2	2			9
	Werkleider	9	9			8
	Voorman	6	6			6
	Meewerkend Voorman	1	1			5
	Mw arbo en opleidingen	1	1			9
	Inkoper	1	1			6
<b>Taakstelling</b>	<b>Zie toelichting</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>-2,7</b>	<b>18,3</b>	
<b>Team Werkbedrijf: 18,3 fte</b>						

<b>Arbeidsintegratie</b>	Manager Arbeidsintegratie	1	1			12
	Werkcoach	20,23	20,23			9
	Junior werkcoach <sup>9</sup>					8
<b>Taakstelling</b>	<b>Zie toelichting</b>	<b>21,23</b>	<b>21,23</b>	<b>- 3,0</b>	<b>18,23</b>	
<b>Team Arbeidsintegratie: 18,23 fte</b>						

Geleding	Functie	Aantal fte oud	Aantal fte nieuw	Mutatie en taakstelling	Totaal Nieuw	Schaal
<b>Inkomen &amp; Voorzieningen</b>	Manager Inkomen en Voorzieningen	1	1			12
	Casemanager inkomen	9,03	9,03			8
	Preventiemedewerker	1,8	1,8			7
	Casemanager T&V	1,6	1,6			8
	Casemanager T&V in rechte	1,37	1,37			9
	Ad. consultant minimaregelingen	1,8	1,8			6
	Medewerker uitkeringsadministratie	4,39	4,39			6
	Administratief mdw. W & I	1,5	1,5			4
	Sociaal rechercheur	1	1			9
	Uitkeringsadministrateur	1,24	1,24			8
<b>Taakstelling</b>		<b>24,73</b>	<b>24,73</b>	<b>0</b>	<b>24,73</b>	
<b>Team Inkomen &amp; Voorzieningen: 24,73 fte</b>						

Geleding	Functie	Aantal fte oud	Aantal fte nieuw	Mutatie en taakstelling	Totaal Nieuw	Schaal
<b>Staf/bedrijfsbureau</b>	Manager bedrijfsbureau	0	1	+ 1		12
	Communicatie mdw. B	0	1	+ 1		8
	Hoofd FEZA	0,89	0	-0,89		11
	Medewerker FEZA	1,5	2,0	+0,5		6
	Arbeidsdeskundige	0	1	+ 1		11
	Beleidsmedewerker & ontwikkeling	2,67	2,67			9
	Directiesecretaresse	1,35	1	- 0,35		7
	Coördinator bedrijfsbureau	1	1			8
	Medewerker archief	2	1	- 1		6
	Adm.mw Werk en Inkomen	2,89	4	+ 1,11		5
	Trajectadministratie	0,5	0,5			5
	Mw P en O	0,75	0,75			6
	Kwaliteitsmedewerker	1,33	1,33			9
	Coördinator facilitaire zaken	1	1			8
<b>Taakstelling</b>		<b>15,88</b>	<b>18,75</b>	<b>- 3,75</b>	<b>15</b>	

<sup>9</sup> Het aantal werkcoaches c.q. junior werkcoaches wordt nader bepaald

<b>Staf/bedrijfsbureau: 15 fte</b>						
<b>Gemeente H-S</b>	Secretaresse	1,35	1,35			5
	Medewerker bedrijfsbureau	1,83	1,83			6
	Controller	1	1			9
	Mw FEZA/salarisadm.	0,89	0,89			5
	Mw. Publiekszaken	0,9	0,9			4
	Applicatie en functioneel beheerder	1,5	1,5			8
(Slochteren)	Hardware diensten (extern)	1	*10			8
	Personeelsadviseur	1	1			9
	Mdw. Po / sal.adm.	0,72	0,72			6
	Coördinator facilitair	1	1			8
<b>Gemeente HS Puza</b>	Receptionist/gastheer-vrouw	2,53	2,53			4
Taakstelling cluster bedrijfsbureaus en staf		<b>13,72</b>	<b>13,22</b>	<b>- 2,54</b>	<b>9,98</b>	
<b>Gemeente HS overig: 9,98 fte</b>						
<b>Totaal</b>		<b>100,84</b>	<b>102,82</b>	<b>-9,84</b>	<b>91,24 fte</b>	

In de bovenstaande tabel wordt een voorlopige opstelling gegeven van de positionering van functies in de lijnteams en het staf c.q. bedrijfsbureau. Een onderzoek op functieniveau moet uitwijzen wat de uiteindelijke keuzes worden. Dit wordt in het uitvoeringsplan uitgewerkt. Derhalve is de indeling indicatief, zoals ook opgenomen in bijlage 1.

#### *Toelichting mutaties*

Voordat we ingaan op de specifieke wijzigingen, die op functieniveau zijn voorzien, onderstaand herhaling van een aantal uitgangspunten voor de invulling van de personeelsparagraaf:

1. Organieke invulling,
2. Goede prijs-kwaliteitverhouding tussen gerealiseerde maatschappelijke effecten en kosten van de uitvoering,
3. Zicht op een kostenneutrale uitvoering in de toekomst.

Potentiële personele besparingen zijn gelegen in de volgende gegevens:

- Binnen de nieuwe organisatie worden meer generieke functies opgesteld; dit leidt tot een meer flexibele organisatie, die in korte tijd zelf haar problemen en uitdagingen kan oplossen en minder afhankelijk is van bijvoorbeeld inhuur;
- In de overhead zijn binnen de posten management, bedrijfsbureau sprake van dubbelingen met de gemeentelijke organisatie. In hoeverre dit tot besparingen en synergie kan leiden is pas in een later stadium te bepalen;
- In de directe kosten is een besparing op het gebied van re-integratie te realiseren. Immers het BWR en de UWI kennen nu een verhouding van opdrachtgever en opdrachtnemer, waardoor er sprake is van administratieve lasten;
- Mogelijke synergie-effecten. In de bijlage is op functieniveau een analyse gemaakt van de mogelijke synergie-effecten;

<sup>10</sup> wordt niet meegeteld als fte. Hier is dekking voor door geen kosten meer van uitbesteding

Naast besparingen op personeel is er ook sprake van investering. Vanuit de visie en strategie is het wenselijk om op aantal terreinen te investeren (waaronder communicatie, arbeidsdeskundigheid, werkgeversteam).

#### *Mix van oud en nieuw*

Een algemeen uitgangspunt is dat er zowel vanuit organisatieperspectief (een goede mix tussen ervaren personeel en personeel met doorgroeipotentie) en ook medewerkerperspectief (verschillende niveaus in functiegroepen) een spreiding moet zijn in functieniveaus per functiegroep. Immers dit biedt medewerkers carrièremogelijkheden. Vanuit organisatie oogpunt biedt het de mogelijkheid van een instroomniveau voor jonge of onervaren medewerkers.

Een derde reden voor deze differentiatie per functiegroep is een financiële. Constatering is dat binnen de huidige organisaties er een situatie is ontstaan, waarin relatief veel medewerkers zijn doorgegroeid naar de top van hun uitloopschaal. Daarmee wordt een situatie gecreëerd waarin er weinig sprake is van mobiliteit en doorstroom. Er wordt weinig kans geboden aan nieuwe instroom en dit is vanuit het oogpunt van vernieuwing en een juiste mix van personeel niet wenselijk. Er wordt dan ook voorgesteld om voor een aantal functiegroepen deze differentiatie te bereiken door het instellen van juniorfuncties.

### **6.3.1. Cluster arbeidsontwikkeling, re-integratie en begeleiding**

De kosten van arbeidsintegratie vormen een belangrijke kostenpost binnen de werkmaatschappij en dit geldt tevens voor de kosten van werkbegeleiding. Uiteraard staan tegenover deze kosten de opbrengsten in de zin van het realiseren van loonwaarde of uitstroom naar werk. Kostenbesparingen binnen deze functiegroepen zijn gezien de omvang binnen het totaal van de werkmaatschappij (ca. 35 fte: werkcoaches, werkleiders, (meewerkend) voormannen) van groot belang.

Voor een deel wordt de kostenbesparing gerealiseerd door de wijziging van het dienstverleningsconcept en een efficiënte procesinrichting. Voor een deel zijn ook aanvullende maatregelen noodzakelijk ten aanzien van personeel. Welke maatregelen daarbij het meest effectief zijn, wordt onderzocht. De volgende maatregelen worden overwogen:

#### *1. Juniorfunctie werkcoach*

Functiedifferentiatie: realiseren van functies op MBO-niveau.

#### *2. Jobcarving (= het opdelen van een functie)*

Meer taakdifferentiatie wordt aangebracht tussen het administratieve werk, dat een werkcoach straks gaat verrichten en de taken richting klant. Dit geldt ook voor de activiteiten van de werkcoach die te maken hebben met de afhandeling van de inzet van instrumenten (facturen van scholingsinstellingen, registratie in cliëntvolgsystemen, e.d.)

De toevoeging van een administratieve kracht aan een cluster van werkcoaches levert een directe bijdrage aan de gemiddelde kosten voor re-integratie, bemiddeling en begeleiding. Deze maatregelen moeten er toe leiden dat de kosten van re-integratie, het bemiddelen naar werk, activering en begeleiding op de werkvloer op termijn substantieel worden verlaagd.

#### *3. Herijking normen voor caseload arbeidsintegratie, begeleiding*

Op basis van een nader onderzoek zullen de normen voor het aantal te behandelen klanten en de begeleiding van klanten worden herzien.

Daarbij wordt meegewogen de visie en focus van de werkmaatschappij op begeleiding naar werk. Oftewel een optimale inzet op de doelen van de werkmaatschappij.

#### *4. Financiering uit het Participatiebudget*

Ten aanzien van het UWI personeel constateren we dat er structureel een deel van hen uit het P-budget wordt betaald. In verband met het verbeterplan MAU wordt aanvullend 6 fte betaald uit het P-budget tot 01-01-2015. De kosten die gemaakt worden voor de trajecten bij BWR in het kader van re-integratie worden ook gefinancierd uit het P-budget. Financiering uit het Participatiebudget van formatie is legitiem als daarmee de participatie (uitstroom) verhoogd wordt.

### *Resumerend cluster arbeidsontwikkeling, re-integratie en werkleiding*

De aanname die wordt gedaan is dat de kosten voor deze functiegroep op termijn met ca. 15% kan worden verlaagd. We komen daarmee ook tegemoet aan een verdere verlaging van het bedrag per SW-werknemer en de verlaging van het participatiebudget (re-integratiemiddelen). De kosten van administratieve ondersteuning en van het bedrijfsbureau zullen daarentegen toenemen i.v.m. de verschuiving van een aantal taken w.o. contractmanagement en financiële administratie.

De hiermee gemoeide kosten zijn aanzienlijk gezien de totale inspanning, die binnen deze functiegroep valt (ruim 35 fte). In deze fase kan nog niet exact worden aangegeven bij welke functies de effecten van deze maatregelen terechtkomen. De effecten zijn daarom naar rato verdeeld over het Werkbedrijf en Arbeidsintegratie (respectievelijk 2,7 en 3 fte)

### *Fasering kostenreductie*

Met het instellen van deze maatregelen zullen niet direct (per 2015) de kosten voor de uitvoering worden verlaagd. Maar in het meerjarenperspectief levert het wel een aanzienlijke bijdrage aan het beheersbaar houden van de kosten voor dit taakgebied. Op de korte termijn levert het wel op, dat medewerkers die nu nog niet passen in een (senior)profiel, toch in aanmerking komen om door te groeien naar een dergelijke positie.

### **6.3.2. Cluster Inkomen en voorzieningen**

Op het gebied van inkomensverstrekking zijn de volgende ontwikkelingen van belang. Allereerst constateren we dat in het Rijksbeleid er een steeds nadrukkelijke koppeling wordt gelegd tussen rechten en plichten bij het ontvangen van een uitkering. De Wet Boeten en de aanscherping van fraude en maatregelenbeleid zijn daar een uitvloeisel van. De belangrijkste reden is dan ook om in deze businesscase te pleiten voor het behouden van de huidige organisatorische koppeling tussen diensten op het gebied van rechtmatigheid (inkomen & voorzieningen) en doelmatigheid (ondersteuning bij het vinden van werk c.q. participatie).

In het advies van de werkgroep dienstverlening inkomen & voorzieningen, wordt een advies in die richting verder onderbouwd (bijlage). Daarnaast geeft de werkgroep een onderbouwing van de gewenste formatie. Belangrijke ontwikkelingen daarbij zijn de volgende.

De aanstaande volledige implementatie van Civision samenleving (het workflowsysteem met financiële administratie uitkeringen) heeft grote gevolgen voor de inrichting en functies binnen dit cluster.

Het doorvoeren van deze innovatie leidt tot een herinrichting van processen en heeft ook gevolgen voor taken en functies van medewerkers. In de bijlage worden deze nader beschreven.

Voor het cluster Inkomen en Voorzieningen wordt daarom vooralsnog uitgegaan van een neutrale ontwikkeling bij het overgaan naar de werkmaatschappij als het gaat om het aantal fte. Wel zal er op termijn winst kunnen worden geboekt met de wijzigingen van de functies en een striktere scheiding tussen medewerkers, die zich met klantbeheer bezighouden en medewerkers die klantcontact hebben en zich met het aanvraagproces bezighouden.

### **6.3.3. Cluster Bedrijfsbureau en management.**

#### *Synergie-effecten*

Het BWR en de Unit Werk en inkomen c.q. de gemeente Hoogezand-Sappemeer kennen op een aantal vlakken functies die qua taakgebied en functies overeenkomen. Deze taakgebieden leveren een aantal synergie-effecten op. Deze effecten ontstaan door het vergroten van de schaalgrootte van de activiteiten die moeten worden uitgevoerd.

Daarnaast werken de beide partijen samen, enerzijds als opdrachtgever en anderzijds als opdrachtnemer. Het samengaan van de beide organisaties levert een besparing op door de afbouw van activiteiten, die met deze relatie te maken hebben. Zo zal er geen of minder sprake meer zijn van overdrachtsmomenten, er zullen geen aanmeldingen en rapportages over en weer worden verricht. De communicatie, de management- en stuurinformatie zal in het geheel worden verminderd qua volume en worden geïntegreerd.

Deze synergie-effecten kunnen niet exact worden berekend, maar daarbij worden de volgende aannames gedaan. Een deel van de synergie-effecten zal zich voordoen binnen de werkmaatschappij

en een ander deel bij binnen de gemeente Hoogezand-Sappemeer. Daarom wordt voor beide clusters m.b.t. synergie-effecten rekening gehouden met een taakstelling van 20%. Daarin is verdisconteerd de toename van taken als gevolg van het overnemen van administratieve taken van het cluster arbeidsintegratie.

#### *Management*

Sec voor het management is er 1 fte winst als gevolg van het aanstellen van 1 algemeen directeur in plaats van de huidige directeur en het unithoofd Werk & Inkomen. Daarnaast heeft er geen doorbelasting meer plaats van een halve fte van het afdelingsmanagement OEW aan de taken op het gebied

In het overige management worden vier managers voorzien voor de clusters: werkbedrijf, arbeidsintegratie en Inkomen en Voorzieningen. Ook wordt er een manager aangesteld voor het bedrijfs- c.q. staf bureau. Daarmee kent de werkmaatschappij wel 5 managers. In de oude situatie waren dat vier leidinggevendenden ( 3 bij BWR) en een leidinggevende plus twee coördinatoren in de Unit Werk & Inkomen). Intentie is daarbij, dat de directeur niet wordt opgenomen in de HR-cyclus behoudens voor de managers zelf en het werkgeversteam. Uiteindelijk blijft hij/zij eindverantwoordelijk.

*Sw-personeel:* Met betrekking tot het SW personeel BWR, te weten 408 personen en 365,38 fte, wordt er bij de businesscase vanuit gegaan, dat deze formatie gelijk blijft bij de overgang naar de werkmaatschappij. Daarbij wordt tevens aangenomen dat de huidige verhouding tussen (medewerkend) voorman in een SW dienstverband en voormannen in ambtelijke dienst gelijk blijft.

#### *Resumerend:*

Bovenstaande maatregelen resulteren in het nieuwe organisatiemodel in de volgende grootheden per 1-1-2015. Daarbij wordt ervan uitgegaan, dat een groot deel van de synergie-effecten direct kunnen worden omgezet en een deel wordt gerealiseerd binnen het meerjarenperspectief.

Management 1 fte :(inclusief lijnmanagement en manager bedrijfsbureau 5 fte)
Werkgeversteam 3, 9 fte
Team Werkbedrijf: 18,3 fte
Team Arbeidsintegratie: 18,23 fte
Team Inkomen & Voorzieningen: 24,73 fte
Staf/bedrijfsbureau: 15 fte
Gemeente HS overig: 9,98 fte
<b>Totaal: 91,24 fte</b>

Deze maatregelen leveren een voorlopige besparing van 9,84 fte. Uitgaande van een gemiddelde loonsom van € 55.000, - betekent dat een bedrag € 40.000,-. Voor de taakstelling personeel wordt een stelpost aangehouden van € 500.000,-.

#### **6.3.4. Positionering binnen werkmaatschappij of Hoogezand-Sappemeer**

De unit Werk & Inkomen maakt op dit moment voor indirecte functies gebruik van de organisatie van de gemeente HS. Afhankelijk van de mate van verzelfstandiging waarvoor gekozen wordt, kan dat gehandhaafd blijven. Uitgaande van het feit dat verregaande zelfstandigheid nog een te grote stap is,

ligt er het advies van de werkgroep en het advies van het management Hoogezand-Sappemeer omtrent de voorlopige positionering. De motivering voor deze keuzes wordt in bijlage 1 verantwoord. Met deze businesscase wordt nog geen besluit genomen over de definitieve positionering van personeel binnen of buiten de werkmaatschappij dan wel binnen welk team in de werkmaatschappij. Dit komt bij verdere uitwerking in een uitvoeringsplan aan de orde.

#### **6.4. Cultuur en competenties**

De werkmaatschappij levert een nieuwe structuur, maar daarmee zijn we er niet. Om de doelen te realiseren is ook een andere organisatiecultuur met bijbehorende gedragsverandering nodig.

##### *Organisatieontwikkeling*

Hoe realiseren we een cultuur waarin eigen verantwoordelijkheid nemen en gezamenlijk werken aan resultaat de realiteit van alledag is? Waarin feedback als normaal en opbouwend wordt ervaren? Waarin op een prettige en veilige, maar ook kritische manier met elkaar wordt samengewerkt? Thema's die rechtstreeks raken aan Human Resource Management (HRM). HRM betreft 'alle activiteiten van een organisatie om het menselijk kapitaal in de organisatie gewenst gedrag te laten vertonen, met als doel het behalen van organisatiesucces'.

Om de ontwikkeling van de werkmaatschappij te kunnen realiseren, is samenhang nodig vanuit een gezamenlijk HRM-visie op de toekomst. Vanuit samenhang kunnen de instrumenten die er al zijn effectiever en efficiënter worden ingezet; vanuit de visie op de toekomst kunnen nieuwe ontwikkelingen gestart worden, die leiden tot een vitale organisatie die op de toekomst is voorbereid, gedragen wordt door competenties en gedreven medewerkers met hart voor de organisatie.

Van leidinggevenden wordt verwacht dat ze medewerkers ondersteunen, enthousiasmeren en inzetten op hun kracht binnen de mogelijkheden die er zijn.

Daarnaast liggen er hoge verwachtingen bij de medewerker. Dat er daadwerkelijk waarde wordt toegevoegd en de kwaliteiten op een proactieve manier worden ingezet om de afgesproken resultaten te behalen.

De komende jaren ligt de focus van HRM beleid op:

- *Resultaat*

We zijn een resultaatgerichte organisatie waarin het management vanuit organisatiedoelen stuurt op output en kwaliteit door ruimte te bieden aan vakmanschap, innovatief vermogen en professionaliteit van medewerkers.

We verwachten van medewerkers dat ze hun kwaliteiten proactief inzetten, verantwoordelijkheid nemen voor eigen resultaten en die van hun team en hier op een transparante manier verantwoording over afleggen.

- *Flexibiliteit*

We zijn een dynamische, vitale organisatie waarin het management structureel in gesprek is met de medewerker over kwaliteit, inzetbaarheid en ontwikkeling en de flexibele inzetbaarheid zoveel als mogelijk ondersteunt en stimuleert.

We verwachten van medewerkers dat ze verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaan en zich proactief, flexibel en ondernemend opstellen.

- *Waarden*

We werken in een organisatiecultuur waarin de kernwaarden (zie paragraaf 6.6.) eigen kracht, openheid, innovatief en samenwerken geïntegreerd zijn in houding en gedrag van medewerkers.

- *Vraaggerichte dienstverlening*

De omslag naar vraaggerichte dienstverlening vraagt om een transformatie van mensen en van de werkorganisatie. Werkprocessen zullen niet meer hetzelfde zijn en de mensen moeten die omslag uiteindelijk kunnen waarmaken. Centraal hierbij staat het leren kijken vanuit het perspectief van de klant en de werkgever. We spreken daarvoor de kracht van medewerkers aan en stimuleren hen. We creëren een omgeving waarin mensen kunnen groeien, waarin de mensen begeleid worden om ook buiten hun normale routine, uitdagende taken op zich te nemen. De medewerker leert van buiten naar binnen te werken op een uitnodigende wijze. Welke vragen heeft de klant? Welke informatie zoekt hij. Dit vraagt van de medewerker om goed te kunnen anticiperen op de manier waarop burgers en werkgevers hun vragen stellen en slagvaardig te mogen handelen.

De nieuwe werkwijze vraagt om lef en ondernemerschap. Dit wordt vooral bereikt door de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen.

Het stimuleren en doorontwikkelen van “lef” als competentie vraagt om het overwinnen van angsten. Onzekerheid en angst die dreigen als je de veiligheid van de handboeken achter je laat. Dit vraagt moed om te kiezen en niet de verantwoordelijkheid af te schuiven op de regels en het systeem.

Deze cultuurverandering en verbetering van competenties gaat niet van de ene op de andere dag, maar zal geleidelijk plaatsvinden, maar wel met een duidelijk en tijdsgebonden stappenplan. Daarbij wordt gestreefd naar een realisatie per 1-1-2018. Binnen de cultuurverandering vormen scholing en training van personeel, het faciliteren van medewerkers in hun nieuwe rol, de directe inzet van management voor teambuilding en het stimuleren van integraal werken de basis.

Schematisch kan de wenselijke ontwikkeling van de organisatie als volgt worden weergegeven:

Type organisatie	Cultuur van de organisatie	Kwaliteit van de medewerker	Relatie klant
Uitvoerder	Cultuur gericht op het goed uitvoeren van de regelgeving	Medewerker voert taken uit conform afspraak	Klant staat steeds meer centraal. Focus gericht op regelgeving
Dienstverlener	Klant centraal	Behoorlijke mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid voor het proces	Klant, maar ook verplichtingen klant staan centraal. Organisatie werkt vraaggericht.
Ondernemer	Cultuur is mix van ondernemen, dienstverlening en regelgerichtheid	Medewerker is “kleine zelfstandige” en lost zelf vraagstukken op	Klantgegevens zijn input voor dagelijks handelen. De ondernemer weet dat hij van zijn klant afhankelijk is en hanteert product/marktcombinaties

### *Kwaliteitsborging*

Op alle primaire en secundaire processen binnen de afdeling heeft een permanente kwaliteitscontrole plaats. Allereerst ligt de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de dienstverlening bij medewerkers zelf, laag in de organisatie. Daarnaast is er een centrale kwaliteitsborging door een kwaliteitsmedewerker, die steekproefsgewijs controleert op rechtmatigheid, doelmatigheid en proces. Bij terugkoppeling zal de nadruk worden gelegd op coaching van de medewerker ter verbetering van zijn dienstverlening.

In de kwaliteitsborging zullen ook alle klantgroepen betrokken zijn. Dat wil onder andere zeggen dat er regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken worden uitgevoerd. Onderdeel van deze kwaliteitsborging van de dienstverlening is ook het betrekken van vertegenwoordigers van klantenorganisaties bij beleid en uitvoering.

De monitoring van interne steekproeven, bezwaar en beroep en klachten vormen samen de basis voor kwaliteitsmeting. Deze monitoring geeft input voor het ingaan van verbeteringen. Bezwaarschriften en klachten worden meer dan voorheen als belangrijke kans gezien om de dienstverlening te verbeteren.

### **6.5. Opleiding medewerkers**

De nieuwe manier van werken en het ontstaan van functies met veel meer klantcontact vergt andere vaardigheden en competenties van medewerkers. Deze zullen via scholing en (in-company) trainingen verder moeten worden aangescherpt. Van belang daarbij is aandacht voor inhoudelijke aspecten, maar ook voor de samenwerking van verschillende disciplines en mensen van verschillende “herkomst” in



één werkmaatschappij. Het is evident dat er in de werkmaatschappij een grote slag moet worden gemaakt in de manier van werken en denken. Daarom zullen de medewerkers gestuurd en gecoacht moeten worden bij de cultuurverandering.

De uitdagende datum voor de overgang naar de werkmaatschappij per 1-1-2015 is bepalend of een en ander intern dan wel extern moet worden ondersteund.

Zodra een positief besluit over deze businesscase is genomen, zal dit traject worden ingezet en zal hiervoor budget beschikbaar moeten komen. Ruim voor de overgang naar de werkmaatschappij zal de kick-off voor de teambuilding gestart moeten zijn.

## **6.6. Kernwaarden en Persoonlijke ontwikkeling**

De medewerkers van de toekomstige organisatie kenmerken zich in houding en gedrag door de volgende kernwaarden:

1. Wij stimuleren eigen kracht te gebruiken en bieden perspectief
2. Wij zijn open en eerlijk naar onze klanten, ketenpartners en collega's
3. Wij zijn (sociaal) innovatief, flexibel en ondernemend
4. Wij werken samen in netwerken, leren van elkaar en hebben vertrouwen in elkaars producten en werk

Op dit punt wordt van medewerkers en van management in de werkmaatschappij eigen verantwoordelijkheid, initiatief en voorbeeldgedrag verwacht. Naast uiteraard de kennis en vaardigheden voor het uitoefenen van de functie.

## **6.7. Draagvlak**

Draagvlak in alle geledingen van de toekomstige werkmaatschappij werkt positief op de beoogde cultuurverandering.

Bij de vervolgstap van deze businesscase, het uitvoeringsplan, worden daarom opnieuw medewerkers betrokken volgens het principe van 'samen doen'. Via deze bottom-up benadering, worden de resultaten gecommuniceerd op afdelingsniveau, met de OR of via discussiebijeenkomsten met het management. Draagvlak vergroot door aanpassingen door te voeren die vanuit de organisatie komen. Ook is veel aandacht nodig voor het creëren van draagvlak bij individuele medewerkers door feedback- en coachingsessies.

## Hoofdstuk 7

### Middelen en Systemen

---

De decentralisaties, waaronder die van de Participatiewet, is meer dan een verschuiving van taken van Rijk naar gemeenten. Het is een totale verandering (“kanteling”) van werken op alle niveaus: uitvoering, beleid, management (financieel en organisatorisch) en bestuurlijk. Verschillende maatschappelijke trends vragen om een nieuw samenspel tussen overheid, burgers en maatschappelijke partners op het brede maatschappelijke domein. Vooral de verschuiving van taken vraagt om een adequate ondersteuning op het gebied van informatievoorziening. Maar daarnaast geldt dit ook voor het nieuwe samenspel tussen overheid, burgers en maatschappelijke partners. De informatiebehoefte zal op alle niveaus aan verandering onderhevig zijn.

Met de drie decentralisaties groeit de complexiteit van de uitvoering van de gemeentelijke taken in het sociale domein. De rol van informatievoorziening verandert/groeit hierdoor. De maatschappij stelt steeds meer en andere eisen aan de gemeentelijke organisatie. Van de gemeente als leverancier van producten en diensten verwacht de burger hetzelfde als van commerciële organisaties en misschien nog wel meer, want een commerciële organisatie heeft als doel winst te maken, terwijl de gemeente er toch is voor de burgers. Anderzijds zal de gemeente transformeren van het zelf uitvoeren, naar een meer regievoerende organisatie, die de uitvoering meer aan andere (markt)partijen zal overlaten, cq. de burger meer zal aanspreken op de eigen verantwoordelijkheid. Vroeger had de gemeente als uitvoerende organisatie zelf de beschikking over alle gegevens. Nu dient de gemeente als regievoerder te zorgen voor een goede informatievoorziening binnen de keten.

Algemeen kan gesteld worden dat de gemeente een erg open organisatie is, die in nauw contact staat met een dynamische omgeving. De bedrijfsvoering, waarvan de informatievoorziening deel uitmaakt, dient steeds opnieuw te worden afgestemd op de veranderende omstandigheden.

Informatievoorziening zal niet leidend zijn in de te maken keuzes, maar voornamelijk ondersteunend. Informatievoorziening kan wel een (deel van de) oplossing zijn, maar maakt op dat moment ook vooral deel uit van de communicatie.

De informatievoorziening is grofweg op te splitsen in drie niveaus:

1. De informatievoorziening richting de klant (burger, bedrijf, vereniging, etc.) m.b.t. een bepaald product, maar ook over de afhandeling van een aanvraag / aankoop (procesinformatie). Hoeveel gegevens wil de gemeente over betrokken cliënten verzamelen om de taken uit te voeren. Past dit binnen de privacyregels? We zoeken naar innovatieve manieren om samen met partners te investeren in ICT als ondersteuning voor de burgers, bijv. via een vereenvoudiging van de administratie. Bij dit onderdeel zit een behoorlijke overlap met het onderdeel communicatie.
2. De informatievoorziening dient te voorzien in goede sturingsinformatie, aangezien deze bijdraagt aan een doeltreffend en doelmatig beleid. Deze sturing moet worden gebaseerd op informatie die wordt geleverd door de eigen ambtelijke organisatie en eventueel extern ingehuurde partners en/of organisaties waarmee wordt samengewerkt, m.a.w. door de gehele keten. Hier is sprake van sturingsinformatie op het niveau van producten en diensten. Welke gegevens heeft de gemeente nodig om effectief te kunnen sturen op de uitvoering van de taken, door de gemeente zelf of door een externe partner? We zoeken naar innovatieve manieren om samen met partners te investeren in ICT als ondersteuning voor professionals, bijv. door het delen van informatie waarbij beter zicht ontstaat over de voortgang (van problemen) binnen een gezin.
3. De informatievoorziening dient te meten of de doelstellingen van ons beleid worden gehaald. Deze informatie wordt aangereikt aan het management / directie, het College en de Raad. Tevens is deze informatie de basis om verantwoording af te leggen richting de buitenwereld.

Digitale ondersteuning van de dienstverlening is van groot belang en kan een belangrijke bijdrage leveren aan efficiencywinst en kostenbesparingen.

Bovendien past het ook in het uitgangspunt van eigen verantwoordelijkheid nemen voor de klanten, die daar de capaciteit voor hebben. We hebben het dan niet alleen over klanten met een korte afstand tot de arbeidsmarkt, maar ook in de activering kan e-coaching en het opstellen van een eigen portfolio een belangrijke bijdrage leveren aan het activeren van klanten om het maximale uit zichzelf te halen.

Dat geldt zowel op cliëntniveau (vormen van E-coaching), als binnen de bedrijfsvoering (het ondersteunen van medewerkers door gebruik applicaties waaronder cliënt volgsystemen).

## **7.1. ICT en Applicaties**

In de werkmaatschappij wordt zo veel mogelijk digitaal gewerkt.

*Eén digitale dossiervorming: koppeling van bestanden(gegevens)*

Hierbij horen een aantal speerpunten:

- Digitale dienstverlening re-integratie: e-coaching, digitale matching vacature - klant, digitale vacaturebank werkgevers);
- Goede digitale programma's t.b.v. consultants (kennissystemen);
- Digitaal programma loonwaarde;
- Koppeling van bestanden (bestanden sociale domein/UWV/scholen/wijkcoaches/etc.);
- Genereren van gegevens (maraps) waardoor directe bijsturing mogelijk is (monitoren/slagvaardig);
- Flexibele werkplekken (thuis of op locatie bij partners).

*ICT-dienstverlening: klantregistratie*

Hierbij wordt aandacht besteed aan de aanwezige KCC's binnen de aangesloten gemeenten en de ontwikkeling die ze doormaakt. Daarnaast zullen de verdere ontwikkelingen van het mid-office en zaaksystemen bij de vorming van de werkmaatschappij meegenomen worden.

Verder is noodzakelijk in het kader van klantregistratie:

- Klant informatie/registratie binnen de Werkorganisatie;
- Organisatie overstijgend klant-volg/informatiesysteem;
- Directe GBA koppeling tussen de gemeenten en de werkmaatschappij;
- Werkgeversinformatie;
- Registreren van vacatures bij werkgevers;
- Aanbieden van een site met werkzoekenden t.b.v. de werkgever;
- Registreren van afspraken met werkgevers.

*Bedrijfsvoering*

Gedacht moet worden aan mandatering en verantwoording van de gelden. Ondanks dat er 1 werkmaatschappij is, moeten de data wel gescheiden worden geregistreerd voor de betreffende gemeenten i.v.m. verantwoording aan CBS, SRG, loonbelasting en ministerie.

Benodigde applicaties zijn, onder meer een geïntegreerd systeem voor personeelsinformatie, klant volg informatie en financiële administratie. Ook kan worden gedacht aan Windows/office, salarisadministratie, postregistratie, facturenregistratie, urenregistratie, personeelsadministratie, managementinformatiesysteem.

*Waar willen we naar toe*

Een overzichtelijk integraal systeem. Een combinatie van een cliëntvolgsysteem en een systeem dat ondersteuning biedt aan matching van werkzoekende en aanbod in de markt. De ICT en automatisering hebben daarbij een ondersteunende rol naar zowel de gebruikers (medewerkers) als ook de klanten (werkzoekenden en werkgevers) d.w.z. hun behoefte aan een snelle en adequate afhandeling van de vraag naar respectievelijk werk dan wel personeel.

Met betrekking tot de Unit is er sprake van een afbouw van de gebruikte systemen CIK en CUK. Deze worden vervangen door Civision WIZ (Werk, Inkomen en Zorg) per 1-1-2014. Ook onderwijs maakt al gebruik van Civision (leerplicht en VSV). De intentie is op basis van Civision verder te integreren.

Dat wil zeggen dat op gemeentelijk niveau ook het taakgebied WMO en mogelijk GKB worden toegevoegd.

Bij BWR is nog sprake van meerdere cliëntvolgsystemen (CVS). Er is bewust geen verdere investering gedaan in de samenvoeging van CVS van Baanvak en Trio, met het oog op de mogelijke samenvoeging met de unit Werk en Inkomen. Daardoor zijn 2 cliëntvolgsystemen in gebruik te weten IW3 en Compaz. Bij de inventarisatie zijn de cliëntvolgsystemen nog niet op functionaliteitsniveau onderzocht.

Met de integratie van cliëntvolgsystemen en de bijbehorende procesinrichtingen zijn aanzienlijke kosten gemoeid. De kosten bestaan uit:

- desinvesteringen in huidige abonnementen, licenties
- het inrichten van 1 cliëntvolgsysteem op zich
- de conversie van gegevens naar het nieuwe systeem
- de herinrichting van de processen en documentdefinitie
- de personele kosten als gevolg van deze wijzigingen (regulier en specialistisch)

In het hoofdstuk transitie is een indicatie van de kosten gegeven.

#### *De positie van applicatiebeheer en beheer hardware.*

De positie van applicatiebeheer binnen de organisatie kwam al even aan de orde bij het onderdeel personeel. Vanuit een oogpunt van continuïteit en het bundelen van de kennis op het gebied van applicatiebeheer wordt de functie applicatiebeheer ondergebracht bij het bedrijfsbureau Hoogezand-Sappemeer en m.b.t. het hardwarebeheer uitgevoerd door de gemeente Slochteren. Daarbij is het wenselijk om de huidige situatie te handhaven waarin de functioneel beheerder binnen de werkmaatschappij op locatie zit.

#### *Hardware en hardwarebeheer*

Op het gebied van hardware is de integratie van Trio en BWR wel gerealiseerd en wordt gebruik gemaakt van 1 server met een maximale capaciteit van 75 gebruikers. Ook op het gebied van hardware is een investering dus noodzakelijk om de beide organisaties te integreren. Daarvoor wordt een stelpost van € 25.000 aangehouden. Afhankelijk van de te kiezen locatie wordt de hardware op de behoefte van de werkmaatschappij ingericht. Met de benoemde 92 fte als indicatie voor de omvang van de organisaties, de verwachte groei en het gegeven, dat er sprake is indicatief een capaciteit voor 115 mensen.

#### *Het nieuwe werken*

Zowel de applicaties als de hardware-inrichting dienen te voldoen aan de eisen van het "nieuwe" werken, oftewel het ondersteunen van thuiswerk voor die functies en taken waarvoor de uitvoering dat toelaat.

#### *Applicaties op hoofdlijnen.*

<b>Cliëntenadministraties</b>	
WSW	Compaz
Re-integratie	IW-3 (oud Baanvak) systeem
Bijstand	CWIZ; Civision Werk, Inkomen en Zorg Stratech Liaan (samenloopgegevens, SUWI-net, UWV (uitwisseling gegevens) Civision Inkomen (tot 1-1-2014)
<b>Financiële administraties</b>	
	Hoogezand-Sappemeer: Decade BWR Baanvak/ NME Personeel BV

	BWR Werkt (nieuwe BV o.a. tbv post.nl)
Salarisadministratie	
	HS en Baanvak: Raet BWR: ADP
Stelpost besparing ICT/automatisering	€ 100.000 vanwege synergie-effecten en systeem- dubbelingen. Eenmalige investeringskosten ter realisatie van de integratie

## 7.2. Huisvesting

De kernlocaties nu zijn:

*Unit Werk & Inkomen: Haydnlaan.*

Dit pand is in eigendom van de gemeente en is in 2008 verbouwd en aangepast aan de eisen.

De boekwaarde bedraagt 200.000 en daarnaast is er een krediet voor de verbouw en aanpassing entree Haydnlaan met een totale boekwaarde van € 373.000.

Het pand kent de volgende kerngegevens:

aantal m2	: 643	(incl DIV, uitkeringen, balie Puza)
aantal m2 kantoorruimte	: 350	
aantal werkplekken	: 67	
spreekkamers	: 38	m3
vergader ruimte	: 3	stuks
gebruikte capaciteit	: 85%	

De staat van het pand is qua Arbo wetgeving goed.

Daarnaast wordt met regelmaat gebruik gemaakt van het pand Kerkstraat (voormalig CWI) voor trainingen en workshops (350 m2). Ook dit pand is in eigendom van de gemeente Hoogezand-Sappemeer. Dit pand is momenteel in tijdelijke verhuur.

*BWR*

De hoofdlocaties zijn:

<b>Plaats</b>	<b>eigendom/huur</b>	<b>oppvl. In m2</b>	<b>In verhuur</b>	<b>Kantoor/ werkpl.</b>
Molenraai	eigendom		delen in verhuur	511 m2 (40)
Vosholen:	eigendom	1792	delen in verhuur	202 m2 (18)
Abramskade	huur	3043	huur tot 2018	126m2 (5)
Plesmanlaan	huur	1650	huur	33 m2 (3)
Klompestraat	huur	255	huur	48 m2 (5)
A. van Neerweg	huur	1534	tot 01/04/2020	
Hoofdstraat	huur		tot 1/04/2022	26 m2(2)
Kantoor Haren	eigendom	13		
Keet Meerwijck	huur om niet	50		
Dorpsstraat	eigendom	30		
PPG en Tolmer	eigendom	30		

De locatie Molenraai beschikt daarnaast over een kantine/keuken van 263m2, vergaderzalen, een leslokaal, archief en serverruimte en 34m2 spreekkamers.

Uit de inventarisatie blijkt dat de capaciteit zowel qua productieruimte als kantoorruimte niet optimaal wordt benut. Er is nog ruimte voor verhuur, of inzet voor de eigen infrastructuur, ook op het gebied van kantoorruimte. Mede door economische omstandigheden kan men geen optimale bezetting realiseren en is het verhuren dan wel afstoten van "overcapaciteit" lastig.

BWR geeft aan voorlopig 50 werkplekken en facilitaire ruimtes te kunnen realiseren, binnen een tijdsbestek van ca. een half jaar.

#### *Inrichtingseisen voor de huisvesting.*

De inrichtingseisen voor de werkmaatschappij worden nog nader bepaald en verder uitgewerkt. Een aantal eisen weten we nu al op basis van de geformuleerde visie en strategie.

- *Locatie:* We streven naar 1 locatie waarin het personeel gevestigd is, vanuit het oogpunt van organisatieontwikkeling. Uiteraard geldt dit niet voor de locaties binnen het Werkbedrijf, die op locatie zijn gevestigd.
- *Een open front-Office:* Voor de front-Office moeten we in de toekomst in ieder geval beschikken over een publieksruimte en een ontvangstruimte voor zowel werkzoekenden als werkgevers. Daarnaast dient het ook de uitstraling te hebben van een professionele organisatie.
- *Spreekkamers:* Vanuit veiligheidsoogpunt voor klanten en medewerkers worden er eisen gesteld aan de wijze van inrichten van ruimtes waarin medewerkers klantcontact hebben.
- *Vestigingsplaats:* Gezien de aard van de dienstverlening en de visie op de dienstverlening wordt de huisvesting bij voorkeur vormgegeven op een centrumlocatie (behoudens het werkbedrijf)

De toekomstige huisvesting vraagt om een nadere uitwerking en zal direct na het besluit van de definitieve richting moeten worden ingezet, aangezien dit een kritische succesfactor is en een lange aanlooptijd kent.

Voorlopige conclusie is dat geen van beide kernpanden aan bovenstaande eisen voldoet op dit moment.

#### *Stelpost besparing huisvesting*

Op basis van de totaal beschikbare capaciteit en de huidige benutting van de panden wordt voor de huisvesting een besparing als stelpost opgenomen van +/- € 100.000.

### **7.3. Front-Office, post, telefonie, digitaal loket.**

Op het gebied van front-Office en telefonie zijn een aantal ontwikkelingen gaande binnen de gemeente Hoogezand-Sappemeer, die hebben geleid tot het voorlopige besluit om het balie/receptiepersoneel vooralsnog binnen de afdeling Publiekszaken te positioneren. Meer nog dan de personele bezetting is het argument daarvoor, dat de werkmaatschappij meegaat in een gemeentebrede ontwikkeling. In dit geval de ontwikkeling van het Klant-Contact-Centrum (KCC).

De communicatie met klanten is voor de werkmaatschappij van het allergeenste belang.

Daarom zal er opnieuw een afweging moeten worden gemaakt over de wijze waarop de klant contact op kan nemen met de organisatie, zowel werkzoekende als werkgever. Het gaat dan vooral over de wijze waarop de huidige “spreekuren” worden ingevuld.

Uitgangspunt is uiteraard, dat de klant zo snel mogelijk, via alle communicatiekanalen op de juiste plek komt, waar de vraag kan worden beantwoord. De primaire communicatiekanalen daarbij zijn in ieder geval post, telefonie, mail, digitaal loket, website en Werkwinkel.

## Hoofdstuk 8

### Financiën

---

Bij het besluit om te komen tot een businesscase "Werkmaatschappij Werk & Re-integratie & Inkomen", is uiteraard ook het meerjarige exploitatieverlies op de SW en de tekorten op het uitkeringsbudget voor de Unit Werk en Inkomen van Hoogezand-Sappemeer (en in mindere mate de andere gemeenten) een belangrijk argument geweest.

Een kernachtige analyse van de tekorten leert, dat de tekorten op de SW twee belangrijke factoren kennen. Als eerste de mate waarin het SW-bedrijf in staat is de loonwaarde van haar werknemers te realiseren en dit te vertalen in een netto-toegevoegde waarde op haar activiteiten. Tweede belangrijke component is de rijksvergoeding per fte. Deze zal in de komende jaren verder afnemen van € 25.939 in 2014 naar € 22.700 in 2016. Uit dit bedrag moeten alle kosten worden voldaan, zowel salarislasten, begeleiding als overhead. Uit rapporten door Cedris (koepelorganisatie SW-organisaties) blijkt dat ook bij een optimale benutting van de (beperkte) toegevoegde waarde van de werknemers en met een strikte aanpassing van de organisatie er geen kostenneutrale uitvoering mogelijk is. Uiteraard ligt dit per SW-bedrijf verschillend.

De tekorten op de WWB worden veroorzaakt door de effecten van het verdeelmodel, waarbij de zogenaamde nadeelgemeenten ondanks hun inspanningen toch een tekort op de uitkeringsverstrekking behouden. Voor Hoogezand-Sappemeer is vastgesteld, dat er sprake is van een bijzondere situatie op de arbeidsmarkt. Waarbij het aan Hoogezand-Sappemeer toegekende bedrag voor uitkeringen WWB als structureel te laag kan worden beschouwd.

Van beide "verliesposten" is het de vraag in welke mate zij beïnvloedbaar zijn door de organisatie en in hoeverre de rijksvergoedingen leiden tot een structureel tekort op de uitvoering van die regelingen. Uitgaande van een structureel tekort, dan zijn er twee modellen denkbaar. Allereerst, de deelgemeenten accepteren de jaarlijkse tekorten en vullen deze aan of de werkmaatschappij krijgt de vrijheid om te ondernemen en om haar kernproducten aan derden aan te bieden in de markt. Dit brengt echter ook risico's met zich mee, die voor uitvoerende en klantgemeenten gevolgen kunnen hebben. Met een nieuwe werkmaatschappij kunnen de risico's optimaal worden beperkt, maar een garantie voor een kostenneutrale uitvoering is er niet.

#### 8.1. Eén doelgroep, één budget

Met de komst van de Participatiewet zullen de doelgroepen Wsw, WWB en Wajong worden samengevoegd. Onder de WWB wordt dan tevens verstaan de regelingen IOAW/IOAZ en BBZ. De totale klantenaantallen in een gemeentelijke regeling zullen door de komst van de Participatiewet in eerste instantie aanzienlijk toenemen. De WWB kent in de afgelopen jaren een stijgende trend (HS circa 1235 + 8% in 2013) als gevolg van de economische crisis en de toenemende werkloosheid. Binnen de SW is er met ingang van 2015 sprake van een afname. Per die datum is er immers geen instroom meer mogelijk en zal door natuurlijk verloop het aantal "oude SW-werknemers" geleidelijk afnemen. Het natuurlijk verloop is ca. 4 % per jaar. Het totaal aantal SW-werknemers loopt landelijk terug van 90.000 naar 30.000.

De Wajong, die momenteel onder verantwoordelijkheid valt van het UWV (zowel qua uitkeringsverstrekking als re-integratie) wordt als doelgroep grotendeels toegevoegd aan de Participatiewet en komt daarmee onder verantwoordelijkheid van de gemeenten. In tegenstelling tot de eerdere Wet Werken naar Vermogen zullen alle huidige Wajongers worden herkeurd en op basis van de uitslag daarvan alsnog worden toegevoegd aan de nieuwe Participatiewet. Hoe die herkeuring uitpakt voor de omvang in onze gemeenten is nog onduidelijk. In de gepresenteerde cijfers wordt uitgegaan van een percentage van 58% (landelijke verwachte trend) die instroomt in de nieuwe Participatiewet.

In hoofdstuk 2 is al aangegeven wat de toekomstige verwachtingen zijn voor de totale omvang van de doelgroep. Daarbij wordt ook de aanname gedaan dat de gemeente Haren (vooralsnog) alleen het product beschut werken (= Werkbedrijf) afneemt bij de werkmaatschappij.

Feit is dat met de aanstaande samenvoeging van het P-budget en het budget voor de Wsw, zoals aangekondigd in de voornemens voor de Wet Participatie, één ongedeeld budget ontstaat voor de financiering van de WWB en WSW. Het gaat dan om de budgetten, die we nu kennen als het Participatiebudget (een samenvoeging van geormerkte middelen voor educatie, inburgering en re-integratie) en het huidige budget voor de Wsw. Hieraan wordt toegevoegd het re-integratiebudget voor de Wajong, waarvan de hoogte nog niet exact bekend is.

Het budget voor de financiering van bijstandsuitkeringen blijft vooralsnog als apart budget bestaan; het Inkomensdeel (formeel genoemd BUIG = Budget Uitkeringen en Inkomen Gemeenten), wordt ook een onderdeel van de begroting van de werkmaatschappij. Daarmee worden alle kosten, die een relatie hebben met Werk & Re-integratie en Inkomen onder één paraplu gebracht. Weliswaar bestaan er voor beide budgetten (BUIG en Participatiebudget) andere verantwoordingsrichtlijnen en verplichtingen, maar begrotingstechnisch zijn ze geïntegreerd. Argument hiervoor is dat daarmee voor het management, maar ook voor de opdrachtgever, alle beïnvloedbare kosten zijn ondergebracht in één begroting. Immers er is een sterke relatie tussen de uitgaven voor re-integratie en de baten daarvan binnen het budget voor de uitkeringen. Uit nader onderzoek moet blijken, hoe dit financieel-technisch wordt ingeregeld. Immers leverancier en klantgemeenten blijven zelf verantwoordelijk voor de financiële verantwoordingen richting Rijk m.b.t. Participatiewet. Daarmee maakt de werkmaatschappij een aanzienlijk deel uit van de begroting van de gemeente Hoogezand-Sappemeer als gevolg van de salarislasten SW, de uitkeringslasten en de uitvoeringskosten van de werkmaatschappij.

## 8.2. Aannames en uitgangspunten voor de begroting

### *Baten*

We gaan uit van de daadwerkelijke jaarlijkse ontvangsten en uitgaven van de gemeenten, dat wil zeggen:

- Er wordt gerekend met de daadwerkelijk ontvangen budgetten van het Rijk voor re-integratie (Participatiewet) in enig jaar en er wordt geen rekening gehouden met de bedragen of uitgaven als gevolg van een eventuele meeneemregeling, dan wel van nog aanwezige bestemmingsreserves.
- De budgetten 2014 en aannames voor budgetten 2015 en 2016 voor de volgende uitkeringen:
  - a. BUIG: HS en Slochteren
  - b. Budget SW: Slochteren, Haren (voor zover werkzaam bij BWR) en HS
  - c. De inzet van het participatiebudget HS en Slochteren
  - d. Een gelijkblijvend budget uitvoeringslasten voor Slochteren en HS (basis voorcalculatie d.d. augustus 2013) met een correctiefactor voor het stijgende bestand in 2013 van 3 %. Deze correctiefactor wordt berekend op basis van de meest recente stuurinformatie van augustus 2013. De correctiefactor wordt doorgevoerd over de totale loonsom van de uitvoeringslasten bij de Unit Werk en Inkomen. (N.B. De ontvangsten in het gemeentefonds voor de uitvoeringslasten niet zijn geormerkt voor sociale zaken)

Deze vier budgetten geven een totaalbeeld van de ontvangsten van de werkmaatschappij, waarbij aangetekend, dat de klantgemeenten Slochteren en Haren naar eigen bevinden het Participatiebudget kunnen inzetten. Deze beleidsvrijheid wordt voor de gemeente Hoogezand-Sappemeer en Slochteren wel beperkt aangezien een groter deel van het Participatiebudget wordt ingezet als financiering van de producten van de werkmaatschappij.

Voor de eerstkomende jaren gaan we er daarbij nog wel van uit dat de klantgemeenten een afname van het product beschut werken en de daarbij behorende aantallen SE's hebben, conform het gestelde in het meerjarenperspectief begroting BWR 2014. En ook opdrachten



inbrengen in de werkmaatschappij op de niveaus zoals in de begroting 2014 van BWR is opgenomen.

- Bij de berekening van de daadwerkelijke kosten voor gemeenten wordt er alleen rekening gehouden met eventuele compensatie van kosten door het Rijk (MAU en of IAU-aanvragen en de daaraan verbonden bedragen). Voor Hoogezand-Sappemeer is er een lopende aanvraag voor een Meerjarig Aanvullende Uitkering. Daarin wordt een eigen bijdrage benoemd van € 875.000. Het risico is echter groter; te weten het gehele tekort op het budget, indien de MAU niet wordt toegekend. In de voorliggende begroting worden de risico's inzake het uitkeringsbudget echter buiten beschouwing gelaten.
- De baten bestaan verder uit de opbrengsten van de vier producten te weten: het Werkbedrijf, Arbeidsintegratie, Inkomensvoorziening en Overige diensten.

### *Lasten*

De lasten van de werkmaatschappij bestaan in grote lijnen uit de kosten van:

- *Uitkeringen en loonkosten (incl. sociale lasten) SW*  
*Uitkeringen;* De uitkeringslasten zijn uiteraard grotendeels afhankelijk van het aantal uitkeringsgerechtigden en de gemiddelde hoogte van de uitkering. Zeker deze laatste factor wordt steeds belangrijker aangezien er meer kansen zijn op flexwerk dan op vaste contracten. De gemiddelde uitkering wordt dan ook voornamelijk bepaald door het aantal klanten met inkomsten uit arbeid, ook als men daardoor niet volledig uitstroomt. Voor de uitkeringen wordt rekening gehouden met een verdere reductie in aantallen dan wel de gemiddelde uitkering door het gewijzigde dienstverleningsconcept. Deze worden ingeschat op een reductie van 2 % over de komende jaren tot 2018.  
*Loonkosten SW;* De loonkosten SW zijn voor de komende periode 2014 - 2016 vrij exact te berekenen. Omdat er met ingang van 1-1-2015 geen instroom meer in de SW plaats heeft. Hierin zijn de getallen overgenomen, zoals benoemd in de begroting BWR en het daarin geschetste meerjarenperspectief.
- *Personeelskosten;* De personele lasten worden verlaagd als gevolg van de wijziging van het dienstverleningsconcept voor met name werkzoekenden en als gevolg van synergie-effecten
- *Indirecte kosten;* Daaronder wordt verstaan de personele lasten en bedrijfsvoeringkosten. Er ontstaan besparingen op deze kosten als gevolg van synergie-effecten en schaalvergroting: ICT en bedrijfsbureau, facilitair, managementkosten e.d. Deze synergie en schaalgrootte-effecten zijn nader uitgewerkt in de hoofdstukken per thema en bedragen € 550.000.
- Daarnaast constateren we dat BWR in 2014 voor € 150000 aan besparingen inboekt op de samenwerking met de unit werk & inkomen. Hiervoor zijn nu nog geen daadwerkelijke besparingen zijn gerealiseerd. Met het realiseren van deze besparingen wordt rekening gehouden bij de uitwerking van lasten per thema. In het totaal bedragen de structurele besparingen daarmee € 850.000 (waarvan € 700.000 als gevolg van het voorgenomen samengaan en € 150.000 als gevolg van eerder in debegroting BWR opgenomen besparingen)

### 8.3. Meerjaren begroting 2014-2018<sup>11</sup>

Meerjarenbegroting 2014- 2018	2014	2015	2016	2017	2018
Opbrengsten werkbedrijf	3.215	3.180	3.180	3.180	3.180
Opbrengsten arbeidsintegratie	1.139	1.173	1.208	1.244	1.282
opbrengsten inkomensvoorziening	0	0	0	0	0
Overige opbrengsten	247	252	302	352	400
<b>Totale bedrijfsopbrengsten</b>	<b>4.601</b>	<b>4.605</b>	<b>4.690</b>	<b>4.776</b>	<b>4.862</b>
Brutoloon Wsw	7.882	7.759	7.435	7.172	7.021
Sociale lasten Wsw	2.054	1.938	1.882	1.791	1.715
Overige kosten Wsw personeel	580	630	563	550	542
Loonkosten ambtelijk personeel BWR	2.871	2.809	2.696	2.584	2.472
Overige kosten ambtelijk personeel	45	155	155	155	155
Loonkosten ambtelijk personeel Unit	2.874	3.035	3.126	3.220	3.317
Ingehuurd personeel	370	160	160	160	160
Afschrijvingen	365	354	344	339	329
Rente	175	240	220	215	215
Huisvesting	595	595	595	595	595
Machines & materieel	310	260	260	260	260
Algemene kosten BWR	340	349	360	365	370
Algemene kosten Unit	1.400	1.435	1.471	1.508	1.545
Kosten gesubsidieerde arbeid	577	575	431	323	242
Re-integratiekosten aan derden	500	400	350	350	350
Incidentele baten & lasten	15	15	15	15	15
Transitiekosten	545	0	0	0	0
Investerings nieuwe organisatie	0	225	125	125	125
stelpost synergie / sanering algemeen	-150	-700	-700	-700	-700
<b>Totale bedrijfslasten</b>	<b>21.348</b>	<b>20.234</b>	<b>19.488</b>	<b>19.027</b>	<b>18.728</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-16.747</b>	<b>-15.629</b>	<b>-14.798</b>	<b>-14.250</b>	<b>-13.866</b>
Rijksbijdrage SW	9.338	8.735	8.290	7.910	7.615
w.v. subsidie t.g.v. eigen SW bedrijf (*)	9.126	8.535	8.140	7.810	7.565
w.v. ontvangen rijkssubsidie van buitengem. (*)	212	200	150	100	50
Participatiebudget	2.060	2.190	2.200	2.200	2.200
Onttrekking c.q. donatie weerstandsvermogen	0	0	0	0	0
<b>Resultaat/ saldo</b>	<b>-5.349</b>	<b>-4.704</b>	<b>-4.308</b>	<b>-4.140</b>	<b>-4.051</b>
gemeentelijke bijdrage HS/ Slochteren	4.274	4.470	4.597	4.728	4.862
<b>Saldo</b>	<b>-1.075</b>	<b>-234</b>	<b>289</b>	<b>587</b>	<b>811</b>
Uitkeringslasten	22.775	23.458	24.162	24.887	25.633
Inkomensdeel	22.775	23.458	24.162	24.887	25.633
	0	0	0	0	0

<sup>11</sup> Toelichting in paragraaf 8.4.

## Aansluiting

De volgende financiële tabellen hebben aansluiting met de getallen in de meerjarenbegroting. Het betreft de opbrengsten van (het product) arbeidsintegratie en de achterliggende visie. De opbrengsten van arbeidsintegratie bestaan uit het realiseren van een percentage loonwaarde van uitkeringsgerechtigden Participatiewet.

Tabel: Opbrengsten arbeidsintegratie

Jaar	Opbrengsten	
2014	1.139	5% van de loonwaarde x uitkeringsbedrag
2015	1.173	Idem
2016	1.208	Idem
2017	1.244	Idem
2018	1.282	Idem

Een tweede financiële tabel geeft een overzicht van de ontwikkeling van het Participatiebudget in de komende jaren, de bedragen die daarbij al verplicht zijn vanuit de gemeenten als bijdrage in en het bedrag, dat maximaal beschikbaar is voor de financiering van formatie.

Tabel: Ontwikkeling Participatiebudget (werkdeel).

Jaar	P-budget HS	P-budget Slochteren	Totaal	HS al bestemd	Slochteren al bestemd	Pbudget	Waarvan kosten aan derden	Waarvan kosten gesubsidieerde arbeid	max beschikbaar voor inzet formatie
2014	2.321*	339	2.660	500	100	2.060	500	577	983
2015	2.321	339	2.660	400	70	2.190	400	575	1.215
2016	2.321	339	2.660	400	60	2.200	350	431	1.469
2017	2.321	339	2.660	400	60	2.200	350	323	1.577
2018	2.321	339	2.660	400	60	2.200	350	242	1.658

\* P-budget opgave Ministereie 2014: d.d. 27-09-2013

- De kosten aan derden zijn uitgaven voor medische advisering, arbeidsdeskundig advies en re-integratietrajecten. Dit heeft een relatie met het totaal van al bestemde kosten van HS en Slochteren samen (te weten 500 van totaal 1.000 aan al bestemde kosten),
- De kosten van gesubsidieerde arbeid betreffen de kosten van de verplichtingen inzake gesubsidieerde arbeid,
- Beide posten (uitgaven aan derden en gesubsidieerde arbeid) zijn als kostenposten opgenomen in de begroting, daarom wordt als bate opgevoerd het totaal van het vrij beschikbare budget,
- Zowel de gemeente Slochteren als de gemeente HS behouden de beleidsvrijheid om onderdelen van het Participatiebudget voor andere doelen te bestemmen, echter hun beleidsvrijheid wordt daarin beperkt door de inzet bestemd voor de doelen van de werkmaatschappij,
- Ter illustratie is toegevoegd in de laatste kolom, de maximale ruimte uit het P-budget, dat beschikbaar is voor financiering van formatie voor re-integratie. Deze kent een stijgende lijn op basis van het gekozen uitgangspunt, dat een groter deel van de formatie wordt benut voor financiering van re-integratieactiviteiten,
- Zowel de inkomsten als uitgaven inzake de toevoeging van de doelgroep Wajong zijn in de opstelling buiten beschouwing gelaten, aangezien hier nog onvoldoende zicht is op daadwerkelijke ontvangsten en uitgaven.

#### 8.4. Toelichting bij de begroting.

In de begroting 2014 is een kostenopstelling gemaakt van de huidige kosten van de beide organisaties. De bedragen zijn gebaseerd op de begroting BWR voor 2014 en de conceptbegroting van de Unit Werk & Inkomen 2014, waarin tevens opgenomen de begroting voor de dienstverlening aan Slochteren. Deze opstelling is bedoeld als vergelijkingsmateriaal binnen het meerjarenperspectief, immers de werkmaatschappij is dan nog niet gerealiseerd.

In de tweede kolom staat de begroting voor 2015 op basis van het gewijzigde beleid, waarbij per kostenpost wordt aangegeven welke investeringen dan wel saneringen plaatsvinden als gevolg van de structuurwijziging en het gewijzigde dienstverleningsconcept. Deze kosten zijn ook in een meerjarenperspectief geplaatst tot 2018. Tot 2018 is er sprake van aanmerkelijke mutaties in de belangrijkste inkomstenbronnen van de onderneming, te weten het bedrag rijksvergoeding per SE, het participatiebudget en het gemeentefonds.

We gaan uit van het huidige klantenbestand van BWR en Unit Werk en Inkomen. We houden daarbij wel rekening met de daling van het aantal SE's en tevens van een stijging van het bestand in de periode 2015 - 2018 van 5% per jaar als gevolg van de instroom Wajong.

Dit leidt tot hogere loonkosten ambtelijk personeel unit (+ 3% per jaar, en 2,5% voor de algemene kosten unit) (zie ook toelichting op begrotingsposten).

Op hoofdlijnen zijn die financiële wijzigingen als volgt:

- *Aannames begroting BWR:* voor de wijzigingen als gevolg van al eerder benoemde factoren in de begroting 2014 BWR en het meerjarenperspectief wordt gemakshalve verwezen naar dit document. Voor deze begroting zijn daarin de volgende elementen van belang:
  - de toename van begeleid werken en de ambities op het gebied van detacheren (waaronder de realisatie van de werkmaatschappij Integraal Beheer Openbare Ruimte (IBOR) van 30 naar 100 detacheringen);
  - de aannames bij de meerjarenraming, te weten het doorzetten van de reorganisatie van de divisie Werkbedrijf ("Change Ahead"), de daarbij behorende ambitie om in 2015, 100 personen door detachering bij werkgevers te laten werken en te komen tot een verdere afbouw van verlieslijdende werksoorten;
  - de aanname dat het P-budget per saldo gelijk blijft als gevolg van de verminderde kosten van gesubsidieerde arbeid en dat deze gelden, kunnen worden ingezet voor arbeidsintegratie.
- *Participatiebudget:* in de nieuwe organisatie wordt een groter beslag gelegd op het P-budget als financieringsbron voor de formatie. Immers er wordt de strategische keuze gemaakt om re-integratie voornamelijk in eigen beheer te laten uitvoeren. Daarnaast zal de cofinanciering aan niet kerndiensten worden afgebouwd evenals het verstekken van re-integratiegelden aan derden.
- *Opbrengsten arbeidsintegratie:* de opbrengsten van arbeidsintegratie bestaan niet langer uit het verschil tussen de inbreng van de gemeente (het kopen van trajecten) en de "opbrengsten" van trajecten. De opbrengsten van arbeidsintegratie bestaan uit de realisatie van loonwaarde. Dat wil zeggen:
  - inleenvergoedingen van bedrijven,
  - opbrengsten uit detachering en begeleid werken,
  - opbrengsten uit het werken met behoud van uitkering,
  - verrekening van het Inkomen-deel met uitstroom.

In het geval van arbeidsintegratie is dit de gerealiseerde loonwaarde van werkzoekenden. Daarbij is het uitgangspunt, dat een bepaald percentage van de loonwaarde van werkzoekenden met een uitkering als gevolg van de Participatiewet kan worden gerealiseerd. De aanname voor het gemiddelde loonwaardepercentage, dat kan worden gerealiseerd, zal nader onderbouwd moeten worden door de gemiddelde loonwaardepercentages, die voor klanten daadwerkelijk worden vastgesteld.

Op dit moment wordt zowel binnen BWR als de Unit Werk & inkomen gewerkt met de participieladder, cq werkladder, als meetinstrument. Dit instrument bepaalt de groeipotentie voor klanten, maar niet de loonwaarde. Een nadere analyse indeling van de huidige bestanden (SW, Wajong en bijstand) moet informatie verschaffen over deze actuele loonwaarde. Vooralsnog wordt op basis van de indeling op de participieladder een inschatting gemaakt van de gemiddelde te realiseren loonwaarde, te weten ca. 5 % van de loonwaarde over de totale klantengroep.

Op basis van een uitkeringsom van 22.775 (de begrote uitkeringslasten van HS en Slochteren voor 2014) levert dit een positieve bijdrage op van op termijn van ruim € 1.139.000.

\* *Opbrengsten inkomensvoorziening*: de opbrengsten van het product inkomensvoorziening bestaan uit de begrote versus de gerealiseerde bedragen. Dat wil zeggen, dat er een kostprijscalculatie zal worden gemaakt voor dit product. Op basis van deze kostprijs wordt de gewenste capaciteit vastgesteld. De opbrengsten uit inkomensvoorziening zijn het verschil tussen voor en nacalculatie. Deze kunnen dus ook negatief zijn.

\* *Overige opbrengsten*: de overige opbrengsten moeten meer dan dat nu het geval is een positieve bijdrage gaan leveren aan het bedrijfsresultaat. Voor het meerjarenperspectief wordt daarom rekening gehouden met stijgende opbrengsten. Daarmee moet tevens het verlies van inkomsten als gevolg van bijvoorbeeld het wegvallen van wachtlijstbeheer worden gecompenseerd. Er wordt rekening gehouden met een toename van de inkomsten vanaf 2016.

\* *Besparing op personeel*: in het hoofdstuk personeel zijn de synergie-effecten door de structuurwijziging op de personele kosten inhoudelijk al aan de orde geweest. Enerzijds zitten daar besparingen als gevolg van het realiseren van efficiencyvoordelen bij de uitvoering van arbeidsintegratie en anderzijds investeringen in de organisatie in de vorm van communicatie en diverse investeringen in de incorporatie van kritische bedrijfsonderdelen. Ten opzichte van de begroting van BWR is rekening gehouden met een afname van de loonkosten voor ambtelijk personeel SW. Immers in de uitgangspunten is opgenomen dat er zowel per product, als voor het totaal van de producten, voor de gehele onderneming sprake moet zijn van een kostenneutrale uitvoering. Daarbij is de post personeel een cruciale. Nader dient te worden onderzocht in hoeverre deze besparing ook daadwerkelijk te realiseren is gezien de verhouding tijdelijk en vast personeel. In grote lijnen gaat het om de volgende besparingen:

- besparingen in cluster arbeidsintegratie, arbeidsontwikkeling en begeleiding,
- besparingen in het cluster management, bedrijfsbureau, indirecte functies,
- een neutrale ontwikkeling m.b.t. het cluster inkomen & voorzieningen,
- een positieve bijdrage vanuit het cluster overige diensten.

Totaal ruim € 500.000.

Per saldo levert dit de volgende stelposten op voor 2015 en verder: € 500.000 personeel, € 100.000 huisvesting en € 100.000 ICT; totaal € 700.000.

Voor 2014 wordt een stelpost opgenomen van +/- 150.000 als synergievoordeel. Het realiseren daarvan is afhankelijk van het tijdig in gang zetten van de daadwerkelijke integratie in 2014 of eerder. Deze stelpost is mede een reactie op de bekendmaking van de hoogte van het Participatiebudget voor 2014. Dit ligt ca. 10% lager dan de prognose.

In onderstaande tabel wordt een toelichting gegeven op de posten in de geconsolideerde begroting van de beide organisatieonderdelen en het meerjarenperspectief.

<b>Meerjarenbegroting 2014- 2018</b>	
<b>Opbrengsten werkbedrijf</b>	De opbrengsten van het werkbedrijf zijn de eigenlijke opbrengsten van de werksoorten zoals ze nu in de begroting van BWR zijn opgenomen. De bedragen zijn overgenomen uit de begroting BWR 2014 en het daarin aangeboden meerjarenperspectief.
<b>Opbrengsten arbeidsintegratie</b>	Het betreft hier de opbrengsten van inleenvergoedingen en het realiseren van

	<p>loonwaarde van cliënten met een uitkering in de Participatiewet. We gaan daarbij uit van het realiseren van gemiddeld 5% van de loonwaarde.</p> <p>Daarnaast stijgen de opbrengsten van arbeidsintegratie als gevolg van het afbouwen van cofinanciering uit het P-budget voor niet kerndiensten</p>
<b>Opbrengsten inkomensvoorziening</b>	De opbrengsten van inkomensvoorziening is het verschil tussen de begrote kosten voor de uitvoering van uitkeringen. Voor de begroting wordt deze nu op 0 gesteld. Bij de verdere uitwerking van een productbegroting zal dit nader worden uitgewerkt.
<b>Overige opbrengsten</b>	De overige opbrengsten bestaan uit het aanbieden van niet kerndiensten dan wel aanvullende diensten aan derden. Voorwaarde hierbij is dat ze altijd een positieve toegevoegde waarde hebben. Momenteel bestaan de overige opbrengsten uit de doorbelasting van apparaatskosten aan Baanvak, huuropbrengsten en een vergoeding voor wachtlijstbeheer. Deze laatste zal komen te vervallen.
<b>Totale bedrijfsopbrengsten</b>	Het saldo van de opbrengsten
<b>Brutoloon Wsw</b>	In de begroting blijft er een splitsing tussen het salaris en sociale lasten van de "oude" SW-groep. Hierin is geen mutatie doorgevoerd. Deze posten kunnen in de uiteindelijke begroting worden samengevoegd.
<b>Sociale lasten Wsw</b>	Idem begroting BWR
<b>Overige kosten Wsw personeel</b>	Idem begroting BWR
<b>Loonkosten ambtelijk personeel BWR</b>	Uiteindelijk zal er geen onderscheid meer gemaakt worden tussen ambtelijk personeel voor BWR en de unit. Voor de loonkosten ambtelijk personeel wordt een stelpost opgenomen van -/ 4 % per jaar als gevolg van de afname van de SW-doelgroep. Dit in tegenstelling tot de huidige begroting van BWR en het meerjarenperspectief.
<b>Overige kosten ambtelijk personeel</b>	Betreft begroting BWR
<b>Loonkosten ambtelijk personeel Unit</b>	<p>De huidige loonkosten van het personeel van de unit. Leidend is de aangeleverde lijst door PO van Hoogezand-Sappemeer, waarin de loonkosten van personeel staan inclusief de facilitaire functies (DIV, BB en PZ : juli 2013), die voorlopig gepositioneerd worden bij de werkmaatschappij. Hiervoor wordt een marge aangehouden van 100.000 i.v.m. mogelijke verschuivingen als gevolg van andere keuzes bij de positionering van personeel.</p> <p>Voor 2014, 2015 en 2016 wordt rekening gehouden met een stijging van de loonsom als gevolg van toename van het aantal klanten met resp. 3% per jaar tot en met 2018. Dit wordt ook doorberekend in de algemene kosten van de unit. Aan de batenkant wordt verondersteld dat we door het Rijk daarin worden gecompenseerd met eenzelfde %. Dit geldt voor de bijdrage in het gemeentefonds maar ook voor de Rijksvergoeding Participatiewet (I-deel)</p>
<b>Ingehuurd personeel</b>	Zelfde niveau als in begroting
<b>Afschrijvingen</b>	Betreft begroting BWR
<b>Rente</b>	Betreft begroting BWR
<b>Huisvesting</b>	Betreft BWR: kosten unit op dit gebied zitten in algemene kosten unit
<b>Machines &amp; materieel</b>	Betreft begroting BWR
<b>Algemene kosten BWR</b>	Betreft begroting BWR (in de algemene kosten is al een besparing opgenomen van -/ 150.000 op de uitgaven. Het is de vraag in hoeverre het reëel is dit op te nemen als taakstelling op de algemene kosten, aangezien het om een totale kosten post gaat van € 600.000, waarop per saldo dus voor 25% bezuinigd moet worden als gevolg van de "geïntensiveerde samenwerking met de unit werk en inkomen". Het gaat hier om een boekhoudkundige bezuiniging, die nader door het management van BWR en de Unit Werk & Inkomen van Hoogezand-Sappemeer dient te worden gealloceerd.
<b>Algemene kosten Unit</b>	<p>Betreft de algemene kosten van de unit; zie ook kosten ambtelijk personeel. Voor de algemene kosten wordt uitgegaan met een stijging van 2,5% in plaats van de loonkosten ambtelijk personeel (3%). Het is aannemelijk dat de algemene kosten minder hard meestijgen vanwege synergie-effecten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De bijdrage werkgeversteam wordt weggelaten, deze zit al verdisconteerd in de totale loonsom ambtelijk personeel</li> <li>- Voor Slochteren wordt een bedrag van 40.000 aan de uitvoeringskosten toegevoegd voor de kosten van het werkgeversteam; dit is voor Slochteren kostenneutraal, aangezien deze bijdrage in het verleden direct aan BWR werd verstrekt.</li> <li>- Voor de algemene kosten unit wordt inclusief de huidige opstelling van positionering</li> </ul>

	personeel een oplag berekend van 1.280.000. Er wordt een marge aangehouden vanwege verdere positionering van personeel binnen de werkmaatschappij van ca. 10% d.w.z. een bedrag van 1.400.000 als apparaatskosten voor de verdere berekening naar het meerjarenperspectief.
<b>Kosten gesubsidieerde arbeid</b>	Het betreft de kosten van gesubsidieerde arbeid, oftewel de salarislasten voor JID en WIW minus de inleenvergoedingen die hiervoor worden ontvangen
<b>Re-integratiekosten aan derden</b>	Het betreft de kosten aan derden voor re-integratie, oftewel uitgaven voor medische advisering, arbeidsdeskundig advies, re-integratietrajecten bij derden e.d. Deze kosten nemen op termijn af o.a. door het opnemen van deskundigheid op dit vakgebied in eigen huis m.i.v. 2015 (arbeidsdeskundige). Deze kosten zijn verdisconteerd in de totale kosten ambtelijk personeel unit.
<b>Incidentele baten &amp; lasten</b>	Betreft begroting BWR
<b>Transitiekosten</b>	De transitiekosten zijn éénmalige kosten als gevolg van de overgang naar de nieuwe organisatie (specificatie zie hoofdstuk 8 transitie)
<b>Investeringslasten</b>	Het betreft de investeringslasten voor de nieuwe organisatie: bijvoorbeeld ten aanzien van huisvesting, ICT en/of andere investeringen. Deze moeten nader worden vastgelegd in het uitvoeringsplan
<b>Stelpost synergie/ saneringen</b>	Dit bedrag is een optelsom van synergie-effecten en saneringen, die we niet specifiek verbinden aan 1 van de bovenstaande kostenposten. Het bedrag is in grote lijnen opgebouwd uit besparingen op personeel (500, besparingen op ICT 100 en besparingen op huisvesting 100) in het totaal -/- 700. In de post algemene kosten BWR is daarnaast al een besparing van -/- 150 ingeboekt. In het totaal dus een besparing van -/- 850.  Voor 2014 wordt een stelpost opgenomen van -/- 150 als synergievoordeel. Het realiseren daarvan is afhankelijk van het tijdig in gang zetten van de daadwerkelijke integratie. Deze stelpost is mede een reactie op de bekendmaking van de hoogte van het Participatiebudget voor 2014. Dit ligt ca. 10% lager dan de prognose.
<b>Totale bedrijfslasten</b>	
<b>Bedrijfsresultaat</b>	Het fictieve eindresultaat van de opbrengsten minus de kosten voor verrekening van de rijksbijdrage.
<b>Rijksbijdrage SW</b>	De rijksbijdrage SW is vanaf 1-1-2015 gerelateerd aan het aantal SE's en er is geen sprake meer van een taakstelling. Voor 2013 bedraagt de bijdrage nog 25.900. Deze zal gefaseerd worden verlaagd naar 22.700
<b>w.v. subsidie t.g.v. eigen SW bedrijf (*)</b>	<i>Spreekt voor zich</i>
<b>w.v. ontvangen rijkssubsidie van buitengem. (*)</b>	<i>Spreekt voor zich</i>
<b>Rijksbijdrage gemeentefonds uitvoering Soc.Z.</b>	Het betreft hier de rijksvergoeding voor de uitvoeringslasten van sociale zaken; het betreft hier de huidige bijdrage in het gemeentefonds voor uitvoering SZ. Lees het budget voor UWI + de uitvoeringslasten Slochteren zijnde 405 = begroting 2014 en 2015). Er wordt rekening gehouden met verdere bezuinigingen op het gemeentefonds en dat de stijging van klantenaantallen slechts gedeeltelijk zal worden gecompenseerd. Daarom wordt rekening gehouden met een jaarlijkse stijging van 2% voor de rijksvergoeding, daar waar de stijging van kosten (ambtelijk personeel + 3% en algemene kosten +2,5% bedraagt).
<b>Participatiebudget</b>	Het participatiebudget dat beschikbaar is van Slochteren en HS na aftrek van uitgaven aan cofinanciering, eigen beleid e.d. bedraagt voor de deelnemende partijen: HS 2014 + Slochteren 2.060.000 Voor de jaren 2015 en verder wordt geen verdere daling verwacht. Toevoeging is er ook in de vorm van de re-integratiemiddelen Wajong die meekomen. Daarvoor is nu nog geen bedrag opgenomen en ook de kosten van de re-integratie voor Wajong zijn nog niet opgenomen. Daarnaast zal er een afbouw zijn van de financiering uit het P-budget van re-integratiegelden, die aan derden worden verstrekt en cofinanciering vanuit het P-budget voor niet kerndiensten.
<b>Onttrekking c.q. aan het weerstandsvermogen</b>	De nieuwe werkmaatschappij krijgt een weerstandsvermogen analoog aan andere werkmaatschappijen binnen HS en Slochteren om daarmee haar ondernemerschap mede vorm te geven. Tussen concern en werkmaatschappij worden nadere

	afspraken gemaakt over de risicodekking
<b>Resultaat/ saldo voor gemeentelijke bijdrage</b>	Deze tussenstand geeft weer wat het saldo is vóór de gemeentelijke bijdrage(n) inzake de uitvoering van de regelingen
<b>Bijdrage gemeenten</b>	De bijdrage gemeenten bestaat uit het budget beschikbaar voor uitvoering van de Participatiewet. Toename van het aantal klanten betekent niet per definitie toename van het budget. De toevoeging in het gemeentefonds als gevolg van een stijgend klantenaantal wordt namelijk allereerst aan de algemene middelen toegevoegd. Pas daarna heeft allocatie plaats per product. In de begroting is rekening gehouden dat de stijging van het klantenaantal niet volledig wordt gecompenseerd in het uitvoeringsbudget. Immers in de kosten voor personeel en apparaatskosten wordt bij een stijging van het klantenaantal van 5% rekening gehouden met een stijging van de uitvoeringskosten van respectievelijk (3% direct personeel en 2,5 % indirect personeel (apparaatskosten). Daarmee wordt in de begroting geanticipeerd op het reële scenario, dat het Rijk bij de decentralisaties efficiencykortingen inbouwt.
<b>Rijksbijdrage Uitkeringen en eventuele aanvullende uitkering</b>	De BUIG oftewel de rijksbijdrage voor uitkeringen wordt voor de overzichtelijkheid als p.m. post opgenomen. Zowel de leveranciers als klantgemeenten blijven risicodragend voor het saldo van uitgaven en inkomsten bij de BUIG. Het betreft hier de optelsom van Slochteren en Hoogezand-Sappemeer.
<b>Uitgaven aan uitkeringen</b>	De uitgaven voor uitkeringen bestaan uit de uitgaven minus de ontvangsten ook deze zijn als pm-post opgenomen. Er bestaat wel een vaste verhouding tussen de uitgaven aan uitkeringen en de opbrengsten uit arbeidsintegratie. Daarnaast is er rekening gehouden met een stijging van circa 5% door de toevoeging van de Wajong-doelgroep.

#### *Differentiatie in overheidsopslag*

In de huidige systematiek worden werkmaatschappijen en gemeentelijke afdelingen belast met een generieke overheadopslag. Dit is een vast percentage op de totale brutoloonsum en het aantal fte's per afdeling cq. werkmaatschappij. Het is aan te bevelen om deze overheidsopslag te differentiëren. Daarmee wordt het voor de werkmaatschappij mogelijk om meer middelen financieel te beïnvloeden en daarmee haar ondernemerschap ook op het gebied van bedrijfsvoering verder vorm te geven. De in en uitbesteding van diensten op het gebied van bedrijfsvoering, wordt daarmee een afweging binnen de werkmaatschappij(en). Indien de dienstverlening in de markt kwalitatief beter kan worden geboden dan binnen het bedrijfsbureau van Hoogezand-Sappemeer, dient de prijs-kwaliteitverhouding in de afweging voorop te staan. Het is de keuze aan de leveranciersgemeente om de keuze aan de werkmaatschappij te laten en daarmee de handelingsvrijheid voor de werkmaatschappij te vergroten.

#### **8.5. Resumé bezuinigingen en saneringen**

2014: -/- 300.000

2015: -/- 850.000

Voorwaarde voor de realisatie van onderstaande besparingen is om het transitieproces al in 2014 te kunnen inzetten.

<b>Thema</b>	<b>Toelichting</b>	<b>Stelpost</b>
2014		
arbeidsdeskundige	Aannemen van arbeidsdeskundige en psychologische ondersteuning per 1/1/2014; sharedservice Unit Werk & Inkomen , BWR. Minder uitbesteding aan derden.	75.000
Besparing kosten derden	Minder uitbesteding van coachingstrajecten aan derden, uitvoering door eigen personeel	75.000
Kosten afbouw tijdelijk personeel	- zowel binnen de Unit Werk & Inkomen als binnen BWR wordt gebruik gemaakt van tijdelijke krachten, die financieel vaste formatie invullen. Het niet vervangen van	100.000



	deze tijdelijke dienstverbanden is in lijn met het invoeren van het nieuwe dienstverleningsconcept in 2014.	
Overige besparingen	- besparingen op ICT, beheer ICT, afbouw applicaties	50.000
	<b>Totaal</b> Opgenomen in begroting BWR 2014: € -/- 150.000 Opgenomen in geconsolideerde begroting -/- 150.000 Totaal € 300.000	<b>300.000</b>
2015		
Idem boven	Maatregelen uit 2014	300.000
Huisvestingslasten	- afstoten c.q. optimaliseren gebruik panden	100.000
ICT/automatisering	- verdere sanering van ICT en systemen, beheer	50.000
Personeel	Realisatie personele besparingen - cluster arbeidsintegratie/ begeleiding: 5,7 fte - cluster bedrijfsbureau: 6,3 fte - minus investeringen in personeel totaal minus 10 fte - rekening houdend met geleidelijke afbouw wordt uitgegaan van een totale besparing van € 400.000	400.000
	<b>Totaal: € -/- 850.000</b>	<b>850.000</b>

## 8.6. Risicodragend

De werkmaatschappij voert het volledige productenpakket uit voor de gemeenten Hoogezand-Sappemeer en Slochteren. Voor de gemeente Haren wordt uitgegaan van het aanbieden van het product beschut werken. Uiteraard staat het daarbij vrij om ook andere producten van de werkmaatschappij af te nemen op het gebied arbeidsintegratie en inkomensvoorziening.

Tussen leveranciersgemeente en klantgemeenten, worden nadere afspraken gemaakt voor welke producten en in welke mate de klantgemeente nog risicodragend is voor het (exploitatie)resultaat. Daarbij zal worden benoemd welke factoren voor de werkmaatschappij beïnvloedbaar zijn en welke niet. Er is sprake van een beperkt risico als gevolg van de nieuwe constructie. Het bedrijfsvoeringsrisico<sup>12</sup> op zich ligt dan immers bij de leveranciersgemeente. In geval van onvoorziene omstandigheden, zoals bijvoorbeeld een aanzienlijke verlaging van Rijksbijdragen of uitzonderlijke conjuncturele ontwikkelingen, dienen nadere afspraken te worden vastgelegd over het dragen van risico.

Voor het product Arbeidsintegratie, Inkomensverstrekking en overige diensten bestaat er slechts risico voor die gemeenten, die deze diensten afnemen naar rato. Daarin zijn ten opzichte van het product Inkomensvoorzieningen nu afspraken gemaakt met de gemeente Slochteren. Deze moeten worden herijkt op basis van de samenwerking binnen de werkmaatschappij.

Zoals al eerder gesteld dienen de "overige diensten" te allen tijde een bijdrage te leveren aan het positieve resultaat. Het is echter niet uit te sluiten dat de werkmaatschappij daarbij ook risico's loopt. Eventuele exploitatietekorten bij dit product komen dan ook te allen tijde voor rekening van het eigen weerstandsvermogen.

Voor het exploitatieresultaat van de overige producten worden tussen concern Hoogezand-Sappemeer en de werkmaatschappij in het prestatiecontract vastgelegd welk deel van de resultaten ten laste c.q. bate komt van het weerstandsvermogen of de algemene reserve.

<sup>12</sup> Een voorbeeld van deze uitzonderlijke en niet-beïnvloedbare factoren is de aanpassing van de Rijksbijdrage per SE, de aanmerkelijke aanpassing van het Participatiebudget dan wel een uitzonderlijke ontwikkeling in de conjuncturele ontwikkeling, die de realisatie van doelstellingen op het gebied van loonwaarderisatie in de markt onmogelijk maakt

## **8.7. Streven naar het kapitaliseren van maatschappelijke opbrengsten**

We gaan ervan uit dat iedereen waarde heeft voor de samenleving, of men nu een uitkering ontvangt of een dienstverband heeft in het kader van de SW. We willen de bijdrage die mensen leveren aan de samenleving omzetten in een (financiële) waarde. Daarbij is een belangrijke vraag of we accepteren dat daarvoor de loonwaarde van mensen wordt gekapitaliseerd? Oftewel, als we gebruik maken van mensen die hun inkomen ontvangen uit een gemeentelijke regeling (uitkering of salaris), zijn we dan bereid om daarvoor ook de daadwerkelijke kosten te nemen. “Zelf verdienen” doet recht aan de personen hun gevoel van eigenwaarde, maar ook aan het principe dat hun werk ertoe doet. Immers ook zij leveren een bijdrage aan de samenleving.

Vooraf in het kader van maatschappelijke effecten levert re-integratie (of arbeid) aanzienlijke opbrengsten op, die soms niet direct in getallen of geld kunnen worden uitgedrukt. Vooraf nu gemeenten ook op het gebied van welzijn en maatschappelijke ondersteuning verantwoordelijkheden hebben (WMO), is het verstandig deze maatschappelijke opbrengst te kapitaliseren. Er zijn verschillende methoden, die een benadering geven van het maatschappelijke resultaat van investeringen. Een voorbeeld hiervan is: ‘Social Return On Investment’ (SROI).

Vanuit de gedachte van de sociale onderneming zijn de maatschappelijke opbrengsten van de uitvoering goed in beeld te brengen. Immers het betekent dat de loonwaarde van de mensen, die op verschillende maatschappelijke terreinen worden ingezet ook daadwerkelijk wordt omgezet in een financiële bijdrage aan de sociale onderneming. Dat is ook de voorwaarde waaronder de inzet van menselijk kapitaal wordt ingezet. Veiligheid, een schone leefomgeving, het verrichten van reguliere en aanvullende werkzaamheden hebben allemaal een waarde.

## **8.8. Cliëntgebonden bedrijfsvoering**

De individuele aanpak van re-integratie en arbeidsontwikkeling wordt vertaald naar de bedrijfsvoering. Kosten worden niet langer in kaart gebracht op het niveau van de organisatie of organisatie-eenheden, maar per klant; de klant is de kostendrager. Dit systeem sluit goed aan bij de Participatiewet en de daarin voorgenomen loonwaardesystematiek. Het realiseren van een overzicht op cliëntniveau is een randvoorwaarde om ook daadwerkelijk per klant de maximale loonwaarde te realiseren. Dit systeem wordt voor alle doelgroepen binnen de Wet Participatie toegepast. In de eisen voor een keuze van een cliëntvolgsysteem en uitkeringsadministratie is dit een belangrijke eis.

## **8.9. Conclusie**

In dit hoofdstuk hebben we de effecten van de werkmaatschappij in financiële zin samengebracht. We hebben daarbij de bestaande uitvoering geconsolideerd en benoemd welke structurele besparingen we op termijn zouden kunnen realiseren.

Op basis van de uitgevoerde analyse kan de veronderstelling over de effecten van de werkmaatschappij uit financieel oogpunt positief worden beantwoord. De werkmaatschappij levert in eerste instantie een positief structureel financieel effect op het exploitatieresultaat van € 700.000. Op termijn kan een kostenneutrale uitvoering worden bereikt, indien doelstellingen op het gebied van loonwaarde realisatie worden bereikt. Daaraan blijven uiteraard ook risico's verbonden, omdat de arbeidsmarkt en de economie zich niet volledig laten voorspellen.

Tegenover deze structurele besparing staan eenmalige kosten. Deze incidentele kosten bedragen € 1,95 miljoen en zijn een gevolg van de liquidatie van de gemeenschappelijke regeling en de transitie (implementatie) naar de nieuwe organisatie, die in 2014 en verder zal worden uitgevoerd.

De incidentele kosten zijn naar rato voor rekening van de latende gemeenten (de verbonden partijen in de GR). In hoofdstuk 10: transitie zal nader worden ingegaan op de incidentele kosten bestaande uit liquidatiekosten en transitiekosten. Conclusie daarbij is dat de incidentele kosten (zijnde 1.95 miljoen) een Return On Investment termijn opleveren binnen een periode van 3 jaar, waarnaar de kosten van de eenmalige investering geleidelijk zullen terugvloeien naar de leveranciers en klantgemeenten in de

vorm van de vermindering van de exploitatietekorten, dan wel kostenneutrale uitvoering van de producten binnen de werkmaatschappij.

## Hoofdstuk 9

### Transitie en transitiekosten

---

#### 9.1. Transitiekosten

Bij de beëindiging en liquidatie van de GR wordt door het bestuur van BWR een liquidatiebalans opgesteld. In de liquidatiebalans worden alle kosten opgenomen, waarvoor de verbonden partijen binnen de GR naar rato verantwoordelijk zijn.

Van belang is welke elementen wel en niet in de nieuwe organisatie werkmaatschappij worden overgenomen "om niet" en welke kosten worden gedefinieerd als zijnde de liquidatiekosten van de GR.

##### *Liquidatiekosten:*

- Eenmalige liquidatiekosten; afschrijvingen en afwaardering op panden/gebouwen;
- Personele kosten; de kosten van een sociaal plan voor personeel dat niet meegaat in de nieuwe organisatie;
- De kosten van desinvesteringen in de middelen die de GR benut; systemen e.d. die niet meegaan in de nieuwe organisatie;
- De kosten van het vaststellen van de liquidatiekosten (accountant);
- De kosten van het afbouwen van de GR in juridische zin: afbouwen juridische constructies (BV, afwikkeling statutenwijzigingen verbonden stichtingen; notaris- en accountantskosten);
- Voor het overige is het aan de leveranciersgemeente Hoogezand-Sappemeer om een overeenkomst aan te gaan met de GR-BWR om specifieke bedrijfsmiddelen voor eigen risico over te nemen van de GR.

Het besluit om te komen tot een nieuwe organisatie brengt ook transitiekosten met zich mee. Het gaat daarbij om eenmalige kosten om een gezamenlijke organisatie te realiseren en om investeringen in boekhoudkundige zin (d.w.z. de aanschaf van bedrijfsmiddelen, waarvan de kosten over meerdere jaren te verdelen zijn). Nader dient te worden bepaald in welk jaar, na ingangsdatum werkmaatschappij of voor ingangsdatum werkmaatschappij, deze kosten in de boekhouding worden opgenomen. In financiële zin heeft dit echter geen gevolgen voor de leverancier c.q. klantgemeente aangezien zij ook in de toekomst risicodragend blijvend voor de producten, die van de werkmaatschappij worden afgenomen.

##### *Fricatiekosten en investeringslasten*

- De incidentele kosten die gepaard gaan met het vormen van de nieuwe organisatie, waaronder projectkosten (kwartiermaker, organisatieadvies, teambuilding, communicatie etc.);
- Verhuizing naar andere locaties;
- De inrichtingslasten van de nieuwe locaties;
- De aanschaf/ vervanging of aanvulling van ICT/ automatisering, zowel hardware als software;
- De training en bijscholing van personeel.

Voor de transitiekosten wordt dus onderscheid gemaakt tussen liquidatiekosten en transitiekosten (bestaande uit eenmalige frictiekosten en investeringslasten).

De liquidatiekosten komen naar rato voor rekening van de verbonden partijen in de GR, de transitiekosten (frictie en investeringslasten) komen voor rekening van de leverancier en klantgemeenten naar rato. Voor zover zij gebruik maken van de toekomstige producten van de werkmaatschappij. De frictiekosten en de investeringskosten worden vertaald in de kosten per eenheid product en zijn mede bepalend voor de kostprijs van deze producten in de komende jaren.

Dit is de investering, die de gemeenten doen in een "gezondere" exploitatie voor de toekomst. De belangen zijn daarbij verschillend. Immers de gemeenten HS en Slochteren hebben zich verbonden

door de uitvoering van de sociale dienst. Voor de gemeente Haren gaat het sec om een zo efficiënt mogelijke uitvoering van de "oude SW".

## 9.2. Incidentele kosten

<b>Liquidatiekosten</b>			
Afwaardering panden		874.000	
Juridische kosten/ statuten / BV's e.d.		25.000	
Kosten Sociaal Plan <sup>13</sup>		250.000	
Desinvesteringslasten (meerjarige verplichtingen)		100.000	
Overlopende verpl.huur/abbonementen/licenties/contracten		50.000	
Onvoorzien		100.000	
<b>Totaal</b>		<b>1.399.000</b>	
<b>Transitiekosten</b>			
Integreren cliëntvolgsystemen en overige applicaties		175.000	
Integreren financiële administratie		50.000	
Integreren salarisadministratie		25.000	
Integreren PO-systemen\ cq. HR-cyclus		50.000	
Huisvesting/verhuizing		25.000	
Integreren communicatie/ website/algemeen		25.000	
Opleidingskosten		25.000	
Kwartiermaker / projectmanagement		170.000	
<b>Totale lasten</b>		<b>545.000</b>	
		<b>Liquidatie</b>	<b>Transitie</b>
Hoogezand-Sappemeer	78,20%	<b>1.094.018</b>	<b>426.190</b>
Slochteren	15,40%	<b>215.446</b>	<b>83.930</b>
Haren	6,40%	<b>89.536</b>	<b>34.880</b>

De totale incidentele lasten bedragen bedragen € 1.944.000,-

Conform de verdeelsystematiek m.b.t. de verhouding van het aantal SE's per ultimo 31-12-2012 bedraagt de verdeelsleutel (jaarrekening 2012) voor de betrokken partijen

- Hoogezand-Sappemeer : 78,20 % = 287,3 SE
- Slochteren : 15,40 % = 56,64 SE
- Haren : 06,40 % = 23,39 SE

(betreft SE's binnen BWR en niet bij andere SW-bedrijven)

De liquidatiekosten en transitiekosten per gemeente worden in de tabel hierboven indicatief benoemd. Met betrekking tot de kosten van transitie moeten tussen de leverancier en klantgemeenten afspraken worden gemaakt over de verdeling daarvan. Daarbij zijn meerdere opties denkbaar. Een verdeling naar rato over de gemeenten en daarnaast de optie dat de leveranciersgemeente met name investeert in deze kosten en dit verdisconteert in de tarieven van de producten vanaf 2015. Dit moet uit de nadere onderhandelingen tussen de gemeenten blijken.

Met betrekking tot de liquidatiekosten ad. 1.4 miljoen dient te worden afgerekend naar rato op de liquidatiedatum. Daarover bestaat geen onderhandelingsruimte, deze verrekening kent een wettelijke grondslag in de Wet op de Gemeenschappelijke Regeling (WGR).

<sup>13</sup> Stelpost onder aanname dat 5% van het personeel van BWR niet plaatsbaar is in de nieuwe organisatie. De kosten van een sociaal plan van de leveranciersgemeente Hoogezand-Sappemeer worden ook ingeschat op € 250.000 onder de aanname dat 5% van het personeel niet plaatsbaar is in de nieuwe organisatie.

Bij verdeling van de totale kosten (liquidatie en transitie naar rato) ontstaat het volgende beeld.

- Hoogezand-Sappemeer	: € 1.520.208,- (plus € 250.00 Sociaal Plan= € 1.770.208,-)
- Slochteren	: € 299.376,-
- Haren	: € 124.416,-

Het voorbehoud daarbij wordt gemaakt dat bij het besluit tot opheffing van de gemeenschappelijke regeling het bestuur BWR, de opdracht krijgt om een actuele opstelling te maken van de liquidatiekosten per opheffingsdatum. Deze kan (op onderdelen) afwijken van de bovenstaande geprognosticeerde opgave. Van belang is om op voorhand in de besluitvorming vast te leggen hoe omgegaan wordt met het verschil tussen de huidige opgave en de actuele opgave. Voorgesteld wordt deze naar rato over de latende organisatie (GR-BWR) te verdelen.

#### *Eenmalige kosten*

Bij de eenmalige kosten zijn er nog grote onzekerheden. Het betreft vooral de kosten van sociale leidraad en huisvesting.

Voor de sociale leidraad wordt vooralsnog uitgegaan van € 500.000 aan totale lasten. Daarbij wordt het volgende scenario aangehouden: maximaal 10 fte is in eerste instantie niet plaatsbaar is binnen de nieuwe organisatie en de organisatie heeft maximaal een jaar nodig heeft om deze werknemers een andere plaats binnen de organisatie aan te bieden. Uitgangspunt is het 'mens volgt werkprincipe'. De daadwerkelijke frictiekosten kunnen pas worden bepaald na de plaatsingsprocedure.

Er kan uiteraard sprake zijn van een kwalitatieve mismatch tussen functies en personen. Indien hier sprake van is, wordt gekozen voor een kwalitatieve invulling van de functies. Dit houdt in dat er sprake kan zijn van bovenformativiteit. In het geval het gaat om personeel van BWR zijn de kosten van deze bovenformativiteit ten laste van de latende organisatie, dat wil zeggen de GR-BWR en worden deze kosten naar rato verdeeld over de verbonden partijen (uitgangsscenario is 50% van de mismatch bij personeel BWR = € 250.000).

In het geval het gaat om personeel van de gemeente Hoogezand-Sappemeer, dat niet plaatsbaar is in de nieuwe organisatie, zijn deze kosten voor de latende organisatie in dit geval dus de gemeente Hoogezand-Sappemeer (uitgangsscenario is 50% van de mismatch bij personeel BWR = € 250.000). Er is dus een belang voor alle partijen om gedurende de transitieperiode (2014) al in te spelen op de toekomstige functies en bestaand personeel ontwikkelingsmogelijkheden te bieden om aan nieuwe functie-eisen en competenties te voldoen.

#### *Huisvesting*

Ten aanzien van huisvesting wordt geconstateerd, dat geen van beide kernlocaties op dit moment een totaaloplossing biedt voor de huisvesting. Derhalve zijn alleen verhuiskosten opgenomen in de eenmalige kosten. De kosten van eventuele verbouw, nieuwbouw of welke huisvestingsoptie dan ook wordt vanaf het jaar 2015 voorzien en kan dan in het meerjarenperspectief worden verwerkt.

#### *Desintegratiekosten*

Uitgangspunt is dat deze kosten voor de latende organisaties zijn en buiten de invloedssfeer van de werkmaatschappij liggen. Gedurende de implementatie volgt een inventarisatie van de desintegratiekosten.

#### *Specifiek voor gemeente Slochteren*

De bestemmingsreserve ad € 234.000 (prognose per ultimo 2013) wordt bij de afwikkeling van de GR een vordering op de GR. Deze vordering kan verder terug lopen indien Slochteren deze tot de liquidatiedatum verder aanwend.

#### *Liquidatieplan*

De jaarrekening 2014 van de GR BWR is uitgangspunt voor de opstelling van de definitieve financiële afwikkeling. Het Algemeen Vermogen van de GR is € 000. In deze zin valt er niets te verdelen tussen de deelnemende gemeenten. De liquidatie van de GR vindt plaats na een activa – passiva overdracht

van de GR naar de werkmaatschappij (c.q. gemeente H-S). Van belang daarbij is te bepalen of er sprake is van over- en wel onderwaarde t.o.v. de boekwaarde van de activa en passiva op de balans. Op basis daarvan zou een verrekening tussen gemeenten kunnen worden opgesteld. Uit de voorlopig gepresenteerde liquidatiebalans blijkt, dat de lagere taxatiewaarden t.o.v. de boekwaarden leiden tot een negatief nog te bestemmen resultaat. Het liquidatieplan verschaft ook inzicht in lopende contracten, overname personeel e.d.

#### *Statuten BWR en Baanvak*

In de oorspronkelijke opzet van BWR is statutair vastgelegd (artikel 13, lid 1 van de statuten van stichting Baanvak) dat een besluit tot wijziging van de statuten van stichting Baanvak slechts genomen kan worden na schriftelijke toestemming van het bestuur van de GR. Daarnaast is in de statuten van de GR (artikel 2, lid 3) geregeld, dat de statuten van stichting Baanvak onverkort deel uitmaken van de GR. Op basis van directievoorstel 79 heeft de GR op 11 juli ingestemd met een wijziging van de statuten van Baanvak waarbij Slochteren uit het bestuur van Baanvak treedt en de GR niet meer verantwoordelijk is voor de in de stichting resterende activiteiten. Als gevolg daarvan is artikel 2, lid 3 overbodig geworden en kan worden geschrapt. De daarmee samenhangende statutenwijziging is nog niet doorgevoerd. Overigens is voor een dergelijke wijziging de toestemming van de deelnemende gemeenteraden nodig.

Gelet op het voornemen de nieuwe werkmaatschappij spoedig operationeel te hebben, stelt de werkgroep transitie en GR voor de statutenwijziging van de GR, voortvloeiend uit de loskoppeling van Baanvak, niet meer te effectueren.

### **9.3. Positie BV's, Baanvak en andere aan BWR verbonden partijen.**

#### *Baanvak*

De directeur van BWR is daarnaast tevens statutair directeur van de stichting Baanvak en voorzitter van de stichting NME. Deze verbindingen dienen met de komst van de Werkmaatschappij te worden ontbonden. De gevolgen en vervolgacties voor gemeente Hoogezand-Sappemeer dienen nader in kaart te worden gebracht. In hoofdstuk 11 nader besluitvorming komt dit nog verder aan de orde.

#### *Trio personeel BV*

BWR is eigenaar van Trio Personeel BV. De BV wordt benut voor het onderbrengen van tijdelijk personeel. Optie is om deze BV op te heffen. De BV BWR Werkt! kan ook dienen als rechtsvorm om tijdelijk ambtelijk personeel in onder te brengen. Immers voor BWR Werkt! is de leveranciersgemeente risicodragend. Indien vanuit de gemeente HS wordt geconstateerd dat men voldoende andere middelen heeft om te voorzien in de flexbehoefte van de onderneming kan Trio personeel BV worden opgeheven.

#### *BWR Werkt! BV*

In de BV BWR Werkt zijn dienstverbanden ondergebracht van werknemers uit de doelgroepen met het doel deze het te verlonen. Deze BV wordt bij voorkeur ondergebracht bij de Werkmaatschappij (en daarmee per factu onder de gemeente). Dit is een belangrijk instrument om loonwaarde van mensen te kunnen realiseren.

### **9.4. Globale planning van de transitieperiode voor daadwerkelijke realisatie**

In de periode tot 1 oktober is deze businesscase uitgewerkt. Daarna vindt er een besluitvormingsproces plaats in de diverse gemeenten. Daarbij worden ook verscheidene vertegenwoordigingen van belangenbehartigers geraadpleegd, waaronder OR's, adviesraden cliënten. Hun adviezen worden meegewogen in de uiteindelijke besluitvorming.

Vanaf 1 januari wordt er een beslissing genomen over de uiteindelijke vorm van de uitvoeringsorganisatie. Indien er wordt gekozen voor de richting van een werkmaatschappij ziet de planning er globaal als volgt uit:

<b>Transitieperiode naar de nieuwe werkmaatschappij</b>	
Oplevering businesscase	1 oktober 2013
De businesscase wordt opgeleverd. er start een besluitvormingstraject richting colleges, gemeenteraden, bestuur BWR. Advisering door OR, GO, clientenraden	
Optie: gezamenlijke informatieve Raad	Medio november 2013
Besluit organisatievorm en businesscase	1 januari 2014
Instellen gezamenlijk MT: BWR en Unit (opdracht is het operationaliseren van de werkmaatschappij, het afwickelen van de GR en het begeleiden van de plaatsingsprocedure)	1 januari 2014
Instellen kwartiermaker (opdracht is: ondersteunen MT bij de afwikkeling van de GR, daaraan verboden juridische constructies en het opzetten van de nieuwe organisatie)	1 januari 2014
Start werving voorgenomen directeur	1 februari 2014
Start nieuwe directeur	1 april 2014
Start werving teamleiders	Medio april 2014
Afronding werving teamleiders/managers	1 juli 2014
Start van de plaatsing en selectieprocedure	1 september 2014
Afronding plaatsingsprocedure	1 november 2014
Realisatie Werkmaatschappij	1 januari 2015

### **9.5. Personele aspecten transitie**

Bij BWR werken op dit moment rond 400 SW-medewerkers. De beëindiging van de GR betekent voor al deze medewerkers een wijziging van hun dienstbetrekking dan wel aanstelling. De dienstbetrekkingen kunnen niet langer met BWR worden aangegaan. De individuele gemeenten zullen hun SW-medewerkers een dienstbetrekking aan moeten bieden.

Hierin zijn verschillende opties denkbaar:

- Het aanbieden van een dienstverband bij de gemeente;
- Het vormen van een Stichting waarin de SW-medewerkers worden ondergebracht.

### **9.6. Communicatieaspecten transitie**

In het Uitvoeringsplan wordt de communicatie uitgewerkt naar klanten, naar opdrachtgevers en naar medewerkers.



## 9.7. Juridisch stappenplan

De liquidatie van de GR vraagt om een aantal besluiten en juridische stappen. Deze worden in onderstaande tabel opgesomd.

TABEL STAPPEN BESLUITVORMING OPHEFFING EN LIQUIDATIE BWR

<i>Stappen</i>	<i>Wie ambtelijk</i>	<i>Basis</i>	<i>Toelichting</i>
Maken model raadsvoordracht en -besluit tot opheffing, dat er naast B&W-besluit tot opheffing moet komen	Werkgroep transitie	29.1 GR	Er moeten ook B&W-besluiten komen, ondanks 29.1 GR. B&W's zijn regeling ook aangegaan en moeten daarom meebesluiten over opheffing
Maken concept liquidatieplan	Werkgroep transitie	29.1 en 2 GR	
Vaststelling concept door AB	BWR		
Zenden model en concept aan gemeenten	BWR	29.1 GR	
Raadsbesluiten opheffing o.b.v conceptplan	Gemeenten (beleidsmedewerkers)	29.1 GR	Openbaar lichaam BWR blijft voortbestaan, voorzover tot vereffening nodig (9.3 WGR)
Maken definitief liquidatieplan, met eindrekeningen	Werkgroep transitie	29.2 en 3 GR	
Vaststelling plan AB en zenden van dat plan aan gemeenten ter goedkeuring	BWR	29.2	
Raadsbesluiten over goedkeuring van dat plan	Gemeenten (beleidsmedewerkers)	29.2 GR	
Na goedkeuring van de 3 gemeenteraden van het plan zenden daarvan aan GS met verzoek om vaststelling van eindsaldi en van aandeel van ieder van de gemeenten daarin	BWR	29.3 GR	
Maken van verslag liquidatie en opgave van door elke gemeente te ontvangen of te betalen bedrag van de eindsaldi	BWR	29.4 GR	
Vaststelling voormelde verslag en opgave door AB na ontvangst rekeningen GS en vóór zending aan gemeenten	BWR	29.4 GR	
Zending, binnen maand na ontvangst, van afschrift van door GS vastgestelde rekeningen met verslag en opgave aan gemeenten	BWR	29.4 GR	
Uitvoering voormelde opgave	BWR/gemeenten	29.4 GR	

## Hoofdstuk 10

### Risicoparagraaf

---

De voorgenomen samenvoeging van BWR en de unit Werk en Inkomen tot één werkmaatschappij leidt tot de volgende belangrijke risico's:

#### *Externe factoren*

##### *1. De participatiewet gaat niet door of wordt ingrijpend gewijzigd.*

Kern van de Participatiewet is de samenvoeging van doelgroepen binnen 1 wettelijk kader. Daarnaast zijn de daarmee gepaard gaande kortingen in de rijksbijdragen van belang. De korting op de bijdrage per SE in de SW is daarbij het meest ingrijpend, maar ook de korting op re-integratiemiddelen. (P-budget)

Beheersmaatregel: Ook indien de wet niet doorgaat, blijft een van de belangrijkste argumenten voor het vormen van de werkmaatschappij overeind, namelijk het bundelen van kennis en expertise binnen één organisatie en het efficiënter en effectiever inrichten van processen.

##### *2. Effecten “Werkkamer”*

Bij de uitwerking van het Sociaal Akkoord is afgesproken 35 werkbedrijven vorm te gaan geven. Hierover is men nu met elkaar in gesprek. Het is niet duidelijk welke richtlijnen en afspraken hiervan terugkomen en gevolgen hebben voor de vorming van de werkmaatschappij.

Beheersmaatregel: Zodra de implicaties hiervan duidelijk zijn, worden de consequenties ervan opgenomen in het uitvoeringsplan.

##### *3. De herindeling van gemeenten*

De werkmaatschappij wordt niet gerealiseerd of later gerealiseerd als gevolg van beslissingen betreffende herindelingen. De gevolgen daarvan zijn het voortzetten van de huidige exploitatietekorten op de betrokken bedrijfsonderdelen en het continueren van het structurele tekort op exploitatieresultaten en risico's m.b.t. inkomsten en uitgaven aan uitkeringen. De risico's komen ten laste van de algemene middelen van de betrokken gemeenten.

Beheersmaatregel: Het eventueel opschalen van de dienstverlening aan andere gemeenten door de leveranciergemeente. Dat levert waarschijnlijk synergie-effecten op, mits de klantgemeente zich aansluit op het bestaande dienstverleningsconcept.

##### *4. Verdragende besluitvorming als gevolg van ontwikkelingen herindeling en verkiezingen*

Dit heeft consequenties voor de termijn waarop exploitatieverliezen en tekorten op het I-deel van de betrokken partijen kunnen worden afgebouwd.

Beheersmaatregel: Ligt voor een deel buiten de invloedssfeer van de werkmaatschappij. Preventief zijn de volgende zaken geregeld: een vastgestelde planning van de besluitvorming over de businesscase in de verschillende gemeenten, een gezamenlijke opiniërende raadsbijeenkomst in november 2013. Zo nodig kan extra bestuurlijk overleg geïnitieerd worden.

##### *5. Toename aantal uitkeringsgerechtigden*

De toename van het aantal uitkeringsgerechtigden is een gegeven in zowel de huidige situatie (2 organisaties) als in de situatie van 1 werkmaatschappij. Met de werkmaatschappij kunnen de gemeenten deze risico's naar verwachting beter aan.

Beheersmaatregel: Ligt voor het grootste deel buiten de invloedssfeer van de werkmaatschappij omdat het te maken heeft met recessie, bezuinigingen, faillissementen en andere economische factoren.

## ***Budgetten***

### ***6. De mogelijke verdere kortingen op het gemeentefonds voor 2014***

In september zal het financiële perspectief voor gemeenten bekend worden gemaakt. Het is aannemelijk, dat er verdere kortingen zullen worden doorgevoerd op het gemeentefonds. Dit heeft consequenties voor de businesscase en in het bijzonder de aannames betreffende de beschikbare budgetten voor uitvoeringslasten. In de begroting is wel rekening gehouden met het gegeven dat gemeenten niet volledig worden gecompenseerd bij de decentralisatie van taken.

#### **Beheersmaatregel:**

Een verdere verlaging van het uitvoeringsbudget heeft gevolgen voor het aantal beschikbare fte's en daarmee de omvang van de dienstverlening aan klanten.

### ***7. Budgetten die meekomen van het UWV voor Wajong***

Het is nog onduidelijk hoeveel re-integratiemiddelen, uitvoeringskosten en inkomensvoorziening er meekomen bij de overdracht van Wajongers van het UWV naar de gemeente.

#### **Beheersmaatregel:**

Verlaging van het budget heeft gevolgen voor het aantal beschikbare fte's en daarmee de omvang van de dienstverlening aan klanten.

### ***8. De exploitatie van de werkmaatschappij***

Bij de begroting van de werkmaatschappij worden aannames gedaan op basis van de kennis van nu. Op een aantal punten staan die op gespannen voet met de huidige economische ontwikkelingen. Anderzijds biedt de huidige conjunctuur ook kansen om aan werkgevers diensten aan te bieden. Een deel van deze risico's zou ook bestaan bij continuering van de huidige situatie.

#### **Beheersmaatregel:**

Ligt voor een deel buiten de invloedssfeer van de werkmaatschappij; heeft te maken met recessie, bezuinigingen en andere economische factoren. Vraagt veel van de creativiteit en het ondernemerschap van medewerkers en management.

### ***9. Budgetrisico Participatiebudget***

Er zijn nog onduidelijkheden over de bezuinigingen die door het Rijk worden doorgevoerd bij de invoering van de Participatiewet en andere maatregelen in het Regeerakkoord. Indien hier nog substantiële kortingen worden doorgevoerd heeft dit gevolgen voor de dekking van de kosten van de werkmaatschappij en zal de begroting verder moeten worden aangescherpt. Binnen de begroting is rekening gehouden met verdere bezuinigingen op de uitvoeringskosten.

#### **Beheersmaatregel:**

Indien het Participatiebudget verlaagd wordt, dient de begroting hierop te worden aangepast.

### ***10. Begrotingsrisico***

In de begroting wordt er van uitgegaan, dat uit de algemene uitkering een budget wordt gealloceerd (werkmaatschappij werk & re-integratie & inkomencuster werk en inkomen), dat samenhangt met de activiteiten van de werkmaatschappij. Niet elke gemeente past een dergelijke allocatie toe. Het betreft namelijk algemene dekkingsmiddelen. Ook eventuele aanpassingen van het gemeentefonds op basis van bijvoorbeeld gestegen klantenaantallen, worden niet automatisch aan het uitvoeringsbudget toegevoegd, maar allereerst toegevoegd aan de algemene middelen. Pas daarna heeft allocatie plaats.

#### **Beheersmaatregel:**

In de begroting is rekening gehouden met het niet volledig doorsluizen van toegevoegde middelen aan de werkmaatschappij (95%).

## **Personeel**

### *11. De cultuurverschillen tussen de unit en BWR*

Samenwerking tussen BWR en de unit Werk en inkomen is vanuit het verleden gezien niet altijd even gemakkelijk verlopen vanwege cultuurverschillen. Het samenbrengen van medewerkers en samenwerken in één organisatie met een gedeelde blik op de toekomst gaat daarom niet vanzelf en kan een risico vormen.

#### Beheersmaatregel:

Al in een heel vroeg stadium moet er een plan komen op welke manier medewerkers elkaar kunnen leren kennen, elkaars werk leren waarderen en gesprekken voeren over de concretisering van de visie, missie en doelen van de werkorganisatie. Hiernaast worden teambuildingsactiviteiten gepland.

### *12. Mens volgt werk, in principe*

Het is nog niet duidelijk hoe het functiegebouw vorm krijgt en welke functie-eisen en competenties gevraagd worden. Om onrust en mismatches te voorkomen tussen de aanwezige en benodigde competenties kan extra opleiding of begeleiding nodig zijn.

#### Beheersmaatregel:

Zo snel mogelijk duidelijk zijn over het nieuwe functiegebouw en de daaraan verbonden competentie-eisen. Vandaar uit opleiding en coaching 'verplicht' aanbieden aan medewerkers en open en eerlijk zijn over de te verwachten (mis)match..

### *13. Overdracht personeel: formatief en bovenformatief*

Door direct bij de start van de werkmaatschappij onderscheid te maken naar formatief en bovenformatief personeel wordt voorkomen dat er een onduidelijke situatie ontstaat vanuit personeelsoptiek.

#### Beheersmaatregel:

Voor het bovenformatieve personeel wordt een plan opgesteld met betrekking tot herplaatsing binnen of buiten de leveranciergemeenten. Door alle personeel direct mee te nemen naar de leveranciergemeente wordt voorkomen dat er vertraging optreedt bij het liquideren van de GR. De kosten van bovenformativiteit komen wel ten laste van de latende organisaties.

### *14. Kosten van harmonisatie loonbouw/-kosten*

Doordat de nieuwe functies opnieuw gewaardeerd worden en omdat het gaat om een grotere organisatie zal dit mogelijk een opdrijvend effect hebben op de salariskosten van het personeel (doordat een andere conversietabel zal worden gehanteerd).

#### Beheersmaatregel:

Leeftijdsbewust personeelsbeleid indien mogelijk toepassen en zorgen dat er andere doorstroom- en uitstroombevorderende maatregelen toegepast kunnen worden.

## **Overige**

### *15. Bestaande verbeterplannen*

Zowel het BWR als de Unit Werk & Inkomen voeren op dit moment verbeterplannen door. Voor de Unit is dit verbeterplan verbonden aan MAU. Voor BWR zijn dat de maatregelen in het kader van "Change Ahead".

De transitie naar een nieuwe organisatie vraagt veel capaciteit en financiën van beide organisaties en kan een risico vormen voor de verdere doorvoering van de verbeterplannen. Dit geldt in de gemeente Hoogezand-Sappemeer niet alleen voor de Unit Werk & Inkomen, maar ook voor andere geledingen binnen de organisatie.

#### Beheersmaatregel:

Investeren in de benodigde transitiecapaciteit en de transitie als project vorm blijven geven.

#### *16. Afbouw SW en afbouw SW-personeel*

De “oude” SW zal in de komende jaren krimpen. Als gevolg van de instroomstop in de regeling per 1-1-2015. In de begroting is erin voorzien, dat de ambtelijke kosten van personeel werkzaam voor deze groep ook dalen. Het is de vraag hoe zich dat verhoudt, tot het aantal mensen met een vast dienstverband en of deze kostenreductie ook daadwerkelijk kan worden gerealiseerd. Daarnaast is het een belang om de dienstverlening van het Werkbedrijf op een kwalitatief voldoende niveau te houden, omdat het Werkbedrijf ook wordt ingezet als instrument voor de dienstverlening aan werkzoekenden.

#### Beheersmaatregel:

Naast krimp in de SW is er sprake van een groei van het totaal aantal klanten (uitkeringsgerechtigden binnen de Participatiewet) als gevolg van de instroom van de doelgroep Wajong. De groei in deze categorie kan zorgen voor het behouden van werkgelegenheid binnen de werkmaatschappij (en het Werkbedrijf).

## Hoofdstuk 11

### Nadere besluitvorming

---

#### 11.1. Maatschappelijke projecten

Maatschappelijke (werk)projecten zijn van groot belang om participatie te realiseren en om in Hoogezand-Sappemeer en Slochteren een goede infrastructuur te behouden. Gezien de samenstelling van het klantenbestand is een aanbod op dit terrein van groot belang, om te voorkomen dat mensen in een uitkeringssituatie komen, dan wel (onnodig) lang in een uitkeringssituatie zitten. Of die participatie/ activering in de huidige vorm moet worden voortgezet is daarbij een tweede vraagstuk.

De uitvoering van werk(ervarings)projecten is daar een belangrijk onderdeel van. Hiermee wordt specifiek bedoeld op de volgende voorzieningen: Vredekerk, Stichting Natuur en Milieueducatie/ Kinderboerderij.

Aanbevolen wordt om deze projecten (en wellicht andere activiteiten met hetzelfde doel) onder te brengen in één organisatie. Met het onderbrengen van deze maatschappelijke projecten in één organisatie wordt beoogd om:

- een integrale afweging te kunnen maken bij de inzet van middelen op participatie;
- een duidelijk onderscheid te maken tussen de exploitatie van maatschappelijke projecten en de rol van maatschappelijke projecten als participatiemiddel. (De exploitatie van maatschappelijke projecten is immers niet de core-business van de nieuwe uitvoeringsorganisatie);
- Financieel betekent het dat diverse financiële stromen worden gebundeld in één jaarrekening. Daarbij kan ook de bijdrage van belanghebbenden (andere gemeentelijke afdelingen en derden) in de begroting worden geïntegreerd.
- Onderliggend doel is tevens om de bestuurlijke betrokkenheid bij deze maatschappelijke projecten in directe zin te verminderen.

Ook het BWR is nog op verschillende manieren verbonden aan maatschappelijke projecten. In het hoofdstuk Transitie is stelling genomen in relatie tot de toekomstige positie ten opzichte van maatschappelijke projecten. Deze stellingname houdt in dat er geen directe verbintenis is.

De continuïteit en herinrichting van het bestuur van Baanvak c.q. de stichting NME valt buiten de scope van deze businesscase.

#### 11.2. Relatie met de sociale teams

Medewerkers van de Unit Werk en Inkomen en BWR nemen momenteel deel aan het sociale team in Gorecht-West. Eind 2013 worden de effecten en opbrengsten van de inzet van het sociaal team geëvalueerd. Deelname vanuit de unit en BWR is onderdeel van die evaluatie. De intentie daarbij is dat die deelname wordt voortgezet. De vorm waarin is nog een bespreekpunt. De taakafbakening tussen de taken van het sociaal team en de taken van de nieuwe werkmaatschappij moet nog worden vastgesteld.

##### *Strategische uitvoeringskeuze*

Het is aan de nieuwe organisatie om haar strategie te definiëren over hoe de dienstverlening vorm te geven. Exponent van die strategie is ook in hoeverre men daarin integraal wil, kan en moet werken met andere geledingen. Het vormgeven van de dienstverlening op wijkniveau (geografische indeling) is immers een geheel andere strategie dan het bieden van (centrale) dienstverlening. De visie van de werkmaatschappij; actieve speler in het sociale domein, participeren in netwerken en bijdragen aan preventie, vormt het kader voor die afweging. De kennis en expertise van de werkmaatschappij op het gebied van Werk & Re-integratie & Inkomen moet ook voor het sociaal team(s) beschikbaar zijn, evenals een laagdrempelige toegang tot de kerntaken en voorzieningen die worden geboden. Een bijdrage in de eerstelijns dienstverlening van het sociale team ligt daarin echter niet voor de hand.

Door het participeren in de sociale teams (zowel qua formatie als qua netwerk) geeft de werkmaatschappij inhoud aan haar uitgangspunt van "actieve speler in het sociale domein".

#### *Operationele uitwerking*

Insteek is dat niet wordt deelgenomen in de eerste lijn van het sociaal team. De inzet zit met name in de 2<sup>e</sup> lijn, dat wil zeggen dat medewerking wordt verleend aan het sociaal team door de inbreng van specifieke kennis vanuit de werkmaatschappij op het gebied van werk & inkomen, arbeidsintegratie en arbeidsontwikkeling.

Daarnaast wordt door de medewerker(s) verbonden aan het sociale team laagdrempelige toegang verschaft tot de kerndiensten van de organisatie. Overigens zou de medewerker van de werkmaatschappij ook kennis moeten hebben van alle andere voorzieningen, die de gemeente in de breedte heeft te bieden heeft en de toegang daartoe, dus ook op het gebied van WMO en schuldhulpverlening. De kerndiensten zelf worden niet binnen het sociale team uitgevoerd (aanvragen inkomensvoorziening, re-integratie-instrumenten).

### **11.3. Relatie afdeling OEW: team leerplicht/RMC**

De afdeling OEW is gevormd in 2008. In het voorstel voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie wordt er vanuit gegaan dat de medewerkers van het team leerplicht & voortijdig schoolverlaten worden onder gebracht binnen de werkmaatschappij. Dat vraagt nadere toelichting.

Allereerst is er de sterke relatie van dit team met sociale zaken als het gaat om de re-integratie en het terugleiden naar school van jongeren onder de 23 jaar.

Daarnaast zijn er in de praktijk teveel jongeren tussen de 23 en 27 jaar, die een inkomensvoorziening hebben. Met de wijziging van de positionering wordt beoogd, om de activiteiten voor zowel jongeren zonder inkomensvoorziening, als met een inkomensvoorziening naar een kwalitatief hoger plan te brengen. Het is de verwachting dat de aanpak voor jongeren, zowel preventief (voorkomen schooluitval en bevorderen kwalificatie) als curatief (terugleiden naar school) in één centrale uitvoeringsorganisatie meer effect sorteert. Aanbevolen wordt om daarbij het gehele team onder te brengen binnen de werkmaatschappij. Als er al een scheiding in de dienstverlening zou moeten worden aangebracht, dan zit die bij leerplicht onder en boven 16 jaar.

De beleidsregie op het onderdeel jongeren, zowel met betrekking tot leerplicht als RMC-taken, blijft belegd bij OEW. De operationele sturing komt te vallen onder de werkmaatschappij en het team arbeidsintegratie. Met de gewijzigde indeling wordt een scheiding gemaakt tussen uitvoering en beleid van de afdeling OEW op het gebied van Werk en Re-integratie en Jongeren.

In de huidige uitvoeringspraktijk is echter sprake van een relatief beperkt aantal medewerkers, dat structureel uit de formatie voor de uitvoering van leerplicht / VSV wordt gefinancierd, en een relatief groot deel op basis van tijdelijke financiering. Voorwaarde voor integratie binnen de werkmaatschappij is dat de tijdelijke financiering een structureel karakter krijgt. In de eerdere opstelling (financieel en organisatorisch) wordt het team leerplicht/vsv daarom buiten beschouwing gelaten.

### **11.4. Relatie GKB**

Naast de directe activiteiten die door BWR en de Unit Werk & Inkomen worden uitgevoerd op het gebied van participatie zijn de Kredietbank en de uitvoering van de WMO voorzieningen ook taken, die potentieel zowel op inhoud als qua bedrijfsprocessen een sterke relatie met zowel de Werk & Re-integratie als de Inkomenskant van de Unit Werk & Inkomen hebben. Deze onderdelen zijn momenteel bij andere afdelingen van de gemeente belegd. Deze taken vallen buiten de werkmaatschappij. Het is echter niet uitgesloten, dat op termijn bij een wijziging van de gemeentelijke organisatie, deze taken in relatie gebracht worden met de taken op het gebied van re-integratie en inkomen.

## Hoofdstuk 12

### Implementatieplanning en fasering

---

#### 12.1. Uitvoeringsplan

Het is het voornemen van het kabinet om de Wet Participatie in te voeren per 1-1-2015. Het operationeel zijn van de werkmaatschappij zou idealiter daarop aan moeten sluiten. Daarvoor zijn in 2014 aanzienlijke inspanningen nodig, zoals het opstellen en uitvoeren van een sociale leidraad, consultatie van de OR's van de diverse organisaties, het Gemeenschappelijk Overleg, cliënten en adviesraden, bevorderen van draagvlak, opleiding en ontwikkeling van personeel en medewerkers moeten meegenomen en gestimuleerd worden in de cultuurverandering.

Al deze elementen moeten nader worden uitgewerkt in een uitvoeringsplan. De sociale leidraad wordt leidend bij de overgang naar de nieuwe organisatie en de daarbij behorende plaatsingsprocedure van personeel. Ook zal er een volledige uitwerking komen van de gehele organisatie op functieniveau en een nieuwe uitwerking van de benodigde formatie op basis van de laatste inzichten over de te verwachten klantenaantallen en beschikbare financiën.

#### *Going concern*

Met ingang van 2014 zijn binnen de begroting van BWR al kostenbesparingen ingeboekt (€ 150.000) als gevolg van de geïntensiveerde samenwerking met de Unit Werk & Inkomen. Voor 2015 en 2016 zijn in het meerjarenperspectief van de gemeente Hoogezand-Sappemeer respectievelijk € 150.000 en € 200.000 aan besparingen ingeboekt. Deze besparingen moeten nader worden uitgewerkt en al in 2014 hun beslag krijgen. Dat wil zeggen dat de MT's van beide organisaties ook in 2014 al moeten komen tot verdere integratie om deze besparingen te realiseren. Ook is het noodzakelijk het personeel al vast intensiever met elkaar samen te laten werken en een gestructureerd traject op gang te brengen voor de gewenste cultuurontwikkeling.

#### 12.2. Fasering

Gezien bovenstaande paragraaf bestaat er vanuit beide organisaties een groot belang om in 2014 belangrijke stappen te zetten naar verdere integratie. Ook voor leveranciers- en klantgemeenten is dit belang er, omdat zij risicodragend zijn voor de exploitatie tot het moment van ontbinding van de GR.

Mogelijkheden tot fasering van de integratie zijn:

- Per 1-1-2014 het vormen van een gezamenlijk MT. Na de beslissing om te komen tot een werkmaatschappij is het vormen van een gezamenlijk MT een kritische succesfactor voor het voeren van een integrale bedrijfsvoering. Daarmee worden alle vervolgstappen voor de toekomstige (financiële) positie van de werkmaatschappij onder een aansturing gebracht en wordt voorkomen, dat de overgangperiode leidt tot suboptimalisatie vanuit de belangen van de latende organisatie (GR en straks leverancier- en klantgemeenten),
- Van 1-1-2014 tot 1-3-2014 medewerkers bij elkaar in de keuken laten kijken met als doel elkaar, elkaars werkwijze en producten te leren kennen en van daaruit draagvlak te ontwikkelen voor het verandertraject,
- Vanaf 1-5-2013 het team arbeidsintegratie operationaliseren; dat wil zeggen het onderbrengen van de re-integratieconsulenten en casemanagers Werk in 1 team van werkcoaches. Daarmee wordt de basis gelegd voor de samenwerking binnen één team, de aansturing op de "nieuwe" focus van de organisatie en ook de daadwerkelijke samenwerking tussen enerzijds de Unit Werk & Inkomen als uitvoerder van en anderzijds het BWR als uitvoerder van "beschut werken", re-integratie en arbeidsontwikkeltrajecten,



- Vanaf 1-8-2014 andere teams inzetten voor de nieuwe werkwijze,
- In het kader van bovenstaande acties is het reëel de huidige Prestatieovereenkomst te heroverwegen.

## BIJLAGE 1: Voorlopige positionering personeel werkmaatschappij

### *Indirect personeel UWI*

*Applicatiebeheer:* De functioneel beheerder maakt deel uit van de afdeling bedrijfsbureau. Deze situatie blijft gehandhaafd.

*Archief:* Deze diensten worden door DIV aan de unit geleverd. De medewerker(s) DIV worden ondergebracht bij de werkmaatschappij op het moment, dat de digitaliseringoperatie is afgerond. Er zal dan ook sprake zijn van een vermindering van het aantal fte's.

*Balie/receptie:* Deze diensten worden door de afdeling Publiekszaken aan de Unit geleverd. Deze situatie blijft gehandhaafd. In ieder geval totdat er duidelijkheid is over de komst van een nieuw gemeentehuis in Hoogezand-Sappemeer.

*Uitkeringsadministratie/ uitkeringsadministrateur:* Deze diensten worden door het Bedrijfsbureau aan de unit geleverd. De uitkeringsadministratie zal deel gaan uitmaken van de werkmaatschappij om daarmee een doorgaande lijn in de keten van inkomensvoorziening te realiseren en de aansturing in de keten te verbeteren.

*Systeembeheer:* Deze diensten worden afgenomen van het bedrijfsbureau en uitgevoerd door de gemeente Slochteren. Deze situatie blijft gehandhaafd.

### *Indirect personeel BWR*

Van het indirecte personeel van BWR kan een deel worden ondergebracht bij de werkmaatschappij en een deel bij de gemeente Hoogezand-Sappemeer, voornamelijk het bedrijfsbureau. Daarbij wordt tevens in aanmerking genomen, dat er een taakverdeling bestaat tussen de gemeente Hoogezand-Sappemeer en de gemeente Slochteren als het gaat om bijvoorbeeld hardwarebeheer ICT. Verdere besluitvorming en detaillering hiervan moet nog plaatshebben. In het navolgende schema wordt verder geen uitspraak gedaan over de omvang van de formatie. Het betreft alleen het vraagstuk van positionering.

### **Tabel: positionering huidig personeel**

In de tabel alleen opgenomen, die functies waarvoor een wijziging op kan treden ten opzichte van de huidige situatie.

	fte	Werk m	BB HS	Overi g	Toelichting
<b>BWR</b>					
Productontwikkelaar/ beleidsmdw.	0,67	X			Betreft beleid en ontwikkel functie
Mdw. PO/salarisadm	0,72		X		Nadere beschouwing of de salarisadm. SW kan worden verricht door PO HS
Financieel controller	1		X		
Hoofd FEZA	0,89	X			
Secretaresse	0,55	X			
Medewerker bedrijfsbureau	1	X			Met name voorbereiding opdrachten SW
Adm.mdw, Arbeidsintegratie	0,89	X			
Kwaliteit& beleidsmdw.	0,83	X			
Receptionist	1,55			Puza	
Coördinator bedrijfsbureau	1	X			
Inkoper	1	X			Nader te overleggen met Facilitair
Personeelsadv. beleidsmdw	1	X			

Mdw. P&O	0,75				
Arbo coördinator/opleidingen	1				
Applicatiebeheerder	1		X		Is functioneel beheer
Mdw. FEZA/salarisadministratie	0,89				
Mdw. Feza	1,5	X	X		Nader te onderzoeken op taakniveau
Personeelsadviseur SW	1	X			
Hardware diensten (nu extern)			X		Uitvoering Slochteren
<b>Unit Werk &amp; Inkomen</b>					
Afdelingssecretariaat	0,8	X			Is nu OEW-breed
Beleidsmedewerker(s)	2	X			Alleen strategisch beleid bij OEW, operationeel en tactisch beleid bij WM
Uitkeringsadministrateur	1,24	X			
Mdw. uitkeringsadministratie	4,39	X			
Mdw. DIV (archief)	2,0	X			
Mdw. publiekszaken	0,9			Puza	Idem nu
Applicatiebeheerder BB	1,0		X		Idem nu

## **BIJLAGE 2: ADDENDUM: Bestuurlijke perspectieven voor de gemeenten**

In dit addendum een blik op de werkmaatschappij vanuit bestuurlijk perspectief. Dit addendum kan door de gemeenten worden benut voor hun eigen specifieke beeld en besluitvorming.

De consequenties voor de gemeenten zijn verschillend. Dit is verbonden aan de getalsverhoudingen in de GR en het feit dat men klant of leveranciersgemeente is.

### **Perspectief voor Hoogezand**

De gemeente Hoogezand-Sappemeer wordt leveranciersgemeente van de werkmaatschappij.

Men wordt daarbij gedeeltelijk risicodragend voor de diensten die worden uitgevoerd.

Met de klantgemeenten worden nadere afspraken gemaakt over de afname van producten en de mate waarin de leveranciersgemeente risicodragend is voor het (exploitatie)resultaat.

Daarbij zal worden benoemd welke factoren voor de werkmaatschappij beïnvloedbaar zijn en welke niet. Er is sprake van een beperkt risico als gevolg van de nieuwe constructie. Het bedrijfsvoeringsrisico op zich ligt bij de leveranciersgemeente. In geval van onvoorziene omstandigheden, zoals bijvoorbeeld een aanzienlijke verlaging van Rijksbijdragen of uitzonderlijke conjuncturele ontwikkelingen, dienen nadere afspraken te worden vastgelegd over het dragen en delen van de risico's met de klantgemeenten. De gemeente loopt daarbij risico's, maar kan bij een efficiënte uitvoering ook verdienen.

Het afstoten van de GR-BWR geeft bewegingsvrijheid bij de toekomstige uitvoering van de taken op het gebied van Werk & Inkomen. Wel is men gehouden om binnen contractueel vastgestelde termijnen als leveranciersgemeente op te treden naar de klantgemeenten. De optie werkmaatschappij maakt het makkelijker om samenwerking aan te gaan met andere gemeenten. Indien deze gemeenten bereid zijn het dienstverleningsconcept binnen de werkmaatschappij

Met het opheffen van de GR is er geen sprake meer van directe bestuurlijke betrokkenheid en toezicht op de uitvoering. Wel blijft men verantwoordelijk voor het vaststellen van het inhoudelijke kader en financiële kader waarbinnen de werkmaatschappij haar taken uitvoert.

Voordeel voor bestuurders is daarbij, dat men een integrale afweging kan maken binnen het geheel van het sociale domein over de inzet van middelen voor de diverse taken, zonder de belasting van het bestuurslidmaatschap van een uitvoeringsorganisatie. De werkmaatschappij valt direct onder verantwoordelijkheid van de directie van Hoogezand-Sappemeer.

De structurele besparingen bestaan uit een bedrag van in het totaal € 850.000 in de uitvoering van de taken van Werk & Re-integratie & Inkomen. De exacte verdeling van dit voordeel is afhankelijk van de verhouding in de afname van producten. In de huidige getalsverhoudingen betekent dit per saldo een besparing van € 665.000. In dit bedrag is buiten beschouwing gelaten de stelpost in de begroting 2014 BWR van +/- 150.000.

De incidentele lasten bedragen voor 2014:

Liquidatiekosten	: 1.094.018
Transitiekosten	: 426.190
Totaal	: 1.520.208

### *Resume t.a.v. financiële ontwikkeling in relatie tot begroting*

De gemeente Hoogezand heeft in haar begroting 2014 en het meerjarenperspectief bedragen opgenomen als taakstelling voor de komst van de Participatiewet. Respectievelijk € 150.000 voor 2015 en € 200.000 voor 2016. Daarnaast is in de begroting 2014 van BWR al een taakstelling van € 150.000 opgenomen vanwege de "intensivering vande samenwerking met de Unit Werk & Inkomen".

De structurele besparingen voortkomend uit het samengaan in 1 organisatie zijn m.i.v. 2015 totaal € 850.000 . In onderstaande tabel de resultaten, zoals ze kunnen worden opgenomen in het meerjarenperspectief van de begroting in Hoogezand-Sappemeer.

### Taakgebied Werk & Inkomen & SW.

	2014	2015	2016	2017	2018
Expl. resultaat Nieuw Totaal	- 1.075 (BWR)	-234 (werkmaatschappij)	289 (WM)	587 (WM)	811 (WM)
Aandeel HS	- 840	-182	225	459	634

De daadwerkelijke financiële resultaten per gemeente, zijn afhankelijk van de onderhandelingen tussen de gemeenten m.b.t. tarieven, risicoverdeling en de dekking van de kosten van transitie. In bovenstaande opstelling wordt er vanuit gegaan dat de kosten van transitie ( 540.000) naar rato door de gemeenten worden gedragen. Het aandeel HS is het aandeel naar rato voor de gemeente Hoogezand-Sappemeer op basis van de huidige verdeling zoals gehanteerd binnen de begroting BWR. In bovenstaande eindbedragen (aandeel HS) zijn alle structurele lasten en voordelen verdisconteerd behoudens de eenmalige liquidatiekosten.

Voor 2015 en verder bestaat er verder voor Hoogezand-Sappemeer het risico van bovenformativiteit als gevolg van de mismatch tussen personeel van de unit, dat niet plaatsbaar is binnen de werkmaatschappij. Hiervoor wordt een stelpost van €250.000 opgenomen.

#### **Perspectief voor Slochteren**

De gemeente Slochteren wordt klantgemeente en neemt het volledige productenpakket af van de werkmaatschappij d.w.z. zowel het Werkbedrijf (beschut werken) als het product Arbeidsintegratie en Inkomen & Voorzieningen. Mits geen beleidswijziging wordt doorgevoerd, is dat eigenlijk nu ook al het geval. Ook nu wordt het product Inkomen & Voorzieningen afgenomen van de Unit Werk & Inkomen van Hoogezand-Sappemeer en het product SW en arbeidsintegratie bij BWR.

Met het vormen van een werkmaatschappij worden alle producten, die Slochteren wil afnemen ondergebracht in 1 overeenkomst met de leveranciersgemeente.

Met de leveranciersgemeente worden nadere afspraken gemaakt voor welke producten en in welke mate de klantgemeente nog risicodragend is voor het (exploitatie)resultaat. Daarbij zal worden benoemd welke factoren voor de werkmaatschappij beïnvloedbaar zijn en welke niet. Er is sprake van een beperkt risico als gevolg van de nieuwe constructie. Het bedrijfsvoeringsrisico op zich ligt dan immers bij de leveranciersgemeente. In geval van onvoorziene omstandigheden, zoals bijvoorbeeld een aanzienlijke verlaging van Rijksbijdragen of uitzonderlijke conjuncturele ontwikkelingen, dienen nadere afspraken te worden vastgelegd over het dragen van risico.

Met het opheffen van de GR is er geen sprake meer van directe bestuurlijke betrokkenheid en toezicht op de uitvoering. Wel blijft men verantwoordelijk voor het vaststellen van het inhoudelijke kader en financiële kader waarbinnen de werkmaatschappij haar taken uitvoert.

Voordeel voor bestuurders is daarbij, dat men een integrale afweging kan maken binnen het geheel van het sociale domein over de inzet van middelen voor de diverse taken, zonder de belasting van het bestuurslidmaatschap van een uitvoeringsorganisatie. De werkmaatschappij valt direct onder verantwoordelijkheid van de directie van Hoogezand-Sappemeer.

In het dienstverleningsconcept van de werkmaatschappij ligt besloten, dat ook het Participatiebudget wordt ingezet voor personele kosten m.b.t. het uitvoeren van re-integratie (doelmatigheid). De gemeente Slochteren behoudt echter wel beleidsvrijheid op de inzet en aanwending van het Participatiebudget als het gaat om de gewenste maatschappelijke effecten en resultaten.

Overigens wordt ook nu een deel van het Participatiebudget ingezet op personele kosten. Bijvoorbeeld bij de inkoop van werkgeversdienstverlening en middels de inkoop van trajecten (straks personele kosten).

Er bestaat een afnameverplichting voor de komende drie jaren m.b.t. het product SW en er worden afspraken gemaakt over het inbrengen van omzet in de werkmaatschappij in de vorm van overheidsopdrachten. Voor de omvang van de afname van het product SW en de omzet zijn de perspectieven zoals geschetst in de begroting BWR 2014 en het meerjarenperspectief leidend.

Aanpassing van de stelregel van drie jaar heeft gevolgen voor de eenmalige liquidatiekosten. Na deze periode zijn gemeenten niet meer gebonden aan de afnameverplichting, dit geeft beleidsvrijheid bij de inkoop van deze diensten.

De structurele besparingen bestaan uit een bedrag van in het totaal € 850.000 in de uitvoering van de taken van Werk & Re-integratie & Inkomen. De exacte verdeling van dit voordeel is afhankelijk van de verhouding in de afname van producten. In de huidige getalsverhoudingen betekent dit per saldo een besparing van € 131.000

De incidentele lasten bedragen voor 2014:

Liquidatiekosten:	215.446
Transitiekosten:	83.930
Totaal :	299.376

De daadwerkelijke getallen zijn afhankelijk van de onderhandelingen tussen de gemeenten m.b.t. tarieven en risicoverdeling en de dekking van de kosten van transitie.

*Taakgebied Werk & Inkomen & SW.*

Expl. Resultaat Nieuw (Als gevolg van transitiekosten)	- 1.075 (BWR)	-234 (werkmaatschappij)	289 (WM)	587 (WM)	811 (WM)
Aandeel Slochteren	-166	-36	45	90	125

### **Perspectief voor Haren**

De gemeente Haren wordt klantgemeente van de werkmaatschappij alleen voor het product beschut werken (Werkbedrijf). De afname bestaat de volgende drie jaar in de . Voor de personen, die door de gemeente bij ander Werkvoorzieningschappen zijn ondergebracht bestaat volledige beleidsvrijheid. Voor de overige producten van de werkmaatschappij te weten Arbeidsintegratie en Inkomen & Voorzieningen bestaat voor de gemeente Haren de mogelijkheid om deze diensten af te nemen, maar men is daar in het kader van de afbouw van de GR niet toe verplicht.

Met de leveranciersgemeente worden nadere afspraken gemaakt voor welke producten en in welke mate de klantgemeente nog risicodragend is voor het (exploitatie)resultaat. Daarbij zal worden benoemd welke factoren voor de werkmaatschappij beïnvloedbaar zijn en welke niet. Er is sprake van een beperkt risico als gevolg van de nieuwe constructie. Het bedrijfsvoeringsrisico op zich ligt dan immers bij de leveranciersgemeente. In geval van onvoorziene omstandigheden, zoals bijvoorbeeld een aanzienlijke verlaging van Rijksbijdragen of uitzonderlijke conjuncturele ontwikkelingen, dienen nadere afspraken te worden vastgelegd over het dragen van risico.

Met het opheffen van de GR is er geen sprake meer van directe bestuurlijke betrokkenheid en toezicht op de uitvoering. Wel blijft men verantwoordelijk voor het vaststellen van het inhoudelijke kader en financiële kader waarbinnen de werkmaatschappij haar taken uitvoert.

Voordeel voor bestuurders is daarbij, dat men een integrale afweging kan maken binnen het geheel van het sociale domein over de inzet van middelen voor de diverse taken, zonder de belasting van het bestuurslidmaatschap van een uitvoeringsorganisatie. De werkmaatschappij valt direct onder verantwoordelijkheid van de directie van Hoogezand-Sappemeer.

Er bestaat een afnameverplichting voor de komende drie jaren m.b.t. het product SW en er worden afspraken gemaakt over het inbrengen van omzet in de werkmaatschappij in de vorm van overheidsopdrachten. Voor de omvang van de afname van het product SW en de omzet zijn de perspectieven zoals geschetst in de begroting BWR 2014 en het meerjarenperspectief leidend.

Aanpassing van de stelregel van drie heeft gevolgen voor de eenmalige liquidatiekosten. Na deze periode zijn gemeenten niet meer gebonden aan de afnameverplichting, dit geeft beleidsvrijheid bij de inkoop van deze diensten.

De structurele besparingen bestaan uit een bedrag van in het totaal € 850.000 in de uitvoering van de taken van Werk & Re-integratie & Inkomen. De exacte verdeling van dit voordeel is afhankelijk van de verhouding in de afname van producten. In de huidige getalsverhoudingen betekent dit per saldo een besparing van € 54.000

De incidentele lasten bedragen voor 2014:

Liquidatiekosten:	89.930
Transitiekosten:	34.880
Totaal :	124.416

De daadwerkelijke getallen zijn afhankelijk van de onderhandelingen tussen de gemeenten m.b.t. tarieven, risicoverdeling en de dekking van de kosten van transitie.

*Taakgebied Werk & Inkomen & SW.*

Expl. Resultaat Nieuw (Als gevolg van transitiekosten)	- 1.075 (BWR)	-234 (werkmaatschappij)	289 (WM)	587 (WM)	811 (WM)
Aandeel Haren	-69	-15	18	38	52

### BIJLAGE 3: Opbouw bestand SW- en WWB-doelgroep

#### SW doelgroep

Onderstaand wordt weergegeven hoe de opbouw is van de SW doelgroep in de gemeente Hoogezand, Haren en Slochteren.

*Bron: onderzoeksrapport Hiemstra en de Vries, Uitvoeringsorganisatie WwnV, Hoogezand, Haren en Slochteren. Gegevens 2011*

Werkplek	Gemeente HS	Gemeente SL	Gemeente HR
Beschut werken	207	59	40
Detachering	20	7	0
Werken op locatie	77	7	0
Begeleid werken	7	1	1
SW pop voor 98	158	39	25
SW pop na 98	153	35	16
Totaal SE's	311	74	41

#### WWB doelgroep

Onderstaand wordt weergegeven hoe het WWB bestand op de participatieladder is ingedeeld.

*Bron: onderzoeksrapport Hiemstra en de Vries, Uitvoeringsorganisatie WwnV, Hoogezand, Haren en Slochteren. Gegevens 2011*

Trede participatieladder	Gemeente HS	Gemeente SL	Gemeente HR
1 geïsoleerd	381	49	12
2 sociale contacten buiten de deur	219	27	27
3 deelname georgan. activiteiten	412	38	55
4 onbetaald werk	83	23	57
5 betaald werk met ondersteuning	98	10	27
6 betaald werk	1	2	8
Wet inburgering	117	20	0
Totaal	1310	169	186

Zoals de cijfers laten zien valt het gros van de populatie onder de lange afstand tot de arbeidsmarkt. Daarop moet dus blijvend geïnvesteerd worden naast een snellere aanpak voor de groep met een kortere afstand tot de arbeidsmarkt. Voor het aanbod van diensten zal gekeken moeten worden in hoeverre effectiever en efficiënter gewerkt kan worden met de beschikbare middelen. Voorbeelden zijn het vergroten van het aanbod van groepsactiviteiten, verbreden arrangementen met werkgevers en het opstarten van een eigen uitzendbureau. Voorwaarden hiervoor is een goedwerkend systeem met actuele data, zodat alle informatie snel beschikbaar is.