

sterke werkwwaarden

WERKBOEK

een definitief besluit over regionale samenwerking
op het domein Werk in de regio Rijk van Nijmegen

Druten

Wijchen

Beuningen

Heumen

Nijmegen

Ubbergen

Mook en
Middelaar

Groesbeek

Millingen
a/d Rijn

Het bouwen van een nieuw werkbedrijf

VOORWOORD

Verbinden is een sterk werkwoord: de verleden tijd en het voltooid deelwoord wijken af van de regelmaat. En afwijking, dat is precies waar het nieuwe Werkbedrijf voor staat. Het nieuwe Werkbedrijf wordt echt anders, wijkt af van de werkwijze van de huidige afdelingen Werk van de gemeenten. Door haar externe oriëntatie, bedrijfsdienstverlening en kandidaatsbenadering en nieuwe bedrijfs-cultuur. Door hoe het nieuwe bedrijf mensen verbindt aan bedrijven.

In de chemie staat verbinden voor “samen overgaan in een nieuwe stof”. Een verbinding is een stof die bestaat uit twee of meer elementen, in een vaste verhouding weergegeven met een formule. Het nieuwe Werkbedrijf is G9B1. Negen gemeenten en Breed zijn de elementen, het nieuwe Werkbedrijf is de chemische verbinding.

In deze nota wordt beschreven wat het bestaansrecht is van het nieuwe Werkbedrijf. Wat houdt de chemische verbinding bij elkaar? Wat gaat het nieuwe Werkbedrijf doen en welke stappen moeten nog worden gezet? Uiteindelijk blijft de verbinding alleen bij elkaar als er voor iedereen voordelen aan verbonden zijn; als het nieuwe Werkbedrijf robuust is en toegevoegde waarde levert voor kandidaten en bedrijven. Als het Werkbedrijf kandidaten en bedrijven aan elkaar verbindt.

Op 1 januari 2015 moet het nieuwe Werkbedrijf in bedrijf zijn. Daarvoor moet nog veel gebeuren. Sommige onderdelen van de huidige sociale diensten en Breed gaan naar het nieuwe Werkbedrijf, andere blijven achter. Per 1 januari 2014 komt de organisatorische verantwoordelijkheid hiervoor te liggen bij een kwartiermaker, die dit proces zorgvuldig inricht. Want dat nieuwe Werkbedrijf is ook echt iets nieuws en lijkt niet op een sociale dienst. De blik is naar buiten gericht en het werk gebeurt niet van achter een bureau of loket. Bij dit bedrijf werken netwerkers, die mensen en bedrijven direct met elkaar in contact brengen.

Vanaf het moment dat de kwartiermaker aan de slag gaat, is de regio ruim twee jaar bezig met het bouwen van het nieuwe Werkbedrijf. Niet omdat de rijksoverheid de spelregels steeds verandert, maar omdat de ontwikkelingen binnen het domein Werk te belangrijk zijn om onbesproken te laten. Bovendien doen veel partijen mee aan deze klus: bedrijven, klanten, AWBZ-instellingen, gemeenteraden, medezeggenschapsorganen, UWV, onderwijsinstellingen en Breed. Zij hebben mede het fundament gelegd en spelen ook weer een rol bij de verdere realisatie van het Werkbedrijf.





pag 2 **Voorwoord**

pag 3 **Inhoudsopgave**

pag 4 **Het nieuwe regionale Werkbedrijf in 10 punten**

pag 5 **Het proces tot op heden**

pag 6 **Waar de regio staat**

DEEL 1 — Het nieuwe Werkbedrijf

pag 9 Hoofdstuk 1 – Missie, visie en kernwaarden

pag 11 Hoofdstuk 2 – Bedrijfsdienstverlening

pag 14 **Hoofdstuk 3 – Kandidaatsbenadering**

pag 20 **Hoofdstuk 4 – Verbindingsfunctie**

pag 22 Hoofdstuk 5 – Dienstverlening

pag 25 Hoofdstuk 6 – Secundaire processen

pag 28 **Hoofdstuk 7 – De begroting van het Werkbedrijf**

DEEL 2 — De transformatie

pag 36 **Hoofdstuk 8 – Uitgangspunten**

pag 38 **Hoofdstuk 9 – Van tien naar één**

pag 44 **Hoofdstuk 10 – Transitiekosten en risico's**

DEEL 3 — Aansturing van het Werkbedrijf

pag 48 **Hoofdstuk 11 – De eerste module van de MGR**

DEEL 4 — Het vervolgproces

pag 51 **Hoofdstuk 12 – Vervolg**

Het nieuwe regionale Werkbedrijf in 10 punten

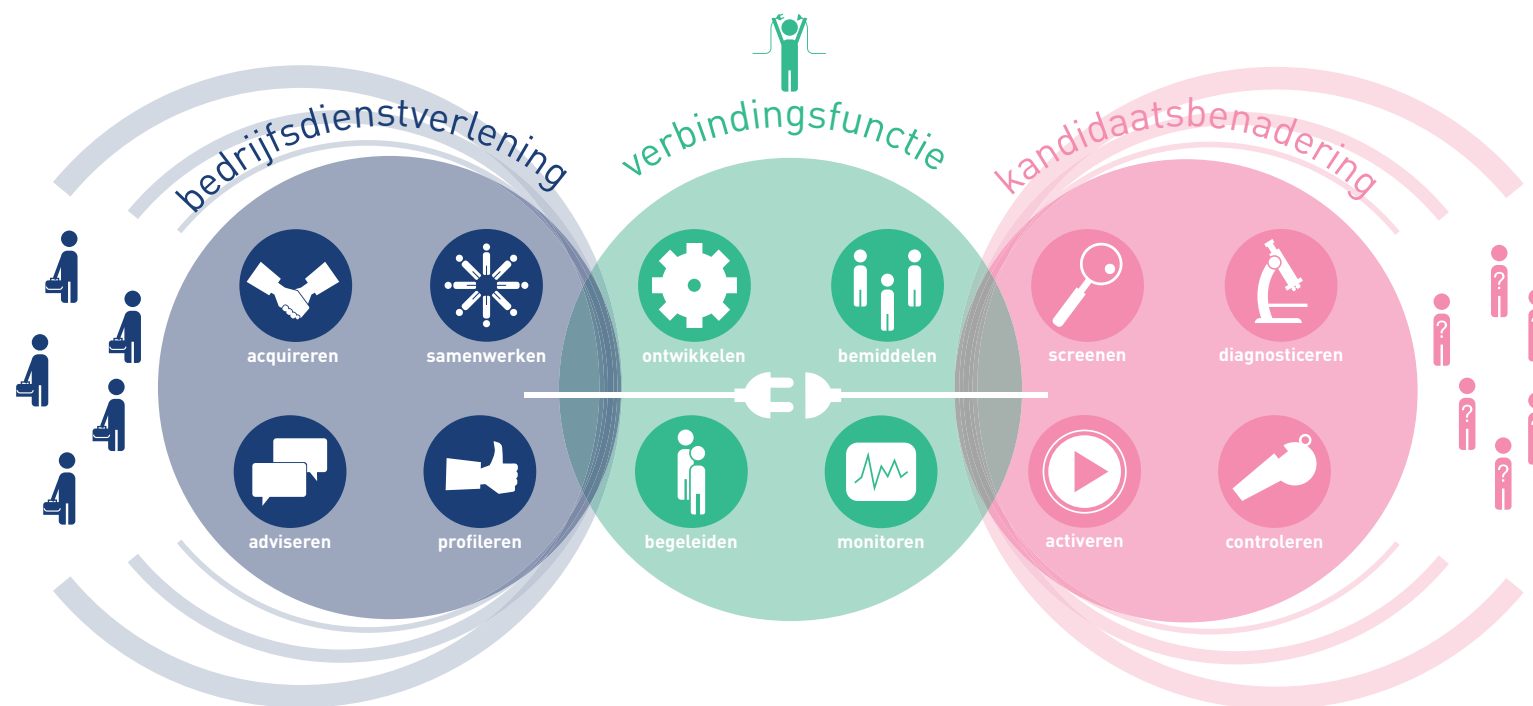
De regio Sterke werkwoorden bouwt één nieuw regionaal Werkbedrijf, met als kerntaak arbeidsbemiddeling. Dit nieuwe Werkbedrijf levert dienstverlening aan bedrijven, benadert kandidaten en brengt verbindingen tot stand door deze kandidaten direct in contact te brengen met bedrijven.

1. BEDRIJVEN ONTZORGEN

Bedrijven zijn “de klant” van het nieuwe Werkbedrijf. Bedrijven creëren de werkgelegenheid die nodig is om kandidaten aan het werk te helpen. Het nieuwe Werkbedrijf gaat ervoor zorgen dat bedrijven **ontzorgd** worden. Door de verschillende instrumentele benaderingen van gemeenten en Breed te harmoniseren, echt contact te hebben (één aanspreekpunt), risico's weg te nemen, goed te adviseren en bedrijven rechtstreeks in contact te brengen met kandidaten. In hoofdstuk 2 wordt de impuls in de nieuwe bedrijfsdienstverlening beschreven. Deze impuls is hard nodig om de groeiende groep werkzoekenden aan de onderkant van de arbeidsmarkt kansen te geven op werk. De arbeidsmarkt is veranderd en de diversiteit aan regelgeving is te groot.

2. KANDIDATEN MENSGERICHT BENADEREN

Niet iedereen is in staat om zelfstandig werk te vinden. Sommige mensen hebben “net dat



Het nieuwe regionale Werkbedrijf in 10 punten

laatste zetje” nodig, anderen moeten intensief begeleid worden. Het nieuwe Werkbedrijf doet dit en gaat daarbij altijd uit van wat kandidaten wél kunnen en van **direct contact** tussen bedrijf en kandidaat. Dit contact wordt tot stand gebracht door de vakmensen die werken bij het nieuwe Werkbedrijf, die weten wanneer ze welke instrumenten uit de regionale gereedheidskist moeten inzetten. Daarbij werkt het nieuwe Werkbedrijf mensgericht.

In hoofdstuk 3 wordt de kandidaatsbenadering nader beschreven, in hoofdstuk 4 de verbindingfunctie.

3. INNOVATIE EN CULTUURVERANDERING

De nieuwe Participatiewet voegt een aantal bestaande wetten (onder andere de WSW, WWB en Wajong) samen en het is aan de regio om een – aan bedrijven en kandidaten – logische gereedheidskist met instrumenten aan te bieden. Dit is een complexe ontwikkelopgave die vraagt om een deskundige blik en integrale invalshoek. En om de bereidheid te **innoveren**.

Daarnaast wordt ook opnieuw vormgegeven aan wat verstaan moet worden onder vakmanschap. De cultuur van het nieuwe Werkbedrijf is flexibel en gericht op direct contact. Het werk vindt vooral plaats buiten de muren van overheidsgebouwen.

4. EEN ROBUUSTE ORGANISATIE

Bovenbeschreven veranderingen kunnen alleen plaatsvinden als de gemeenten in de regio Sterke werkwoorden echt samenwerken. Als de regio bereid is een uniform instrumentarium te ontwikkelen om bedrijven te ontzorgen en kandidaten te helpen.

Samenwerking heeft ook nog andere voordelen: “één instrumentarium ontwikkelen kost minder energie dan negen instrumentaria ontwikkelen.” Daarnaast is het nieuwe Werkbedrijf robuust. Robuust genoeg om flexibel in te spelen op ontwikkelingen en innovaties. Robuust genoeg om garant te staan voor een stabiele bedrijfsvoering.

5. DE INTEGRATIE VAN BREED

Het nieuwe Werkbedrijf is een **arbeidsbemiddelingsbedrijf en heeft geen productiefunctie**. Deze koers komt overeen met de koers die op dit moment gevaren wordt binnen Breed, en waarin de regio fors geïnvesteerd heeft. Deze investering moet renderen en delen van Breed zullen ook geïntegreerd worden in het nieuwe Werkbedrijf. Onder regie van het bestuur van Breed vindt het opstellen van een scenario voor deze integratie plaats.

6. DE POSITIONERING VAN DE ARBEIDSMATIGE DAGBESTEDING EN HET BESCHUTTE WERK

Het nieuwe Werkbedrijf voert de regie over het nieuwe beschutte werk en de arbeidsmatige dagbesteding, maar zal deze taken in de

toekomst niet zelf uitvoeren. In 2014 wordt bepaald – in overleg met Breed en de huidige AWBZ-partijen – welke partijen deze taken in de toekomst organiseren. Deze partijen zullen nauw samenwerken met het nieuwe Werkbedrijf. Om mensen die deze vormen van ondersteuning nodig hebben goed te kunnen helpen en om bedrijven maar één keer te benaderen.

7. HET REGIONAAL JONGERENLOKET INTEGREERT IN HET NIEUWE WERKBEDRIJF

Op dit moment is er een regionaal jongerenloket, waarin Nijmegen als centrumgemeente dienstverlening levert. Het jongerenloket wordt een onderdeel van het nieuwe Werkbedrijf.

8. MINDER GELD

Het ambitieniveau dat de regio met het nieuwe Werkbedrijf heeft, is hoog. Tegelijkertijd krimpt het participatiebudget (zie paragraaf 7.2), wordt het voor gemeenten steeds moeilijker om extra te investeren in re-integratie (op dit moment regionaal nog ongeveer € 5,6 miljoen, zie hoofdstuk 10) en zit de economische situatie niet mee. Toch ontslaat dit de regiogemeenten niet van de verplichting de nieuwe Participatiewet zo adequaat mogelijk uit te voeren en een moderne, efficiënte organisatie te bouwen die bedrijven ontzorgt en kandidaten verder helpt.

9. BASISPAKKET EN MAATWERK

Het Werkbedrijf is de eerste module van de modulaire gemeenschappelijke regeling (MGR). Iedere gemeente sluit afzonderlijk een dienstverleningsovereenkomst (DVO) af. In deze DVO worden afspraken gemaakt over het basispakket en het maatwerkpakket. Onder het basispakket valt het bedrijf an sich, de gemeenschappelijke prioriteiten. Ook voor deze onderwerpen worden onderlinge afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over de lokale toegankelijkheid van het Werkbedrijf. Door maatwerkafspraken te maken, kan een individuele gemeente zelf **lokale kleur** geven aan de uitvoering van het Werkbedrijf, bijvoorbeeld door het Werkbedrijf meer aandacht te laten geven aan een specifieke groep kandidaten.

10. JA ZEGGEN TEGEN DIT BESLUIT?

Instemmen met dit Werkbedrijfsplan, betekent dat er vanaf 1 januari 2014 concreet gewerkt gaat worden aan de bouw van het nieuwe Werkbedrijf. Dat betekent niet dat het Werkbedrijf er meteen is: een kwartiermaker gaat alle concrete stappen die gezet moeten worden daadwerkelijk zetten. Zodat er een nieuw bedrijf ontstaat, dat in 2015 operationeel is.

Het proces tot op heden

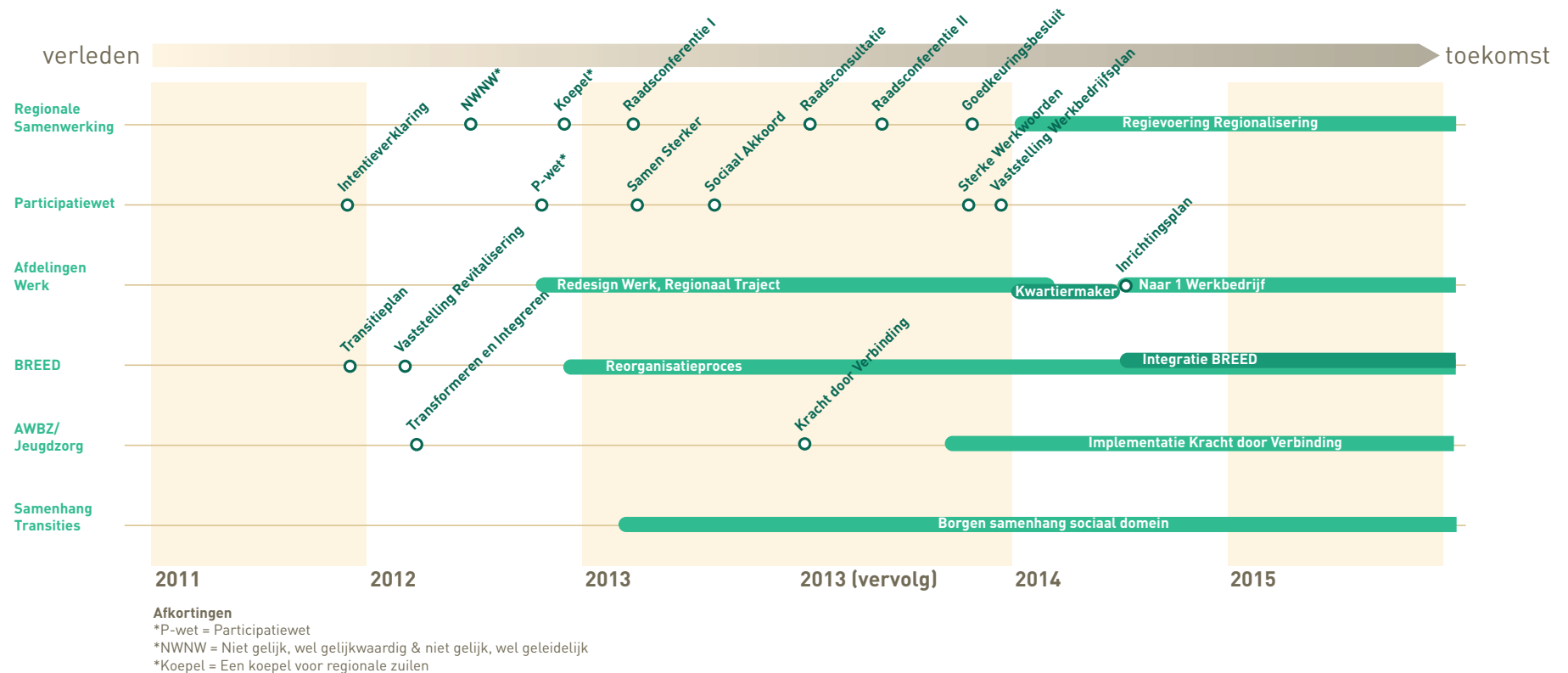
Waar de regio staat

0.1 INTENTIEOVEREENKOMST EN SAMEN STERKER

Eind 2011 hebben de gemeenten in de regio Sterke werkwoorden¹ de intentie uitgesproken om regionale samenwerking op domein Werk te onderzoeken. De intentieovereenkomst bevatte een achttal uitgangspunten, waaronder

het borgen van de continuïteit van de dienstverlening, het ontwikkelen van een voor bedrijven en kandidaten herkenbaar dienstverleningsconcept en het verhogen van de effectiviteit. De komst van de Wet Werken naar Vermogen (WWNV) en de verlaging van de budgetten waren aanleiding om na te denken over samen-

werking. De WWNV kondigde de samenvoeging van de wet- en regelgeving aan de onderkant van de arbeidsmarkt aan. Tegelijkertijd werd duidelijk dat gemeenten ook andere taken op het sociaal domein overgeheveld zouden krijgen. Na de val van het kabinet Rutte I, werd de WWNV medio 2012 controversieel verklaard.



Het proces tot op heden

Toen het nieuwe kabinet aantrad, werd de Participatiewet geïntroduceerd. Ook de Participatiewet is een samenvoeging van de wetgeving aan de onderkant van de arbeidsmarkt (WWB, WSW en Wajong).

Naast de wetwijziging zijn er ook andere redenen voor de gemeenten in de regio om meer toenadering tot elkaar te zoeken. **Werkgevers** vragen om betere facilitering en ontzorging bij het aannemen van werkzoekenden met minder arbeidsvermogen. Daarnaast liggen er kansen voor integrale sturing op het sociaal domein. In februari 2013 is deze ambitie nader geconcretiseerd in het regionale werkdocument 'Samen Sterker'. In dat werkdocument spreken de colleges in de regio het voornemen uit om één regionaal Werkbedrijf te bouwen. Met het nieuwe Werkbedrijf heeft de regio nieuwe ambities: betere bedrijfsdienstverlening (samenwerking, facilitering en transparantie), een meer integrale en mensgerichte kandidaatsbenadering en meer verbinding met het accent op wat mensen wél kunnen. Tevens vermindert de samenwerking in één regionaal Werkbedrijf de organisatorische kwetsbaarheid van gemeenten. Dit werkboek is een nadere concretisering van genoemde ambities.

Naast de inhoudelijke argumentatie om meer samen te doen in de regio, stuurt de Rijksoverheid al een aantal jaren aan op meer regionale

samenwerking. Niet alleen via de Wet SUWI, maar ook via het ministerie van Binnenlandse Zaken, recent nog in de decentralisatiebrief van begin 2013. Het ministerie heeft een coördinerende rol en moet zorg dragen voor een integrale implementatie van de transitie. Gemeenten ontvingen in februari een decentralisatiebrief, waarin criteria werden gesteld voor samenwerking, met **congruentie en integraliteit** als belangrijkste punten.



* Nu nog negen gemeenten: Beuningen, Druten, Groesbeek, Heumen, Millingen aan de Rijn, Mook en Middelaar, Nijmegen, Ubbergen en Wijchen. Straks – na de herindeling van de MUG-gemeenten – nog zeven gemeenten.

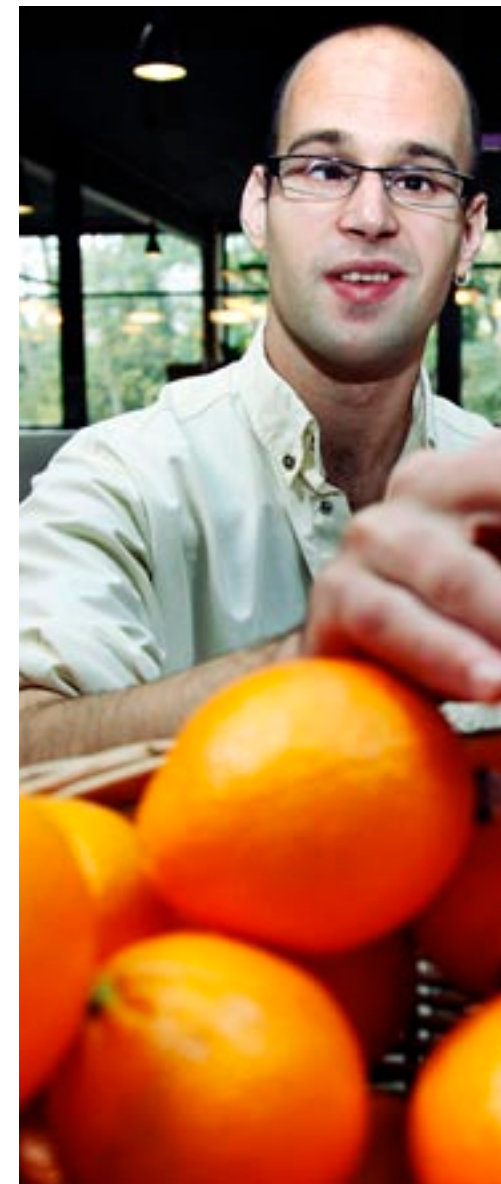
Een andere lijn in het rijksbeleid, is dat werkgevers steeds meer verantwoordelijkheden krijgen. Het rijk heeft met werkgevers in het Sociaal Akkoord afgesproken dat zij meer mensen met een arbeidsbeperking in dienst nemen. Dat maakt het Werkbedrijf een belangrijke partner voor bedrijven in onze regio. Zij zullen in de toekomst meer in de rol kruipen van opdrachtgever van het Werkbedrijf en zijn dus primair onze klant.

0.2 PARTICIPATIEWET EN SOCIAAL AKKOORD

Het wetsvoorstel Participatiewet (voorheen WWNV) is nog niet openbaar. De verwachting is dat het wetsvoorstel in het vierde kwartaal van 2013 aan de Tweede Kamer wordt aangeboden. De verwachte invoeringsdatum is 1 januari 2015. De geschiedenis van het wetsvoorstel is dynamisch: Na de eerste aanpassing – na de controverseelverklaring van de WWNV en het coalitieakkoord van kabinet Rutte II – werd in april 2013 een Sociaal Akkoord afgesloten tussen het rijk en de sociale partners.

De belangrijkste wijzigingen in het wetsvoorstel Participatiewet ten opzichte van de huidige wet- en regelgeving, zijn:

- de invoering van het instrument **loonkosten-subsidie** (in plaats van loondispensatie, zoals beschreven in de WWNV);
- de invoering van het instrument beschut werken en het beëindigen van de instroom in de WSW per 1 januari 2015;
- de overdracht van Wajongers met arbeidsvermogen naar gemeenten.



Het proces tot op heden

0.3 POSITIONERING WERKBEDRIJF

Het nieuwe Werkbedrijf wordt verantwoordelijk voor de regie over de hele participatieketen en heeft drie functies:

- Bedrijfsdienstverlening (hoofdstuk 2)
- Kandidaatsbenadering (hoofdstuk 3)
- Verbinden (hoofdstuk 4)

De regie voeren over de participatieketen (van arbeidsmatige dagbesteding tot werken in regulier verband) is nadrukkelijk iets anders dan het ook zelf uitvoeren van de activiteiten in die participatieketen. Het Werkbedrijf maakt afspraken met AWBZ-partijen, UWV, onderwijsinstellingen, regiogemeenten en andere partijen, over wie wat doet, en kan daar zelf verschillende rollen in vervullen: bijvoorbeeld die van inkoper, coördinator of uitvoerder. Het Werkbedrijf sluit allianties met partijen in de regio, stelt samenwerking centraal en is zelf uitvoerder van de drie hierboven genoemde functies.

0.4 DE KOERS VAN BREED

De positie van ons SW-bedrijf Breed verdient in dit plan specifieke aandacht. In 2012 is uitgesproken dat Breed een arbeidsbemiddelingsbedrijf moet worden. Een arbeidsbemiddelingsbedrijf is beter in staat om mensen buiten de muren van het SW-bedrijf aan het werk te krijgen dan een SW-bedrijf dat gericht is op productie. Om de koerswijziging te realiseren is een transitieproces gestart. Dit transitieproces is nog niet afgerond.

SW-bedrijf Breed heeft de ambitie om haar organisatie optimaal te integreren in de arbeidsmarkt: er moet werk op de arbeidsmarkt gezocht worden bij de medewerker in plaats van andersom, het liefst buiten de muren van Breed en indien nodig met begeleiding. Detachering is hierbij een belangrijk instrument. Breed verbetert haar marktbenadering en gaat op zoek naar werkgevers die groepen SW-medewerkers werk bieden. Interne leerwerkbedrijven hebben geen toekomst. Vanwege de negatieve financiële resultaten, maar zeker ook vanwege de overtuiging dat zoveel mogelijk mensen zo regulier mogelijk moeten werken.

Het nieuwe Werkbedrijf en Breed hebben **vergelijkbare kernfuncties**, namelijk arbeidsbemiddeling. Er zijn ook verschillen. Zo bedient het Werkbedrijf de gehele onderkant van de arbeidsmarkt. Met een belangrijk deel van de

groep mensen die op het Werkbedrijf afkomt, namelijk mensen met een arbeidsbeperking (voorheen Wsw en Wajong), hebben de gemeenten nog geen ervaring. Breed heeft dit wel. Het Werkbedrijf **maakt gebruik van de expertise die Breed heeft**. Harmonisatie van diensten, methoden en instrumenten is het uitgangspunt. Het Werkbedrijf neemt zoveel mogelijk de plaatsingssystematiek, marktbenadering en detacheringsfaciliteit van Breed over. Zelf krijgt het Werkbedrijf geen productiefunctie. De regio hoeft voor verschillende onderdelen het wiel niet opnieuw uit te vinden. Er is immers al veel geïnvesteerd in de transitie van Breed en het rendement daarvan wordt optimaal gebruikt. Dit betekent ook dat Breed ten opzichte van de gemeentelijke afdelingen Werk een status aparte heeft in het traject van integratie. Het proces borgt de realisatie van de ambities die (de regio met) Breed heeft.



0.5 TRANSFORMATIE EN AANSTURING

Om tot een ondernemend en extern georiënteerd Werkbedrijf te komen, moet een complexe transformatie plaatsvinden waarbij negen afdelingen Werk en Breed zijn betrokken. Dit proces wordt in deel 2 beschreven. In het verleden is uitgesproken dat in onze regio geen lappendeken van samenwerkingsverbanden mag ontstaan. In de regio wordt een Modulaire Gemeenschappelijke Regeling (MGR) opgericht waar het nieuwe Werkbedrijf de eerste module (afdeling) van is. In dit document wordt uitsluitend stilgestaan bij hoe de Module Werkbedrijf in de toekomst aangestuurd wordt binnen de MGR (deel 3). Een toelichting op de (aansturing van de) MGR is niet opgenomen in dit document, maar wordt separaat aangeboden.

0.6 LEESWIJZER

Deel 1 beschrijft het nieuwe Werkbedrijf, van missie tot meerjarenbegroting.
Deel 2 beschrijft de transformatie naar één nieuw Werkbedrijf.
Deel 3 beschrijft de aansturing van het nieuwe Werkbedrijf, de eerste module binnen de MGR.
Deel 4 beschrijft de vervolgstappen.

missie, visie en kernwaarden

DEEL 1 > HOOFDSTUK 1

1.1 ONTWIKKELINGEN

Het nieuwe Werkbedrijf opereert in een zeer dynamische omgeving. De economie, de arbeidsmarkt, opleidingen en maatschappelijke uitdagingen veranderen. Dit betekent dat het Werkbedrijf flexibel moet kunnen inspelen op veranderingen. Het nieuwe Werkbedrijf moet een open organisatie zijn met oog voor de buitenwereld: het moet op zoek naar partnerships, vernieuwende interventies plegen en innovaties opzoeken.

Het Werkbedrijf anticipeert op maatschappelijke ontwikkelingen. Dus wordt er steeds meer gekeken naar wat mensen wél kunnen. Dit doet het Werkbedrijf op een arbeidsmarkt die steeds flexibeler wordt. Uit analyses van SER en CPB blijkt dat steeds minder mensen een vast contract krijgen en dat het aantal zelfstandigen stijgt. Het Werkbedrijf moet meedenken met tijdelijke oplossingen voor mensen en met mensen die als zelfstandige aan de slag kunnen. Deeltijdwerk, tijdelijke contractering en werk tegen een gereduceerd tarief tellen mee in de nieuwe werkwijze.

Werkgevers worden sterker aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid om personeel in dienst te nemen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het Werkbedrijf ondersteunt bedrijven door te bekijken welke oplossingen en mogelijkheden er (kunnen)

zijn. Het Werkbedrijf is in dit opzicht een partner van bedrijven.

Iedereen in de samenleving doet mee en de overheid bemoeit zich niet met problemen die mensen zelf – of in hun netwerk – kunnen oplossen. Dit heeft ook consequenties voor de werkwijze van het Werkbedrijf. Als maatwerk noodzakelijk is, levert het nieuwe Werkbedrijf maatwerk. Maar als het Werkbedrijf op afstand kan blijven, doet ze dit ook.

De laatste ontwikkeling die voor de bouw van een Werkbedrijf relevant is, is digitalisering. Mensen hebben internet en verwachten goede digitale dienstverlening. Het Werkbedrijf geeft prioriteit aan digitalisering, voor kandidaat- en bedrijfscontacten en voor interne processen.



missie, visie en kernwaarden

1.2 MISSIE EN KERNWAARDEN: WERK IS DE UITKOMST!

Het Werkbedrijf is er voor mensen die hulp nodig hebben bij het vinden of behouden van werk. Het Werkbedrijf noemt hen "kandidaten". Die hulp kan ook betekenen dat het Werkbedrijf iemand ondersteunt bij de eerste stappen. Het bedrijf verbindt kandidaten aan bedrijven door middel van interventies. Dat kan zijn door kwaliteiten bij mensen te onderkennen en zichtbaar te maken of te ontwikkelen en door de juiste begeleiding te bieden. De interventie moet **eerlijk, passend en proportioneel**

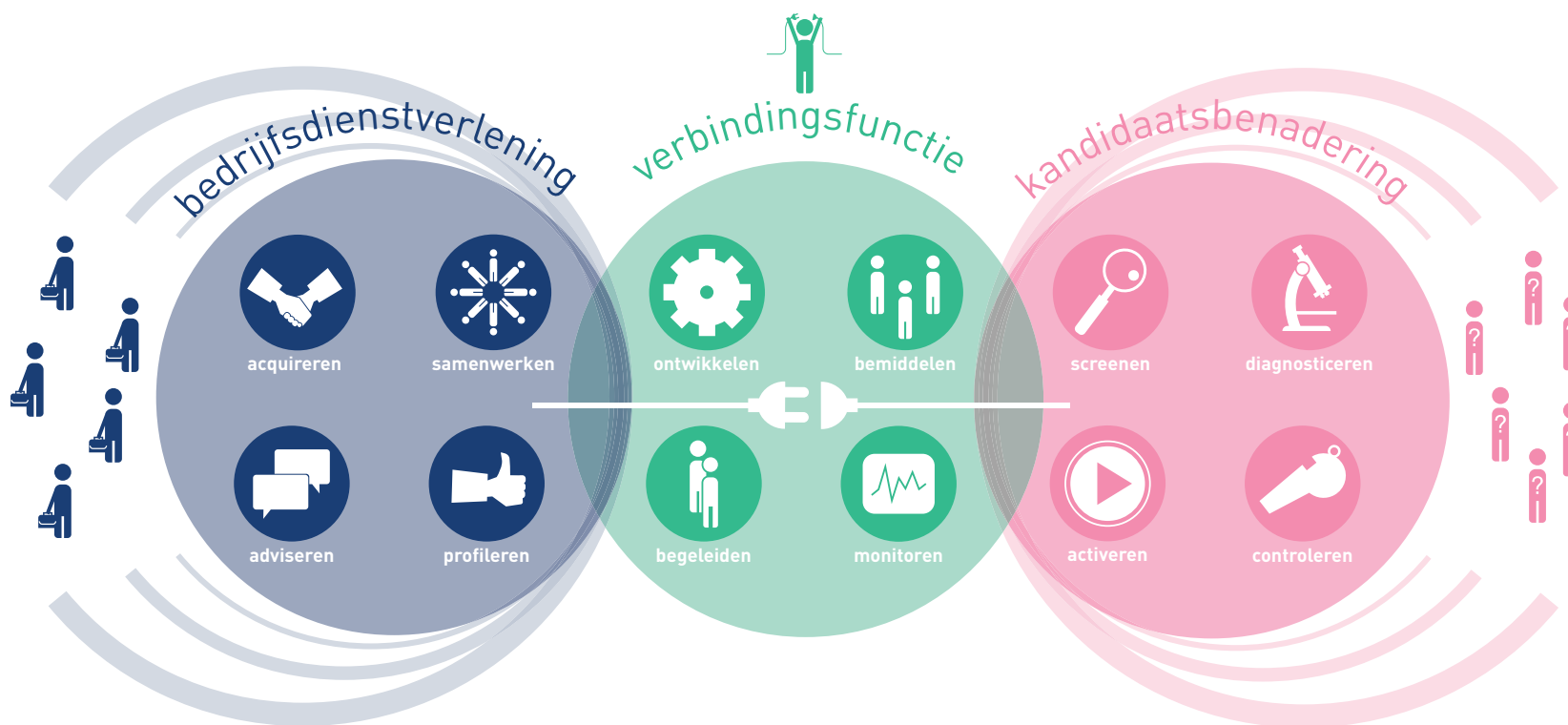
zijn: een kandidaat moet hulp nodig hebben, maar doet zo veel mogelijk zelf. De interventies en hun doel zijn transparant en ze leiden niet tot verdringing. De prijs van interventies moet zowel voor het Werkbedrijf, de werkgever als de kandidaat redelijk zijn.

De verbinding die het Werkbedrijf legt en de oplossing die het bedrijf met een klant of kandidaat bedenkt, kan creatief (en dus maatwerk) zijn en komt niet rechtstreeks uit een "productenboek". In dit opzicht probeert het Werkbedrijf positief **te verrassen**.

Het Werkbedrijf verbindt bedrijven die arbeid nodig hebben aan kandidaten die deze arbeid kunnen leveren. Voor die verbinding is geen blauwdruk beschikbaar, arbeidsbemiddeling is maatwerk. De professionals moeten actief op zoek gaan naar een **match** tussen een bedrijf en kandidaat. En die match ligt niet altijd voor de hand, omdat het gaat om kandidaten die hulp nodig hebben bij het vinden van werk. Van de professionals wordt verwacht dat ze altijd op zoek zijn naar deze verbindingen en (verrassende) oplossingen bedenken. De match moet voor iedereen goed zijn. Voor kandidaten om-

dat ze een stap maken naar werk, voor bedrijven omdat ze hun bedrijf versterken en voor de gemeente omdat de maatschappelijke kosten-batenanalyse positief uitvalt.

Bij het Werkbedrijf werken medewerkers die willen weten wat het effect van hun handelen is en die altijd streven naar een maximalisatie van dit effect. Het Werkbedrijf **kent de bedrijven** en **kent haar kandidaten**. Dit betekent dat het Werkbedrijf continu werkt aan vakmanschap en dat medewerkers altijd bereid zijn kritisch te reflecteren op hun handelen, "evidence based" te werken en te innoveren.




bedrijfsdienstverlening

DEEL 1 > HOOFDSTUK 2

PROFILEREN 

ADVISEREN 

ACQUIREREN 

SAMENWERKEN 

WERKWOORDEN: PROFILEREN, ADVISEREN, ACQUIREREN EN SAMENWERKEN

Het Werkbedrijf werkt samen met bedrijven door:

- echt contact te hebben, met één aanspreekpunt met kennis van de branche en het bedrijf daarbinnen;
- een goede detacheringsfaciliteit te bieden (het werkgeverschap te dragen);
- kandidaten en bedrijven goed te begeleiden en direct met elkaar in contact te brengen;
- risico's weg te nemen;
- goed te adviseren.

Deze maatregelen om bedrijven te ontzorgen worden nader uitgewerkt in paragraaf 2.2.

Het Werkbedrijf is dé partner in de regio voor bedrijven die zoeken naar arbeidscapaciteit voor een passende prijs die maatschappelijk verantwoord is. Samen met werkgevers creëert het Werkbedrijf mogelijkheden om mensen naar betaald werk te laten groeien. Het nieuwe Werkbedrijf stelt de mogelijkheden die de ondernemer zelf ziet centraal en trekt samen met hem of haar op. Van begin tot eind is dit een **publiekprivate co-creatie** waarin partijen samenwerken aan een effectieve relatie met elkaar en met kandidaten. Het Werkbedrijf vervult een unieke sleutelrol binnen een dynamische arbeidsmarkt en groeit uit tot een toonaangevende organisatie in de dienstverle-

ning naar bedrijven. Dit gebeurt door middel van relatiemanagement, informatievoorziening, matching van vraag en aanbod, initiatieven voor profilering, projecten ter bevordering van werkgelegenheid en advisering over HRM-vraagstukken. Bedrijven zijn de klanten¹ van het Werkbedrijf. Zonder medewerking van een werkgever, plaatst het Werkbedrijf geen mensen.

Het woord "werkgeversbenadering" in 'Samen Sterker' is in het werkboek vervangen door "bedrijfsdienstverlening". De term werkgeversbenadering impliceert dat het bedrijf zich sec met een organisatie bezighoudt, omdat dit een werkgever is. Deze benadering is te smal; het Werkbedrijf doet meer dan acquireren. Vandaar dat we kiezen voor de term bedrijfsdienstverlening².

In het traject naar dit werkboek is gesproken met een groot aantal bedrijven. Ook zijn naar aanleiding van het Sociaal Akkoord VNO-NCW en FNV als sociale partners betrokken. Beide

¹. Een klant is een afnemer van goederen of diensten. Waarvan het Werkbedrijf behoeften bepaalt en waarmee het Werkbedrijf probeert deals te maken.

². Onder bedrijven vallen ook niet-commerciële organisaties zoals overheden, stichtingen en vrijwilligersorganisaties.

organisaties hebben aangegeven achter de regionale samenwerking in het Sterke werkwoorden te staan en hebben tevens gewezen op de urgentie van samenwerking. Voor het vervullen van de afspraken die de sociale partners met het kabinet in het Sociaal Akkoord hebben gemaakt, is het Werkbedrijf een belangrijke schakel. **VNO-NCW** verwacht in de toekomst een slagvaardige partner te hebben in een nieuwe regionaal Werkbedrijf om gesprekken mee aan te gaan in het kader van het quorum dat overeengekomen is in het Sociaal Akkoord. Daarnaast hecht zij veel waarde aan onze ambitie te komen tot harmonisatie van het instrumentarium.

2.1 HUIDIGE SITUATIE

Er is een inventarisatie gemaakt van de werkgeversbenaderingen van gemeenten. Op dit moment heeft elke gemeente een eigen werkgeversbenadering. Sommige werkgevers krijgen bezoek van meerdere gemeenten, UWV en Breed. Werknemers krijgen een veelvoud aan arrangementen aangeboden. De ene gemeente sluit samenwerkingsovereenkomsten af met werkgevers, de andere heeft een scharnierfunctie met als doel mogelijkheden bij werkgevers te vinden en daar kandidaten aan te koppelen. Weer een andere gemeente zet sterk in op social return of het netwerk van de gemeente. Niet zelden vertolken collegeleden

hier een rol in, omdat zij vaak een sterk ontwikkeld netwerk hebben. Bij de huidige werkgeversbenaderingen zijn diverse mensen binnen de gemeentelijke organisaties betrokken. Ook het UWV is een bestaande partner bij het benaderen van werkgevers.

Een goede dienstverlening aan bedrijven is cruciaal voor het welslagen van de opgaven waarvoor gemeenten gesteld worden, zo staat beschreven in een handreiking van Divosa, UWV en VNG en in diverse arbeidsmarktanalyses. Bedrijven willen één loket dat hen adequaat ondersteunt en ontzorgt, bij personeelsbehoeften en thema's die nu en in de toekomst spelen op de arbeidsmarkt. Uit vele onderzoeken blijkt dat zij onder andere behoefte hebben aan: (toekomstig) gekwalificeerd personeel, snelle en adequate matching of vacaturevervulling en ondersteuning en ontzorging bij de invulling van sociaal werkgeverschap.

2.2 ADVISEREN, ACQUIREREN, SAMENWERKEN EN PROFILEREN

Werk vind je alleen bij bedrijven. Dit geldt natuurlijk voor bedrijven met een vacature, maar bedrijven hebben veel meer te bieden. Het Werkbedrijf benadert hen met oprechte interesse in hun bedrijf, verkent gezamenlijke mogelijkheden en komt zo niet alleen bestaande vacatures op het spoor, maar ook eventuele andere mogelijkheden voor (betaald) werk.

De **werkvloer** bij bedrijven ziet het Werkbedrijf als het belangrijkste re-integratie-instrument. Op de werkvloer doen kandidaten werkne-

mers- en beroepsvaardigheden op. Ook worden op een werkplek vaak de talenten, motivatie en de belemmeringen van kandidaten ontdekt. Zo kunnen kandidaten – die een periode werkloos zijn geweest – het gat op hun CV vullen.

Het benaderen van bedrijven, door het Werkbedrijf, UWV en andere instellingen, gebeurt met één gezicht. Deelnemende partijen in deze alliantie zijn op de hoogte van elkaars kennis en kunde en zetten deze in. Zij stemmen tevens af wie verantwoordelijk is voor het benaderen van welke bedrijven. Dit kan uiteenlopen van een individuele medewerker of een directielid tot (een aantal) collegeleden.

Het Werkbedrijf waakt voor misbruik en verdrijving en zorgt ervoor dat tijdelijk onbetaald werk of werk met financiële ondersteuning voor de werkgever niet langer duurt dan nodig. Werkgevers die niet bereid zijn hier in redelijkheid aan mee te werken, worden niet bediend. Bedrijfsdienstverlening is tweerichtingsverkeer. Het Werkbedrijf gaat voor partnerschap: een sterke relatie met bedrijven en korte lijnen.

Het uitgangspunt dat de werkvloer (in veel gevallen) het beste re-integratie-instrument is, heeft ook implicaties voor de kandidaatsbenadering. Dit wordt beschreven in het volgende hoofdstuk.

Het nieuwe Werkbedrijf is deskundig, bijvoorbeeld op het gebied van P&O, arbeidswetgeving, functiegebouwen en -differentiatie en social return. Het Werkbedrijf is een organisatie



die namens de regiogemeenten taken uitvoert. Het is een speler in het veld met veel kennis en expertise van de gemeenten. Het Werkbedrijf heeft korte lijnen met bedrijven en deelnemende gemeenten en schakelt snel en soepel. Bedrijven ervaren **meerwaarde “zonder gedoe”** en worden ontzorgd.

Het Werkbedrijf neemt geen gemeentelijke taken over (zoals een bedrijvenloket of accountmanagement Economische Zaken) maar stemt maximaal af. Zowel in het grijze gebied tussen het informele contact met een bedrijf als op het moment waarop een specifieke afdeling van de gemeente in actie moet komen. Daarbij versterken de afdelingen Economie en het Werkbedrijf elkaar. Individuele bestuurders of ambtenaren (bijvoorbeeld medewerkers van de afdelingen Economische Zaken) hebben regelmatig goede relaties met bedrijven en niet zelden wil een bedrijf zaken doen met lokale kandidaten en lokale bestuurders. Het Werkbedrijf heeft hier oog voor en wendt deze lokale kracht optimaal aan.

Het Werkbedrijf vervult ook een sterke adviserende rol, over bijvoorbeeld social return en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit gebeurt in samenwerking met UWV, die nu al aanvullende diensten biedt zoals arbeidskundig advies, advies over arbeidsmarktontwikkelingen in de sector/regio en arbeidsjuridisch advies in personeelskwesties. Een nieuwe tak van sport – waar het Werkbedrijf zich met UWV op toe zal leggen – is het maken van bedrijfsanalyses. Inschakeling van het SW-bedrijf Breed bij deze taak is van belang: Breed heeft

namelijk deskundigheid en ervaring hiermee. Met behulp van deze analyses ontstaat inzicht in het differentiëren in functies en het herindelen van werkprocessen en werkplekken. Op deze manier worden werkpakketten gedestilleerd voor kwetsbare mensen (jobcarving).

Het Werkbedrijf acquireert ook voor de partijen waarmee zij alliantieafspraken maakt, bijvoorbeeld voor instellingen die (onder regie van het Werkbedrijf) de arbeidsmatige dagbesteding organiseren, maar ook voor onderwijsinstellingen die voor hun scholieren en studenten stageplekken en BBL/BOL-plekken nodig hebben. Alliantiepartners hoeven overigens niet per definitie (semi-)publieke instellingen te zijn. Het Werkbedrijf werkt ook samen met uitzendbureaus.

De veranderingen op de arbeidsmarkt, zowel qua wetgeving als sociaal-maatschappelijk hebben gevolgen voor het arbeidsmarktbeleid. Gemeenten worden door dalende budgetten en oplopende werkloosheid geconfronteerd met belangrijke en moeilijke keuzes. Het is belangrijk om samen met het bedrijfsleven na te denken over het profiel van de regio en hoe gemeenten dit, samen met bedrijven, kunnen versterken. Het Werkbedrijf heeft de intentie

om dit in gezamenlijkheid met de afdelingen Economische Zaken van gemeenten bespreekbaar te maken met de bedrijven in de regio en een faciliterende rol te spelen bij het versterken van het arbeidsmarktbeleid; dit in nauwe samenspraak met het onderwijsveld.

Uitgangspunt is dat de bedrijfsdienstverlening het verschil maakt. Ook het huidige kabinet is voornemens afspraken te maken met bedrijven. In de kamerbrief van 11 april 2013 over het Sociaal Akkoord staat dat werkgevers zich vanaf 2026 garant stellen voor een cumulatief aantal van 100.000 extra banen voor mensen met een beperking. Dit zou voor onze regio een extra banenaanbod van 2.000 betekenen voor mensen met een arbeidsbeperking (de regio ontvangt ongeveer 2% van het landelijke budget). In het begrotingsakkoord van oktober 2013 zijn afspraken over versnelling van dit aanbod opgenomen. Het Werkbedrijf gaat dus actief in gesprek met bedrijven en moet weten welke kandidaten wanneer bemiddeld kunnen worden. Bedrijven worden verleid om te doen aan sociaal werkgeverschap, waarbij het Werkbedrijf een faciliterende rol speelt.

Eén van de manieren om de bedrijfsdienstverlening een impuls te geven, is het introduceren van een bedrijfspoort. Medewerkers van het Werkbedrijf gaan – in overleg – re-integratiegesprekken voeren bij bedrijven. Dit vergroot en verbetert het contact tussen het Werkbedrijf, de werkgevers en de kandidaten. Zo wordt de toegang tot werk anders. In het verleden werden kandidaten bij de individueel deelnemende gemeente uitgenodigd voor een

re-integratiegesprek. Het Werkbedrijf gaat zelf op zoek naar nieuwe locaties. Bijvoorbeeld in het centrum van deelnemende gemeenten of bij bedrijven op bedrijventerreinen. Zodat een groot deel van de re-integratieactiviteiten ook plaatsvindt (na)bij bedrijven en er een meer **natuurlijke samenwerkingsrelatie** ontstaat tussen het personeel van het Werkbedrijf en bedrijven.


2.3 INSTRUMENTARIUM

Het leveren van dienstverlening aan bedrijven is mensenwerk. Het nieuwe Werkbedrijf investeert in kennis en deskundig personeel om hier invulling aan te geven. Daarnaast wordt geïnvesteerd in pr en communicatie, samenwerking met het UWV (van arbeidsmarktanalyses tot bedrijfsbezoeken) en slimme allianties met bedrijfsleven en onderwijs.

In het kader van de bedrijfsdienstverlening is het van groot belang om de regie te blijven voeren over het instrumentarium voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Het Werkbedrijf voert de regie over de arbeidsmatige dagbesteding, vormen van beschut werken en (leer)werkplekken (centrale inkoop, decentrale uitvoering). Het is van groot belang dat er geen nieuwe fragmentatie en nieuwe vormen van concurrentie tussen regelingen en instellingen ontstaat. Bestaande regelingen en met name de instrumenten voor bedrijven moeten geharmoniseerd worden binnen de hele participatieketen. Zo kan een transparante bedrijfsdienstverlening geboden worden. Dit is in lijn met de ambitie van het nieuwe Werkbedrijf.


kandidaatsbenadering

DEEL 1 > HOOFDSTUK 3

SCREENENEN 

ACTIVEREN 

DIAGNOSTICEREN 

CONTROLLEREN 

WERKWOORDEN: SCREENEN, ACTIVEREN, DIAGNOSTICEREN EN CONTROLLEREN

Het Werkbedrijf helpt kandidaten door:

- uit te gaan van wat een kandidaat wél kan en op zoek te gaan naar diens talenten;
- kandidaten direct in contact te brengen met bedrijven;
- de juiste begeleiding te bieden (van bemiddeling tot intensieve begeleiding).

Deze kandidaatsbenadering wordt uitgewerkt in paragraaf 3.4.

Het Werkbedrijf heeft – gebaseerd op de concept-Participatiewet en de kenmerken van Regio Sterke werkwoorden – theoretisch gezien ongeveer 15.000 potentiële kandidaten.

Het woord “poortwachtersfunctie” in ‘Samen Sterker’ riep discussie op. Het suggereert dat het Werkbedrijf er alleen is voor de mensen die nieuw binnenkomen. Dat is niet het geval. Ook bestaande uitkeringsgerechtigden worden gestimuleerd om weer aan het werk te gaan, met de boodschap dat werk boven de uitkering gaat. Elke stap die hen dichterbij werk brengt, is een stap vooruit. Daarom spreekt het Werkbedrijf niet meer van een poortwachtersfunctie, maar van kandidaatsbenadering¹.

3.1 HUIDIGE SITUATIE

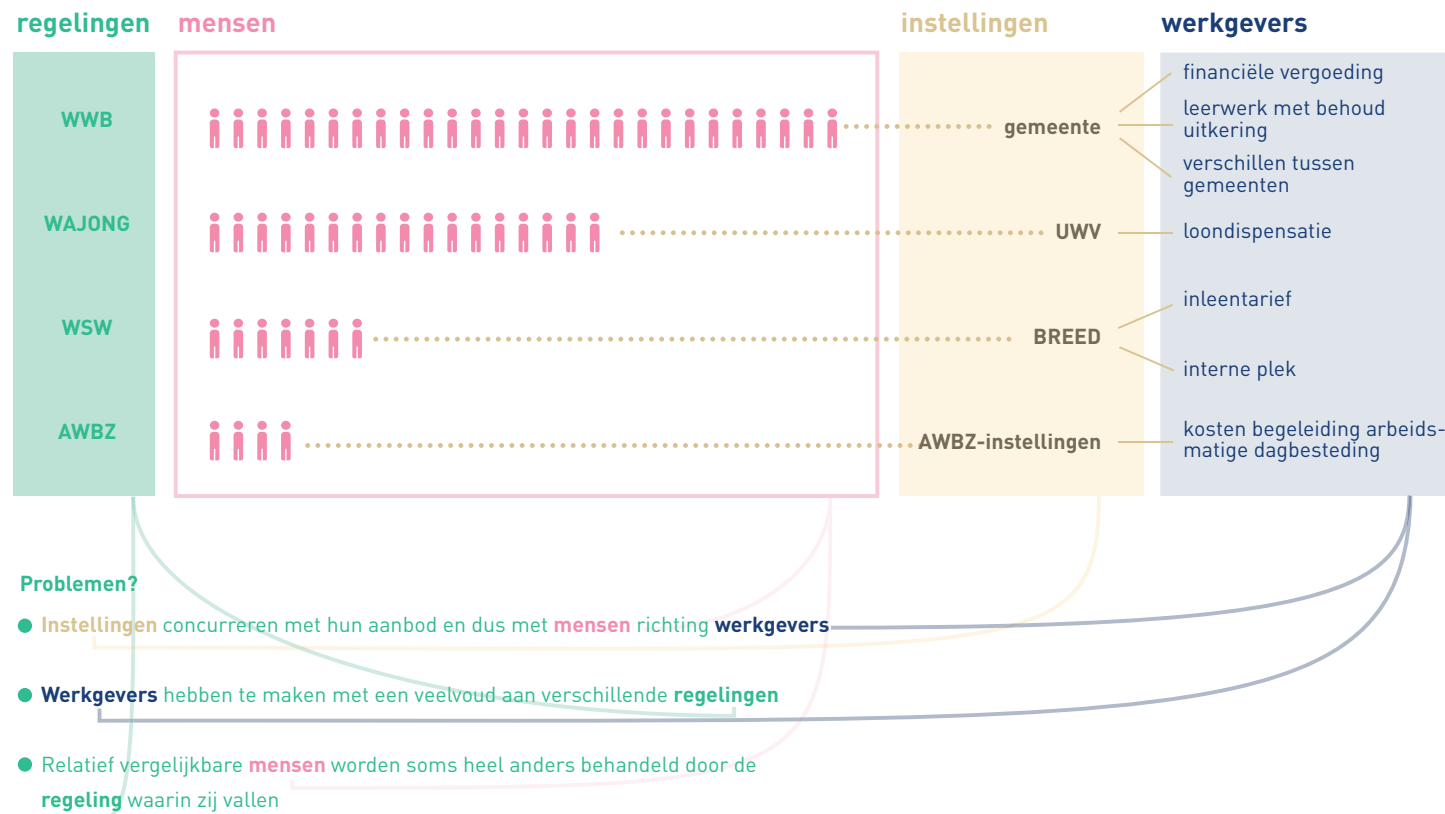
Relatief vergelijkbare mensen worden soms heel anders behandeld door de regeling waarin zij vallen. Waar de onderkant van de WSW qua problematiek lijkt op de bovenkant van de dagbesteding, zijn de arrangementen voor deze mensen (en bedrijven) verschillend. SW-medewerkers krijgen betaald conform de CAO WSW en mensen in de dagbesteding krijgen niet betaald voor hun arbeidsmatige productiviteit. Zij moeten een bijdrage betalen om een dagbestedingsplek te krijgen.

Instellingen concurreren met hun aanbod en dus met mensen richting bedrijven. Gemeenten vragen van SW-bedrijven om mensen te detacheren en SW-bedrijven, zoals Breed, brengen hiervoor een inleentarieff in rekening bij de werkgever. AWBZ-instellingen hebben met werkgevers vaker een gesprek over hun bijdrage aan de begeleidingskosten en kijken minder naar de loonwaarde van hun klanten. Ook gemeenten concurreren onderling en met de andere partijen met hun aanbod (WWB'ers).

¹ Een kandidaat is iemand die een bepaalde functie kan vervullen, een gegadigde voor een baan. Het Werkbedrijf verwacht dat hij of zij gemotiveerd is en zich inspannt om werk te krijgen.

kandidaatsbenadering

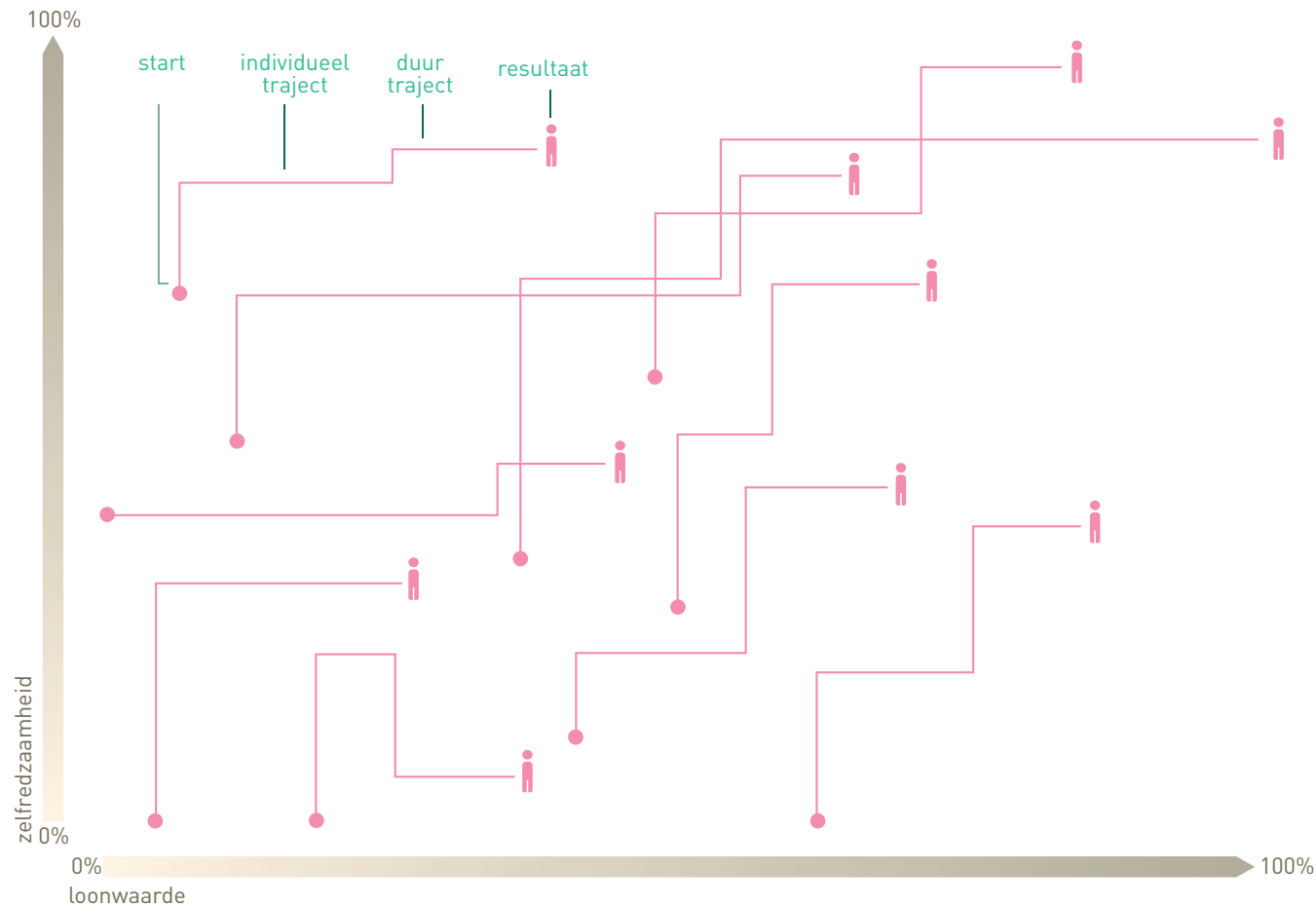
OOD: gericht op regels



Bedrijven hebben daardoor te maken met een veelvoud aan verschillende regelingen. Het nieuwe Werkbedrijf gaat werken aan een **een-duidige benadering van bedrijven** en stelt in de gesprekken met werkgevers de loonwaarde van mensen centraal. Begeleiding kan nodig zijn om mensen te laten participeren en loonwaarde te realiseren.

[zie infographic hiernaast]

NIEUW: gericht op mensen



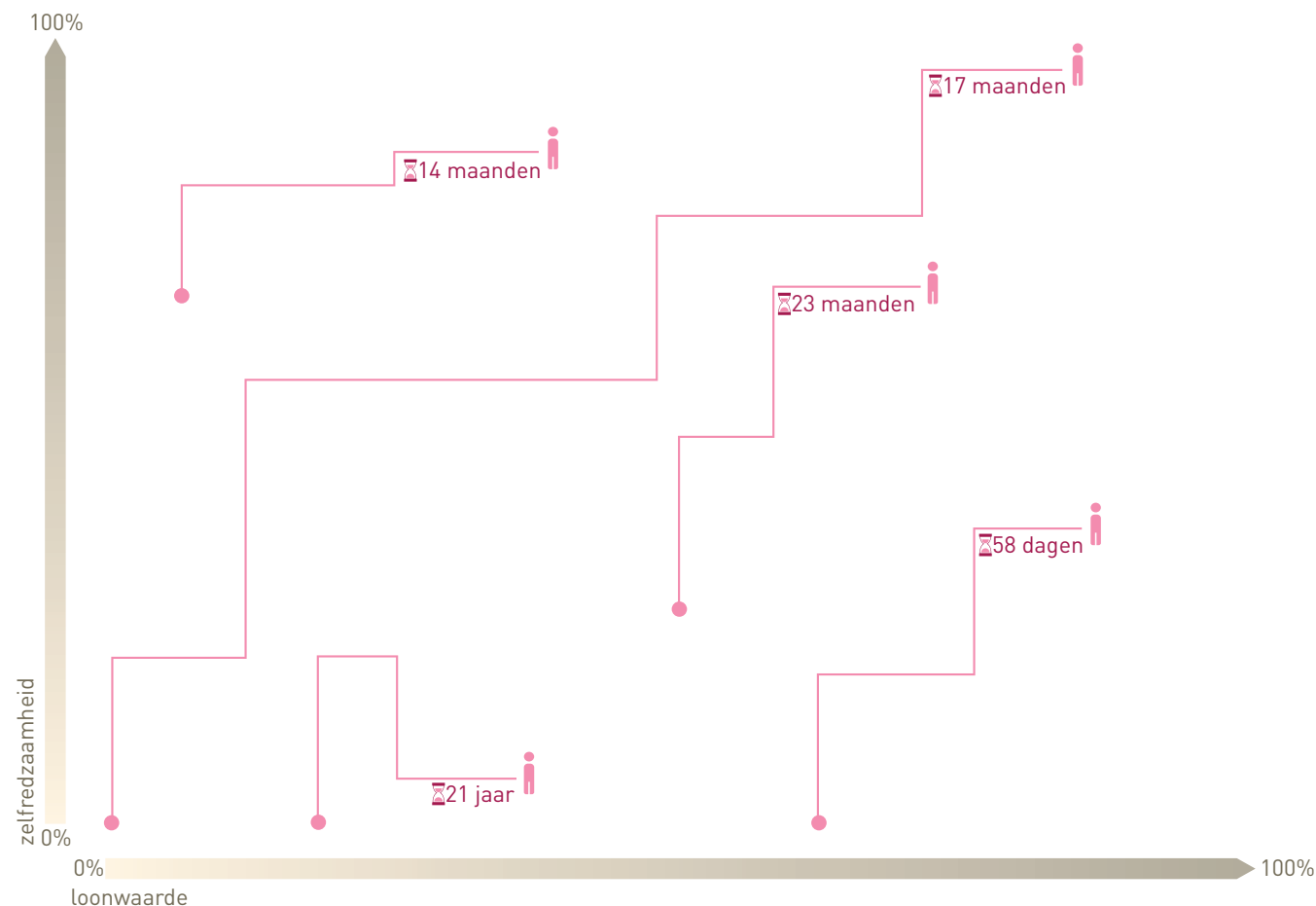
3.2 INDELING VAN KANDIDATEN

Het Werkbedrijf werkt mensgericht en integraal waarbij wetgeving niet leidend moet zijn bij de wijze waarop naar mensen wordt gekeken en met mensen wordt omgegaan. Mensen worden niet meer 'gestigmatiseerd' of benaderd vanuit regelingen. Het Werkbedrijf kijkt naar de kansen die iemand heeft in het vinden van een baan. De indeling van kandidaten (segmentatie) – die deels de basis vormt voor de processen van het Werkbedrijf – voldoet dus aan twee kenmerken:

1. de indeling levert een integraler en individueel mensbeeld op, is niet statisch en
2. de indeling is niet gekoppeld aan concrete wetgeving.

[zie infographic hiernaast]

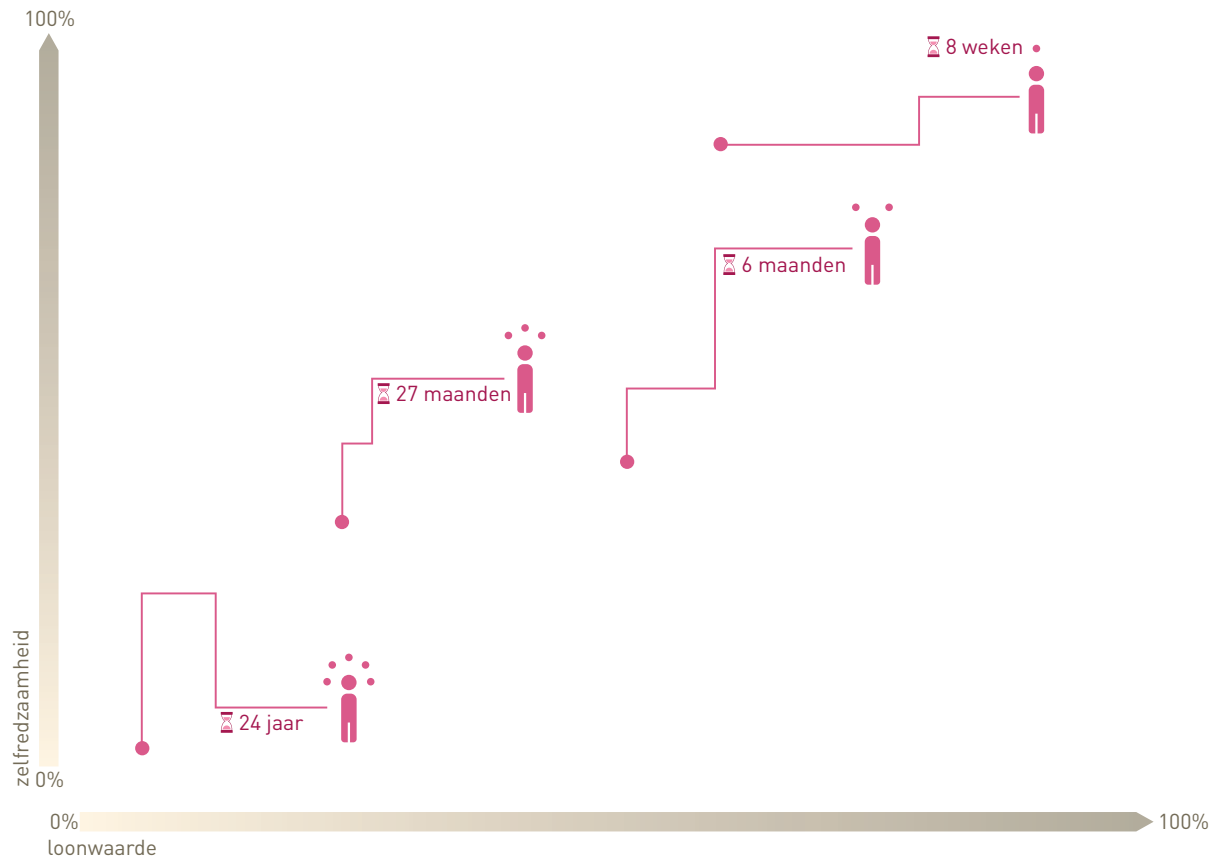
Werkbedrijf: individuele trajecten duren niet allemaal even lang



Het Werkbedrijf kiest voorlopig voor een indeling aan de hand van twee assen. De horizontale as zegt iets over de relatie tot de arbeidsmarkt (werk, ontwikkeling naar werk, werk met structurele ondersteuning en zorg/ontheffing) en de verticale as zegt iets over de zelfredzaamheid van mensen (exclusief werkindicatoren). Uiteindelijk is het streven van het Werkbedrijf de arbeidsproductiviteit (loonwaarde) van mensen te vergroten en mensen zelfredzamer te laten zijn. **Individuele trajecten** kunnen hiervoor verschillen: sommige mensen hebben permanente begeleiding nodig, anderen stromen snel uit.

[zie infographic hiernaast]

Mensenwerk: een indeling



3.3 MENSENWERK

Het Werkbedrijf werkt met vier soorten kandidaten. Zonder mensen in hokjes te willen plaatsen, gaat het grofweg om de volgende categorieën:

1. **werkfit:** mensen die, met een klein beetje ondersteuning, regulier werk kunnen vinden;
2. **tijdelijke ondersteuning:** mensen die zich kunnen ontwikkelen naar regulier werk als het Werkbedrijf de juiste – tijdelijke – interventies doet;
3. **structurele ondersteuning:** mensen die structureel ondersteund moeten worden op de arbeidsmarkt;
4. mensen die alleen met **zeer intensieve begeleiding** op de arbeidsmarkt actief kunnen zijn.

Deze groepen kunnen elkaar overlappen. Mensen kunnen zich immers ontwikkelen, al dan niet door de interventies van het Werkbedrijf en het bedrijf waarbij ze werkzaam zijn. Belangrijk is dat het Werkbedrijf in een vroeg stadium constateert in welke categorie een kandidaat zit, welk verbodsinstrumentarium (hoofdstuk 4) erbij past en de dienstverlening (hoofdstuk 5). Intensief waar nodig, terughoudend als dat kan.

[zie infographic hiernaast]

3.4 SCREENEN, ACTIVEREN, DIAGNOSTICEREN EN CONTROLEREN

Het Werkbedrijf screent de kandidaat bij binnenkomst en maakt gebruik van gegevens die al bekend zijn (vanuit UWV, de zorg- of welzijnswereld of het onderwijsveld). Dit levert een inschatting op van de kandidaat en zijn of haar mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Het Werkbedrijf brengt kandidaten snel in contact met bedrijven. Niet het Werkbedrijf, maar bedrijven selecteren de kandidaten en deze krijgen de kans om in een werkomgeving hun capaciteiten te laten zien. Daar leren mensen méér van dan van screenings en diagnoses.

Om de verbinding te maken, moet het Werkbedrijf natuurlijk wel iets weten van een kandidaat. Het Werkbedrijf levert deze input door gebruik te maken van online vragenlijsten, groepsactiviteiten en individuele gesprekken. Door bedrijven en kandidaten vervolgens zelf het contact en de verbinding te laten maken, is het commitment van beide partijen groter.

Met een kandidaat wordt een activeringstraject afgesproken, dat gericht is op zijn of haar ontwikkeling richting werk. Er worden individuele afspraken gemaakt tussen de kandidaat en het Werkbedrijf, die voor allebei bindend zijn. Het Werkbedrijf controleert of kandidaten hun afspraken nakomen.

Uitgangspunt is dat re-integratie en activering via de werkvloer bij bedrijven wordt gerealiseerd. Het streven is om kandidaten die geen werk hebben en dit ook niet zullen krijgen op korte termijn, via leerwerkplekken naar werk

toe te leiden. De inzet van overige instrumenten als scholing stemt het Werkbedrijf af op deze (leer)werkplekken. Zo wordt de arbeidsmarktpositie van de kandidaat verbeterd en de weg naar werk zo kort en direct mogelijk. Leerwerkplekken zijn geen doel op zich, maar wel een goed instrument om mensen dichterbij de arbeidsmarkt te brengen.

In sommige gevallen is screenen en activeren niet genoeg, omdat een kandidaat bijvoorbeeld meer problemen of een (duurzame) arbeidsbeperking heeft. In dit geval doet het Werkbedrijf een verdiepende diagnose of laat deze uitvoeren door één van de alliantiepartners met specifieke deskundigheid.

3.5 INSTRUMENTARIUM

Het instrumentarium van de kandidaatsbenadering bestaat uit alle activiteiten en instrumenten die direct en eenzijdig op de kandidaat werken; zoals screening, begeleiding door een medewerker en bedrijf, een scholings- en cursusaanbod met trainingen en workshops, een verdiepende diagnose en faciliteiten zoals kinderopvangvergoeding of een reiskostenvergoeding. Verbinding met de werkplek bij het bedrijf staat centraal in de benadering van de kandidaten.

Investeren aan de voorkant staat centraal en daar wordt dan ook stevig op ingezet. Daarom kiest het Werkbedrijf in ieder geval voor een inzet op nieuwe instroom en op dienstverlening aan jongeren. Dit betekent overigens niet dat het Werkbedrijf *niet* inzet op de bestaande

kandidaten, van mensen die op dit moment een uitkering ontvangen verwacht de regio dat ze actief op zoek gaan naar werk en ook zij worden door het Werkbedrijf als kandidaat direct in contact gebracht met bedrijven.

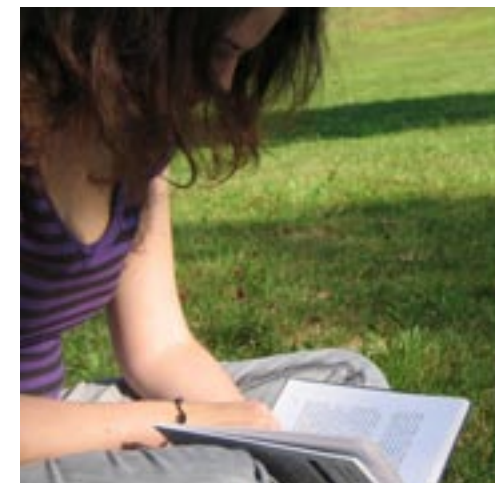
3.6 JONGEREN

Het huidige jongerenloket kent twee pijlers: onderwijs en werk. Zij vervult voor onze regio de Regionale Meld- en Coördinatiefunctie (RMC) met als doel voortijdig schoolverlaten te voorkomen. Voortijdig schoolverlaters zijn jongeren die geen startkwalificatie hebben behaald én geen opleiding volgen. Het jongerenloket registreert voortijdig schoolverlaters tot 23 jaar en zorgt ervoor dat zij via een passend traject (onderwijs, baan of combinatie daarvan) alsnog een startkwalificatie behalen om daarmee hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Daarnaast komen er naar het jongerenloket jongeren die wel een startkwalificatie hebben, maar geen werk kunnen vinden. In sommige gevallen helpt het jongerenloket met het vinden van werk, in andere gevallen wordt een jongere terugh naar school gestuurd.

De regio wil voorkomen dat jongeren in een uitkeringssituatie terechtkomen en wil tevens maximaal gebruik maken van hun talenten. Jongeren staan dus hoog op de agenda van het Werkbedrijf. Overigens is arbeidsbemiddeling niet altijd het voornaamste doel: als iemand nog geen startkwalificatie heeft, is het soms belangrijker om de jongere in kwestie eerst terugh naar het onderwijs te sturen.

Het Werkbedrijf onderhoudt daarom een sterke relatie met het onderwijsveld. Niet alleen door hen aan te spreken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ook door echt samen te werken. Onderwijsinstellingen in de regio hebben hun jongeren goed in beeld en het Werkbedrijf wil deze kennis benutten. Daarnaast zijn de onderwijsinstellingen gesprekspartner van het Werkbedrijf in haar ambitie om bedrijven eenduidiger te benaderen en de aansluiting op de arbeidsmarkt te verbeteren. Bij dit laatste gaat het dan vooral bedrijven goed te faciliteren bij het opleiden van hun (toekomstige) werknemers, passend bij de bedrijfscultuur- en kennis.

Het jongerenloket wordt onderdeel van het Werkbedrijf en gaat mee in de géénloketbenadering. Met de gemeenten, het maatschappelijk middenveld en de onderwijsinstellingen geeft het Werkbedrijf een vervolg aan de huidige jongerenaanpak.



verbindingfunctie

DEEL 1 > HOOFDSTUK 4



4.1 WERKWOORDEN: ONTWIKKELEN, BEMIDDELEN, BEGELEIDEN EN MONITOREN

Het woord 'bemiddelingsfunctie' uit 'Samen Sterker' riep vragen op; vooral de link tussen bemiddelen en begeleiden bleek onduidelijk. Daarom is dit woord vervangen door de verbindingfunctie, de essentie van het Werkbedrijf is immers dat mensen die (deels) kunnen werken, verbonden worden met de arbeidsmarkt. Verbinden is uiteindelijk het meest primaire proces van het Werkbedrijf; de instrumenten die de professionals van het Werkbedrijf kunnen inzetten, zijn gericht op het maken van een match tussen kandidaat en bedrijf. Het Werkbedrijf heeft een uitstekende gereedheidskist, met passende en aantrekkelijke arrangementen om kandidaten en bedrijven aan elkaar te verbinden.

Het Werkbedrijf werkt oplossingsgericht en sluit aan bij de vraag van het individuele bedrijf en de vaardigheden en competenties van de kandidaat. Een goede relatie met bedrijven en kandidaten wordt gemaakt door mensen. Contracten en procedures zijn randvoorwaardelijk: eerst contact, dan contract.

4.2 ONTWIKKELEN, BEMIDDELEN, BEGELEIDEN EN MONITOREN

De visie van het Werkbedrijf op het ontwikkelen van kandidaten is dat dit zoveel mogelijk moet gebeuren bij bedrijven en niet in theoretische settings van cursussen en scholingen. Daarom werft het Werkbedrijf leerwerkplekken in een breed spectrum aan branches en sectoren voor een breed spectrum aan kandidaten.

Bemiddeling naar werkplekken is altijd maatwerk. De ene werkgever heeft zelf uitstekende randvoorwaarden in huis om iemand met een arbeidsbeperking te begeleiden, terwijl de andere deze expertise van het Werkbedrijf verwacht. Het begeleiden van mensen maakt dus ook onderdeel uit van de bemiddeling. Dit is niet iets dat het Werkbedrijf per definitie zelf doet. Niet alleen omdat bedrijven dit soms zelf willen, maar ook omdat deze expertise ingekocht kan worden en beschikbaar is bij het huidige Breed, AWBZ-instellingen of andere partijen. Wel staat vast dat het primaat van de afspraken met bedrijven hierover bij het Werkbedrijf ligt. Als reactie op 'Samen Sterker' heeft onder andere Breed aangegeven dat het begeleiden van mensen in veel gevallen een absolute randvoorwaarde is om mensen actief te krijgen en te houden op de arbeidsmarkt. Het Werkbedrijf deelt deze overtuiging.



verbindingsfunctie

Het Werkbedrijf heeft ook een detachingsfaciliteit. Soms is het niet mogelijk om iemand bij een reguliere werkgever in dienst te laten nemen. Bijvoorbeeld omdat een werkgever geen risico's kan of wil nemen. Breed (is en) heeft reeds een **detachingsfaciliteit**. Dit concept en de ervaringen hiermee worden optimaal ingezet bij de vormgeving binnen het Werkbedrijf. In de toekomst wordt bekeken wie in aanmerking komt voor individuele of groepsdetachering en hoe de arrangementen voor kandidaten en werkgevers er uitzien.

Bij het verbinden van kandidaten aan bedrijven, is monitoring en nazorg belangrijk. Omdat een groot deel van de kandidaten behoort tot de relatief kwetsbare burgers en omdat bedrijven ook een risico nemen, is zorgvuldigheid belangrijk. Het Werkbedrijf heeft een vertrouwensrelatie met kandidaten en bedrijven en die relatie kan alleen bestaan als de lijnen kort zijn.



4.3 INSTRUMENTARIUM (DE GEREEDSCHAPSKIST)

Verbinden is de kerncompetentie van een arbeidsbemiddelingsbedrijf en is mensenwerk. Vakmensen brengen bedrijven en kandidaten direct met elkaar in contact brengen en kunnen zo nodig instrumenten inzetten om een blijvende match te maken. Hieronder wordt een aantal instrumenten genoemd dat valt onder de verbindingfunctie. Er bestaat een grote verscheidenheid aan instrumenten die mensen naar werk moeten helpen. Gemakshalve worden deze instrumenten ingedeeld in vier categorieën:

1. trajecten die mensen **direct** naar werk helpen, bijvoorbeeld proefplaatsen;
2. trajecten en subsidies waarbij de nadruk ligt op de **ontwikkeling** van mensen naar hun maximale arbeidspotentie, zoals leerwerkplekken en begeleiding;
3. trajecten en subsidies waarbij mensen met langdurig verminderde arbeidsproductiviteit (loonwaarde) **structureel ondersteund** worden; bijvoorbeeld deelbanen met loonkostensubsidies, begeleiding, groepsdetacheringen of vormen van beschut werk, individuele detachering en arbeidsmatige dagbesteding. Het Werkbedrijf voert wel de regie over al deze trajectvormen, maar welke partij de meer zwaardere trajectvormen zal uitvoeren, is nog onderwerp van gesprek met de AWBZ-instellingen, Breed en UWV. Het Werkbedrijf heeft geen productiefunctie voor de mensen die onder deze regelingen vallen;

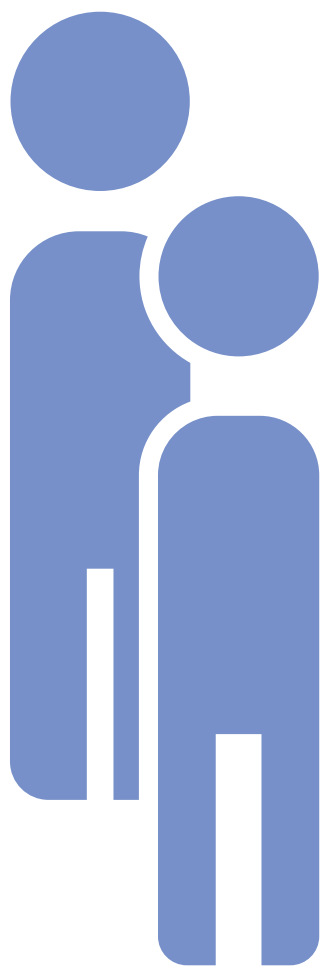
4. **zorgtrajecten** waarin geen focus ligt op arbeid en waar het Werkbedrijf niet de regie over voert maar wel – in samenwerking met andere partijen – een rol kan spelen in de dienstverlening.

Het Werkbedrijf ontwikkelt – op basis van de Participatiewet – één instrumentarium en legt dit vast. Deze instrumenten landen in één regionale re-integratieverordening, die door het Werkbedrijf wordt vastgesteld. Het is onwenselijk dat het Werkbedrijf moet werken met negen verschillende verordeningen; dan gaat immers alle kracht van gezamenlijkheid verloren.

Dit betekent overigens niet dat een raad niet meer kan sturen. In de verordening staat het instrumentarium dat het Werkbedrijf heeft (het aanbod). In een dienstverleningsovereenkomst (DVO) wordt per gemeente bepaald welk aanbod afgenomen wordt. De lokale aansturing van het Werkbedrijf loopt via de DVO, niet via de re-integratieverordening.

dienstverlening

DEEL 1 > HOOFDSTUK 5



5.1 VORMEN VAN DIENSTVERLENING

Omdat het Werkbedrijf er voor iedereen is, is de verscheidenheid aan kandidaten groot: van jonge, talentvolle afgestudeerden die een laatste zetje nodig hebben tot mensen met een duurzame arbeidsbeperking die veel begeleiding en of loonkostensubsidie nodig hebben of mensen die op meerdere leefgebieden problemen hebben (multi-problem). De dienstverlening die het Werkbedrijf levert voor de verschillende groepen, is onvergelijkbaar. Het uitgangspunt van de dienstverlening is maatwerk: de aanpak moet passen bij de capaciteiten en belemmeringen van de kandidaat, licht waar kan, zwaar waar nodig.

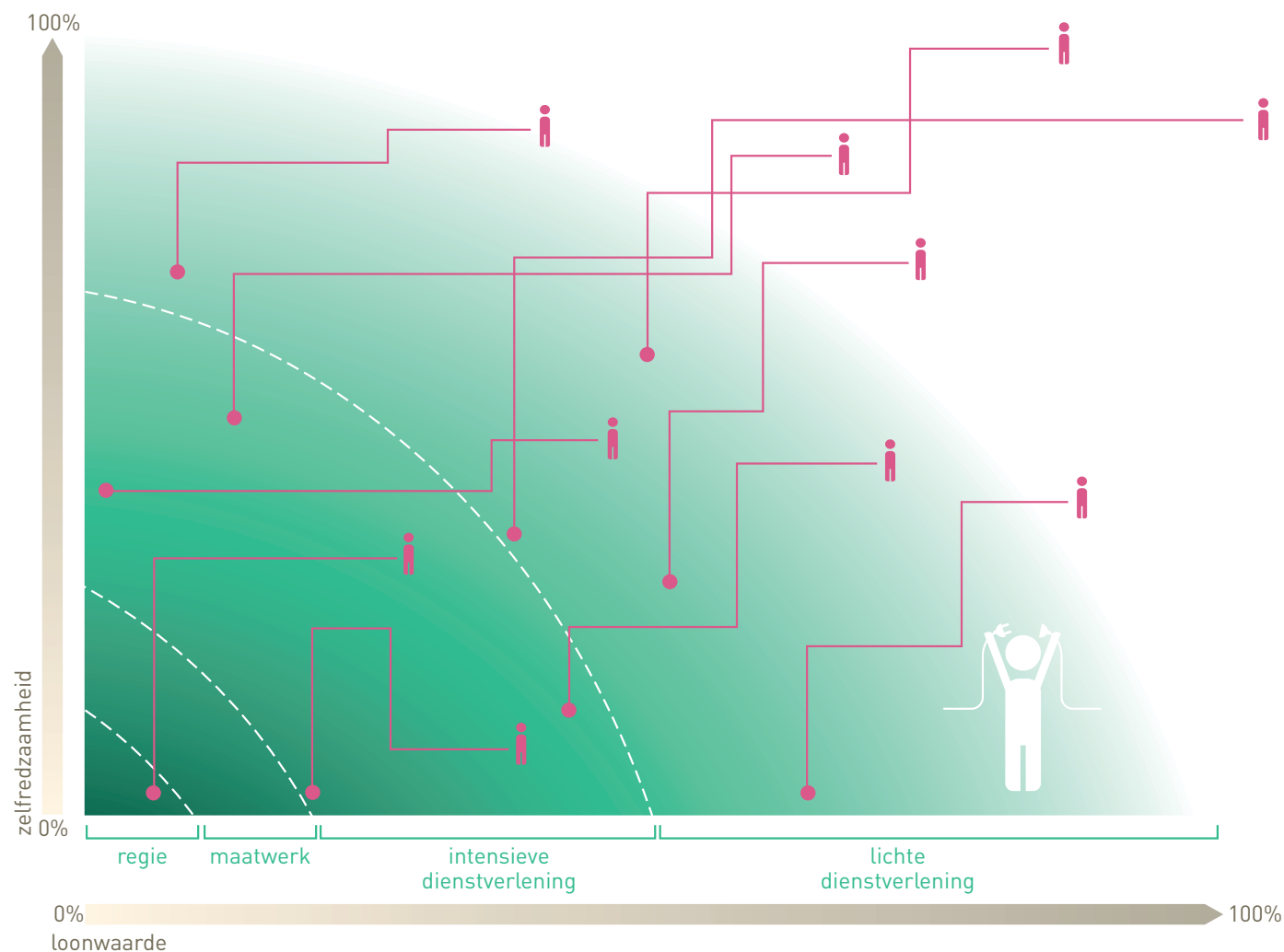
Lichte dienstverlening

Kandidaten die dicht bij de arbeidsmarkt staan, worden zo snel mogelijk verbonden aan de arbeidsmarkt. Het zijn de kandidaten die zelfredzaam zijn, actief zoeken, hun netwerk inzetten en "in balans" zijn. Ook zijn er kandidaten die wel verder van de arbeidsmarkt staan, maar waarvoor een relatief standaardinstrumentarium voldoende is.

De betreffende groep heeft vaak lichte vormen van ondersteuning nodig en kan veel zelf. In het kader van de géénloketbenadering worden deze mensen – indien nodig – uitgenodigd bij bedrijven zelf en niet bij een overheidsloket.



Dienstverlening



Regie en Maatwerk

Een grote groep kandidaten in het bestand van het Werkbedrijf heeft problemen op veel leefgebieden. Het zijn de mensen die minder zelfredzaam zijn of een acuut probleem hebben. Voor deze mensen moet een bredere analyse gemaakt worden.

In de begeleiding van deze kandidaten werkt de professional van het nieuwe Werkbedrijf samen met lokale zorgstructuren. Zij sluiten als specialist met een generalistische invalshoek aan bij deze zorgstructuren in de wijk/buurt. Het primaat voor de acties ligt bij de professionals die werken in de lokale toegangspoort. Hierover worden in de dienstverleningsovereenkomst maatwerkafspraken gemaakt per deelnemende gemeente.

Bovenstaande twee voorbeelden zijn uitersten van het spectrum, bedoeld om duidelijk te maken dat het Werkbedrijf er in principe voor iedereen is. De dienstverlening van het Werkbedrijf is zo ingericht dat er lichte vormen van dienstverlening geboden kunnen worden en daarnaast een specialistenrol in de zorgstructuren. Zowel binnen de lichte dienstverlening als binnen de regie-dienstverlening zitten meer en minder intensieve werktrajecten.

[\[zie infographic hiernaast\]](#)

5.2 VINDPLAATSGERICHT: DE GEÉNLOKETBENADERING

Het nieuwe Werkbedrijf werkt vindplaatsgericht. Hiervoor is de géénloketbenadering ontwikkeld: **het gemeentehuis** uit. Het Werkbedrijf is vindbaar bij bedrijven, bij lokale zorgstructuren, op internet en – als een deelnemende gemeente dit expliciet wil – in een gemeentehuis.

Onderstaande ingangen zijn nauw met elkaar verbonden en bieden een combinatie van dienstverlening aan. Het is de kleuring van de dienstverlening die verschilt, het Werkbedrijf verwijst mensen ook niet onnodig door.

Lokale toegangspoort

In de nota 'Kracht door Verbinding' hebben regio-gemeenten afgesproken dat er per gemeente een lokale zorgstructuur komt. Deze structuur biedt integraal diensten aan voor inwoners met problemen op **meerdere leefgebieden**. Als blijkt dat hier mensen zitten, die ook kandidaat zijn, wordt het Werkbedrijf ingeschakeld.

Lokale zorgstructuren kunnen per gemeente anders georganiseerd zijn en het Werkbedrijf moet hier flexibel op in kunnen spelen. Dit is een belangrijke randvoorwaarde.

Het Werkbedrijf start geen dependances in deelnemende gemeenten, maar haakt aan op bestaande ontwikkelingen en faciliteiten.

Bedrijfspoort

Het Werkbedrijf opereert daar waar gewerkt wordt of daar waar naar werk gezocht wordt. Op bedrijventerreinen, in het centrum van gemeen-

*ten, bij uitzendbureaus en bij scholen. Dit houdt in dat kandidaten die het Werkbedrijf bemiddelt en die geen grote afstand hebben tot de arbeidsmarkt of die bijvoorbeeld met begeleiding aan het werk kunnen, uitgenodigd worden bij deze bedrijfspoorten. Dergelijke locaties worden per gemeente ingericht, **samen met bedrijven** en andere partijen, om echt van bedrijfspoorten te kunnen spreken.*

Toekomstplein

Het Werkbedrijf heeft één representatieve locatie waar bedrijven en kandidaten ontvangen kunnen worden en waar de backoffice zit.

Het Toekomstplein heeft een activerende uitstraling. Er is (een fysieke) ruimte voor samenwerkingspartners van het Werkbedrijf om zich te presenteren op het Toekomstplein (UWV, zorginstellingen, uitzendbureaus, onderwijsinstellingen).

Internet

Het nieuwe Werkbedrijf heeft een uitstekende internetpagina waarop kandidaten zelf aan de slag kunnen. De meeste mensen kunnen zelf een profiel (CV) aanmaken en aangeven wat ze hebben gedaan om werk te vinden. Indien ze dit zelf niet kunnen én geen netwerk hebben om op terug te vallen, kan het Werkbedrijf bij wijze van uitzondering ondersteunen.

Het Werkbedrijf is zelf ook vindbaar via een goede website, social media en fysieke locaties. De enige fysieke verandering voor kandidaten ten opzichte van de huidige situatie is dat zij de medewerkers van het Werkbedrijf op andere plekken ontmoeten dan bij het gemeenteloket.

Dit werkt stimulerend, zo blijkt ook uit **best practices** in de regio, zoals de Groesbeekse werkgeversbenadering.

Het toekomstplein is het enige gebouw "van het Werkbedrijf" zelf.



secundaire processen

DEEL 1 > HOOFDSTUK 6

6.1 INNOVATIE

Weten wat wanneer voor wie werkt

Het Werkbedrijf is alert en reageert snel op ontwikkelingen en kansen in de omgeving. Niet-renderende activiteiten worden geschrapt en/of vervangen door nieuwe experimenten of methoden die **aantoonbaar effectief** zijn. Het Werkbedrijf weet wat werkt door structureel bij te houden wat het effect is van interventies en heeft een innovatiebudget om te experimenteren met nieuwe werkwijzen. Het Werkbedrijf is kenner op haar vakgebied en is baanbrekend bezig.

Naast haar innovatieve werkwijze is het Werkbedrijf echt nieuw. Anders dus dan de huidige afdelingen Werk van sociale diensten. Onder andere door hoe het Werkbedrijf samenwerkt met bedrijven en hoe zij kandidaten benadert. De sterkere focus op werk, de bedrijfspoorthen bij bedrijven en de géénloketbenadering staan hierin centraal.

6.2 COMMUNICATIE

Eigentijds en transparant

Het Werkbedrijf opereert in een breed maatschappelijk veld en de communicatie van het Werkbedrijf is toegespitst op de doelgroep. Het Werkbedrijf gebruikt verschillende communicatiekanalen die aansluiten bij dat wat de doelgroep nodig heeft. De informatievoorziening bevordert de zelfredzaamheid van mensen en is online.

Het Werkbedrijf is een mensgericht Werkbedrijf en communiceert laagdrempelig en respectvol richting kandidaten. Zij kunnen een beroep doen op hun rechten en gehouden worden aan de plichten die hieraan gekoppeld zijn. Vragen worden snel en adequaat beantwoord. Daarnaast is er regelmatig overleg met klantadviesorganen over (onder andere) de communicatie en dienstverlening van het Werkbedrijf.

Bedrijven zijn belangrijk voor de regio, niet alleen omdat de kandidaten van het Werkbedrijf er (kunnen) werken. Het Werkbedrijf neemt dan ook een open en dienstverlenende houding naar bedrijven aan, is transparant in de arrangementen die er zijn en communiceert op informele wijze. Het Werkbedrijf controleert of bedrijven haar weten te vinden en doet actief onderzoek naar de tevredenheid van bedrijven. Het Werkbedrijf ondersteunt bedrijven maximaal, onder andere door vragen over andere

(gemeentelijke) onderwerpen door te spelen aan de mensen die daar over gaan.

Het Werkbedrijf is van de deelnemende gemeenten; de gemeenteraden van deze gemeenten bepalen de beleidskaders en oefenen controle uit op het Werkbedrijf.

Het Werkbedrijf communiceert eigentijds: snel en - indien nodig - met behulp van social media en internet. Als een journalist, een bewoner uit de regio of een raadslid een vraag heeft, krijgt hij/zij snel antwoord.

6.3 DE MEDEWERKERS VAN HET WERKBEDRIJF

De juiste mensen op de juiste plaats

In een moderne organisatie vindt er systematisch afstemming plaats over de inzet van kennis, vaardigheden, talenten en ambities van medewerkers op de bedrijfsdoelstellingen. Daarmee heeft HRM een cruciale invloed op het effectief en efficiënt realiseren van deze doelstelling, zowel op strategisch en tactisch als operationeel niveau. Mensen met een arbeidsbeperking, met problemen op meerdere leefgebieden of met een kleine afstand tot de

arbeidsmarkt, bemiddelen naar werk is mensenwerk. Bemiddeling is geen techniek want ondanks standaardisatie van werkprocessen, blijft er in het bemiddelen een component liggen die sociaal-intellectueel niet te standaardiseren is en waar het ultieme succes ligt. Dit betekent dat het Werkbedrijf moet kunnen vertrouwen op de professionaliteit van haar medewerkers en dat het personeel de uiteindelijke kwaliteit van de dienst bepaalt. De professional kent de bedrijven, kent de kandidaten en maakt de verbindingen.

Het Werkbedrijf geeft professionals – binnen een gestandaardiseerde werkmethode – meer ruimte, maar gaat ook andere dingen vragen van haar medewerkers. Een **externe oriëntatie** die gericht is op het realiseren van toegevoegde waarde, op een methodische wijze. Het handelen van professionals is dus doelgericht, systematisch, procesmatig en bewust is. Het administreren van belangrijke informatie is onvermijdelijk. Het Werkbedrijf richt de systemen hiervoor echter zo in dat deze ten dienste staan van de professionals. Van medewerkers van het Werkbedrijf wordt verwacht dat zij kritisch zijn op hun eigen keuzes, reflecteren op eigen keuzes en vergelijkbare afwegingen maken. Zodat de organisatie de goede keuzes maakt op individueel en collectief niveau.

Het nieuwe Werkbedrijf heeft een hoge ambitie. Het wil een vitale en professionele organisatie zijn, waarin een adequaat evenwicht is tussen de uit te voeren taken en de beschikbare personele formatie en competenties. Een organi-

satie dus, waarin altijd sprake is van “de juiste mensen op de juiste plaats”. Vitaliteit vereist een continue match tussen collectieve organisatiedoelen en de individuele belangen van leidinggevend en medewerkers. De rol van leidinggevend is er primair op gericht om medewerkers in staat te stellen hun werk zo zelfstandig mogelijk uit te voeren en resultaat te behalen.

Bij het nieuwe Werkbedrijf werken mensen die een bijdrage willen leveren aan de doelstellingen van het bedrijf en die verantwoordelijkheid durven te nemen. Die zich blijven ontwikkelen als persoon en als professional. De leidinggevend bij het Werkbedrijf sturen en ondersteunen medewerkers bij het realiseren van de doelstellingen van het bedrijf; zij zorgen voor een prettig werkklimaat, de nodige zakelijkheid en de ontwikkeling van medewerkers.

Medewerkers en leidinggevend moeten resultaatgericht werken en oog hebben voor samenwerking met andere interne en externe actoren. Van hen wordt verwacht dat zij periodiek de balans opmaken over resultaten en ontwikkelingen.

Om bovenstaande ambitie te realiseren, is tijd nodig. In de beginperiode gaat alle aandacht uit naar het bijeenbrengen van de verschillende organisatieculturen in één nieuw Werkbedrijf. De cultuur van het nieuwe bedrijf zal zich moeten gaan zetten; een cultuur waarin medewerkers trots zijn op de organisatie en gericht zijn op het leveren van kwaliteit, service en continue verbetering; en waarin dus ook aandacht is



secundaire processen

voor opleiding en training. Daarnaast moet de sfeer erop gericht zijn elkaar te helpen, maar ook om efficiënt en kostenbewust te handelen. Dit vraagt veel van het management: het management is betrokken, geeft het goede voorbeeld, luistert en houdt goed de balans tussen geven en nemen. Maar dit vraagt ook veel van de medewerkers. Zij zijn gericht op zelfverbetering. Zij moeten daarbij afwegen of zij willen en kunnen voldoen aan de eisen die het Werkbedrijf aan haar professionals stelt. Kandidaten en bedrijven verdienen talentvolle, bekwame, gepassioneerde vakmensen.

Omdat het Werkbedrijf een **flexibele en moderne organisatie** is, die kostenefficiënt werkt en transparant is, kiest de regio voor een herkenbare structuur met een optimaal aantal lagen (maximaal drie). Voor de aansturing geldt het principe van integraal management. De integrale lijnmanager is verantwoordelijk voor zowel het primaire proces als voor de inzet van de daarvoor benodigde productiemiddelen (PIOFACH). In de praktijk betekent dit dat alles wat binnen vastgestelde kaders en regels blijft, gemandateerd wordt tot aan het laagste leidinggevende niveau. De organieke structuur,

die ingedeeld wordt op basis van organisatiefuncties (bedrijfsdienstverlening, kandidaatsbenadering, verbindingfunctie), wordt nader uitgewerkt in het kader van de implementatie.

Naast de organieke structuur, worden een functiestructuur (functiegebouw) met alle voorkomende functies binnen de organisatie en een personele structuur met een beschrijving van de functies op de organisatie-eenheden gemaakt. Dit plan beperkt zich tot een keuze voor de organieke structuur op hoofdlijnen. De uitwerking en de andere structuren komen in het kader van de implementatie terug en sluiten aan op de grondslagen die gebruikt zijn bij de inrichting van het nieuwe functiehuis van Breed. Het uitgangspunt is dat er voor de overgang van personeel kwaliteitscriteria worden opgesteld.

6.4 INTERNE PROCESSEN

Elk intern proces heeft toegevoegde waarde

Alle interne processen dragen er zorg voor dat de professional in het primaire proces maximaal gefaciliteerd wordt. Dit betekent dat medewerkers kunnen **flexwerken** en op iedere willekeurige locatie hun werk kunnen doen. Bijvoorbeeld bij bedrijven of lokale zorgstructuren of bij kandidaten thuis.

Hoogwaardige ICT ondersteuning is essentieel voor een snelle verbinding tussen kandidaatsgegevens en de geboden kansen bij de bedrijven. Het moet bijdragen aan een betere communicatie met klanten en aan een rijker klantbeeld. Het moet het Werkbedrijf ook in staat stellen verantwoordingsinformatie eenvoudig uit te leveren; bijvoorbeeld ten behoeve van de sturing en verantwoording van het Werkbedrijf maar ook voor de verantwoording aan het rijk. Het Werkbedrijf respecteert de privacywetgeving. Informatie wordt alleen gedeeld met lokale zorgstructuren, onderwijs en partners voor zover dit recht en doelmatig is.

De realisatie van de ICT ondersteuning is een meerjarig proces en wordt daarom ook gedefinieerd als ontwikkelpunt.



de begroting van het werkbedrijf

DEEL 1 > HOOFDSTUK 7



7.1 UITGANGSPUNTEN BIJ DE BEGROTING

Budgetneutraliteit

Bij de begroting van het nieuwe Werkbedrijf wordt uitgegaan van budgetneutraliteit voor alle deelnemende gemeenten samen en individueel. Het Werkbedrijf zal dus de uitvoering van haar werkzaamheden vorm moeten geven binnen de beschikbaar gestelde budgetten.

Participatiebudget als basis

Het nieuwe Werkbedrijf wordt in eerste instantie gebouwd op basis van het participatiebudget. De deelnemende gemeenten beleggen dit budget bij het Werkbedrijf, het budget wordt gebruikt om de basis van het Werkbedrijf te bouwen: de basisdienstverlening en het maatwerk per gemeente.

WSW na scenariokeuze Breed

Uitgangspunt is dat aan deze budgetten – op termijn – (een deel van) de budgetten voor de huidige WSW en voor arbeidsmatige dagbesteding worden toegevoegd. Bij de huidige begroting van het Werkbedrijf is hier nog geen rekening mee gehouden. Er moet nog een scenario voor de integratie van (delen van) Breed worden gekozen.

Arbeidsmatige dagbesteding

De wijze waarop het nieuwe Werkbedrijf regie gaat voeren over de arbeidsmatige dagbesteding

moet nog worden uitgewerkt. Ook ontbreken nog de kaders vanuit het rijk. De regio bereidt zich wel voor in een expertgroep met de instellingen die op dit moment de arbeidsmatige dagbestedingsplekken realiseren. Als deze budgetten toegevoegd worden, vindt hierover formele besluitvorming plaats.

Budget voor loonkostensubsidie overhevelen

Wat betreft programmamiddelen voor de loonkostensubsidie geldt dat deze middelen via het WWB-Inkomensdeel beschikbaar worden gesteld aan de deelnemende gemeenten. Recent zijn gegevens openbaar geworden op basis waarvan een inschatting is gemaakt over de omvang van dit (deel)budget voor loonkostensubsidie. Het Werkbedrijf gaat – als vanzelfsprekend – wel uitvoering geven aan het verstrekken van loonkostensubsidies, dit is immers een belangrijk re-integratie-instrument. In dit document wordt uitgesproken dat toekomstige budgetten hiervoor overgeheveld worden door gemeenten. Dit budget heeft het nieuwe Werkbedrijf nodig om uitvoering te geven aan het instrument loonkostensubsidie.



de bestrating van het werkbedrijf

Beschikbare re-integratiemiddelen (* 1.000 euro)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Participatiebudget	16.453	14.336	13.734	13.941	14.287	14.701
Dagbesteding	0	0	4.200	4.200	4.200	4.200
Inkomensdeel loonkostensubsidies beschut en regulier	0	0	540	1.771	3.045	4.297
Inkomsten		pm	pm	pm	pm	pm
Subtotaal	16.453	14.336	18.475	19.911	21.531	23.198
WSW zittend bestand	50.060	50.060	47.849	44.172	40.601	37.285
Totaal	66.513	64.396	66.283	64.084	62.132	60.483

7.2 MEERJARIG PERSPECTIEF

Uitgaande van de budgetten die op termijn beschikbaar zijn voor het Werkbedrijf ontstaat er het volgende meerjarig perspectief:

Ad 1. Participatiebudget

Bij bovenstaande budgetten is geen rekening gehouden met indexaties. Het participatiebudget is exclusief de educatiegelden: deze blijven achter bij de deelnemende gemeenten. De budgetten 2013 en 2014 Participatiebudget en WSW zittend bestand komen van de website van het ministerie van SZW (gemeenteloket). De ramingen zijn gebaseerd op de memorie

van toelichting bij de Participatiewet (versie uitvoeringspanel). De ramingen na 2014 van het re-integratiebudget, de WSW-middelen, de middelen voor begeleiding nieuwe doelgroep regulier werk en de nieuwe doelgroep beschut werk, zijn naar rato van de landelijke bedragen. De ramingen van de middelen die overkomen van het UWV zijn naar rato van het aantal Wajongers in de respectievelijke gemeenten.

Ad 2. Dagbesteding

De omvang van de dagbesteding is voor de regio als totaal bepaald. Dit op basis van een eerste inventarisatie van de expertgroep ar-

beidsmatige dagbesteding en het betreft een eerste globale inschatting. Het Werkbedrijf zal in de toekomst de regie gaan voeren over de arbeidsmatige dagbesteding (centrale inkoop, decentrale uitvoering). De (organisatie van de) begeleiding van deze groep mensen wordt bij andere partijen belegd.

De uitvoering van de huidige arbeidsmatige dagbesteding ligt bij een aantal AWBZ-instellingen. Op het budget dat overgedragen wordt aan de gemeenten, zit een taakstelling. In dat opzicht is de € 4,2 miljoen van 2015 geen "extra geld" voor re-integratie.

Ad 3. Inkomensdeel loonkostensubsidies

Voor de loonkostensubsidies is de Nota van Wijziging Participatiebudget van september 2013 gehanteerd. Omdat het verdeelmodel nog onbekend is, is op basis van het meest recente aantal SW'ers c.q. Wajongers, de verdeling per gemeente bepaald.

Ad 4. Inkomsten

Het Werkbedrijf realiseert ook inkomsten. Dat kunnen verschillende inkomsten zijn: bijvoorbeeld van de detachingsfaciliteit of uit fondsenwerving. Op dit moment staat dit nog als pm post op de begroting.

Ad 6. WSW zittend bestand

Het WSW-budget vermindert omdat er geen nieuwe instroom is. Mensen die in het verleden een SW-indicatie zouden hebben gekregen, worden in de toekomst geholpen met de instrumenten uit de Participatiewet. Breed heeft de opdracht gekregen om scenario's te ontwikke-

len voor de overheveling van (onderdelen van) Breed naar het nieuwe Werkbedrijf. Het zou kunnen zijn dat het nieuwe Werkbedrijf (een deel van) dit budget krijgt en verantwoordelijk wordt voor (een deel van) de SW-medewerkers van Breed. Daarbij is de regio scherp op de (financiële) risico's die hiermee gepaard gaan.

Ad 7. Totaal

Het meerjarig perspectief laat duidelijk zien dat sprake is van **budgettaire krimp** over het geheel. Dit terwijl de **totale doelgroep wordt uitgebreid** en er binnen de doelgroep **vaker sprake zal zijn van structurele ondersteuning** om kandidaten aan het werk te houden. De budgettaire krimp betekent niet dat de ambities worden getemperd. Juist de komende jaren is een sterk Werkbedrijf nodig, dat meedenkt met bedrijven over het creëren van werkgelegenheid. Het betekent wel dat het onmogelijk is het huidige niveau van dienstverlening in stand te houden. De bezuinigingen zijn fors, maar zouden er ook zijn als er geen nieuw Werkbedrijf werd ingericht.

de beertind van het werkbedrijf

7.3 MEERJARENBEGROTING

Het Participatiebudget blijft binnen het geheel van de budgetten in de tabel gepresenteerd, blijft redelijk stabiel en biedt daarom een helder meerjarig budgettair kader voor het Werkbedrijf. De basis van de meerjarenbegroting van het Werkbedrijf is het participatiebudget dat de deelnemende gemeente overdragen. Hiermee kan een fundament gelegd worden voor het bedrijf. Dit fundament bestaat uit twee delen: de basisdienstverlening en de maatwerkafspraken die gemaakt kunnen worden.

Basisdienstverlening

Onder de basisdienstverlening wordt het volgende verstaan:

1. de geïntensiverde bedrijfsdienstverlening;
2. de verbindingfunctie;
3. de kandidaatsbenadering;
4. "het bedrijf an sich", de kosten van het bedrijf (overhead, medewerkers, standaardinstrumenten, reguliere activiteiten).

Wat betreft de basisdienstverlening geldt een focus: prioritering naar instroom, jongeren en mensen met een arbeidsbeperking.

Om innovatief en slagvaardig te blijven, zal het Werkbedrijf binnen dit fundament van basisdienstverlening en maatwerk gaan werken met een flexibele schil als een deelnemende gemeente extra budget in wil zetten. Het is van

belang dat het Werkbedrijf stuurbaar blijft op de kostenkant: de bedrijfsrisico's worden daarvoor tot een minimum beperkt.

Op basis van bovenstaande, ontstaat het volgende begrotingsbeeld voor de basisdienstverlening.

Deze begroting is een begroting op hoofdlijnen. Dit betekent dat het een **indicatie** geeft van de inzet van de middelen. Een exacte verdeling van de kosten op de verschillende onderdelen kan nu nog niet gemaakt worden. De kwartiermaker krijgt de opdracht deze begroting uit te werken. Deze begroting geeft inzicht in en stelt randvoorwaarden aan de kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening die voor het beschikbare budget geleverd wordt.

De begroting van de basisdienstverlening is gebaseerd op de uitvoeringskosten van een drietal activiteiten (zoals hieronder beschreven). De gehanteerde normering komt voort uit de huidige praktijk en is tot stand gekomen in overleg met de managers en beleidsmedewerkers in de regio. De normering is daarmee een algemeen geaccepteerd gemiddelde, maar niet per definitie de norm die in de toekomst gaat gelden voor het Werkbedrijf.

Toelichting op de begroting per activiteit:

Voordat een toelichting gegeven wordt op de begroting per activiteit, wordt uitgelegd voor welke mensen het nieuwe Werkbedrijf is. Vervolgens staat beschreven hoe de bedragen tot stand zijn gekomen. Belangrijk is om

te benadrukken dat het in dit hoofdstuk gaat om globale schattingen. Deze paragraaf is in goed overleg met alle deskundigen uit de regio tot stand gekomen (Divosa, beleidsadviseurs, UWV, etc.)



Uitgaven aan basisdienstverlening (* 1,0 miljoen euro)	2015	2016	2017	2018
Directe kosten				
Kandidaatsbenadering	2,8	2,8	2,8	2,8
Bedrijfsdienstverlening	1,9	1,9	1,9	1,9
Verbindingsfunctie (incl. loonkostensubsidie)	2,5	3,8	5,0	6,3
Indirecte kosten	2,7	2,7	2,7	2,7
Totaal	9,9	11,2	12,4	13,7

de beoorteling van het werkbedrijf

Van 15.000 naar 8.000

Het nieuwe Werkbedrijf heeft in de toekomst 15.000 potentiële kandidaten. Onder deze kandidaten zitten ongeveer 2.000 kandidaten die op dit moment een SW-dienstbetrekking hebben en 5.000 kandidaten die op dit moment een Wajong-uitkering ontvangen. Van deze laatste groep mensen schat UWV in dat ongeveer 3.000 kandidaten arbeidsvermogen hebben. Deze groep wordt gestaag overgedragen van UWV

naar het Werkbedrijf. Daarnaast zal er jaarlijks een groep van 250 mensen instromen. In de huidige begroting zijn deze kandidaten nog niet meegenomen. Onderdelen van Breed zullen integreren in het nieuwe Werkbedrijf. Als hier een scenario voor gekozen is, kan een begroting opgesteld worden. Over de Wajong (en bijvoorbeeld de arbeidsmatige dagbesteding) moeten nog afspraken gemaakt worden met UWV en de AWBZ-instellingen. Ook hiervoor

volgen separate voorstellen. Wel wordt nu al aangegeven dat het budget voor loonkosten-subsidie wordt overgeheveld aan het nieuwe Werkbedrijf.

Van 8.000 naar 4.800

*Ten eerste: **wennen aan een uitkering mag niet.*** In de regio ontvangen 8.000 mensen op dit moment een WWB uitkering. Dit is geen statisch bestand. Per jaar stromen er ongeveer 3.000 mensen in de uitkering, waaronder een groot aantal jongeren. Ongeveer 2.000 instromers hebben een arbeidsplicht. Zij zijn kandidaat bij het nieuwe Werkbedrijf.

*Ten tweede: **zoveel mogelijk mensen uit de uitkering.*** Daarnaast kan het Werkbedrijf nog 2.000 kandidaten bedienen. Dit zijn WWB'ers uit het zittende bestand en jongeren. Onderzoeksbureau CAB stelt dat van de 8.000 WWB'ers 3.200 mensen een niet-overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Dit zijn veelal de mensen die een (tijdelijke) ontheffing hebben van de arbeidsplicht. De 4.800 overige uitkeringsgerechtigden zijn kandidaten voor het Werkbedrijf. Elk jaar verbindt het Werkbedrijf 2.000 van hen aan de arbeidsmarkt.

*Ten derde: **investeren in jongeren.*** Jongeren vormen een aparte groep omdat we ook de jongeren bedienen zonder WWB-uitkering. Per jaar levert het Werkbedrijf dienstverlening aan jongeren. De focus hierbij ligt niet altijd op Werk, soms ook op educatie.

Voor de bovengenoemde **kandidaatsbenadering** wordt een budget van € 2,8 miljoen gereserveerd. [\[zie schema\]](#)

Wat bereiken we met het bedienen van 4.000 kandidaten?

De regio stelt zichzelf een aantal doelen en wil dat:

- de ontwikkeling van het volume van het uitkeringsbestand,
- de uitstroom van mensen met een uitkering naar werk,
- het jeugdwerkloosheidspercentage,
- de gemiddelde verblijfsduur in de bijstand en
- de gemiddelde prijs van de uitkeringen

minimaal gelijke tred houden met de landelijke benchmarks.

Hiervoor hanteert het Werkbedrijf een regionaal gemiddelde, maar maakt het bedrijf ook inzichtelijk wat de resultaten per deelnemende gemeente zijn. Uit ervaring blijkt dat deze cijfers voor stedelijke en landelijke gebieden verschillen. In 2014 wordt daarom een nulmeting opgesteld.

DE BEDRIJFSDIENSTVERLENING EN VERBINDINGSFUNCTIE

Om deze doelen te bereiken wil het Werkbedrijf zoveel mogelijk mensen bij bedrijven plaatsen. Dit vergt enerzijds acquisitie van (leer) werkplekken en ontzorging van bedrijven en anderzijds om monitoring en begeleiding van kandidaten. Om kandidaten aantrekkelijker te

Regeling	Aantal	Kenmerken
Huidige WSW	2.000	<ul style="list-style-type: none">- 2.000 WSW-dienstbetrekkingen bij Breed- Deze mensen behouden hun rechten- In de toekomst blijkt – afhankelijk van de scenariokeuze bij Breed of zij kandidaat worden van het nieuwe Werkbedrijf
Huidige Wajong	5.000	<ul style="list-style-type: none">- 5.000 Wajong-uitkeringen- 3.000 Wajongers met arbeidsvermogen (globale schatting), 250 nieuwe instroom p/j- In 2014 blijkt welke mensen bij het nieuwe Werkbedrijf komen. In deze begroting wordt deze groep buiten beschouwing gelaten
Huidige WWB	8.000	<ul style="list-style-type: none">- 8.000 WWB-uitkeringen, geen statisch bestand (!)- 3.200 ontheffing arbeidsplicht en/of niet-overbrugbare afstand arbeidsmarkt- 4.800 potentiële klanten werkbedrijf <p>De dienstverlening:</p> <ul style="list-style-type: none">- + 2.000 p/j dienstverlening Werkbedrijf (1x per 2,5 jaar)- + 2.000 nieuwe instroom p/j met arbeidsplicht
Totaal	15.000	

de beoortind van het werkbedrijf

maken voor werkgevers hebben de medewerkers van het Werkbedrijf een "gereedschapskist" tot hun beschikking. Daarin zitten onder andere financiële arrangementen voor werkgevers of andere instrumenten die nodig zijn om een match te maken.

De regio kiest ervoor om de bedrijfsdienstverlening een flinke impuls te geven. Binnen het Werkbedrijf komt hier duidelijk accent op te liggen. Voor de **bedrijfsdienstverlening** wordt een budget van € 1,9 miljoen gereserveerd. Daarnaast is er € 2,5 miljoen beschikbaar in de gereedschapskist (de **verbindingsfunctie**). Dit budget loopt op omdat het geormerkte bedrag voor loonkostensubsidies stijgt. Daarbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat ook de groep kandidaten oploopt door de stapsgewijze overdracht van de Wajong naar gemeenten. De beschikbare middelen voor loonkostensubsidie zijn vooral bedoeld voor kandidaten met een arbeidsbeperking. Deze groep kon voor 1 januari 2015 nog een beroep doen op de Wajong en de WSW.

Indirecte kosten: het bedrijf

Om de uitvoering vorm te geven moeten er indirecte kosten gemaakt worden. De in deze begroting opgenomen kosten zijn opgebouwd uit de volgende elementen; automatisering, financiën en P&C, P&O, facilitair, juridisch, promotiebudget, beleid en overig. De indirecte kosten betreffen een opslag van 37,5% van de directe kosten en zijn begrensd op maximaal 2,75 miljoen. Voor de opbouw van de indirecte kosten is 2013 als basis genomen. De indirecte functies

worden uitgevoerd door de gastheer gemeente Nijmegen. Er wordt een DVO tussen Werkbedrijf en gastheergemeente afgesloten.

Geen overgangperiode

Bij de bepaling van de begroting is het uitgangspunt dat het Werkbedrijf direct op volle sterkte werkt. De taken die het Werkbedrijf uitvoert, betreffen immers voor een belangrijk deel lopende taken die meekomen uit de regio-gemeenten.

MAATWERKAFSPRAKEN: LOKALE KLEUR

Als de uitgaven aan de basisdienstverlening van het nieuwe Werkbedrijf afgetrokken worden van de in te zetten budgetten uit voorgaande tabel, ontstaat het volgende beeld: [\[zie schema\]](#)

Ruimte voor maatwerkafspraken (* 1,0 miljoen euro)	2015	2016	2017	2018
Participatiebudget	13,7	13,9	14,3	14,7
+ i-deel loonkostensubsidie	0,5	1,8	3,0	4,3
-/- Basisdienstverlening	9,9	11,2	12,4	13,7
-/- Verplichtingen	3,3	3,3	2,5	2,5
= Maatwerkbudget	1	1,2	2,4	2,8

Verplichtingen

De verplichtingen zijn de uitgaven die meerjarig vastliggen. Het kan hier gaan om contracten met leveranciers van de huidige afdelingen, maar ook om bijvoorbeeld WIW en ID-banen. Per gemeente verschillen de verplichtingen, waardoor de lokale sturingsruimte per gemeente verschilt. Hoe meer verplichtingen een deelnemende gemeente heeft, hoe minder ruimte er is om afspraken te maken (binnen het Participatiebudget) met het Werkbedrijf.

Maatwerkbudget

In de rij "maatwerkbudget" staat het budget dat een gemeente heeft om maatwerkafspraken te maken. Dit budget kunnen gemeenten gebruiken om met het Werkbedrijf maatwerkafspraken te maken over de inzet van het (uniforme) instrumentarium op de verbindingsfunctie,



bijvoorbeeld in het kader van gemeente specifieke projecten. Met deze afspraken geeft een gemeente een lokale kleur aan de dienstverlening van het Werkbedrijf. De maatwerkafspraken worden vastgelegd in een DVO.

Deze maatwerkafspraken kunnen gaan over het inzetten van trajecten voor specifieke groepen mensen, maar ook over bijvoorbeeld het realiseren van een grotere toegankelijkheid van het Werkbedrijf.

Extra inkoop

Bij het opstellen van de begroting is nog geen rekening gehouden met extra inkoop. Indien gemeenten daartoe besluiten, dan moeten hier ook afspraken over gemaakt worden in een DVO.

7.4 UITWERKING PER GEMEENTE

Bovenstaande tabel biedt een overzicht op regionaal niveau. Om te bepalen wat dit op lokaal niveau betekent, is de vertaalslag van regionale begroting naar lokale situatie van belang. Dit gebeurt in onderstaande tabel. De tabel is gebaseerd op 2015 en dient als voorbeeld.

[zie schema]

2015 *1.000 euro	Participatie-budget + i-deel loonkostensub.	Basis	Verplichtingen	Maatwerk
Beuningen	529	382		147
Druten	338	216		122
Groesbeek	526	336	190	0
Heumen	326	211		115
Millingen aan de Rijn	195	140	54	1
Mook en Middelaar	148	78	20	50
Nijmegen	11.149	7.781	2.871	497
Ubbergen	227	157	29	41
Wijchen	821	623	167	31
Totaal	14.259	9.924	3.331	1.004

7.5 DE WERKING VAN DE DVO

In de hoofdstukken 2 tot en met 4 van dit document is het instrumentarium (op hoofdlijn) van het Werkbedrijf beschreven. Het nieuwe Werkbedrijf weet ook wat de inzet van een instrument kost. Dat maakt de neiging groot om te zeggen dat een individuele gemeente het maatwerkbudget zelf inricht (voor een groep

van x mensen instrument y een z aantal maal inzetten). Die conclusie doet echter geen recht aan de professionaliteit die medewerkers van het Werkbedrijf hebben én de flexibiliteit die het Werkbedrijf nodig heeft om een onverwachte maatschappelijke vraag op te vangen.

Daarom kiest de regio ervoor om de inzet van het instrumentarium te koppelen aan hoofd doelstellingen op het maatschappelijk terrein. Als een deelnemende gemeente prioriteit wil geven aan 55-plussers of kandidaten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, geeft zij dit in een dienstverleningsovereenkomst (deel 3) aan. Het Werkbedrijf vult dit - in nauw overleg met die gemeente - vervolgens in. Het politieke debat gaat dan ook over "welke mensen wordt welke dienstverlening geboden" en niet over "in situatie x wordt instrument y ingezet".

Het Werkbedrijf legt een meerjarenraming voor aan de gemeenten, op basis waarvan het (politieke) gesprek gevoerd kan worden over het maatwerk. Deze raming heeft het karakter van een reëel advies: welke mensen kan het Werkbedrijf voor welk budget bedienen. Daarbij moet een gemeente er altijd rekening mee houden dat een keuze voor bijvoorbeeld een specifieke doelgroep consequenties heeft voor de dienstverlening van het Werkbedrijf. Mensen die een grotere afstand tot de arbeidsmarkt hebben of op meerdere leefgebieden problemen hebben, zijn vaak duurder om te bemiddelen en de investeringen in deze mensen hebben vaker een duurzaam karakter. [zie infographic op pag 34] Daarmee wordt overigens niet gezegd dat

deze mensen niet bemiddeld moeten worden. Zo laten effectanalyses van lokale zorgstructuren zien dat integraal maatwerk "onder de streep" zeer rendabel kan zijn. De overheid moet er juist zijn voor de mensen die hulp het hardst nodig hebben. Maar, hier wordt ook mee gezegd dat er grenzen zitten aan de inzet van budget. De politiek moet keuzes maken en elke keuze heeft consequenties.

7.6 PRESTATIE-INDICATOREN

In de DVO wordt een tweetal verschillende kritische prestatie-indicatoren (KPI's) onderscheiden. Indicatoren die iets zeggen over het realiseren van bestuurlijke doelen en indicatoren die iets zeggen over de kernfuncties van het nieuwe Werkbedrijf.

De prestatie-indicatoren die iets zeggen over de bestuurlijke doelstellingen gaan vooral over het maatschappelijke effect dat het Werkbedrijf realiseert (outcome). Dat zoveel mogelijk mensen uitstromen naar werk; dat er zo weinig mogelijk mensen instromen in het uitkeringsbestand; dat de gemiddelde verblijfsduur in de bijstand zo laag mogelijk is en dat het Werkbedrijf zoveel mogelijk mensen die tijdelijke of structurele ondersteuning nodig hebben, onderbrengt in het reguliere bedrijfsleven. Deze indicatoren worden gekoppeld aan de prestaties die benoemd staan in paragraaf 7.3.

De prestatie-indicatoren die iets zeggen over de kernfuncties (kandidaatsbenadering, bedrijfsdienstverlening en verbindingfunctie),

de bestrating van het werkbedrijf

kenmerken groepen

omvang van de groepen

prijkaartje voor de gemeente

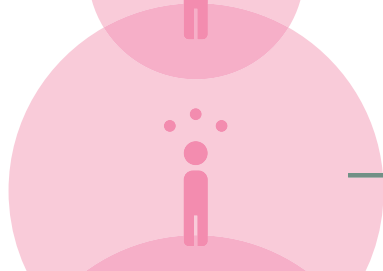
werkfit



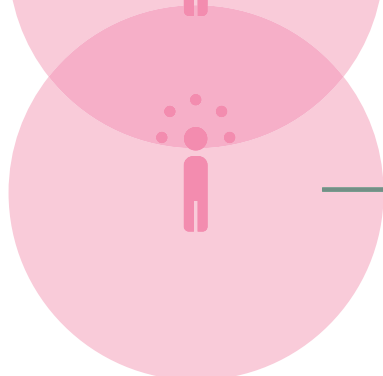
tijdelijke ondersteuning nodig



structurele ondersteuning nodig



zware structurele ondersteuning nodig



zijn meer gericht op de **concrete prestaties** die het Werkbedrijf levert (output). Voor de kandidaatsbenadering zijn dit bijvoorbeeld het aantal kandidaten dat gescreend en gediagnosticeerd wordt, het aantal mensen dat een opleidingstraject krijgt en het rendement van deze trajecten. Voor de bedrijfsdienstverlening wordt bijvoorbeeld gemeten hoeveel adviesgesprekken plaatsvinden met bedrijven, hoeveel werkplekken er geacquireerd worden:

- volledig (v),
- partieel (p),
- leerwerk (l) of
- met structurele ondersteuning (so)

en hoe dit verdeeld is over de verschillende branches. Voor de verbindingfunctie hanteert het Werkbedrijf indicatoren die iets zeggen over de match. Hoe is het vervullingspercentage van de beschikbare werkplekken? Hoeveel kandidaten stromen uit? Zijn kandidaten zelfredzamer geworden en is hun loonwaarde gestegen?

[zie infographic]

Hierbij wordt de kanttekening gemaakt dat de aard van de prestatie-indicatoren per doelgroep verschilt. Bij de trajecten naar werk (v, p, l), meet het Werkbedrijf het aantal kandidaten in de trajecten, de succesratio van deze trajecten en de beschikbare trajecten voor benoemde doelgroepen. Van de categorie werktrajecten met structurele ondersteuning (so), houdt het Werkbedrijf bij hoeveel er inderdaad wordt op de uitkering. De aard van de kosten verschilt ook per traject. De kosten voor een traject dat uiteindelijk leidt tot regulier werk,

de beoefening van het werkbeprijd

zijn tijdelijker en lager dan de kosten voor een traject waarin structurele ondersteuning nodig is. Beleidskeuzes worden lokaal gemaakt, het nieuwe Werkbedrijf faciliteert dit traject door beleidsmatige keuzes inzichtelijk te maken.

Voor de echte intensieve dienstverlening (zoals arbeidsmatige dagbesteding), waarover het Werkbedrijf de **regie** voert maar die het Werkbedrijf **niet zelf uitvoert**, ligt de focus meer op het zorgvuldig bijhouden van het aantal trajecten en – waar mogelijk – in beeld brengen van de inkomsten.

Het nieuwe Werkbedrijf doet tevredenheidsonderzoeken bij kandidaten en bedrijven en rapporteert hierover.

Een nieuw Werkbedrijf betekent niet dat de huidige uitvoeringspraktijk weg is. Zoals eerder beschreven, vervallen de huidige gemeentelijke verplichtingen niet. Het Werkbedrijf blijft deze uitvoeren. Dat geldt ook voor best practices, methodes waar deelnemende gemeenten trots op zijn en unieke lokale initiatieven. Met individuele gemeenten gaat het Werkbedrijf in gesprek over de bestaande situatie en legt zij de link tussen toekomst en verleden.

De exacte vertaling van doelstellingen naar indicatoren die opgenomen worden in een DVO (tussen een deelnemende gemeente en het Werkbedrijf), is een ontwikkelopgave waarvoor de regio in 2014 staat. Op dit moment lopen onderzoeken naar een aantal instrumenten, wordt een klantsegmentatie gemaakt, worden

lokale toegangspoorten ingericht en is een aantal essentiële wetteksten in behandeling. De uitkomsten van deze afzonderlijke processen moet leiden tot één heldere en transparante DVO met doelstellingen per gemeente. Deze doelstellingen zullen gerelateerd worden aan de huidige gemeentelijke doelstellingen die opgenomen staan in de gemeentelijke begrotingen.

Het Werkbedrijf voert de regie over de onderkant van de arbeidsmarkt. Een aantal taken voert het bedrijf zelf uit (zoals de bedrijfsdienstverlening en de kandidaatsbenadering) en een aantal andere taken laat zij over aan andere partijen (zoals de arbeidsmatige dag-

besteding). Om deze regie optimaal te kunnen voeren, spreken de deelnemende gemeenten uit dat zij zelf geen re-integratietaken uitvoeren of uitbesteden aan andere partijen dan het Werkbedrijf.

7.7 AANDACHTSPUNTEN

Een belangrijk aandachtspunt bij de bouw van het Werkbedrijf, is dat het Werkbedrijf niet zo klein mag worden, dat het te klein is om fondsen te werven, uitvoering te geven aan de loonkostensubsidie en regie te voeren over de arbeidsmatige dagbesteding en het beschutte werk. Op dit moment gaat de regio er vanuit dat het huidige fundament slagvaardig kan zijn,

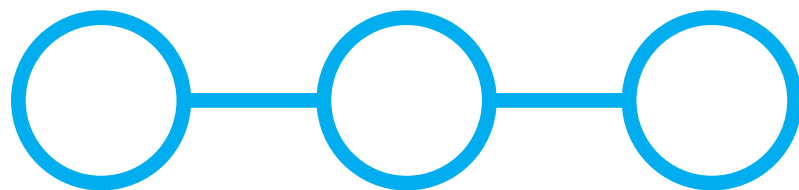
maar erkent ook dat dit onder druk kan komen te staan door de hoeveelheid werk, taakstellingen en bureaucratie van het instrumentarium.

Via het inkomensdeel worden de uitgaven die de regio gaat doen aan loonkostensubsidie bekostigd. De regering kiest ervoor om de middelen voor de inzet van dit specifieke instrument beschikbaar te stellen via het inkomensdeel, zo valt te lezen in de toelichting op de Participatiewet. In de toekomst gaat het nieuwe Werkbedrijf arrangementen met loonkostensubsidie aanbieden en vindt dus een budgetoverheveling plaats uit het inkomensdeel naar het Werkbedrijf.



uitgangspunten

DEEL 2 > HOOFDSTUK 8



In de toekomst wordt er in de Regio Sterke werkwoorden meer en meer samengewerkt tussen gemeenten. Concreet lopen er op dit moment trajecten op de domeinen Werk en ICT. De uitvoering door het (geregionaliseerde orgaan) de ODRN is volop in gang. In deze regionaliseringstrajecten komen steeds dezelfde onderwerpen ter tafel. In dit hoofdstuk staat een aantal universele uitgangspunten dat de regio hanteert, om te voorkomen dat al die individuele trajecten leiden tot diffusiteit. Deze uitgangspunten gebruiken we voor de bouw van het Werkbedrijf, maar ze zijn ook bruikbaar voor andere domeinen in de toekomst en zijn (grotendeels) leidend geweest in het verleden bij de bouw van de ODRN.

Dit hoofdstuk beperkt zich tot de onderwerpen financiën, personeel, frictie, investeringen, huisvesting en overhead. Dat is een bewuste keuzes: deze terreinen zijn elementair voor de inrichting en de bedrijfsvoering van de gemeenten.

Er is één overkoepelend uitgangspunt. **De ambitie om samen te werken betekent ook echt dat samenwerking prioriteit heeft.** De negen gemeenten en Breed voelen zich met elkaar verbonden en accepteren elkaars sterke en zwakke plekken. Echte stappen kunnen alleen gemaakt worden als discussies ondergeschikt worden gemaakt aan de ambitie om het beste te willen voor de regio.



De uitgangspunten zijn:

1. De deelnemende gemeenten dragen primair hun eigen frictie- en desintegratiekosten.

2. Indien gemeenten financiële voordelen hebben door de regionalisering, worden deze – indien nodig – gedurende een periode van drie jaar ingezet om nadelen bij andere gemeenten te dempen en/of investeringen te doen. Er worden van tevoren afspraken gemaakt over de vereveningssystematiek. Er worden ook afspraken gemaakt over een minimale termijn waarbinnen men niet uittreedt uit een samenwerkingsverband.

3. Ten aanzien van personeel wordt gewerkt met een objectief, van te voren vastgesteld basisniveau en een uiteindelijk gewenst niveau. Er is een instapmodel op het basisniveau. Alleen personeel dat voldoet aan dit van tevoren bepaalde niveau, gaat mee naar de regionale organisatie. In het integratietraject stimuleert het latende organisatieonderdeel haar personeel om hier naar toe te groeien. Na de regionalisering vindt nog een fase van groei en ontwikkeling plaats naar het gewenste niveau. Over dit traject vindt zorgvuldig afstemming plaats met Ondernemingsraden en werknemersvertegenwoordigers.

4. Voor integratie van materiële onderdelen (huisvesting, ICT, et cetera) geldt dat eerst inhoudelijke randvoorwaarden worden opgesteld en dat aan de hand van deze voorwaarden de bedrijfseconomisch meest gunstige (goedkoopste) oplossing wordt gezocht op regionaal niveau. De gemeente(n) die een andere c.q. duurdere oplossing wil(len), moet(en) het verschil zelf bijbetalen.

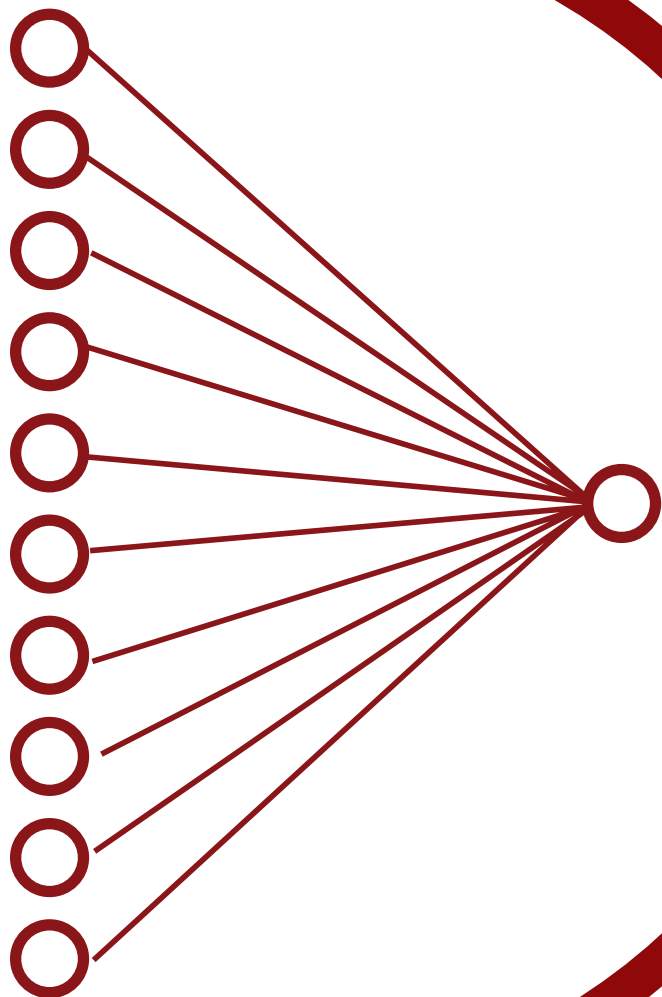
5. Op basis van de onderzoeken die ten grondslag hebben gelegen aan de regionalisering van de brandweer en de vorming van de ODRN worden de ondersteunende functies (PIOFACH) in eerste instantie centraal via een gastheerconstructie ondergebracht bij de gemeente Nijmegen. Dit uit het oogpunt van efficiency (volume en kosten), kwetsbaarheid, continuïteit en kwaliteitsborging. De uitwerking van het gastheermodel wordt verankerd in een bedrijfs- en/of inrichtingsplan, dus in een degelijk onderbouwde business-case. Hierin worden de consequenties per deelnemende gemeente uitgewerkt en kan de gastheergemeente ruimte scheppen voor medewerkers van andere gemeenten. In de toekomst wordt de optie verkend om (onderdelen van) de PIOFACH-functies regionaal te organiseren. Tussen het gastheerschap, de afnemende gemeenten en het Werkbedrijf wordt een overeenkomst gesloten waarin kwaliteitseisen zijn opgenomen voor de geleverde diensten op de PIOFACH-terreinen.

In de komende twee hoofdstukken worden deze uitgangspunten verder uitgewerkt.



van tien naar één

DEEL 2 > HOOFDSTUK 9



Om tot een ondernemend en extern georiënteerd bedrijf te komen, moet een complexe transformatie plaatsvinden waarbij de gemeentelijke afdelingen Werk en SW-bedrijf Breed zijn betrokken.

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de regio komt tot één Werkbedrijf. Dat nieuwe Werkbedrijf is geen eenvoudige samenvoeging van negen gemeentelijke afdelingen Werk en SW-bedrijf Breed. De regio wil een Werkbedrijf dat echt een andere koers vaart. Dat – vergeleken met de huidige afdelingen Werk – innovatiever en flexibeler is en meer uitgaat van direct con-

tact tussen bedrijven en kandidaten. Kandidaten worden sneller dan nu in contact gebracht met bedrijven, omdat het Werkbedrijf ervan uitgaat dat re-integratie van kandidaten bij bedrijven plaatsvindt. Dat veronderstelt kennis van bedrijven en kandidaten en een veel sterkere externe oriëntatie van medewerkers. Mensen moeten echt anders gaan werken, het nieuwe Werkbedrijf krijgt **echt een andere cultuur**.

De vorming van een nieuw Werkbedrijf gaat verder dan een samenvoeging van bestaande afdelingen. Bij de daadwerkelijke inrichting van het Werkbedrijf zal in ieder geval een ander



functiehuis leidend moeten zijn. In dit hoofdstuk worden de uitgangspunten die beschreven staan in hoofdstuk 8 uitgewerkt, zodat duidelijk wordt hoe de reorganisatie van tien separate bedrijven naar één Werkbedrijf plaatsvindt.

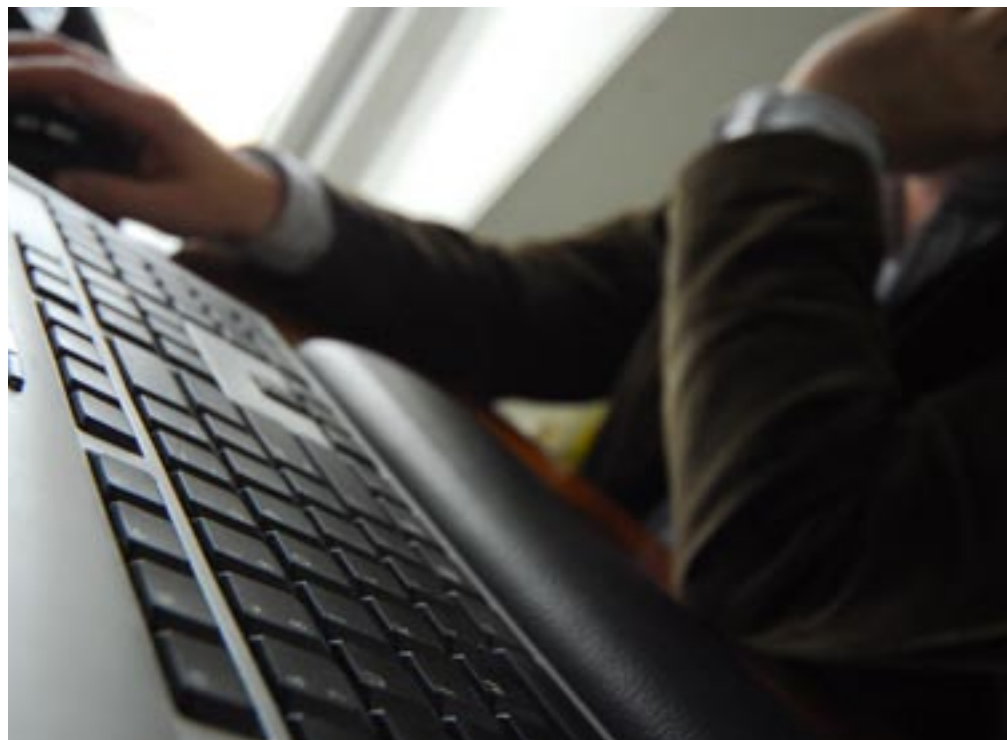
9.1 PERSONEEL

Uitgangspunt

Ten aanzien van het personeel van de afdelingen Werk van gemeenten wordt gewerkt met een objectief, van te voren vastgesteld basisniveau en een uiteindelijk gewenst niveau. Personeel dat voldoet aan dit van tevoren bepaalde niveau, gaat mee naar de regionale organisatie. Over dit traject vindt zorgvuldige afstemming plaats met de Ondernemingsraad en werknemersvertegenwoordigers.

De kwartiermaker heeft de opdracht een basisniveau en een (uiteindelijk) gewenst niveau voor personeel uit te werken. Dit traject wordt in goed overleg met de werkgevers- en werknemersorganisaties uitgewerkt. De resultaten zijn leidend bij de overgang van medewerkers naar het nieuwe Werkbedrijf. In het integratietraject stimuleert het latende organisatieonderdeel haar personeel om hier naar toe te groeien. Na de regionalisering vindt nog een fase van groei en ontwikkeling plaats naar het gewenste niveau.

Het uitgangspunt is dat het Werkbedrijf haar vaste formatieomvang baseert op landelijke budgetten voor de participatie van kandidaten naar werk, en niet op lokale keuzes daarnaast



extra middelen voor werk en re-integratie in te zetten. Dat betekent ook dat het Werkbedrijf zal moeten werken - zeker voor deze lokale keuzes - met een flexibele schil. Daarbij is de ondergrens van de organisatieomvang wel een gespreksonderwerp tussen de regiogemeenten. De organisatie moet straks alle diensten kunnen leveren die worden verwacht.

Indien gemeenten financiële voordelen hebben door de regionalisering, worden deze – indien nodig – gedurende een periode van drie jaar ingezet

om nadelen bij andere gemeenten te dempen en/of investeringen te doen.

Op dit moment is het nog niet mogelijk om te zeggen welke gemeenten financiële voordelen en of nadelen gaan hebben op personeelsgebied en hoe groot deze voor- of nadelen exact zijn. Dat betekent ook dat het niet mogelijk is nu een verdeelsleutel op te stellen voor een verevening, deze moet blijken uit de business case, met als basis het inrichtingsplan.

9.2 ICT

Uitgangspunt

Voor integratie van ICT geldt dat eerst inhoudelijke randvoorwaarden worden opgesteld en dat aan de hand van deze voorwaarden de bedrijfs-economisch meest gunstige (goedkoopste) oplossing wordt gezocht op regionaal niveau.

De deelnemende gemeenten aan het Werkbedrijf hebben op dit moment allemaal eigen ICT-voorzieningen. Deels worden dezelfde applicaties gebruikt. Op algemeen ICT-gebied worden nu ook stappen gezet om samen te gaan werken in het Sterke werkwoorden. De afgelopen periode is een project "ICT regionaal Werkbedrijf" opgestart om de deelnemende organisaties voor te bereiden op samenwerking binnen het Werkbedrijf. Zo wordt duidelijk welke informatiefuncties er binnen een Werkbedrijf bestaan, welke applicaties gemeenten op dit moment gebruiken, welke veranderingen het nieuwe Werkbedrijf wil en welke stappen daarna gezet moeten worden. Aandachtspunt in dit traject is dat er niet alleen gekeken moet worden naar de negen gemeenten, maar bijvoorbeeld ook naar Breed, UWV, de afdelingen Inkomen, zorgpartijen en AWBZ-instellingen. Op termijn werkt het Werkbedrijf met één pakket van systemen. Tussen het lange termijnperspectief en de huidige situatie moeten de goede stappen gezet worden, zodat gemeenten weinig kosten hebben en kandidaten en bedrijven niet merken dat het systeem aangepast wordt.

Het lange termijnperspectief is dat het Werkbedrijf één applicatie heeft voor de ondersteu-

ning van zo veel mogelijk primaire functies en dat er één applicatie is voor ondersteunende functies. Die applicatie kan bestaan uit meerdere programma's, maar alle gemeenten en het Werkbedrijf maken gebruik van uniforme ICT-voorzieningen. Serviceoriëntatie wordt gebruikt als leidend principe bij alle ontwikkelingen en keuzes.



9.3 HUISVESTING

Uitgangspunt

Voor integratie van huisvesting geldt dat eerst inhoudelijke randvoorwaarden worden opgesteld en dat aan de hand van deze voorwaarden de bedrijfseconomisch meest gunstige (goedkoopste) oplossing wordt gezocht op regionaal niveau. De gemeente(n) die een andere c.q. duurdere oplossing wil(len), moet(en) het verschil zelf bijbetalen.

De dienstverlening van het nieuwe Werkbedrijf wordt in de toekomst niet geassocieerd met "een gebouw", maar vindt plaats bij bedrijven, bij mensen thuis, bij de lokale toegangspoort en op andere plekken. De dienstverlening is goed bereikbaar, waar de mensen in de regio ook wonen. Er is een gezamenlijk gebouw (het Toekomstplein), dat dienst doet als ontmoetingsplek voor de bedrijven, de kandidaten en de professionals. In dat gebouw zouden ook de backoffice-diensten georganiseerd moeten worden.

Randvoorwaarden Toekomstplein

- Het gebouw is centraal gelegen en goed bereikbaar met diverse soorten vervoer.
- Het gebouw leent zich voor representatieve ontmoetingen.
- De uitstraling van het gebouw is activerend (er is bijvoorbeeld ruimte voor flexwerkers, netwerkgroepen en sollicitatiegesprekken).
- Het gebouw beschikt over voldoende vergadercapaciteiten.
- Het gebouw leent zich ook voor andere voorzieningen.

- In het gebouw is een multifunctionele ruimte aanwezig die gebruikt wordt voor bijeenkomsten, kantine, overleg en als overflow voor dagen wanneer de kantoorbezetting piekt.
- Het gebouw is toegankelijk, ook voor mensen met een beperking.
- Het gebouw is gunstig qua prijs-kwaliteitverhouding.
- Er wordt rekening gehouden met het effect van afstoten van bestaande locaties.
- In het gebouw is voldoende ruimte voor backoffice-activiteiten.
- Er is ruimte voor "het nieuwe werken" (= flexwerken)
- In het gebouw is ruimte voor partners.

De overige locaties (zoals benoemd in hoofdstuk 5) zijn niet van het Werkbedrijf zelf. Het Werkbedrijf werkt "vindplaatsgericht" en werkt samen met lokale zorgstructuren en bedrijven. Per deelnemende gemeenten worden afspraken gemaakt (met bedrijven) over waar het Werkbedrijf zit.

Het nieuwe Werkbedrijf is een flexibel Werkbedrijf. De medewerkers zijn veel "op locatie" en weinig "op kantoor". De taakstelling op het participatiebudget en de ambitie om flexibeler te werken, betekenen dat het Werkbedrijf minder ruimte nodig heeft. Een krimp van 25% op fysieke huisvesting moet mogelijk zijn.

9.4 DE POSITIE VAN INKOMEN

De afgelopen maanden heeft een inventarisatie plaatsgevonden van wat de verschillende regiogemeenten verstaan onder het domein Inkomen en hoe deze functies samenhangen met het domein Werk. Daaruit blijkt dat "Inkomen" (van uitkeringsaanvraag en -beheer tot handhaving en incasso) duidelijk te splitsen is in taken die zeer gestandaardiseerd zijn (weinig politieke ruimte, zoals uitkeringsverstrekking en administratie, backoffice, etc.) en taken die per gemeente echt kunnen verschillen (zoals minimabeleid). Duidelijk is ook dat het Werkbedrijf niet met negen verschillende gemeentelijke afdelingen – met allemaal hun eigen systeem – moet communiceren.

Dit wil echter niet zeggen dat "Inkomen" ondergebracht kan worden in dezelfde module als het Werkbedrijf. Het nieuwe Werkbedrijf moet geen oude sociale dienst worden, maar echt anders gaan werken. Daarvoor is een focus op de nieuwe visie noodzakelijk. Daarom kiest de regio ervoor om in de uitvoering toenadering te zoeken en te kijken of de werkwijze van de huidige afdelingen Inkomen zo goed mogelijk op elkaar afgestemd kan worden (bijvoorbeeld door allemaal dezelfde systemen in te richten). Zo heeft het Werkbedrijf zo weinig mogelijk "last" van deze situatie. Bovendien kan dit ook efficiency opleveren. Wellicht kan er – als het politieke debat gevoerd is – eventueel een bundeling van krachten plaatsvinden. De toegevoegde waarde van deze werkwijze moet dan wel duidelijk zijn.

9.5 DE POSITIE VAN BREED

Breed heeft positief gereageerd op regionaal werkdocument 'Samen Sterker', maar maakt wel een aantal kritische kanttekeningen.

Breed is van mening dat er altijd een vorm van groeps- en individuele detachering zal blijven. Ook stelt Breed zich op het standpunt dat er altijd beschutte werkplekken nodig zullen zijn. Verder is Breed van mening dat er zorgvuldig moet worden omgegaan met de huidige SW-ers, die hun huidige rechten en plichten behouden.

Breed vindt dat de revitalisering door moet gaan en dat de doelen van de reorganisatie moeten overeenkomen met de doelen van het nieuwe Werkbedrijf. Beide bedrijven streven de doelstelling na een arbeidsbemiddelingsorganisatie te zijn. Hierop zijn de functieprofielen van Breed gebaseerd en zijn nieuwe medewerkers geselecteerd.

Deze kanttekeningen worden meegenomen bij de bouw van het nieuwe Werkbedrijf. De investering die in het kader van de reorganisatie in Breed is gedaan, moet **renderen**. Het nieuwe Werkbedrijf toetst de inbreng (functieprofielen)



van Breed op (her)bruikbaarheid. Zo optimaal mogelijk worden onderdelen meegenomen in het ontwerp van het nieuwe Werkbedrijf. Uitwerking geschiedt door de kwartiermaker in samenspraak met Breed. De binnen het nieuwe Werkbedrijf gekozen richting blijft hierbij leidend. Toen de regiogemeenten in 2012 besloten te investeren in de revitalisering van Breed, hadden zij hiermee een eindplaatje voor ogen. De uitwerking van het nieuwe Werkbedrijf mag het reorganisatieproces naar dit eindplaatje niet negatief beïnvloeden. Breed heeft van de regiocolleges de opdracht gekregen om **scenario's te ontwikkelen voor de integratie van (onderdelen van) Breed in het nieuwe Werkbedrijf**. Zorgvuldigheid gaat hierbij voor tempo. Het nieuwe Werkbedrijf opereert vanuit eenzelfde strategische koers die momenteel voor Breed geldt. Het Werkbedrijf moet optimaal gebruik maken van alle ontwikkelingen die Breed door-gemaakt heeft en resultaten die zijn bereikt.

Dit betekent dat Breed ten opzichte van de negen gemeentelijke afdelingen Werk een status aparte krijgt. Ook omdat de verantwoordelijkheid van het bestuur en directie van Breed voor het behalen van de beoogde doelstelling van de reorganisatie, volstrekt helder moet zijn. Uiteindelijk is deze keuze ook in het belang van Breed. Per 1 januari 2015 is er geen instroom meer in de sociale werkvoorziening mogelijk, omdat de WSW afgesloten wordt voor nieuwe SW-werknemers. Harmonisatie van diensten tussen Breed en het Werkbedrijf is een kans voor beide om verbeteringen die nu in gang gezet zijn structureel te laten landen.

9.6 DE POSITIE VAN UWV

De positie van UWV verandert. De Wajong is vanaf 1 januari 2015 alleen nog maar voor mensen die volledig en duurzaam niet kunnen werken. Anders vallen zij onder de verantwoordelijkheid van de gemeente en onder het regime van de Participatiewet. Dit betekent dat zij – eventueel met begeleiding en loonkostensubsidie – kunnen werken. UWV heeft op dit moment expertise opgebouwd met deze groep mensen. Expertise die het nieuwe Werkbedrijf goed kan gebruiken.

De rol van UWV in de sociale zekerheid blijft groot. Zowel op het gebied van de bedrijfsdienstverlening en sociaal medische indicatiestelling als op het terrein van de uitvoering van de werknemersverzekeringen is UWV een zeer belangrijke partner. Niet alleen voor het Werkbedrijf, maar ook voor het maatschappelijk middenveld en bedrijven in de regio.

De rol van UWV in de arbeidsmarktinfrastructuur blijft groot. Daarom is met UWV in een vroeg stadium de afspraak gemaakt om op strategisch/bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau intensief samen te werken, bijvoorbeeld op het Toekomstplein. En daar wil de regio ver in gaan. Een stip op de horizon is één gezamenlijke bedrijfsdienstverlening in een alliantie met UWV en andere partners in het maatschappelijk middenveld.

Op dit moment werken UWV en individuele gemeenten al intensief samen. Zo zijn er experimenten op het gebied van de bedrijfsdienst-



verlening (elkaars kandidaten verbinden aan bedrijven) en kijken gemeenten of de systemen van UWV ook gebruikt kunnen worden door de huidige afdelingen Werk (met ook uitzendbureaus als partners). Een concreet voorbeeld van de huidige samenwerking tussen gemeenten UWV is het werkgeversservicepunt dat naar verwachting begin 2014 (digitaal) geopend wordt. Deze samenwerking gaat door en – indien nodig – institutionaliseert het nieuwe Werkbedrijf deze samenwerking.

UWV wordt nauw betrokken bij de uitwerking van het nieuwe Werkbedrijf. UWV is immers – net als Breed en de AWBZ-instellingen – een gesprekspartner die aan tafel moet zitten.

9.7 ONTWIKKELPUNTEN

Een zeer prominente rol is weggelegd voor de bedrijfsdienstverlening. Een nieuwe aanpak vraagt een kanteling in de mindset van de medewerkers en de processen, waarbij alles en iedereen gefocust is op het verzilveren van de kansen bij bedrijven. Praktijkgericht en arbeidsmarktrelevant gaan vóór het wensberoep van de kandidaat.

In 2013 is de samenwerking tussen de domeinen Werk en Zorg en Welzijn geïntensiveerd. Er moet meer worden afgestemd en samengewerkt, omdat de regio staat voor een integrale, effectieve en efficiënte aanpak. Met maatwerk waar nodig, maar afstand waar gepast.

Het positioneren van het beschutte werk en de arbeidsmatige dagbesteding

Op dit domein is een aantal projecten in gang gezet, dat moet leiden tot een aanpak die aan bovengenoemde voorwaarden voldoet. Met de AWBZ-instellingen wordt een inventarisatie gedaan van begeleidingsactiviteiten binnen de AWBZ; en er vindt een arrangementvergelijking plaats. Het doel van die inventarisatie is meer beeld en gevoel te krijgen bij wat op gemeenten afkomt en hoe dit zo goed mogelijk kan worden georganiseerd. Het Werkbedrijf wordt verantwoordelijk voor de hele participatieketen. Dit betekent overigens niet dat het Werkbedrijf ook zelf de begeleiding uitvoert voor mensen in de arbeidsmatige dagbesteding of voor mensen die beschut werk verrichten. De kandidatengroep van het Werkbedrijf wordt groter en zwaarder en dit gaat meer en een ander beroep doen op begeleiding dan voorheen. Dit vergt samenwerking met partijen die hier nu al sterk in zijn: UWV voor de Wajong, Breed voor de WSW en AWBZ-partijen voor de arbeidsmatige dagbesteding en het beschutte werk. Zoals eerder benoemd, krijgt het Werkbedrijf geen productiefunctie en wordt het bedrijf niet de uitvoerder van de arbeidsmatige dagbesteding. Dit betekent niet dat het Werkbedrijf haar functies – zoals de bedrijfsdienstverlening – niet kan inzetten om deze groep mensen te verbinden aan de arbeidsmarkt. Daarvoor werkt het Werkbedrijf dan samen met andere partijen. Het beoogde resultaat is een **heldere positionering van (de uitvoering van) de arbeidsmatige dagbesteding en het beschutte werk**. En dan op zo'n manier dat het Werkbedrijf de regio kan

voeren over de regelingen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en dat zij beleidskeuzes in integrale zin lokaal neer kan leggen. Voor bedrijven in de regio is het instrumentarium helder. Het instrumentarium is mensgericht en werkt concurrentie tussen de kandidaten waar het Werkbedrijf voor werkt niet in de hand.

De aansluiting op de lokale toegangspoorten en afstemming met zorg en welzijn

Een tweede, belangrijk ontwikkelpunt is de aansluiting van het Werkbedrijf op de lokale toegangspoorten. Deze worden lokaal vormgegeven en dit houdt in dat het Werkbedrijf op een flexibele manier ondersteuning moet kunnen bieden aan teams die – soms met dwang – mensen ondersteunen die de hulp echt nodig hebben. Deze aansluiting met lokale toegangspoorten (zorgstructuren) is van wezenlijk belang. Veel kandidaten hebben naast een werktraject ook ondersteuning op **andere leefgebieden**. Vanuit al die perspectieven moeten geen tegenstrijdige doelen nagestreefd worden: trajecten worden op elkaar afgestemd en afstemming vindt plaats. Het resultaat hiervan is optimale coördinatie per lokale toegangspoort, waarin het Werkbedrijf één van de partijen is, die mee kan doen in een maatwerkbenadering. Op 1 januari 2015 is dit uitgekristalliseerd en in 2015 wordt deze werkwijze geïmplementeerd.

Een verdiepende diagnose in samenwerking met alliantiepartners

In de regio zijn veel partijen actief op het sociaal domein. Onderwijs-, zorg- en welzijnsinstellingen spelen een belangrijke rol. De regio

heeft de ambitie om kandidaten maar één keer te screenen. Dat betekent dat alle partijen hun rol hier in moeten kennen en actief informatie moeten uitwisselen als dat nodig is. Hierover wordt het gesprek aangegaan met het maatschappelijk middenveld.

Eén re-integratieverordening en harmonisatie van instrumentarium

Een vierde ontwikkelpunt is de ontwikkeling van één regionale re-integratieverordening met instrumenten op basis van de Participatiewet. Voor alle gemeenten gaan dezelfde instrumenten gelden. Dit betekent dat het Werkbedrijf alle instrumenten harmoniseert, zodat er één uniform instrumentarium ontwikkeld wordt. Dit instrumentarium is voor kandidaten en bedrijven transparant en eerlijk. Er komt één regionale re-integratieverordening, die in 2014 wordt opgesteld. Als het Werkbedrijf van start gaat, gaat deze verordening gelden.

De aansturing van het Werkbedrijf gebeurt via een DVO. Gelijktijdig met de nieuwe re-integratieverordening, wordt een standaard-DVO ontwikkeld. Het belangrijkste onderdeel van deze DVO zijn de prestatie-indicatoren. Bij de ontwikkeling van deze elementen van de DVO is paragraaf 7.6 van dit werkboek het fundament.

(Onderdelen van) Breed integreren

De integratie van (onderdelen van) Breed in het nieuwe Werkbedrijf is ook een punt van ontwikkeling. Begin 2014 kiest het bestuur van Breed voor een scenario. Daarna wordt meer duidelijk over de planning en de aanpak.

Een voortzetting van de jongerenaanpak

Zoals eerder gemeld, moet het Werkbedrijf alianties smeden met het onderwijsveld. Jongeren die in het onderwijs buiten de boot vallen, komen bij het Werkbedrijf binnen. Vaak ligt een oplossing in het onderwijs dan meer voor de hand dan een oplossing op de arbeidsmarkt, zeker als een jongere geen startkwalificatie heeft. Daarnaast kan het Werkbedrijf de kennis die het onderwijsveld al heeft, goed gebruiken. Het Werkbedrijf stelt, samen met het onderwijsveld en de regio, een sluitende keten op voor jongerenaanpak. Versterking met de onderwijsketen is verder nodig om de kloof tussen onderwijs en arbeidsmarkt te vermindern. In 2014 wordt de huidige aanpak verder doorontwikkeld.

Een privaatrechtelijke rechtsvorm

Het Werkbedrijf valt onder de MGR (een GR). Het nieuwe Werkbedrijf moet geen klassieke sociale dienst worden, maar krijgt een andere bedrijfscultuur. Een medewerker van het nieuwe Werkbedrijf is een flexibele netwerker, die zelf initiatieven ontplooit om kandidaten en bedrijven direct aan elkaar te verbinden. Het Werkbedrijf heeft een hoog dienstverleningsniveau, is een lerende organisatie en handelt snel, constructief en adequaat. Bij de bouw van het nieuwe bedrijf, is cultuurverandering een prioriteit.

Tijdens de bouwfase wordt nader bekeken of een privaatrechtelijke rechtsvorm voor het Werkbedrijf meer garanties biedt op de gewenste cultuurverandering en flexibiliteit. Dit

ontwikkelpunt, dat ter oriëntatie op de agenda staat, wordt met de medezeggenschapsorganen (ook ten aanzien van een eventuele derde rechtsvorm voor nieuw personeel) uitgewerkt. De positie van Support BV – die valt onder Breed – wordt in de oriëntatie en in het scenario voor de integratie van delen van Breed meegenomen. Uiteindelijk blijft het vraagstuk een bestuurlijk vraagstuk. Het is aan de kwartiermaker om dit vraagstuk nader uit te werken. De bestuurscommissie Werk maakt op basis van de uitkomsten van de verkenning een eigenstandige afweging.

De positionering van kandidaten

De regio hecht sterk aan actieve betrokkenheid van personen die (potentieel en daadwerkelijk) met het Werkbedrijf te maken krijgen. Verder krijgt de regio van de rijksoverheid, zoals het er nu naar uitziet, de vrijheid om actieve betrokkenheid van cliënten vorm te geven. In de Participatiewet zullen hier ook voorwaarden aan worden gesteld. In 2014 wordt met de huidige cliëntenraden het gesprek aangegaan over dit onderwerp.

Wajong in beeld

Vanaf 2015 gaan Wajongers met arbeidsmogelijkheden naar het Werkbedrijf. Deze groep kandidaten valt dan onder het regime van de Participatiewet. Dit gaat (op termijn) ook gelden voor het huidige zittende bestand Wajongers met arbeidsvermogen. Om zicht te krijgen op deze groep kandidaten is in 2013 een onderzoeksoverdracht door gemeente én UWV uitgezet: "Wajong in beeld". De onderzoeksoverdracht

mondt uit in een paper over wie die Wajongers met arbeidsmogelijkheden in de regio Sterke werkwoorden zijn en hoe zij op een effectieve en efficiënte wijze ondersteund kunnen worden bij het vinden en behouden van werk. Deze kennis zal gebruikt worden bij de ontwikkeling van de re-integratieverordening en de inrichting van het Werkbedrijf.



transactiekosten en risico's

DEEL 2 > HOOFDSTUK 10



Om tot een nieuw Werkbedrijf te komen, zijn er eenmalige transitiekosten en is er een risico op frictiekosten. Op beide onderdelen wordt in deze paragraaf ingegaan. Voorafgaand hieraan, wordt stilgestaan bij gemeentelijke keuzes. .

10.1 GEMEENTELIJKE KEUZES

Alle gemeenten zetten op dit moment meer middelen dan enkel het participatiebudget in voor re-integratie. In totaal gaat het om een budget van ongeveer € 5,6 miljoen. Gemeenten doen dit op verschillende manieren:

1. door inzet van extra personeel ten laste van gemeentelijke middelen;
2. door doorbelasting van overhead;
3. door inzet van extra programmagelden voor bijvoorbeeld leerwerkplekken.



transactiekosten en risico's

In onderstaande tabel een overzicht van deze extra middelen. [\[zie schema\]](#)

De middelen in deze tabel, die gemeenten op dit moment feitelijk inzetten voor extra dienstverlening, worden niet overgeheveld naar het Werkbedrijf. Het Werkbedrijf wordt gebouwd op een lager budget dan er op dit moment werkelijk wordt uitgegeven aan re-integratie-activiteiten. Gemeenten bepalen lokaal wat ze met deze middelen in de nieuwe situatie gaan doen.

Extra middelen voor re-integratie (* 1000 euro)	Categorie 1	Categorie 2	Categorie 3
Beuningen	73	83	
Druten	35	28	
Groesbeek	152	92	
Heumen	15	10	
Millingen aan de Rijn	81	44	
Mook en Middelaar	0	76	
Nijmegen	451	1.380	2.802
Ubbergen	63	88	
Wijchen	0	236	
Totaal	870	2.037	2.802

Omdat het nieuwe financiële kader van het Werkbedrijf lager is dan het huidige financiële kader van de regiogemeenten voor werk en re-integratie, heeft dit consequenties voor de omvang van de dienstverlening. Aangeven hoeveel extra kandidaten cq bedrijven we kunnen bedienen met deze middelen.

10.2 FRICTIES- EN DESINTEGRATIERISICO

Bij het opzetten van het nieuwe Werkbedrijf, wordt uitgegaan van budgetneutraliteit voor alle deelnemende gemeenten samen en individueel. Daarbij dragen de deelnemende gemeenten zelf (primair) de frictiekosten en wordt een eventueel nadeel bij de ene gemeente gedekt uit een voordeel dat eventueel elders ontstaat. Dit geldt gedurende een periode van drie jaar. Drie jaar wordt gezien als een redelijke periode, waarbinnen deelnemende gemeenten hun fricties kunnen terugdringen.

De afgelopen periode heeft de regionale projectgroep Financiën berekend of het streven van budgetneutraliteit haalbaar is. Dit lijkt haalbaar te zijn. De omvang van de frictiekosten is nu niet te bepalen, omdat dit voor een belangrijk deel afhankelijk is van de wijze waarop de overgang van het personeel naar het Werkbedrijf gaat plaatsvinden (sociaal plan). In 2014 wordt dit in een businesscase nader uitgewerkt en worden de effecten per gemeente zichtbaar. Voor de frictie die ontstaat zijn de geformuleerde universele uitgangspunten voor regionalisering in de regio leidend.

Een belangrijke variabele in deze discussie is het instapniveau voor personeel bij het nieuwe Werkbedrijf. Hoe hoger de lat gelegd wordt, hoe meer financiële ruimte er ontstaat bij het Werkbedrijf en hoe meer fricties er zijn bij de deelnemende gemeenten. Een hogere ambitie leidt – zeker wanneer deze op korte termijn gerealiseerd moet worden – tot hogere fric-

tiekosten. Het streven is om de frictie voor alle partijen zo minimaal mogelijk te laten zijn.

De komende periode gaat de kwartiermaker in gesprek met alle betrokkenen om een inrichtingsplan, functieprofielen en een sociaal plan vast te stellen. Het ambitieniveau van de regio met het nieuwe Werkbedrijf is hoog; zeker met het uitgangspunt dat personeel de mogelijkheid moet krijgen om naar het instapniveau en het basisniveau toe te groeien.

Voor de PIOFACH-functies (PIOFACH: personeel, ICT, organisatie, financiën, administratie, communicatie en huisvesting) treedt de gemeente Nijmegen – net als bij de ODRN – op als gastheer. Nijmegen stelt zich flexibel op richting de regiogemeenten, als daar fricties ontstaan.

Voor de frictie die ontstaat, zijn de geformuleerde uitgangspunten voor de regio geldend. Voor de overige ondersteunende functies geldt dat, op basis van gezamenlijke randvoorwaarden, de bedrijfseconomisch meest gunstige (goedkoopste) oplossing wordt gekozen op regionaal niveau. Als een gemeente een andere (duurdere) oplossing wil, draagt zij zelf de meerkosten.

Gedurende de transformatie naar het nieuwe Werkbedrijf, worden de deelnemende gemeenten nauw betrokken bij de overgang van de medewerkers naar het Werkbedrijf.

10.3 TRANSITIEKOSTEN

De bouw van een nieuw bedrijf gaat gepaard met transitiekosten. In 2014 wordt een kwartiermaker aangesteld die ondersteuning nodig heeft en vanaf 2015 moet een aantal zaken ontwikkeld worden (investeringen in ICT die los staan van frictiekosten, extra ondersteuning, het geven van een impuls aan de marktpositionering van het nieuwe bedrijf, etc.). Hiervoor begroten de gemeenten gezamenlijk een budget van € 1.500.000, dat uitgesmeerd wordt over 2014 tot en met 2016. Dit is een vergelijkbaar bedrag als het bedrag dat is ingezet voor de overgang naar de ODRN. Jaarlijks vindt verantwoording plaats op de inzet van dit budget.

Transitiebudget	bedrag
Kwartiermaker	135.000
Projectleider (2x)	180.000
Ondersteuning P&O	90.000
Financiële ondersteuning	90.000
Juridische ondersteuning	50.000
Fiscale ondersteuning	50.000
Vergaderkosten	10.000
Oprichting, opleiding en advies OR	20.000
Vertrouwenspersoon vakbond	10.000
Functiewaardering	35.000
Opleidingskosten	250.000
Inrichting systemen en coördinatie	250.000
Begeleiding, investeringen in de cultuur	80.000
Huisstijl ontwikkelen, intranet en website	50.000
Verhuizing	50.000
Onvoorzien (10%)	150.000
Totaal	1.500.000

In de tabel hieronder staat een onderbouwing voor dit transitiebudget. [\[zie schema\]](#)

10.4 VERDEELSLEUTEL

Zoals al aangegeven gaat de transitie naar het Werkbedrijf uit van budgetneutraliteit. Toch is het goed om aan de voorkant af te spreken hoe verevening plaats gaat vinden in geval van tegenvallers én bij de transitiekosten. Voorgesteld wordt om dit alleen te laten gelden voor het bedrijf in de huidige startsituatie. Op het moment dat (onderdelen van) Breed worden toegevoegd aan het Werkbedrijf wordt dit herzien.

Verdeling van de transitiekosten over de gemeenten:

- 50% op basis van het inwoneraantal per eind 2012
- 50% op basis van het aantal bijstandsgerechtigden eind 2012

Uitgaande van deze verdeling is er sprake van de volgende inzet van middelen ten behoeve van de transitiekosten (paragraaf 10.3), over een periode van drie jaar per gemeente.

[\[zie schema rechtsonder\]](#)

10.5 SPECIFIEKE GEMEENTEN

De gemeenten Mook en Middelaar en West Maas en Waal hebben een aparte status in dit traject. Mook en Middelaar participeert niet in Breed, maar gaat wel participeren in de MGR en in het nieuwe Werkbedrijf. West Maas en Waal participeert wel in Breed, moet nog bepalen of ze participeert in het nieuwe Werkbedrijf.

gemeente	inwoners	klanten	Transitiebudget
Beuningen	61.394	25.646	87.040
Druten	44.130	17.188	61.318
Heumen	39.893	16.006	55.899
Ubbergen	23.041	11.459	34.500
Nijmegen	403.367	588.032	991.399
Mook en Middelaar	18.975	6.366	25.341
Groesbeek	46.084	24.372	70.456
Wijchen	98.753	51.291	150.044
Millingen aan de Rijn	14.362	9.640	24.002
Totaal	750.000	750.000	1.500.000

Mook en Middelaar krijgt – net als de andere gemeenten – een plek in het Algemeen Bestuur van de MGR. Omdat Mook en Middelaar op dit moment niet participeert in Breed, maar in een ander SW-bedrijf (Intos), worden er in de toekomst afspraken gemaakt over wat dit betekent voor de risicoverdeling. Die afspraken kunnen pas gemaakt worden nadat gekozen is voor een scenario voor de integratie van delen van Breed in het nieuwe Werkbedrijf en nadat duidelijk is hoe Mook en Middelaar in de toekomst omgaat met de huidige SW-ers. Uitgangspunt is dat Mook en Middelaar niet twee keer verantwoordelijk kan zijn voor een risico op de SW.

Na de keuze van een scenario voor de integratie van Breed en de keuze van West Maas en Waal over óf ze participeert in het nieuwe Werkbedrijf, wordt gekeken welke exacte consequenties er zijn voor West Maas en Waal en worden ook met deze gemeente nadere afspraken gemaakt.

10.6 RISICO'S

Deze risicoparagraaf heeft tot doel om verantwoording af te leggen over en inzicht te geven in de risico's die voor het Werkbedrijf (zowel procesmatig als voor het bedrijf zelf) van belang zijn. Het is essentieel dat de risicoparagraaf voldoende vooruitkijkt naar toekomstige risico's in beleid, uitvoering en de gevolgen ervan voor de middelen. De risicoparagraaf geeft informatie over de houdbaarheid van de strategie voor de komende periode. In deze pa-

transactiekosten en risico's

ragraaf worden de grootste risico's benoemd. De frictiekosten komen in deze paragraaf niet meer aan de orde.

Verslechtering uitstroomcijfers

De transitie naar het nieuwe Werkbedrijf, mag niet ten koste gaan van de uitstroomcijfers. Deze beweging kan elders in de gemeentelijke organisaties namelijk extra kosten opleveren (inkomensdeel: uitkeringsverstrekking). Deelnemende gemeenten maken individueel afspraken met het Werkbedrijf over de te leveren prestaties en leggen deze vast in een dienstverleningsovereenkomst en het Werkbedrijf heeft de inspanningsverplichting deze prestaties te realiseren. Tijdens een uitvoeringsperiode vindt er terugkoppeling plaats tussen het Werkbedrijf en de deelnemende gemeente over de realisatie. Op het moment dat er grote afwijkingen zijn tussen de afspraken en de realisatie, komt dit in eerste instantie aan de orde in dit overleg. De afspraken die het Werkbedrijf met de deelnemende gemeenten maakt en de prestatierealisatie van het Werkbedrijf per gemeente, zijn **transparant**. Als blijkt dat er grote verschillen zitten tussen de realisatie van het Werkbedrijf en de prestaties van de vroegere gemeentelijke afdelingen Werk, en dit niet toe te schrijven is aan:

- een krimp van het budget;
 - een vertaling van beleidsmatige kaders in de DVO;
 - en/of specifieke demografische en of economische ontwikkelingen,
- dan wordt dit onderwerp geagendeerd in de bestuurscommissie Werk (met de portefeuille-

houders Werk). De regio hanteert op dat moment een solidariteitsprincipe, waarbij het uitgangspunt is dat compensatie in principe gerealiseerd wordt door **extra inspanning** van het Werkbedrijf.

Tekorten op de WSW

De financiële doorrekeningen van het wetsvoorstel Participatiewet leert dat gemeenten de komende jaren moeten toeleggen op de uitvoering van de WSW. De meerkosten zullen gefinancierd moeten worden. Als deze uit het gebundelde participatiebudget betaald worden, blijft er voor andere werkzoekenden minder budget over. Op dit moment worden deze tekorten door een aantal gemeenten gedekt uit de algemene middelen. Het is de uitdaging voor het Werkbedrijf om zoveel mogelijk mensen te plaatsen bij reguliere werkgevers. En om het werk op een krappere wordende arbeidsmarkt zo te organiseren, dat mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt meer participeren dan nu het geval is.

Financieringsbasis beschut werk

Het rijk hanteert als uitgangspunt dat mensen die minder loonwaarde hebben dan 40%, in aanmerking komen voor beschut werk. De VNG verwacht dat voor deze doelgroep de loonwaarde dicht bij de 30% zal liggen. Als de rijksoverheid er vanuit gaat dat de groep mensen waarvoor het Werkbedrijf diensten verleent, dicht bij de arbeidsmarkt staat dan feitelijk het geval is en haar financiering hierop aanpast, is dit een risico voor gemeenten. Het rijk en de VNG zijn ook nog in gesprek over de

budgetten voor begeleiding van beschut werk, regulier werk en de Wajong. Het Rijk gaat nu uit van lagere gemiddelde uitvoeringskosten.

Systematiek Gemeentefonds

De rijksoverheid overweegt de uitvoeringskosten (deels) mee te laten lopen onder de systematiek van het Gemeentefonds. Nadeel van die keuze is dat – in tegenstelling tot nu – de budgetten niet veranderen ten tijde van bijvoorbeeld crisis, terwijl het aantal uitkeringsgerechtigden op zo'n moment wel stijgt.

BTW-risico

Het opstarten van het Werkbedrijf heeft consequenties voor de BTW en daarmee de financiële dekking van het Werkbedrijf. Het risico bestaat dat BTW ontstaat en ongemerkt een kostenpost vormt die er voorheen niet was. Bij de verdere keuzes en inrichting van het Werkbedrijf moet hier rekening mee worden gehouden (soort activiteiten, vorm van bekostigen, huisvesting, etc.).

Een complex transitieproces

Het transitieproces is een complex proces: het nieuwe Werkbedrijf heeft straks één personeelsbestand, één ICT-systeem en is goed toegankelijk. Dat is in veel opzichten een uitdaging.

Verantwoording Participatiemiddelen

Bij de inrichting van het Werkbedrijf en de dekking van de lasten van het Werkbedrijf is uitgegaan van de huidige wet- en regelgeving en de afspraken die daarover gemaakt zijn met de

accountant. Wijzigingen in de wet- en regelgeving kunnen effect hebben op de wijze waarop de lasten van het Werkbedrijf gedekt kunnen worden. Momenteel voert de gemeentecountant (van Nijmegen) een onderzoek uit om de mogelijke risico's op dit punt in beeld te brengen. De verwachting is overigens – op basis van een brief van het rijk – dat wijzigingen in wet- en regelgeving een positief effect zullen hebben op de verantwoordingswijze van de Participatiemiddelen.

Afbouw Participatiebudget of niet doorgaan Participatiewet

Tenslotte bestaat het toekomstige risico dat de rijksoverheid besluit de Participatiewet af te schaffen of Participatiebudget verder af te bouwen dan wel af te schaffen. Op dat moment ontstaat er frictie, omdat de formatie niet meer gedekt kan worden met de participatiebudgetten. Niet anders dan nu, maar wel een reden om te werken met een flexibele schil. Ook is de Participatiewet nog niet vastgesteld.

de eerste module van de MGR

DEEL 3 > HOOFDSTUK 11



11.1 NU EN STRAKS

Binnen de module "Werkbedrijf" zijn er diverse maatschappelijke doelstellingen. Deze doelstellingen zijn in deel 1 van dit plan beschreven en sluiten aan op de functies die het Werkbedrijf van ons krijgt. Deelnemende gemeenten willen dat het Werkbedrijf diensten levert aan bedrijven en dat mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar zo regulier mogelijk werk worden geholpen. In de huidige situatie sturen de lokale gemeenteraden op hoofdlijn op een tweetal aspecten:

1. Gemeenten willen de stijging van het aantal bijstandsgerechtigden beperken. Dit gebeurt door de instroom in de bijstand te beperken en de uitstroom te bevorderen. De mogelijke interventies zijn veelal een mix van handhavings- en re-integratieactiviteiten.
2. Daarnaast verwachten de gemeenten van Breed dat zij op termijn 85% van de SW-medewerkers bij reguliere werkgevers detachert, individueel of in groepsverband.

Alle activiteiten van de gemeentelijke afdelingen Werk, zijn erop gericht om mensen zo snel mogelijk aan het werk te helpen.

Gemeenten gaan op dit moment niet over de arbeidsmatige dagbesteding. De AWBZ-instellingen die dit vormgeven, hebben hierover geen afspraken met gemeenten. Soms wordt

er samengewerkt of geëxperimenteerd, omdat partijen elkaar steeds beter vinden. UWV voert op dit moment de Wajong uit.

In de toekomst zullen gemeenten anders sturen. Dan komt de regie over de participatieketen aan de onderkant van de arbeidsmarkt onder de vlag van de gemeente. Dit betekent ook dat de deelnemende gemeenten opnieuw na moeten denken over de doelen die zij stellen. Dit wordt een zoektocht, want de regio weet nog niet hoeveel kandidaten met welk budget goed geholpen kunnen worden en welke methode het meest geschikt is. Met de groep mensen die arbeidsmatige dagbesteding krijgen, heeft de gemeentelijke overheid nog helemaal geen ervaring.

Niemand zal betwisten dat zoveel mogelijk kandidaten naar zo regulier mogelijk werk moeten worden geleid. Maar als er **echte keuzes** gemaakt moeten worden, ontstaat het debat. Het Werkbedrijf moet dit debat faciliteren. Waar wordt per deelnemende gemeente tijd en energie in gestoken? In nieuwe instroom of in het zittende bestand, in het werven van vacatures of in het ondersteunen van lokale zorgstructuren, in jongere werklozen of in oudere werklozen? In de informatievoorziening aan de deelnemende gemeenten, staan de prestatie-indicatoren uit paragraaf 7.6 centraal.



de eerste module van de MGR

Dit betekent dat raadsleden hier kaders voor moeten stellen: aan welke groep mensen biedt een gemeente ondersteuning. Collegeleden vertalen deze kaders in goed overleg met het Werkbedrijf naar dienstverleningsovereenkomsten.

11.2 MGR

De regio heeft aangegeven een flexibel organisatiemodel te willen voor het Werkbedrijf en de regio. De ontwikkelingen in deze context – zowel op het sociaal domein als op het domein van de bestuurlijke indeling van Nederland – is dynamisch. Daar past **geen star model** bij. Dit, en het uitgangspunt dat de regiogemeenten zelf vrijheidsgraden willen behouden om keuzes te maken, maakt dat de voorkeursvariant de “modulaire gemeenschappelijke regeling (MGR)” is. Deze rechtsvorm wordt beschreven in het document *In een goede relatie geef je elkaar de ruimte*.

11.3 BASISDIENSTVERLENING

De regiogemeenten kiezen ervoor een aantal zaken gezamenlijk te ontwikkelen in de basisdienstverlening van het Werkbedrijf. Het gaat dan om de uitvoering van de bedrijfsdienstverlening, verbindingfunctie en kandidaatsbenaдерing met prioriteit voor jongeren, instroom en een deel van het zittend bestand. Een belangrijk onderdeel is de uitvoering van de (uniforme) instrumenten om bedrijven en kandidaten aan elkaar te verbinden. De uitgangspunten hiervoor staan in de hoofdstukken 2 tot en met 4.

11.4 MAATWERK

Van het totaalbudget gaan de kosten af voor de basisdienstverlening en de verplichtingen uit het verleden. Het budget dat overblijft, wordt gebruikt om lokale kleur toe te voegen aan het Werkbedrijf.

11.5 DIENSTVERLENINGSOVEREENKOMST

Iedere deelnemende gemeente sluit met (de module Werkbedrijf van de) MGR een dienstverleningsovereenkomst (DVO) af. In die DVO staat een aantal standaardbepalingen. Daarnaast bestaat de DVO uit afspraken over de te leveren prestaties: de basisdienstverlening en de maatwerkafspraken.

11.5.1 STANDAARDBEPALINGEN

De belangrijkste standaardbepaling in de DVO is een bepaling over de verantwoording op financiën en prestaties. De MGR – waar het Werkbedrijf een onderdeel van is – stelt één jaarrekening op met daarin **één financiële verantwoording**. Alle modules (het Werkbedrijf is in het begin de enige module) komen terug binnen die financiële verantwoording en per module wordt de relatie gelegd met de deelnemende gemeenten. Hetzelfde geldt voor de verantwoording op prestaties: op modulair niveau verantwoordt de MGR, per gemeente, of de afgesproken prestaties geleverd zijn. Dat betekent dat in de algemene verantwoording en begroting transparant wordt welke activiteiten per gemeente afgesproken en gerealiseerd

worden. In de DVO per module wordt naar deze algemene afspraak verwezen. Het staat gemeenten altijd vrij om via een DVO aanvullende afspraken te maken.

In de verantwoording van de MGR (module Werkbedrijf) staan de functies centraal die in de hoofdstukken 2 tot en met 4 beschreven worden en de indicatoren die in paragraaf 7.6 staan. In de verantwoording wordt één verdiepingsslag gemaakt, zodat bijvoorbeeld de categorie “ontwikkeling naar werktrajecten” kan worden onderverdeeld in subcategorieën. Door middel van de DVO wordt het Werkbedrijf aangestuurd op hoofdlijnen en dus op hoofdcategorieën.



11.5.2 PRESTATIEAFSPRAKEN

In de DVO worden prestatieafspraken vastgelegd met het Werkbedrijf. Het betreft de prestaties op basis van het kader zoals beschreven in de hoofdstukken 2 tot en met 4. In hoofdstuk 7 wordt geschetst welk financieel kader gemeenten hebben om maatwerkafspraken met het nieuwe Werkbedrijf te maken. In 2014 werkt de kwartiermaker – in overleg met de vakinhoudelijke portefeuillehouders – de eerste DVO's uit.

de eerste module van de MGR

11.5.3 TEKENBEVOEGDHEID

Het besluit tot het aangaan van een DVO is een bevoegdheid van het college. De vakinhoudelijke portefeuillehouder(s) voert/voeren de gesprekken met de directie van de MGR over de DVO. Binnen de individuele colleges vindt afstemming plaats, ook vanwege de nauwe verbinding tussen het domein Werk en andere domeinen zoals Inkomen, Onderwijs, Economie en Zorg en Welzijn.

Het is de verantwoordelijkheid van elke afzonderlijke gemeente om de DVO vorm te geven en hierin de gemeenteraad te betrekken. In het traject naar een DVO wordt rekening gehouden met het moment waarop gemeenten hun voorjaarsnota vaststellen. Op dit moment maken gemeenten strategische keuzes, die vertaald worden in DVO's. Dit betekent ook dat de informatievoorziening van het Werkbedrijf op dit moment gericht moet zijn. Dat de gemeenteraden – ruim voordat een DVO moet worden afgesloten – de juiste informatie krijgen om kaders te kunnen stellen.

11.5.4 OVERIGE ZAKEN

Het woord “dienstverleningsovereenkomst” zegt het al: een overeenkomst is tweezijdig. Dat is anders dan bijvoorbeeld een subsidiebesluit, waarin de relatie eenzijdig is. Deelnemende gemeenten verwachten dienstverlening van het Werkbedrijf, maar het Werkbedrijf mag deelnemende gemeenten ook aanspreken op een aantal onderwerpen. Te denken valt dan bijvoorbeeld aan het openstellen van gebouwen. Hiervoor is ruimte in de DVO's.

Inzet van extra middelen kan ook via een DVO ingebracht worden, inclusief andere afspraken over samenwerking.

11.6 REGELING- EN GEMEENTEONAFHANKELIJK

Via een DVO kunnen veel zaken geregeld worden met de module Werkbedrijf. Belangrijk uitgangspunt bij het organiseren van lokaal maatwerk is wel dat de oplossingsrichting regeling- en gemeenteonafhankelijk is. De regio bouwt een Werkbedrijf om de dienstverlening onafhankelijk te maken van regelgeving én eenduidig voor kandidaten en bedrijven. Lokaal initiatief en maatwerk zijn uiteraard mogelijk en de MGR denkt daar altijd – als vanzelfsprekend – over mee. Maar, **nieuwe fragmentatie** moet in dit licht voorkomen worden.

11.7 GOVERNANCE

Het Werkbedrijf is de eerste module van de MGR en krijgt een bestuurscommissie. Dit



wordt de **bestuurscommissie Werk**, die binnen MGR-verband verantwoordelijk is voor het voeren van de regie over het instrumentarium en het vaststellen van de deelbegroting van het Werkbedrijf. Deze bestuurscommissie krijgt **alle bevoegdheden** die nodig zijn om het Werkbedrijf aan te sturen. De voorzitter van de bestuurscommissie vertegenwoordigt het bestuur van de MGR voor de module Werkbedrijf. De delegatie van deze bevoegdheden wordt binnen de MGR geregeld. De gemeenteraden geven hiervoor een verklaring van geen bezwaar af (formeel volgens de Wgr). Dit gebeurt na juli 2014.

11.8 BEVOEGDHEDEN OVERDRAGEN

De gemeenteraden bepalen de strategische beleidskaders en de MGR voert uit. De verstaatslag tussen beide vindt plaats in gesprekken tussen verantwoordelijke portefeuillehou-

ders en de directie van de MGR en landt in de dienstverleningsovereenkomst. Het AB borgt samenwerking en samenhang tussen de modules en de set aan instrumenten. Het DB is daarnaast verantwoordelijk voor het bedrijfsvoeringsonderdeel, dat is doorgemandateerd aan de directie.

Bij het toevoegen van modules aan de MGR, blijft bovenstaande rolverdeling een uitgangspunt. Alle bevoegdheden van gemeenten die **uitvoeringstechnisch van aard** zijn, worden als bevoegdheid aan de MGR overgedragen. In het geval van het Werkbedrijf is dat het vaststellen van één re-integratieverordening voor het Sterke werkwoorden.

In de dienstverleningsovereenkomst bepaalt de MGR, in overleg met deelnemende gemeenten, hoe de instrumenten uit die re-integratieverordening worden ingezet.



12.1 KWARTIERMAKER

Vanaf 1 januari 2014 wordt een kwartiermaker aangesteld die de opdracht krijgt het Werkbedrijf in te richten en in 2014 uitvoering te geven aan de ontwikkelagenda (zie paragraaf 9.7).

Het regionale Portefeuillehoudersoverleg (PFO) Sociale Zaken – en het Bestuursteam Werk als afgeleide hiervan – is de opdrachtgever voor de implementatie van “Sterke werkwoorden” en het bijbehorend raadsbesluit. De gemeentesecretarissen fungeren als opdrachtnemer, waken voor de integrale koers (MGR) en sturen de kwartiermaker aan. Vanuit deze groep krijgt één gemeentesecretaris het mandaat – namens de regio – voor de dagelijkse aansturing van de kwartiermaker. De kwartiermaker wordt aangesteld voor een periode van één jaar, met een optie tot verlenging tot juli 2015.

Belangrijk daarbij is dat de kwartiermaker zich focust op het nieuwe Werkbedrijf. Daarnaast ontwikkelt Breed scenario's voor de integratie van (onderdelen van) Breed in het nieuwe Werkbedrijf en de consequenties hiervan voor de eventuele resterende activiteiten en onderdelen. Breed blijft verantwoordelijk voor besluitvorming en uitvoering die vanuit het perspectief van Breed noodzakelijk zijn voor de integratie richting het nieuwe Werkbedrijf. De kwartiermaker werkt hierbij nauw samen met Breed.

De kwartiermaker zoekt en maakt daarnaast verbindingen met andere partijen, zoals werkgevers, UWV, de AWBZ- en onderwijsinstellingen en gemeentelijke afdelingen.

De kwartiermaker wordt ondersteund door een bouwteam met experts.



12.2 BETROKKENHEID PERSONEEL

De OR en de werknemersvertegenwoordigers hebben in eerder stadium een concept van dit werkboek ontvangen. Zij hebben hun bevindingen aan de gemeentesecretarissen kenbaar gemaakt. Na besluitvorming in colleges op dit werkboek, worden de OR en de werknemersvertegenwoordigers formeel om advies gevraagd. Besluitvorming vindt onder voorbehoud hiervan plaats. In het vervolg wordt de betrokkenheid van personeel onder andere vormgegeven in een aantal (formele) momenten. De kwartiermaker betreft deze partijen bij de uitwerking van:

1. een Sociaal Plan. Hierin staan onder andere de rechtspositionele afspraken voor de overgang (in detail) inclusief de overgangsregelingen. Verder wordt er aandacht besteed aan onder andere de plaatsingsprocedure en de "was-woordt-lijst". Over de inhoud van dit Sociaal Plan wordt, met het doel overeenstemming te bereiken, in een Bijzonder Georganiseerd Overleg (BOG) onderhandeld tussen de werkgeversgeleding (vertegenwoordigd door bestuurders) en werknemersvertegenwoordiging (vertegenwoordigd door vakbondsbestuurders);
2. een Inventarisatie van Arbeidsvoorwaarden. Deze inventarisatie geeft een scherp beeld van de huidige arbeidsvoorwaarden van het personeel van de deelnemende partijen. Hierbij wordt ook duidelijk gemaakt welke verschillen er tussen de organisaties zijn;
3. een voorstel arbeidsvoorwaarden. Ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden wordt aan sluiting gezocht bij het bestaande stelsel van

arbeidsvoorwaardenregelingen zoals het CAR/UWO;

4. een functieboek. In het functieboek worden functies in de nieuwe organisatie beschreven, inclusief de functiewaardering. Het Werkbedrijf maakt gebruik van het nieuwe functieboek van Breed.

12.3 VERVOLGPROCES

In het werkdocument "Samen Sterker" zijn drie fasen onderscheiden:

- In fase 1 werd het voornemen uitgesproken om te komen tot een modulaire gemeenschappelijke regeling (Samen Sterker, besluitvorming in februari 2013);
- In fase 2 is dit werkboek ten behoeve van besluitvorming door de gemeenteraden geschreven;
- In fase 3 wordt het bedrijf gebouwd door een kwartiermaker en een bouwteam. Tevens dient in deze fase de latende organisatie heringericht te worden. Dit vindt plaats binnen de eigen organisatie.

Er wordt een spoorboekje opgesteld met een overzicht van wat er wanneer op het P&O-gebied moet plaatsvinden. Zo kan de regio met ingang van 1 januari 2015 op het personele vlak, spreken van de nieuwe organisatie Werkbedrijf. Om een succesvolle transitie en overgang te kunnen realiseren, wordt een flink aantal producten ontwikkeld en bijbehorende processen ingericht. Ook is aandacht voor de ontwikkelagenda HRM bij de start van het nieuwe Werkbedrijf. In samenwerking met de

verschillende partijen worden deze producten ontwikkeld en klaargezet om een goede start te kunnen maken vanaf 1 januari 2015. Dit proces wordt ondersteund door een expertteam P&O; hierin zitten de collega P&O-ers vanuit de verschillende gemeenten. Het medezeggenschapstraject krijgt een prominente plek in het spoorboekje.

De colleges zijn betrokken bij de bouw van de nieuwe organisatie. Voor een aantal stappen is besluitvorming nodig. Soms – bijvoorbeeld bij het wijzigen of toedelen van een bevoegdheid aan het Werkbedrijf – moeten de gemeenteraden een besluit nemen.

De gemeenteraden worden goed geïnformeerd over de voortgang van de transformatie. Als er sprake is van afwijkingen van de kaders in dit document, worden de gemeenteraden in een vroeg stadium betrokken. Indien nodig (bijvoorbeeld ingeval van grote afwijkingen en een heroverweging van de colleges), dan krijgen de raden de mogelijkheid om een nieuwe afweging te maken.

12.4 UITTREDEDEN UIT DE MGR

Separaat aan besluitvorming over dit werkboek, besluiten de regionale gemeenteraden over de bouw van een MGR. Indien alle raden instemmen, heeft de regio begin 2014 een MGR met een Algemeen Bestuur. Dat AB stelt een bestuurscommissie Werk in en zorgt voor de interne overdracht van bevoegdheden van het AB en het DB naar deze bestuurscommissie.

Iedere gemeenschappelijke regeling heeft een procedure met betrekking tot uittreding. De regio gaat er vanuit dat een gemeente, indien gewenst, uit moet kunnen treden zonder dat toestemming van de meerderheid van deelnemende gemeenten is vereist. Wel worden – door bijvoorbeeld personele consequenties, consequenties ten aanzien van investeringen of andere financiële consequenties – voorwaarden verbonden aan uittreding. Deze gaan bijvoorbeeld over het bedrag dat een gemeente voor de uittreding moet betalen aan de regeling, ter compensatie van eventuele schade.



Sterke werkwoorden is geschreven in opdracht van het regionale portefeuillehoudersoverleg Sociale Zaken. De opdracht is uitgevoerd door het bestuursteam Werk en Inkomen.

Sterke werkwoorden is besproken in het portefeuillehoudersoverleg Sociale zaken.

infographics: **Studio Lakmoes**
ontwerp en vormgeving: **mado.nu**

© november 2013