Ambitiedocument

Avres en gemeenten Gorinchem, Vijfheerenlanden en Molenlanden

Inhoudsopgave

1. Dit is een discussiedocument
2. Inzicht in de uitdagingen van Avres en de gemeenten
3. Drie scenario’s voor de toekomst
4. Bijlagen

- Werkwijze
- Bronnen
- Uitgangspunten financiële vertaling

1

Dit is een discussiedocument



Dit ambitiedocument is een discussiedocument

Het uiteindelijke doel: samen ambities waarmaken in een sterk veranderende context
Avres en de drie gemeenten willen en kunnen nu gezamenlijk anticiperen om te zorgen dat de positieve impact van Avres toekomstbestendig is, en om Avres en de samenwerking tussen gemeenten en Avres verder te ontwikkelen. Avres en de drie gemeenten willen daarin als partners optrekken. De totstandkoming van dit document is dan ook gezamenlijk, waarin Avres als opdrachtnemende partner het initiatief heeft genomen en de gemeenten daar als opdrachtgevende partner vanaf start bij heeft betrokken.

Daarom is er een basis nodig voor het maken van gezamenlijke, weloverwogen keuzes
Dit ambitiedocument inventariseert welke keuzes Avres en de drie gemeenten kunnen maken over de toekomst van Avres en wat de verwachte gevolgen daarvan zijn voor burgers en de organisaties van Avres en de gemeenten. Op basis van dit document kan daarover een gefundeerd gesprek gevoerd worden.

Op dit moment staan Avres en de gemeenten voor een drietal belangrijke uitdagingen:

1. **Ambities om samen waar te maken:** Allereerst hebben Avres en de drie gemeenten volop ambities voor de toekomst: zij willen constructief samenwerken en daarmee duurzame, positieve maatschappelijke effecten bereiken voor burgers met hulpvragen op het gebied van werk en inkomen.
2. **De gezamenlijke opgave verandert:** Ten tweede hebben Avres en de gemeenten te maken met een gezamenlijke opgave op het gebied van Werk en Inkomen (en in het bredere sociale domein) die als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen sterk verandert, qua doelgroepen en behoeften.
3. **Behoefte aan financiële helderheid:** Ten derde is er behoefte aan meer helderheid rond de financiële ruimte van Avres. Enerzijds worden de begrotingskaders aangescherpt, anderzijds zijn er belangrijke onzekerheden en uitdagingen. Er is dan ook behoefte om beter inzicht te krijgen in de financiële gevolgen van keuzes ten aanzien van deze ontwikkelingen.

Dit ambitiedocument is een discussiedocument

Nu keuzes durven maken, om ook in de toekomst kwaliteit te kunnen blijven leveren
Om dit drietal uitdagingen gezamenlijk en succesvol aan te gaan, is het nodig om op korte termijn keuzes te maken. Immers: gezien de veranderende opgave, de grotere vraag naar diverse vormen van ondersteuning en financiële uitdagingen kan Avres niet zomaar al haar activiteiten blijven vervullen. Avres staat door deze uitdagingen onder druk. Als Avres en de gemeenten op tijd keuzes maken, kunnen zij borgen dat de kwaliteit van dienstverlening van behouden blijft en dat Avres financieel gezond blijft.

Een document dat inhoudelijke keuzes en verwachte gevolgen inzichtelijk maakt
Om weloverwogen keuzes te kunnen maken, is het allereerst nodig dat we inzicht creëren welke keuzes gemaakt kunnen worden, en wat de verwachte gevolgen daarvan zijn. We brengen deze keuzes in beeld op basis van scenario's. Met als hoofdvraag: welke inhoudelijke keuzes kunnen Avres en de drie gemeenten maken, gegeven de gezamenlijke ambities, de veranderende opgave en de financiële effecten? En wat zijn de gevolgen daarvan voor Avres en gemeenten?



Effect:

- Ontwikkelpotentieel
  Duurzame uitstroom
- Vroegsignalering
  schuldproblematiek
- **Sociaal domein**
  Gemeentelijke voorzieningen ontlasten
  Positief effect welzijn

2

Inzicht in de uitdagingen van Avres en de gemeenten



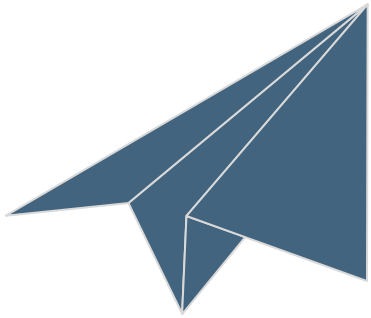
Ambities waarmaken in een uitdagende context

2016

Avres wordt opgericht op 1 januari 2016 als fusieorganisatie van het voormalige SW-bedrijf de Avelingen - Groep en de Regionale Sociale Dienst Alblasserwaard – Vijfheerenlanden (RSD).

2018 - 2019

Per 2018 treedt gemeente Hardinxveld-Giessendam uit. De nieuwe fusiegemeente Molenlanden (gemeenten Giesenlanden en Molenwaard) wordt lid op 1 januari 2019. Gemeente Vijfheerenlanden (gemeenten Leerdam, Vianen en Zederik) wordt ook per 1 januari 2019 lid. De overname van cliënten uit Vianen geldt vanaf 1 januari 2020. Tot slot treedt gemeente Lingewaal per 1 januari 2020 uit.



2020

Avres trekt de kar in het uitvoeren van een breed pakket coronasteun-maatregelen in de gemeenten.

Avres zet in op de ontwikkeling van de ontwikkellijnen als middel om maximale ontwikkel te faciliteren binnen de bestaande infrastructuur van Avres.

2021 en verder

Avres is verantwoordelijk voor ondersteuning van circa 1900 betaalde uitkeringen, circa 500 doelgroepmedewerkers, schuld-dienstverlening en de betaling van minimaregelingen. Avres telt 189 FTE.

Avres wil haar ambities zowel aanscherpen als waarmaken, maar staat tegelijkertijd voor inhoudelijke en financiële uitdagingen.

Dat noopt tot duidelijke keuzes, samen met de drie gemeenten.

Ambities waarmaken in een uitdagende context



Ontwikkelingen binnen de drie gemeenten

De gemeentelijke context is een bepalende factor in het reilen en zeilen van Avres, en andersom
Avres dient uiteraard aan te sluiten op het beleid van haar drie gemeenten,. Dat wil ook zeggen dat voor alle keuzes die Avres en de gemeenten samen maken, ook de vertaling naar de gemeentelijke organisatie moet worden gemaakt. De belangrijkste aandachtspunten vanuit dat beleid zijn:

In alle gemeenten is de focus verschoven naar integraliteit en inclusiviteit
De actuele inhoudelijke speerpunten uit de drie gemeenten die Avres beïnvloeden, zijn:

- De drie gemeenten sturen op preventief, inclusief en integraal beleid, met ruimte voor de menselijke maat
- De drie gemeenten willen inzetten op beleid waarin financiering 'ontschot' wordt
- In de drie gemeenten wordt ervaren dat het sociale domein in brede zin onder druk staat

Aanpak van armoede en schulden krijgt daarnaast hoge prioriteit
De aanpak van armoede en schulden is een belangrijk speerpunt in elke gemeente, zeker gezien de aanpassing in de Wet gemeentelijke Schuldhulpverlening vanaf 1 januari 2021 waarin meer taken op het gebied van vroegsignalering bij de gemeenten zijn belegd.

Gemeenten zetten Avres graag in als slagvaardige partner
De gemeenten zien Avres als kwalitatieve en slagvaardige partner met een brede taakopvatting. Zij werken dan ook graag met Avres samen in het aanpakken van urgente, complexe vraagstukken zoals de coronacrisis, maar bijvoorbeeld ook de Wet Inburgering. Gemeenten geven daarbij aan dat deze slagvaardigheid in ad hoc-vraagstukken een belangrijk kenmerk van Avres is dat de organisatie onderscheidt. Met andere woorden: voor deze vraagstukken geldt dat de gemeenten Avres als aangewezen partner zien.

Financiële ontwikkelingen (1)

Bepalende financiële ontwikkelingen die leiden tot onzekerheid

Avres heeft ook te maken met financiële ontwikkelingen die leiden tot onzekerheid in de begroting:

- Door **vergrijzing in de doelgroep met SW-indicatie** zal de loonwaarde van deze doelgroep steeds lager worden. De rijksvergoeding is tot en met 2020 afgebouwd, waardoor de salariskosten en begeleidingskosten inmiddels hoger zijn dan de vergoeding vanuit het Rijk.
- De **kosten van de regeling Nieuw Beschut zijn hoger dan de Rijksvergoeding**. Daarnaast is de loonwaarde van de Nieuw Beschut-doelgroep beperkt (< 30%). Door de wettelijk verplichte uitbreiding van het aantal banen in deze regeling zal het tekort in de uitvoering verder toenemen.
- Door de stijging van het aantal indicaties baanafspraak wordt **het beslag op loonkostensubsidies die uit het inkomensdeel (BUIG) Participatiewet worden gefinancierd steeds groter**. Deze doelgroep ontvangt ook na uitstroom bij de werkgever nog begeleiding, wat beslag blijft leggen op capaciteit binnen Avres. Daarbij verandert ook de omvang en verdeling van loonkostensubsidies vanaf 2022.
- Het is op dit moment dan **onzeker of de BUIG-vergoeding dekkend zal blijven**: zowel de ontwikkeling als de verdeling van het BUIG-budget blijft onzeker.
- Tot slot blijft de **invloed van de Coronapandemie op de financiën** op korte en lange termijn onzeker.

Belangrijk in deze context is dat Avres in de afgelopen jaren al **efficiencymaatregelen** heeft doorgevoerd:

- Afschaffen inkomensbriefjes, periodieke heronderzoeken, interne toetsing vooraf
- Procesoptimalisaties in het ontwikkelbedrijf (bijvoorbeeld verbeterde productieplanning)
- Procesoptimalisaties bij incasso debiteuren en verstrekking van regelingen bijzondere bijstand en minima
- Procesoptimalisatie aanvraagprocedures, beschikkingsarm werken, operationele outsourcing

Financiële ontwikkelingen (2)

Uitgangspunt: er is meer grip nodig om financieel gezond te blijven
Wij gaan er in dit Ambitiedocument vanuit dat **de begroting van Avres in evenwicht moet blijven**. Gezien de onzekerheden in de context en op de begroting van Avres, is grip op de financiën gewenst om die onzekerheden het hoofd te kunnen bieden, maar ook om beter te sturen op resultaten en de financiële gevolgen daarvan. Daarom brengen we ook de verwachte financiële gevolgen van de keuzes die Avres en de drie gemeenten kunnen maken, in dit document in kaart.

Zicht op raakvlakken tussen begroting Avres en gemeentelijke begrotingen
Als uitvoeringsorganisatie kent Avres uiteraard een zelfstandige begroting. Echter: er zijn belangrijke raakvlakken met de begrotingen van de gemeenten die meer aandacht verdienen voor het maken van keuzes voor de toekomst. Dat speelt vooral daar waar Avres bovenwettelijke taken uitvoert die in overleg aan Avres gedelegeerd zijn door de gemeenten. De uitvoering daarvan wordt deels 1-op-1 verrekend, maar niet altijd. De financiële gevolgen van uitbreidingen van het takenpakket van Avres zijn dus niet altijd volledig helder.

In dit kader speelt ook dat Avres op dit moment een vaste begrotingspost van €750.000 jaarlijks **BUIG-voordeel** hanteert. Idealiter stellen de gemeenten en Avres samen een **opgave** vast op het gebied van uitstroom, waardoor er een onderbouwd inzicht komt in de verwachte veranderingen in het BUIG-budget als gevolg van deze gezamenlijke sturing op de uitstroom.

Ontwikkelingen op landelijk niveau (1)

Naar een andere dynamiek: maatschappelijke context verandert sterk
In de maatschappij en daarbij in beleid en wetgeving op landelijk niveau, beweegt veel: binnen het domein van werk en inkomen worden verschillende (systeem-)veranderingen uitgevoerd of voorbereid. Avres dient daarbij invulling te geven aan de uitvoering van landelijke beleidskaders en wetgeving.

De belangrijkste (verwachte) veranderingen in de landelijke beleidskaders en wetgeving waarop Avres dient in te spelen op de korte en middellange termijn, zijn:

- Aanpassing van de Wet gemeentelijke Schuldhulpverlening vanaf 1 januari 2021
- Invoering van de Wet inburgering vanaf 1 januari 2022
- Verwachte aanpassingen in de Participatiewet vanuit het volgende kabinet
- Verwachte ontwikkelingen revitalisering Sociale Werkvoorziening (ook vanuit het volgende kabinet)
- Ontwikkelingen in het kader van Beschermd Thuis
- Het Rijkskader Crisisdienstverlening (bestrijding gevolgen Coronacrisis)

Niet alleen bovenstaande beleidskaders en wetgeving hebben invloed op Avres en de drie gemeenten, maar ook de maatschappelijke ontwikkelingen die daarachter spelen. Avres en de drie gemeenten spreken van een snel veranderde en veranderende maatschappelijke dynamiek, die impact heeft op de organisaties, de rollen en verantwoordelijkheden daarvan, en de doelgroepen die gebruik maken van de ondersteuning vanuit Avres en het gemeentelijk domein.

Op de volgende pagina's beschrijven we de meest relevante ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor Avres (en de drie gemeenten als opdrachtgever van Avres).

Ontwikkelingen op landelijk niveau (2)

Een veranderend bijstandsbestand

Vanaf de invoering van de Participatiewet in 2015 heeft het bijstandsbestand sterke veranderingen doorgemaakt. We zien meer mensen met meer afstand tot de arbeidsmarkt of met een arbeidsbeperking (die vroeger onder de SW of onder de Wajong-regeling vielen), maar ook meer statushouders in de bijstand.

… als ook een veranderende arbeidsmarkt

Naast de conjunctuur op de arbeidsmarkt, is een belangrijke ontwikkeling bij werkgevers dat de eisen die zij stellen aan hun personeel zijn gestegen in de afgelopen jaren. Bijvoorbeeld op het gebied van certificering. Werkgevers zijn terughoudender geworden met het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking..

Voor Avres betekent dat voor haar taken op re-integratiegebied dat er meer nodig is om mensen vanuit de bijstand naar werk te begeleiden. Het is vaak niet meer haalbaar om mensen vanuit de bijstand direct naar een baan toe te leiden: er is meestal een ontwikkeltraject nodig om uitstroom te realiseren. Avres merkt ook dat de duurzame uitstroom lager is dan eerder: er is een hoge uitstroom, maar is die niet altijd duurzaam.

Onzekere arbeidsmarktverwachtingen

Het CPB voorspelt een stijging van 6.1% werkloosheid in 2021. De Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) signaleert daarbij het risico van niet tijdig opschalen en het risico dat het ondersteuningsaanbod niet meer aansluit op de veranderende doelgroep. Tegelijkertijd is deze voorspelling vanwege de Coronacrisis onzeker, en zien dat de arbeidsmarkt in de regio van Avres vooralsnog vooral krap blijft.

Voor Avres betekent dat dat de druk op de kwaliteit haar dienstverlening oploopt, en dat Avres moet kunnen inspelen op de onzekere context op macro-economisch niveau.

Ontwikkelingen op landelijk niveau (3)

Stijgende vraag om re-integratieondersteuning
Niet alleen van uitkeringsgerechtigden, maar ook van niet-uitkeringsgerechtigden (Nuggers) zoals zelfstandigen met partnerinkomsten of vermogen. Daarbij komt dat gemeenten vanaf januari 2021 ondersteuning moeten geven aan alle zelfstandigen met een hulpvraag, die redelijkerwijs niet in staat zijn om zonder hulp verder te komen.

Armoede- en schuldenvraagstukken
De vraag naar reguliere ondersteuning op het gebied van armoede- en schuldenproblematiek neemt toe. De NVVK voorspelt dat het aantal schulddienstverleningsaanvragen op korte termijn zeker 30% zal toenemen.

Handelingsperspectieven met het oog op de lange termijn
De Inspectie SZW (en vele onderzoekers met hen) stelt dat prioriteiten die in de uitvoering worden gesteld nog onevenredig gericht zijn op het bereiken van doelstellingen op de korte termijn. Een werkwijze die bovendien lijkt te worden versterkt door de budgetteringssystematiek vanuit het Rijk. De inspectie dringt dan ook aan op anticyclisch werken en het sturen op brede maatschappelijke baten, niet enkel op een besparing van de uitkeringslasten.

Voor Avres betekenen deze drie ontwikkelingen dat voor haar taken op re-integratiegebied en schulddienstverlening dat er meer én andere vormen van re-integratieondersteuning nodig zijn als onderdeel van haar aanbod, echter met (vrijwel) dezelfde formatie. Ook betekent het dat het voor Avres en de gemeenten nodig is om het maken van keuzes nog meer te verbreden naar de lange termijn: gericht op duurzame impact.

Ontwikkelingen op landelijk niveau (4)

Impact van de Coronacrisis
De Inspectie SZW stelt dat de Coronacrisis belangrijke gevolgen heeft voor het stelsel van Werk en Inkomen.

Voor Avres heeft de Coronacrisis extra werkzaamheden met zich meegebracht. Avres heeft daarin slagvaardig gehandeld, in nauwe samenwerking met het bredere sociaal domein binnen de gemeenten. Door deze extra werkzaamheden heeft de druk op de organisatie en dienstverlening van Avres zich verhoogd.

Vraag naar flexibiliteit blijft
Het verloop van de Coronacrisis blijft onzeker, en daarmee ook de arbeidsmarktconjunctuur. Daarbij bestaat de zorg dat er een aanzienlijk aantal kwetsbare burgers is die door verlies van inkomen problemen op verschillende leefgebieden zou kunnen krijgen.

Voor Avres geldt dat de organisatie zich gedurende de Coronacrisis doorlopend flexibel heeft opgesteld en haar crisisdienstverlening op zeer slagvaardige wijze heeft ingericht. De huidige context blijft echter vragen om die slagkracht en flexibiliteit, gezien de grote onzekerheden die zullen blijven spelen.

Aandacht voor maatwerk
Tot slot hebben bovenstaande, maar ook andere maatschappelijke ontwikkelingen zoals de kinderopvang-toeslagenaffaire ervoor gezorgd dat de roep om maatwerk en een menselijkere houding van de overheid richting burgers, harder wordt.

Voor Avres geldt dat er meer dan ooit nadruk ligt op de balans tussen rechtmatigheid en doelmatigheid.

Ontwikkelingen binnen Avres (1)

Avres staat middenin de maatschappij en werkt met de directe invloed van de hiervoor beschreven maatschappelijke ontwikkelingen op haar doelgroepen. De belangrijkste recente ontwikkelingen in de doelgroepen waarvoor Avres er is, zijn:

Een meer divers bijstandsbestand

- Doelgroepen veranderen: de subdoelgroepen vragen meer en verschillende vormen van ondersteuning. In het bijzonder stijgt het aantal jongeren (+5 en +20% ten opzichte van Q1 2020) en statushouders. Bijna een kwart van de jongeren aan wie in 2020 een bijstandsuitkering is toegekend, is statushouder.
- Over het geheel van de doelgroep geldt dat er na invoering van de Participatiewet in 2015 meer mensen zijn met meer arbeidsbeperkingen en/of grotere afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld vanuit Wajong.
- Het aantal uitkeringen dat Avres verstrekt ligt eind Q1 2021 zo'n 4% hoger dan één jaar daarvoor.
- Financiële bestaanszekerheid van bestaande en nieuwe doelgroepen staat onder druk, extra focus hierop is noodzakelijk.

Een vergrijzende SW-doelgroep

- De SW-doelgroep vergrijst: de productiviteit (-2.7% in Q1 2021 t.o.v. begroot) en loonwaarde nemen af.
- Voor uitstromende SW-medewerkers komen Nieuw Beschut-medewerkers (loonwaarde <30%) in de plaats.

Andere specifieke subdoelgroepen vragen aandacht

- De doelgroep loonkostensubsidie groeit sterk (verdubbeld in de laatste maanden per maand), een deel van deze mensen ontvangt nu dan ook nog geen begeleiding.
- De groep jongeren zonder startkwalificatie en geen inkomsten > 1 jaar van school vraagt aandacht
- Op het gebied van schulddienstverlening wordt de doelgroep gevarieerder, met meer zelfstandigen
- Tot slot investeert Avres in het beter in beeld brengen van haar bestand, niet alleen middels het volgsysteem Competensys, maar bijvoorbeeld ook door het beter monitoren van duurzame uitstroom.

Ontwikkelingen binnen Avres (2)

Avres speelt continu in op de gevolgen van maatschappelijke en gemeentelijke ontwikkelingen en daarbij de ontwikkelingen in de doelgroepen. In het afgelopen jaar heeft Avres als gevolg daarvan veranderingen doorgemaakt als organisatie. De meest nadrukkelijke veranderingen met invloed op de toekomst van Avres, zijn:

Investeren in de ontwikkellijnen

Als antwoord op het feit dat er steeds meer mensen in de bijstand zitten met een grotere afstand tot werk, investeert Avres in haar ontwikkelcapaciteit met de ontwikkellijnen. De ontwikkellijnen betekenen een intensivering van de trajecten voor toeleiding naar werk. In plaats van dat cliënten zo snel mogelijk worden toegeleid met risico op niet-duurzame uitstroom, wordt er een intensief traject ingezet.
Dat traject in de ontwikkellijnen bestaat op hoofdlijnen:

- Doorlopende begeleiding vanaf intake tot uitstroom door één van de twee ontwikkelcoaches
- Plaatsing (max. 6 weken) op de nieuwe startafdeling om het arbeidspotentieel in de praktijk te bepalen
- Plaatsing in een leerlijn (groen, schoonmaak, techniek/logistiek of horeca)
- Ontwikkeling van werkvaardigheden, opleiding en coaching binnen de leerlijn
- Uitstroom naar (zo veel mogelijk) betaald werk: regulier, opstapbaan, baanafspraak of Nieuw Beschut.

Op dit moment worden de ontwikkellijnen voorbereid. In het najaar van 2021 volgt een pilotfase, waarna de ontwikkellijnen in 2022 volledig zijn ingericht.

Druk op de organisatie

Tot slot stellen we dat het bij Avres ‘piept en kraakt’. Het huidige takenpakket kan maar krap uitgevoerd worden met de bestaande formatie, en daarbij heeft corona veel extra flexibiliteit gevraagd. De druk op de medewerkers van de Avres is groot te noemen.

3

Drie scenario’s voor de toekomst



Scenario’s voor de toekomst

Drie onderscheidende scenario’s als voedingsbodem voor gesprek
Wij hebben drie onderscheidende scenario’s voor de ontwikkeling van Avres uitgewerkt die rekenschap geven aan de hiervoor beschreven uitdagingen. Deze scenario’s zijn logischerwijs alle drie uitgesproken scenario’s: elk van de scenario’s biedt een duidelijk andere richting. De uitkomst van het onderhavige proces betreft dus **niet een keuze tussen** de scenario’s, **maar** het voeden en onderbouwen van **het gesprek over** de te maken keuzes.

0. **Nulscenario**
1. **Excelleren in de kerntaken**
2. **Juist nu investeren**

Een scenario is een set van een aantal keuzes die Avres in samenwerking met de gemeenten kan maken. Per scenario brengen we de keuzes en effecten van deze keuzes in kaart. Die keuzes gaan over:

- **Wat Avres doet** (taken)
- **Hoe Avres dat doet** (rollen en verantwoordelijkheden)

Deze keuzes hebben effecten op:

- De kenmerken en kwaliteit van de dienstverlening van Avres en daarmee de ontwikkeling van de doelgroepen waarvoor Avres er is
- De financiën van Avres en de drie gemeenten
- De maatschappij in bredere zin

Uitgangspunt 1: scenario’s passen bij het karakter van Avres

Om een basis te zijn voor het maken van weloverwogen keuzes voor de toekomst voor Avres, is het allereerst belangrijk dat alle drie de scenario’s passen bij Avres. Dat wil zeggen:

1. De scenario’s sluiten aan op het gemeentelijk beleid
2. De scenario’s sluiten aan op de missie en visie van Avres
3. De scenario’s sluiten aan op het onderscheidende karakter van Avres
4. De scenario’s sluiten aan op de ambities van Avres in brede zin
5. De scenario’s zijn haalbaar en betaalbaar

1. De scenario’s sluiten aan op het gemeentelijk beleid

Allereerst vormt het beleid vanuit de drie gemeenten het kader voor het beleid van Avres. De scenario’s moeten dan ook voldoende passen binnen dat beleid.

2. De scenario’s sluiten aan op de missie en visie van Avres

De missie en visie van Avres vormen de basis voor alles wat Avres doet.

- De missie van Avres is: Ieder mens is van waarde en krijgt de ondersteuning gericht op die economische en sociale ontwikkeling, die nodig is om een kwalitatief goed en zelfstandig leven te leiden.
- De visie van Avres kent drie kernbegrippen: ‘de mens centraal’, ‘ontwikkeling’ en ‘samen’.

Uitgangspunt 1: scenario's passen bij het karakter van Avres

3. De scenario's sluiten aan op het onderscheidende karakter van Avres

Avres is een gemeenschappelijke regeling met een onderscheidend karakter. Dat karakter uit zich in:

- **Kwaliteit:** Alle betrokkenen zijn tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening van Avres.
- **Toegangspoort:** Avres is de toegangspoort op het gebied van Werk en Inkomen voor alle burgers.
- **Proactief en slagvaardig:** Avres speelt slagvaardig en proactief in op nieuwe ontwikkelingen
- **Brede taakopvatting:** Avres handelt zoveel als mogelijk labelloos, en vat haar takenpakket breed op.
- **Balans** zoeken tussen rechtmatigheid en doelmatigheid is belangrijk binnen Avres.

4. De scenario's sluiten aan op de ambities van Avres in brede zin

In de jaarplannen voor 2021 en 2022 heeft Avres ambities uitgesproken op ieder gebied van haar dienstverlening, en daarin volop ingezet op de implementatie van de ontwikkellijnen. Deze ambities gelden als basis voor dit Ambitiedocument. Echter, ze zijn niet in beton gegoten. Immers: het uitgangspunt van dit Ambitiedocument is dat Avres duidelijkere keuzes dient te maken om zowel de inhoudelijke als financiële uitgaging aan te pakken. In ieder scenario ligt de nadruk logischerwijs op andere onderdelen van de ambities van Avres uit de jaarplannen.

5. De scenario's zijn haalbaar en betaalbaar

De scenario's moeten haalbaar zijn voor Avres en de gemeenten. Het is daarbij niet wenselijk dat de begroting van Avres uit evenwicht raakt. Juist daarom brengen we ook de verwachte financiële effecten (de betaalbaarheid) van iedere keuze in kaart. Uiteraard dienen de keuzes nog nader uitgewerkt te worden tot uitvoeringsplannen.

Uitgangspunt 2: scenario's met taken, keuzes & effecten

We bouwen de drie scenario's op dezelfde wijze op, om ervoor te zorgen dat ze vergelijkbaar zijn.
Dat doen we in vier stappen:

1. Taken: onderscheid tussen wettelijke taken, aanvullende taken en overhead

Allereerst maken we onderscheid in twee categorieën van taken: de wettelijke taken van Avres, en de aanvullende taken van Avres. Dat overzicht is vindbaar op pagina 25. Echter, niet alle relevante aspecten voor de scenario's zijn te vatten in deze wettelijke- en aanvullende taken. Denk daarbij bijvoorbeeld aan huisvesting. Daarom voegen we de categorie 'overhead' toe, waaronder aspecten zoals huisvesting vallen.

2. Onderscheid participatie, schulddienstverlening en minimabeleid

Avres voert wettelijke en aanvullende taken uit op het gebied van participatie, schulddienstverlening en minimabeleid. De wettelijke- en aanvullende taken zijn in de scenario's dan ook verdeeld in deze drie gebieden. Op het gebied van minimaregelingen vallen de wettelijke minimaregelingen die vallen onder het domein werk en inkomen, onder de basistaken. Daarvoor geldt dat deze direct, 1-op-1, verrekend worden door Avres en de gemeenten en ze daarmee niet een inhoudelijke knop zijn waaraan we kunnen draaien. Immers: daarvoor geldt dat Avres daarin zelf (bijna) geen ruimte heeft om keuzes te maken, omdat dit vooral afhankelijk is van de budgetten die de gemeenten hiervoor beschikbaar stellen. Dat is anders voor de uitvoering van de aanvullende minimaregelingen die Avres op dit moment op zich neemt: dat zijn taken die niet direct in het domein werk en inkomen liggen, maar die Avres desondanks wel uitvoert. Dat zijn dus aanvullende taken: er is een gezamenlijke keuze te maken in of en hoe Avres deze taken uitvoert.

Stap 3 en 4 staan op de volgende pagina.

Uitgangspunt 2: scenario's met taken, keuzes & effecten

3. Per taak kunnen Avres en de gemeenten keuzes maken

- Voor wettelijke taken geldt: Avres moet deze uitvoeren, maar er kunnen keuzes gemaakt worden over het **hoe**
- Voor aanvullende taken geldt: Avres mag deze uitvoeren, maar er kunnen keuzes gemaakt worden in **of** Avres deze taken uitvoert, en ook **hoe** Avres deze taken invult.
- Voor overhead geldt: sommige keuzes die Avres en de gemeenten maken in de wettelijke- en aanvullende taken, vallen ook voor een deel onder de overhead van Avres. Bijvoorbeeld: door het uitbreiden van een bepaalde taak, zijn er logischerwijs aanpassingen op (één van de) locaties van Avres nodig. Daar waar we dat verwachten, maken we dat indicatief inzichtelijk.

4. Effecten per taak

Iedere keuze heeft verschillende effecten:

- Effect: kwalitatief beschreven
- Financieel effect op de begroting van Avres op jaarbasis, waarbij we uitgaan van het jaar 2022. De getallen zijn afgerond op duizendtallen.
  Let op: bij deze inschattingen geldt een bandbreedte van 20% (tussen -10% en + 10%).
- Indirecte (kwalitatieve en financiële) effecten binnen de gemeenten / het bredere sociale domein, bijvoorbeeld op het raakvlak van werk en inkomen en Wmo.

Niet alles of niets, maar een uitgebreid palet van keuzes en combinaties van keuzes

De scenario's bevatten volgens deze opbouw ieder een veelvoud aan elementen, en daarmee aan keuzes en effecten. De optelsom daarvan leidt tot een scenario. Echter, de scenario's zijn *zeker niet* bedoeld als 'alles of niets': het is juist waardevol om elementen in de verschillende scenario's te vergelijken en te combineren.

Uitgangspunt 3: scenario's gebaseerd op de taken van Avres

De taken van Avres zoals genoemd op de vorige pagina's, zijn te verdelen in wettelijke taken en aanvullende taken, de taken die Avres daarnaast oppakt in het kader van haar bredere taakopvatting.

Domein	Wettelijke taken
Participatiewet	Uitkeringsverstrekking
	Ondersteuning uitkeringsgerechtigden • Poort en matching • Ontwikkellijnen • Omscholingstrajecten
	Werkgeversdienstverlening en WSP
	Uitvoering sociale werkvoorziening
	Uitvoering regeling Nieuw Beschut
	Begeleiding LKS-doelgroep
	Zelfmelding niet-uitkeringsgerechtigden
	Jongeren zonder startkwalificatie en geen inkomsten
Schuld	Schulddienstverlening particulieren, ondernemers
	Preventie/budgetbeheer (onderdeel van traject)
Minima	Team Inkomen: • Individuele inkomenstoeslag • Sport, cultuur, onderwijs- regelingen • Bijzondere regelingen en bijz. bijstand.

Domein	Aanvullende taken
Breed	Lokaal werken / betrokkenheid bij sociale teams
	Crisisdienstverlening
Participatiewet	Ondersteuning arbeidsmarktbeleid (-regio)
	Wet inburgering (poortfunctie / intake)
	Gebied tussen SW en dagbesteding: Arbeidsmatige dagbesteding/ labelloos werken
	Indicatie garantiebaan (baanafspraken - LKS) • Bijstand (zelfmelders) • Pro/Vso-scholen
	Aanpak jeugdwerkloosheid (deeltaken)
	Betrokkenheid bij lokale projecten
Schuld	• Aanvullende preventie o.b.v. signaalgerichte sturing (bijv. huurachterstand of achterstand ziektekosten). • Aanvullend aanbod budgetbeheer en trainingen
Minima	<u>Alle overige minimaregelingen</u> • Ondersteuning kinderopvangentoeslagenaffaire • Ondersteuning regeling chronische zieken • Bijzondere regeling: Vergoeding kinderopvang Collectieve zorgverzekering

Scenario’s voor de toekomst

0. Nulscenario

De essentie van dit scenario is dat Avres en de gemeenten geen expliciete keuzes maken. Er wordt geen focus aangebracht in de werkzaamheden en het aanbod van Avres. In dit scenario blijft Avres derhalve doen wat ze doet. Dit met dezelfde betrokkenheid en gedrevenheid die Avres kenmerkt.

Gegeven de financiële opgave en de autonome ontwikkelingen zal de druk op Avres als ook op de gemeenten, toenemen. In dit scenario behoudt Avres het huidige takenpakket, ondanks die toenemende druk. Avres zal haar best doen om op alle fronten het kwaliteitsniveau te handhaven. Minder mensen moeten echter meer werk verzetten. Dit zal derhalve ontegenzeggelijk tot enige versobering leiden, met name voor wat betreft de aanvullende taken die Avres bovenop wettelijke taken uitvoert. Er wordt gestreefd naar maximale efficiëntie. Meer dan ooit richt Avres zich op doen wat ze moet doen. Er is geen tijd en ruimte voor extra’s of nieuwe projecten. De flexibiliteit zal afnemen, en afhandelingstermijnen zullen bijvoorbeeld op gaan lopen.

Basistaken worden sober, maar doelmatig ingevuld. In de aanvullende taken maakt Avres een aantal keuzes. Ze wil zoveel mogelijk betrokken blijven, maar niet alles zal meer kunnen met dezelfde inzet als hiervoor. Zo voorzien we minder uitstroom, minder ruimte voor maatwerk en labelloos werken en een versobering van dienstverlening voor bijvoorbeeld niet-uitkeringsgerechtigden en mensen met een indicatie baanafspraak. De druk op gemeentelijke schulddienstverlening, WMO en Jeugd neemt hierdoor waarschijnlijk (licht) toe.

In dit scenario mag alles een tandje minder, maar heeft dat weerslag op de borging van kwaliteit en de brede taakopvatting van Avres.

Scenario’s voor de toekomst

1. Excelleren in de kerntaken

In dit scenario kiezen gemeenten en Avres er voor om een duidelijke focus aan te brengen. Avres richt zich op haar primaire wettelijke taken. Ten aanzien van de aanvullende taken maakt ze bewust keuzes om een aantal zaken niet meer te doen en een aantal zaken minder te doen. Ze wordt daarin meer volgend dan leidend. De ruimte die dit beidt gebruikt Avres om te excelleren op haar kerntaken.

Avres richt zich maximaal op extra uitstroom. Ze investeert extra in het SW bedrijf. Ze maakt de keuze om minder lokaal aanwezig te zijn, maar daar waar ze aanwezig is biedt ze extra ruimte voor leerlijnen en ontwikkelmogelijkheden. De toegevoegde waarde van het SW bedrijf stijgt. Uitstroom neemt toe.

Avres investeert in haar systemen om haar wettelijke taken nog beter en efficiënter in te kunnen vullen. Er is extra focus op opleiding en omscholing, actievere begeleiding van mensen die dit nodig hebben en ze richt zich zakelijk op convenanten met gemeenten en/of publieke partners over de dienstverlening.

Avres zal streven te standaardiseren waar dit kan. Er is dus weinig ruimte voor maatwerk en voor labelloos werken. Verschillende activiteiten worden afgebouwd door Avres en meer opgepakt door gemeenten. Hierbij valt te denken aan de inzet op preventie, betrokkenheid bij de wijkteams, de leidende rol bij lokale projecten.

In dit scenario worden taken en verantwoordelijkheden scherper en excelleert Avres op haar wettelijke taken, maar dienen gemeenten een aantal zaken extra op te pakken. Dit leidt extra druk op de gemeentelijke schulddienstverlening (preventie), WMO en Jeugd.

Scenario’s voor de toekomst

2. Juist nu investeren

In dit scenario maken Avres en gemeenten een sprong naar voren. Er wordt extra (anticyclisch) geïnvesteerd in ontwikkeling van mensen, Avres biedt brede ondersteuning, zet in op preventie en zoekt samen met gemeenten naar integraliteit van beleid. In dit scenario blijft Avres ook aanspreekbaar op opgaven die buiten haar wettelijke taken vallen. Denk hierbij aan vroegsignalering en preventie. Mogelijkheden rond problematische schulden worden uitgebreid. Er is meer ruimte voor maatwerk, labelloos werken, en zelfs enige experimenteerruimte. Avres is en blijft in dit scenario sterk lokaal gebonden. Er wordt geïnvesteerd in verbondenheid met lokale partijen en projecten. Daar waar wenselijk kan Avres hier een bepalende rol in spelen. Ook kan ze alleen ondersteuning bieden als dat beter past.

De kosten gaan hierbij natuurlijk wel voor de baat uit. Investeren in mensen betekent grotere uitstroom, bredere ontwikkeling van mensen en een afname van vragen die nu in het bredere sociaal domein landen. Avres en gemeenten zetten een “ambitiefonds” op welke als ‘vliegwiel’ kan fungeren voor de extra investeringen. Dit fonds kan gevuld worden door reserves van Avres te combineren met de beoogde besparingen van de gemeenten. Slimme resultaatsafspraken waar Avres en de gemeenten samen op sturen, leiden tot een (mogelijk revolverend) ambitiefonds dat daarmee een duurzame impuls kan blijven geven.

Dit scenario biedt ruimte voor ontwikkeling en een vlucht naar voren. Het is ook het scenario met de grootste financiële impact en enig risico op het realiseren van de doelstellingen. Het vraagt een grote mate van professionaliteit van alle betrokkenen om dit goed te organiseren.

Scenario 0

Nulscenario



Nulscenario: de belangrijkste keuzes

- **In dit scenario: maakt Avres geen fundamentele keuzes**

Dat betekent dat Avres de steeds diverse doelgroep die meer ondersteuning vraagt, met gelijke inzet bedient. Daarmee komt de kwaliteit van de dienstverlening van Avres logischerwijs onder druk te staan.

- **…en daarbij worden de ontwikkellijnen voortgezet** (→ zie volgende pagina)

Avres zet haar ontwikkellijnen door op de (beperkte) wijze waarop deze zijn ingericht in 2021. Echter, omdat de doelgroep gevarieerder wordt en meer vraagt, leidt dat nog niet tot een vergroting van het ontwikkelpotentieel die leidt tot meer uitstroom of productiviteit.

- **De toegevoegde waarde van het SW-bedrijf staat onder druk**

Vanwege de vergrijzende doelgroep en instroom van Nieuw Beschut staat de toegevoegde waarde onder druk Avres kan daar geen investeringen tegenover zetten in dit scenario.

- **Versoberen waar het kan in de aanvullende taken**

In haar aanvullende taken, de taken die Avres naast haar wettelijke taken heeft opgepakt als gevolg van haar uitvoeringskracht en brede taakopvatting, moet Avres nu versoberen waar mogelijk. De aanvullende taken worden wel behouden, maar waar dat kan er bezuinigd wordt op de inzet voor specifieke doelgroepen en preventie.

- **Het effect op uitstroom is licht negatief**

Avres realiseert minder uitstroom omdat het primaire proces en de ontwikkelcapaciteit onder druk staat.

- **Het bredere sociaal domein komt onder vergrote druk te staan**

De druk op de kwaliteit van dienstverlening heeft weerslag in het sociaal domein: daar ontstaat meer druk.

Nulscenario: de belangrijkste keuzes

- **Verdieping: ontwikkeling van de ontwikkellijnen in dit scenario**

Avres zet haar ontwikkellijnen door op de (beperkte) wijze waarop deze zijn ingericht in 2021.

Dat betekent dat er na intake wordt voorzien in de **begeleiding** van cliënten in een re-integratietraject die deelnemen aan de ontwikkellijnen door twee ontwikkelcoaches en één werkleider. Iedere cliënt zal begeleid worden door een vaste ontwikkelcoach (gehele traject), op de werkvloer van de startafdeling aanvullend door de werkleider. Het aantal cliënten in de ontwikkellijnen wordt daarmee beperkt door de 3 FTE begeleiding.

Wat betreft de **leerlijnen** die onderdeel zijn van de ontwikkellijnen, geldt dat die in basisvorm worden aangeboden aan cliënten. Dat betekent dat de vier leerlijnen (groen, schoonmaak, horeca en techniek/logistiek) gericht zullen zijn op het aanleren van **werknemersvaardigheden.**

De **opleidingscomponent** in de ontwikkellijnen zal met de bestaande capaciteit beperkt blijven: er is geen capaciteit beschikbaar om het opleidingsprogramma in uitgebreide vorm uit te werken en/of hierin samen te werken met het onderwijs.

Voor **toeleiding naar werk** geldt ook dat dit met de bestaande capaciteit ingevuld zal worden. Dat wil zeggen dat Avres niet extra kan investeren in het benaderen, enthousiasmeren en committeren van werkgevers aan het opleiden en plaatsen van cliënten uit de ontwikkellijnen.

De ontwikkellijnen zullen voor de beperkte doelgroep leiden tot een grotere ontwikkeling en het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt. Er is echter geen ruimte voor een kwaliteitsinvestering in de ontwikkellijnen. Daarom zal dit effect beperkt blijven, zeker voor cliënten met relatief grote afstand.

Nulscenario: de belangrijkste keuzes

- **Verdieping: maatschappelijke kosten en baten in breder sociaal domein**

In het **nulscenario** staat kwaliteit onder druk en zal het lastig zijn om de autonome groei van de (complexiteit van) de opgave te faciliteren. Hierdoor kunnen bepaalde doelgroepen “achterop raken”. Er is weinig tijd en ruimte om te zoeken naar integrale oplossingen en maatwerk. Daar waar minder mensen in beeld zijn is er ook minder zicht op zowel kansen als de problematiek. Door beperkte inzet op preventie en een smallere scope verwachten we dat de druk op WMO en Jeugd eerder zal toenemen dan afnemen. Maatschappelijke baten zullen dus iets afnemen, maatschappelijke kosten waarschijnlijk toenemen.

Druk op het sociaal domein op het gebied van

- Sociale teams. Avres moet haar inzet bij de sociale teams terugschroeven. Hiermee ontstaat er wat meer afstand tussen Avres en de sociale teams. Afstemming wordt minder efficiënt. Een oplossing vinden duurt langer of lukt in sommige gevallen niet.
- Lokale inzet. Avres heeft minder tijd beschikbaar voor betrokkenheid bij lokale projecten. Ook dit kan leiden tot extra druk op de lokale partijen en gemeente
- Jeugdwerkloosheid. Avres richt zich meer op de wettelijke taken waardoor verschillende beleidselementen bij de gemeente terugkomen. Dit leidt tot extra afstemming en noodzaak tot nieuwe kennisopbouw.

Dat betekent ook wat voor samenwerking tussen gemeenten en Avres in dit scenario

- Daar waar Avres minder oppakt zal de gemeente en haar lokale partners een stap naar voren moeten doen
- Om maatschappelijke kosten zo beperkt mogelijk te houden zijn duidelijke afspraken nodig over taken, rollen en verantwoordelijkheden. Informatiedeling wordt ook een belangrijk thema.
- Gemeenten zetten juist in op meer integraliteit en focus op preventie. Staat dus onder druk in dit scenario.

Nulscenario: keuzes in wettelijke taken

	Taak	(Belangrijkste) **Autonome veranderingen**	Keuze	Effect	Financieel effect Avres (-10 %/+10 %)
Participatiewet	Uitkeringsverstrekking	• Veranderende doelgroep • Krapte op arbeidsmarkt	**Veranderende doelgroep met gelijke inzet bedienen**	• Kwaliteit van dienstverlening onder druk, minder tijd per cliënt	=
	Ondersteuning uitkeringsgerechtigden • Poort en matching • Ontwikkellijnen • Omscholingstrajecten		**Veranderende doelgroep met gelijke inzet bedienen** **Ontwikkellijnen worden met beperkte capaciteit uitgevoerd**	Kwaliteit van dienstverlening onder druk, minder tijd per cliënt	=
	Werkgeversdienstverlening en WSP	• Krapte op arbeidsmarkt • Hogere eisen werknemers	**Grotere vraag met gelijke inzet bedienen**	Kwaliteit van dienstverlening onder druk, minder tijd per cliënt	=
	Uitvoering sociale werkvoorziening	• Vergrijzing van SW-doelgroep	**Geen structurele investeringen in productiviteit van het SW-bedrijf** **Geen structurele investeringen in het ontwikkelpotentieel binnen het SW-bedrijf**	Toegevoegde waarde van het SW-bedrijf blijft onder (groeiende) druk staan door vergrijzende doelgroep en meer instroom binnen Nieuw Beschut	Toegev. waarde daalt, lagere opbrengsten: **- € 282.000**
	Uitvoering regeling Nieuw Beschut	• Meer instroom van burgers < 30% loonwaarde			
	Zelfmelding niet-uitkeringsgerechtigden	• Niet van toepassing	**Grotere vraag met gelijke inzet bedienen**	Kwaliteit van dienstverlening onder druk, minder tijd per cliënt	=
	Jongeren zonder inkomsten en zonder startkwalificatie	• Meer instroom	**Grotere vraag met gelijke inzet bedienen**	Kwaliteit van dienstverlening onder druk, minder tijd per cliënt	=
Schuld dienstvl.	Schulddienstverlening particulieren, ondernemers	• Meer (complexe) casuïstiek	**Grotere vraag met gelijke inzet bedienen**	Kwaliteit van dienstverlening onder druk, minder tijd per cliënt	=
	Budgetbeheer als onderdeel van traject				

Nulscenario: keuzes in aanvullende taken

	Taak	(Belangrijkste) **Autonome veranderingen**	Keuze	Effect	Financieel effect Avres (-10 %/+10 %)
Breed	Lokaal werken / betrokken-heid bij sociale teams	• Doorontwikkeling lokaal & integraal werken binnen gemeentes	**Minder investeren in lokale aanwezigheid en integraal werken**	Lokale aanwezigheid vermindert, verbinding met lokale context staat onder druk, versnipperde dienstverlening	Minder inzet **+ €176.000**
	Betrokkenheid bij lokale projecten	• Doorontwikkeling lokaal & integraal werken	**Inzet versoberen, enkel ondersteunende rol**	Verbinding met lokale context staat onder druk	Minder inzet **+ €44.000**
	Crisisdienstverlening	• Flexibiliteit blijft nodig	**Alleen indien noodzakelijk en binnen takenpakket Avres**	Crisidienstverlening drukt op kwaliteit andere dienstverlening	=
Participatiewet	Ondersteuning arbeidsmarktbeleid & regio	• Krapte op de arbeidsmarkt	**Taken zoveel mogelijk bij arbeidsmarktregio beleggen, enkel ondersteunende rol**	Kwaliteit van dienstverlening staat onder druk	=
	Wet inburgering: • Poortfunctie / diagnose	• Meer instroom	**Grotere doelgroep met gelijke inzet bedienen**	Kwaliteit van dienstverlening staat onder druk	=
	Arbeidsmatige dagbesteding	• Meer burgers met grotere afstand tot arbeidsmarkt	**Geen verdere investering in "labelloze voorzieningen"**	Kwaliteit van dienstverlening voor doelgroep staat onder druk	=
	Indicatie garantiebaan • Bijstand (zelfmelders) • Pro/Vso-scholen	• Meer instroom	**Grotere doelgroep met gelijke inzet bedienen, geen proactief beleid, sturen op plaatsing buiten Avres**	Kwaliteit van dienstverlening onder druk, minder tijd per cliënt	=
	Aanpak jeugdwerkloosheid	• Meer instroom	**Inzet versoberen, beleidstaken waar mogelijk bij gemeente terugleggen**	Beperkte verbinding gezamen-lijke aanpak met aanbod Avres	Minder inzet **+ €79.000**
Schuld-dienst-vl.	• Aanvullend aanbod budgetbeheer & training • Preventie o.b.v. signaalgerichte sturing	• Vroegsignalering opgenomen in Wet gemeentelijke Schuldhulpverlening	**Grotere doelgroep met gelijke inzet bedienen**	Kwaliteit en kwantiteit van dienstverlening staat onder druk	=
Mini ma	• Alle overige Minimaregelingen	• Direct afhankelijk van gemeentelijk beleid	**Inzet blijft gelijk en wordt 1-op-1 verrekend met gemeenten**	Geen verandering	=

Nulscenario: keuzes in overhead

	Post	(Belangrijkste) **Autonome veranderingen**	Keuze	Effect	Financieel effect Avres (-10 %/+10 %)
Overheadposten	Huisvesting	• Niet van toepassing	**Bezuiniging op huisvesting backoffice conform uitkomsten huisvestingsonderzoek**	Geen, besparing is reeds meegenomen in de eerste inventarisatie van bezuinigingen	=
	Faciliteiten (zoals productiefaciliteiten)	• Niet van toepassing	**Geen**	Geen	=
	ICT	• ICT (software) van Avres is niet toekomstbestendig	**Geen**	Geen, besparing is reeds meegenomen in de eerste inventarisatie van bezuinigingen	=
	Andere taken of posten	• Niet van toepassing	**Geen: dit scenario bevat geen nieuwe taken of post**	Geen	=

Nulscenario: breder sociaal domein

	Post	(Belangrijkste) **Autonome veranderingen**	Keuze	Effect	Financieel effect gemeenten
Sociaal domein breed	Uitstroom (BUIG-budget)	• Continue onzekerheden in het BUIG-budget (hoogte en verdeling vanuit het Rijk)	**Omdat Avres minder kan investeren in de ontwikkeling van cliënten, daalt de netto duurzame uitstroom**	Netto duurzame uitstroom daalt met gemiddeld **20** uitkeringen per jaar	Minder uitstroom **- € 313.000**
	Schulddienstverlening (voorveld), Wmo en (in mindere mate) Jeugd	• Complexere casuïstiek • Druk op capaciteit	**Omdat Avres minder kan investeren in het raakvlak met andere domeinen in het sociaal domein, neemt de druk daar toe.**	Druk op gemeentelijke voorzieningen neemt toe	**-/-**

Nulscenario: saldo kosten en baten

	Categorie	Netto saldo van kosten en baten (-10 %/+10 %)	Duiding
Saldo's begroting Avres	Wettelijke taken	**€ - 282.000**	Het saldo wettelijke taken sluit negatief door de druk op de toegevoegde waarde
	Aanvullende taken	**€ 299.000**	Het saldo aanvullende taken sluit positiet omdat Avres haar inzet (noodgedwongen) versobert op een aantal vlakken, door haar rol duidelijker af te bakenen
	Overhead	**=**	Het saldo overhead sluit neutraal. In dit basisscenario gaan we uit van de reeds geinventariseerde besparingen op het gebied van overhead door Avres in zomer 2021 (zie *Financiële ontwikkelingen)*
	Saldo begroting Avres	**€ 17.000**	Het totale saldo op de begroting van Avres is vrijwel neutraal (gezien de geldende bandbreedte van 20%) Avres maakt immers geen harde keuzes en versobert enkel waar dat voor de hand ligt en geen zware wissel trekt op de kwaliteit van dienstverlening.
Saldo kosten en baten sociaal domein	**Saldo uitstroom**	**€ - 313.000**	Door de veranderende doelgroep die meer vraagt in toeleiding naar werk, komt de kwaliteit van dienstverlening van Avers, en daarmee de uitstroom uit de bijstand, onder druk te staan.
	Saldo sociaal domein	**-/-**	Omdat Avres niet kan investeren in een bredere rol in het sociaal domein en de organisatie onder druk staat, neemt ook de druk op het bredere (gemeentelijke) sociaal domein toe.
Totaal	**Saldo kosten en baten**	**-**	

Scenario 1

Excelleren in de kerntaken



Excelleren in de kerntaken: de belangrijkste keuzes

- **In dit scenario: investeert Avres in het uitvoeren van haar wettelijke taken**

Dat betekent dat er allereerst meer geïnvesteerd wordt in het primaire proces. Avres investeert in een beter zicht op haar doelgroep en het beter en sneller toeleiden van die doelgroep.

- **...en daarbij in de doorontwikkeling van de ontwikkellijnen** (→ zie volgende pagina)

Avres investeert extra in doorontwikkeling van de ontwikkellijnen als werkwijze voor ontwikkeling van cliënten met een relatief hoog ontwikkelpotentieel.

- **Er wordt geïnvesteerd in de productie- en ontwikkelcapaciteit van het SW-bedrijf**

Door investeringen in de productiecapaciteit en faciliteiten, kan de toegevoegde waarde ondanks de vergrijzende doelgroep die een steeds lagere loonwaarde heeft, groeien.

- **Daartegenover staan duidelijke keuzes in de aanvullende taken**

Tegenover de investeringen in het ontwikkelbedrijf staan duidelijke keuzes die Avres maakt in de uitvoering van de aanvullende taken. Er wordt bezuinigd op extra inzet voor bepaalde doelgroepen en op het snijvlak van werk & inkomen enerzijds en Wmo en Jeugd anderzijds, en Avres investeert minder in preventie en vroegsignalering.

- **Het effect op uitstroom is positief**

Avres kan meer (duurzame) uitstroom realiseren omdat haar ontwikkelcapaciteit vergroot is en Avres meer mensen beter en sneller kan toeleiden naar participatie-activiteiten.

- **Het bredere sociaal domein komt onder (nog) grotere druk te staan**

De bezuinigingen in de plustaken hebben weerslag in het bredere sociaal domein: daar ontstaat meer druk.

Excelleren in de wettelijke taken: de belangrijkste keuzes

- **Verdieping: ontwikkeling van de ontwikkellijnen in dit scenario**

Avres investeert extra in doorontwikkeling van de ontwikkellijnen als werkwijze voor ontwikkeling van cliënten.

Dat betekent dat er na intake wordt voorzien in de **begeleiding** van cliënten in een re-integratietraject die deelnemen aan de ontwikkellijnen door twee ontwikkelcoaches en één werkleider. Iedere cliënt zal begeleid worden door een vaste ontwikkelcoach (gehele traject), op de werkvloer van de startafdeling aanvullend door de werkleider.

Wat betreft de **leerlijnen** die onderdeel zijn van de ontwikkellijnen, geldt dat hierin wordt geïnvesteerd. Dat betekent dat de vier leerlijnen (groen, schoonmaak, horeca en techniek/logistiek) gericht zullen zijn op het aanleren van werknemersvaardigheden, en ook dat de **opleidingscomponent** in de ontwikkellijnen verder ontwikkeld zal worden binnen Avres, zodat cliënten bijvoorbeeld certificaten of praktijkverklaringen kunnen behalen, wat de toeleiding naar werk bevorderd.

Voor **toeleiding naar werk** geldt ook dat hierin extra zal worden geïnvesteerd. Dat wil zeggen dat Avres gericht zal investeren in het benaderen, enthousiasmeren en committeren van werkgevers aan het opleiden en plaatsen van cliënten uit de ontwikkellijnen.

De ontwikkellijnen zullen voor de doelgroep met relatief hoger ontwikkelpotentieel leiden tot een grotere ontwikkeling en het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt. Door de investering in opleiding en verbinding met werkgevers, neemt de duurzame uitstroom toe.

Excelleren in de wettelijke taken: de belangrijkste keuzes

- **Verdieping: maatschappelijke kosten en baten in breder sociaal domein**

In **scenario 1** is het saldo van maatschappelijke kosten en baten afhankelijk van de mate waarin gemeenten de gaten die Avres bewust laat vallen om te focussen op kerntaken, kunnen opvangen. Op basis van excelleren in kerntaken zorgt Avres voor meer uitstroom en ontwikkeling, en als gevolg daarvan meer maatschappelijke baten. Echter, door minder aandacht voor aanvullende taken en integraal werken, zal de vraag naar dergelijk aanbod bij de gemeenten landen. Werkgevers worden meer betrokken bij ontwikkeling, wat uitstroom vergroot maar ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid van werkgevers vergroot

Maar in dit scenario ook minder aansluiting bij Wmo

- Avres richt zich puur op werk en inkomen. Het toeleiden van de lastigere doelgroep vraagt vaak om een integrale aanpak. Dit staat in dit scenario onder druk. Veel afstemming leidt tot ruis, gemiste kansen en grotere terugval.
- Integraliteit en inzet op preventie is minder vanzelfsprekend en verantwoordelijkheid van gemeenten en sociale partners in dit scenario.

Dat betekent ook wat voor samenwerking tussen gemeenten en Avres in dit scenario

- In dit scenario is dus een zeer duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden tussen de gemeenten en Avres nodig, om te zorgen dat de burger wel op alle leefgebieden ondersteund blijft
- Er zal enerzijds sprake zijn van specialisatie en focus doordat Avres zich focust op werk en inkomen.
- Anderzijds zal er ook sprake zijn van verlies op gebied van preventie en integraliteit tussen de verschillende subdomeinen in het sociaal domein, omdat Avres zich minder op deze raakvlakken zal bevinden.

Excelleren in de wettelijke taken: keuzes in aanvullende taken

	Taak	(Belangrijkste) **Autonome veranderingen**	Keuze	Effect	Financieel effect Avres (-10 %/+10 %)
Participatiewet	Uitkeringsverstrekking		**Investeren in primaire proces door procesoptimalisatie (zie overhead)**	Hogere efficiency in het primaire proces met gelijke formatie	= (zie overhead, volgende pagina)
	Ondersteuning uitkeringsgerechtigden • Poort en matching • Ontwikkellijnen • Omscholingstrajecten	• Veranderende doelgroep • Krapte op arbeidsmarkt	**Meer investeren ten behoeve van beter zicht op doelgroep en meer ontwikkelingsmogelijkheden** **Minder investeren in activering van burgers met lage loonwaarde**	Meer mogelijkheden voor doelgroep met meer ontwikkelingspotentieel, minder mogelijkheden voor doelgroep met minder ontwikkelings-potentieel	Meer inzet, hogere kosten **- € 264.000**
	Werkgeversdienstverlening en WSP	• Krapte op arbeidsmarkt • Hogere eisen werknemers	**Investeren in ondersteuning van werkgevers**	Bevordering van uitstroom	Meer inzet, hogere kosten **- € 88.000**
	Uitvoering sociale werkvoorziening	• Vergrijzing van SW-doelgroep • Meer instroom van burgers < 30% loonwaarde	**Structurele investeringen in productiviteit van het SW-bedrijf**	Toegevoegde waarde van het SW-bedrijf stijgt	Toegev. waarde stijgt, hogere opbrengsten **+ € 282.000**
	Uitvoering regeling Nieuw Beschut				
	Zelfmelding niet-uitkeringsgerechtigden	• Niet van toepassing	**Investeren in toeleiden en intensiever begeleiden**	Beter zicht op deze doelgroep en vergrote ontwikkelkansen voor deze doelgroep	Meer inzet, hogere kosten **- € 44.000**
	Jongeren zonder inkomsten en zonder startkwalificatie	• Meer instroom	**Investeren in toeleiden en intensiever begeleiden**	Beter zicht op deze doelgroep en vergrote ontwikkelkansen voor deze doelgroep	Meer inzet, hogere kosten **- € 44.000**
Schuld-dienstvl.	Schulddienstverlening particulieren, ondernemers	• Meer (complexe) casuïstiek	**Intensiveren huidige inzet in samenwerking met gemeenten**	Schuldenproblematiek neemt (sneller) af, burgers integraler geholpen op gebied van werk én inkomen	Meer inzet, hogere kosten **- € 226.000**
	Budgetbeheer als onderdeel van traject				

Excelleren in de wettelijke taken: keuzes in aanvullende taken

	Taak	(Belangrijkste) **Autonome veranderingen**	Keuze	Effect	Financieel effect Avres (-10 %/+10 %)
Breed	Lokaal werken / betrokken-heid bij sociale teams	• Doorontwikkeling lokaal & integraal werken binnen gemeentes	**Afbouwen van aanwezigheid in lokale teams**	Lokale aanwezigheid vermindert, verbinding met lokale context staat onder druk, minder mogelijkheden vroegsignalering	Minder inzet, lagere kosten **+ € 264.000**
	Betrokkenheid bij lokale projecten	• Doorontwikkeling lokaal & integraal werken	**Reactieve betrokkenheid in lokale projecten**	Verbinding met lokale context staat onder druk	Minder inzet, lagere kosten **+ € 88.000**
	Crisisdienstverlening	• Flexibiliteit blijft nodig	**Minimale inzet**	Crisisdienstvl. krijgt minder prioriteit dan reguliere dienstvl.	Minder inzet, lagere kosten **+ € 40.000**
Participatiewet	Ondersteuning arbeidsmarktbeleid & regio	• Krapte op de arbeidsmarkt	**Versoberen van inzet: reactief ondersteunen arbeidsmarktregio**	Kwaliteit van dienstverlening staat onder druk	Minder inzet, lagere kosten **+ € 54.000**
	Wet inburgering: • Poortfunctie / diagnose	• Meer instroom	**Versoberen van inzet, afstoten poortfunctie**	Taak valt zoveel mogelijk terug in takenpakket gemeenten	Minder inzet, lagere kosten **+ €220.000**
	Arbeidsmatige dagbesteding	• Meer burgers met grotere afstand tot arbeidsmarkt	**Geen verdere investering in "labelloze voorzieningen"**	Kwaliteit van dienstverlening voor doelgroep staat onder druk	**=**
	Indicatie garantiebaan • Bijstand (zelfmelders) • Pro/Vso-scholen	• Meer instroom	**Inzet versoberen, geen proactief beleid**	Kwaliteit van dienstverlening voor doelgroepen staat onder druk	Minder inzet, lagere kosten **+ € 88.000**
	Aanpak jeugdwerkloosheid	• Meer instroom	**Inzet blijft gelijk**	Verbinding gezamenlijke aanpak met aanbod Avres behouden	**=**
Schuld dienst-vl.	• Aanvullend aanbod budgetbeheer & training • Preventie	• Vroegsignalering opgenomen in WGB	**Inzet versoberen**	Druk op kwaliteit van dienstverlening in domein schulden	Minder inzet, lagere kosten **+ € 75.000**
Mini-ma	• Alle overige minimaregelingen	• Afhankelijk van gemeentelijk beleid	**Inzet versoberen, taken terug naar gemeenten waar mogelijk**	Meer focus in dienstverlening Avres, taak terug bij gemeenten	Minder inzet, lagere kosten **+ € 75.000**

Excelleren in de wettelijke taken: keuzes in overhead

	Post	(Belangrijkste) **Autonome veranderingen**	Keuze	Effect	Financieel effect Avres (-10 %/+10 %)
Overheadposten	Huisvesting	• Niet van toepassing	**Gedeelte centralisatie ten behoeve van hogere productiviteit SW-bedrijf**	Toegevoegde waarde SW-bedrijf stijgt (zie *Basistaken*)	Gedeeltelijke centralisatie SW-locaties **+ € 200.000**
	Faciliteiten (zoals productiefaciliteiten)	• Niet van toepassing	**Structurele investering in productiviteit en flexibiliteit van SW-bedrijf**	Toegevoegde waarde SW-bedrijf stijgt (zie *Basistaken*)	Investering in productiecapaciteit **- € 100.000**
	ICT	• ICT (software) van Avres is niet toekomstbestendig	**Investering in procesoptimalisatie t.b.v. efficiëntere uitvoering van de basistaken**	+25% kosten ICT	Hogere (+25%) kosten ICT **- € 123.000**
	Andere taken of posten	• Niet van toepassing	**Geen: dit scenario bevat geen nieuwe taken of post**	Geen	**=**

Excelleren in de wettelijke taken: breder sociaal domein

	Post	(Belangrijkste) **Autonome veranderingen**	Keuze	Effect	Financieel effect gemeenten
Sociaal domein breed	Uitstroom (BUIG-budget)	• Continue onzekerheden in het BUIG-budget (hoogte en verdeling vanuit het Rijk)	**Omdat Avres investeert in de ontwikkeling van cliënten, stijgt de netto duurzame uitstroom**	Netto duurzame uitstroom stijgt met gemiddeld **50** uitkeringen per jaar	Meer uitstroom **+ € 781.000**
	Schulddienstverlening (voorveld), Wmo en (in mindere mate) jeugd	• Complexere casuïstiek • Druk op capaciteit	**Omdat Avres minder kan investeren in het raakvlak met andere domeinen in het sociaal domein, neemt de druk daar toe.**	Druk op gemeentelijke voorzieningen neemt toe	**--/--**

Excelleren in de wettelijke taken: saldo kosten en baten

	Categorie	Netto saldo van kosten en baten (-10 %/+10 %)	Duiding
Saldo's begroting Avres	Wettelijke taken	€ -384.000	Het saldo wettelijke taken sluit negatief: er wordt geïnvesteerd in de toeleiding en begeleiding. Dat kost geld, maar dat leidt ook tot een hogere toegevoegde waarde
	Aanvullende taken	€ 904.000	Het saldo aanvullende taken sluit positief omdat Avres haar inzet in deze taken sterk versobert waar dat mogelijk is en daar waar die vooral raken aan het bredere sociaal domein.
	Overhead	€ -23.000	Het saldo overhead sluit negatief, omdat Avres investeert in procesoptimalisatie en productiefaciliteiten.
	Saldo begroting Avres	€ 497.000	Het totale saldo op de begroting van Avres sluit positief: er is een investering in de wettelijke taken, maar mogelijke besparingen op aanvullende taken zijn naar verwachting groter, omdat de inzet van Avres in aanvullende taken in dit scenario sterk afneemt.
Saldo kosten en baten sociaal domein	**Saldo uitstroom**	+ € 781.000	Het saldo uitstroom sluit positief, want er wordt flink geïnvesteerd in de toeleiding en begeleiding.
	Saldo sociaal domein	--/--	Omdat Avres zich focust op haar wettelijke taak en daarin strak binnen de lijnen van het domein werk en inkomen blijft door enkele taken te versoberen en af te staan, neemt de druk op het bredere (gemeentelijke) sociaal domein flink toe.
Totaal	**Saldo kosten en baten**		=

Scenario 2

Juist nu investeren



Juist nu investeren: de belangrijkste keuzes

- **In dit scenario: investeert Avres over de breedte van haar organisatie**

Dat betekent dat er allereerst meer geïnvesteerd wordt in het primaire proces dat ontwikkeling faciliteert.

- **…en daarbij vooral in de doorontwikkeling van de ontwikkellijnen** (→ zie volgende pagina)

Avres investeert flink extra in doorontwikkeling van de ontwikkellijnen als werkwijze voor ontwikkeling van al haar cliënten. Er wordt geïnvesteerd in begeleiding en de verbinding met werkgevers en het onderwijs.

- **Er wordt geïnvesteerd in de productie- en ontwikkelcapaciteit van het SW-bedrijf**

Door investeringen in de productiecapaciteit en faciliteiten, kan de toegevoegde waarde ondanks de vergrijzende doelgroep groeien en kan Avres het SW-bedrijf daarnaast ook inzetten voor de Ontwikkellijnen.

- **In de aanvullende taken investeert Avres in integraliteit en verbinding met de lokale context**

Avres investeert in de uitvoering van de aanvullende taken, gericht op integraliteit en een stevigere lokale aanwezigheid en verbondenheid. Avres investeert in het begeleiden van doelgroepen waar de behoefte groeit, en intensiveert de inzet in lokale projecten en preventie en vroegsignalering met de gemeenten.

- **Het effect op uitstroom is positief**

Avres kan meer (duurzame) uitstroom realiseren omdat haar ontwikkelcapaciteit vergroot is, omdat Avres samen met de gemeenten integraal investeert en samen optrekt in de begeleiding van haar burgers.

- **Het bredere sociaal domein wordt ontlast door Avres**

De investeringen in de aanvullende taken hebben een positief effect in het bredere sociaal domein: daar ontstaat lucht omdat Avres haar inzet intensiveert en daarmee een stuk van het bredere sociaal domein oppakt.

Juist nu investeren: de belangrijkste keuzes

- **Verdieping: ontwikkeling van de ontwikkellijnen in dit scenario**

Avres investeert flink extra in doorontwikkeling van de ontwikkellijnen als werkwijze voor ontwikkeling van haar cliënten. Er wordt extra geïnvesteerd in begeleiding voor alle cliënten, ongeacht ontwikkelpotentieel. Dat betekent dat er na intake wordt voorzien in de **begeleiding** van cliënten in een re-integratietraject die deelnemen aan de ontwikkellijnen door twee ontwikkelcoaches en één werkleider. Iedere cliënt zal begeleid worden door een vaste ontwikkelcoach (gehele traject), op de werkvloer van de startafdeling aanvullend door de werkleider. Het aantal cliënten kan stijgen al naar gelang de vraag stijgt.

Wat betreft de **leerlijnen** die onderdeel zijn van de ontwikkellijnen, geldt dat hierin wordt geïnvesteerd. Dat betekent dat de vier leerlijnen (groen, schoonmaak, horeca en techniek/logistiek) gericht zullen zijn op het aanleren van werknemersvaardigheden, en ook dat de **opleidingscomponent** in de ontwikkellijnen verder ontwikkeld zal worden, zodat cliënten bijvoorbeeld certificaten kunnen behalen, wat de toeleiding naar werk bevorderd. Avres zal daarnaast investeren in **de verbinding met het praktijkonderwijs**. Ook maakt Avres de ontwikkellijnen toegankelijk voor bredere doelgroepen zoals de WW- en WIA-doelgroep en voor scholieren uit het praktijkonderwijs.

Voor **toeleiding naar werk** geldt ook dat hierin extra zal worden geïnvesteerd. Dat wil zeggen dat Avres gericht zal investeren in het benaderen, enthousiasmeren en committeren van werkgevers aan het opleiden en plaatsen van cliënten uit de ontwikkellijnen. Avres kan werkgevers intensief ondersteunen in dit proces.

De ontwikkellijnen zullen voor de doelgroep van Avres in de breedste zin leiden tot een grotere ontwikkeling en het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt en het vinden van een passende plek om uit te stromen. Door de investering in opleiding en verbinding met werkgevers, neemt de duurzame uitstroom toe.

Juist nu investeren: de belangrijkste keuzes

- **Verdieping: maatschappelijke kosten en baten in breder sociaal domein**

Door in dit scenario juist nu te investeren gaan de kosten voor de baten uit: zowel financieel als maatschappelijk. Door meer te investeren in preventie, lokale afstemming en een integrale aanpak verwachten we dat druk op WMO en Jeugd zal verminderen. Meer aandacht voor preventie en maatwerk zorgt voor beter perspectief voor inwoners. Ook de uitstroom zal toenemen. Veel seinen staan dus op groen.

Extra inzet op preventie voorkomt grotere problemen later

- Avres sluit aan bij lokale initiatieven gericht preventie, welzijn en welbevinden. Met een brede, integrale scope zet ze haar kennis, kunde en slagkracht in om uitdagingen in het leven van de doelgroep zo snel mogelijk op te pakken. Door escalatie te voorkomen daalt de druk op andere voorzieningen.

Inzetten op de kwaliteit van het netwerk

- In dit scenario legt Avres proactief verbindingen met niet alleen werkgevers, maar ook andere sociale partners zoals onderwijsinstellingen, welzijnsinstellingen en andere maatschappelijke initiatieven.
- Dat vergroot de kracht van het netwerk en ook de kwaliteit van de dienstverlening. Lijntjes worden korter. Slimme oplossingen worden sneller gevonden. Afstemming gebeurd ‘on the job’.

Dat betekent ook wat voor samenwerking tussen gemeenten en Avres in dit scenario

- Samenwerking wordt intensiever, gemeenten benutten uitvoeringscapaciteit van Avres en Avres kan lokale structuren benutten. Zetten in op innovatieve financieringsvormen om inzet te bekostigen (→ zie slide 55)
- Deze variant sluit goed aan op de gemeentelijke beleidsuitgangspunten door bij te dragen aan verdere ontwikkeling van integraliteit in het sociaal domein en door mee te investeren in preventie.

Juist nu investeren: keuzes in wettelijke taken

	Taak	(Belangrijkste) **Autonome veranderingen**	Keuze	Effect	Financieel effect Avres (-10 %/+10 %)
Participatiewet	Uitkeringsverstrekking		**Investeren in primaire proces door procesoptimalisatie (zie overhead)**	Hogere efficiency in het primaire proces met gelijke formatie	= (zie overhead, volgende pagina)
	Ondersteuning uitkeringsgerechtigden • Poort en matching • Ontwikkellijnen • Omscholingstrajecten	• Veranderende doelgroep • Krapte op arbeidsmarkt	**Meer investeren ten behoeve van beter zicht op doelgroep en meer ontwikkelingsmogelijkheden** **Ontwikkellijnen uitbreiden ten behoeve van ontwikkeling**	Meer ontwikkelmogelijkheden voor alle doelgroepen ongeacht potentieel	Meer inzet, hogere kosten **- € 352.000**
	Werkgeversdienstverlening en WSP	• Krapte op arbeidsmarkt • Hogere eisen werknemers	**Investeren in activeren en begeleiden van werkgevers**	Meer ontwikkel- en uitstroom mogelijkheden via werkgevers	Meer inzet **- € 44.000**
	Uitvoering sociale werkvoorziening	• Vergrijzing van SW-doelgroep • Meer instroom van burgers < 30% loonwaarde	• **Structurele investeringen in productiviteit van het SW-bedrijf** • **SW-infrastructuur flexibiliseren ten behoeve van ontwikkeling**	Toegevoegde waarde van het SW-bedrijf stijgt SW-bedrijf faciliteert ook ontwikkeling (Ontwikkellijnen)	Toegevoegde waarde stijgt **+ € 451.000**
	Uitvoering regeling Nieuw Beschut				
	Zelfmelding niet-uitkeringsgerechtigden	• Niet van toepassing	**Investeren in proactief benaderen, toeleiden en intensiever begeleiden**	Beter zicht op deze doelgroep en vergrote ontwikkelkansen voor deze doelgroep	Meer inzet, hogere kosten **- € 44.000**
	Jongeren zonder inkomsten en zonder startkwalificatie	• Meer instroom	**Investeren in proactief benaderen, toeleiden en intensiever begeleiden**	Beter zicht op deze doelgroep en vergrote ontwikkelkansen voor deze doelgroep	Meer inzet, hogere kosten **- € 44.000**
Schuld-dienstvl.	Schulddienstverlener particulieren, ondernemers	• Meer (complexe) casuïstiek	**Intensiveren huidige inzet en uitbreiden aanbod in samenwerking met gemeenten**	Schuldenproblematiek neemt (sneller) af, burgers integraler geholpen op gebied van werk én inkomen	Meer inzet, hogere kosten **- € 301.000**
	Budgetbeheer als onderdeel van traject				

Juist nu investeren: keuzes in aanvullende taken

	Taak	(Belangrijkste) **Autonome veranderingen**	Keuze	Effect	Financieel effect Avres (-10 %/+10 %)
Breed	Lokaal werken / betrokken-heid bij sociale teams	• Doorontwikkeling lokaal & integraal werken binnen gemeentes	**Intensiveren van aanwezigheid in lokale teams**	Lokale aanwezigheid versterkt, verbinding met lokale context versterkt, meer integrale dienstverlening	Meer inzet **- € 88.000**
	Betrokkenheid bij lokale projecten	• Doorontwikkeling lokaal & integraal werken	**Inzet blijft gelijk: betrokkenheid bij lokale projecten voortzetten**	Verbinding met lokale context gewaarborgd	=
	Crisisdienstverlening	• Flexibiliteit blijft nodig	**Inzet gericht op integraliteit**	Crisisdienstvl. krijgt evenveel prioriteit dan reguliere dienstvl.	=
Participatiewet	Ondersteuning arbeidsmarktbeleid & regio	• Krapte op de arbeidsmarkt	**Proactief ondersteunen arbeidsmarktregio**	Avres en arbeidsmarktregio werken complementair	Meer inzet **- € 27.000**
	Wet inburgering: • Poortfunctie / diagnose	• Meer instroom	**Behoud van poortfunctie**	Beter zicht op doelgroep en hoger ontwikkelpotentieel	=
	Arbeidsmatige dagbesteding	• Meer burgers met grotere afstand tot arbeidsmarkt	**Inzet intensiveren**	Kwaliteit van dienstverlening voor doelgroep wordt groter	Meer inzet **- €40.000**
	Indicatie garantiebaan • Bijstand (zelfmelders) • Pro/Vso-scholen	• Meer instroom	**Inzet intensiveren in lijn met hogere instroom, proactief handelen**	Kwaliteit van dienstverlening gewaarborgd	Meer inzet **- € 88.000**
	Aanpak jeugdwerkloosheid	• Meer instroom	**Inzet blijft gelijk**	Verbinding gezamenlijke aanpak met aanbod Avres behouden	=
Schuld-dienstvl.	• Aanvullend aanbod budgetbeheer & training • Preventie o.b.v. signaalgerichte sturing	• Vroegsignalering opgenomen in Wet gemeentelijke Schuldhulpverlening	**Inzet intensiveren gericht op vroegsignalering**	Meer vroegsignalering, minder (complexe) schuldenproblematiek	Meer inzet **- € 38.000**
Mini ma	Alle overige Minimaregelingen	• Direct afhankelijk van gemeentelijk beleid	**Inzet blijft gelijk**	Avres behoudt deze gemeentelijke taak	=

Juist nu investeren: keuzes in overhead

	Post	(Belangrijkste) **Autonome veranderingen**	Keuze	Effect	Financieel effect Avres (-10 %/+10 %)
Overheadposten	Huisvesting	• Niet van toepassing	**Bezuiniging op huisvesting backoffice conform uitkomsten huisvestingsonderzoek**	Geen, besparing is reeds meegenomen in de eerste inventarisatie van bezuinigingen	=
	Faciliteiten (zoals productiefaciliteiten)	• Niet van toepassing	**Structurele investering in productiviteit en flexibiliteit van SW-bedrijf**	Toegevoegde waarde SW-bedrijf stijgt	Investering in productiviteit en flexibiliteit **- € 100.000**
	ICT	• ICT (software) van Avres is niet toekomstbestendig	**Investering in procesoptimalisatie t.b.v. ontwikkeling van cliënten**	+25% kosten ICT	Hogere (+25%) kosten ICT **- € 123.000**
	Ambitiefonds **(zie pagina 53)**	• Niet van toepassing	**Ambitiefonds inrichten en vullen met reserves en mogelijk gemeentelijke gelden**	Ambitiefonds dekt structurele investeringen **(zie pagina 56)**	**Startkapitaal en uitkering per jaar vaststellen**

Juist nu investeren: breder sociaal domein

	Post	(Belangrijkste) **Autonome veranderingen**	Keuze	Effect	Financieel effect gemeenten
Sociaal domein breed	Uitstroom (BUIG-budget)	• Continue onzekerheden in het BUIG-budget (hoogte en verdeling vanuit het Rijk)	**Omdat Avres investeert in de ontwikkeling van cliënten, stijgt de netto duurzame uitstroom**	Netto duurzame uitstroom stijgt met gemiddeld **60** uitkeringen per jaar	Meer uitstroom **+ € 901.000**
	Schulddienstverlening (voorveld), Wmo en (in mindere mate) Jeugd	• Complexere casuïstiek • Druk op capaciteit	**Omdat Avres meer kan investeren in het raakvlak met andere domeinen in het sociaal domein, neemt de druk daar af.**	Druk op gemeentelijke voorzieningen neemt af	**+/+**

Juist nu investeren: saldo kosten en baten

	Categorie	Netto saldo van kosten en baten (-10 %/+10 %)	Duiding
Saldo's begroting Avres	Wettelijke taken	€ - 334.000	Het saldo wettelijke taken sluit negatief door de investering in de ontwikkellijnen, de productiviteit, de toeleiding en specifieke doelgroepen. De toegevoegde waarde stijgt daarbij aanzienlijk.
	Aanvullende taken	€ - 281.000	Het saldo aanvullende taken sluit negatief omdat Avres haar inzet vergroot waar dat mogelijk is en daar waar die vooral raken aan het bredere sociaal domein.
	Overhead	€ -223.000	Het saldo overhead sluit negatief, omdat Avres investeert in procesoptimalisatie en productiefaciliteiten
	Saldo begroting Avres	€ -838.000	Het saldo op de begroting van Avres sluit door bovenstaande investeringen negatief. Ambitiefonds nodig
Saldo kosten en baten sociaal domein	**Saldo uitstroom**	€ 901.000	Door de investering in ontwikkeling van alle doelgroepen, groeit de uitstroom in alle doelgroepen.
	Saldo sociaal domein	+/+	De druk op het gemeentelijk sociaal domein wordt verlicht door de investering in een integraal aanbod.
Totaal	**Saldo kosten en baten**	+	

Kansen in elk scenario (1)

Wij zien enkele aandachtspunten in de ontwikkeling van Avres die onafhankelijk van de drie scenario's bijdragen aan bereiken van de inhoudelijke ambities.

Sturen op complementariteit in de samenwerkingen tussen Avres en de drie gemeenten
Het bereiken van de inhoudelijke ambities en de financiële taakstelling kan worden versoepeld en versneld door te investeren in de doorontwikkeling van de samenwerking tussen Avres en de drie gemeenten. Dat geldt voor alle niveaus van samenwerking:

- Voor alle niveaus: sturen op een samenwerking als partners: met duidelijke en complementaire taakverdeling tussen Avres en gemeenten.
- Avres: vergroten van de transparantie in planvorming en de financiële vertaling daarvan
- Avres en contactambtenaren: minder nadruk op toetsing, ambtenaren eerder betrekken bij planvorming
- Avres en haar DB en AB: sturen op gezamenlijke houding en behoud van overeenkomsten tussen gemeenten, sturen op helderheid in de Opdrachtgever – Opdrachtnemersrelatie.
- Gemeenten intern: vroegtijdigere afstemming organiseren tussen de lijnen AB-DB-contactambtenaren, Avres eerder betrekken in ontwikkeling van beleid.

Een vollediger zicht op de doelgroep
Avres is er voor een bestand van circa 1.900 uitkeringsgerechtigden. Echter, op dit moment is ongeveer de helft ook onderdeel van Competensys, het systeem dat Avres gebruikt als basis voor haar diagnostiek, begeleiding en bestandsanalyse. Een beter zicht op de doelgroep maakt het logischerwijs mogelijk om het aanbod en de benodigde inzet en faciliteiten daarvoor, nog beter af te stemmen en op die manier meer van het potentieel van de burgers in dit bestand te ontwikkelen en benutten.

Kansen in elk scenario (2)

Verkennen van slimme arrangementen met het bedrijfsleven en publieke partners
In iedere arbeidsmarktregio bestaan succesvolle voorbeelden van arrangementen tussen organisatie als die van Avres en het bedrijfsleven en/of publieke partners zoals onderwijsinstellingen. Het is denkbaar dat Avres steviger inzet op het realiseren van deze arrangementen. Bijvoorbeeld in de vorm van:

- Arrangementen met sectoren waarin krapte op de sectorarbeidsmarkt heerst
    - Bijvoorbeeld gericht op het aanleren van specifieke vaardigheden.
- Leer-werkakkoorden met publieke en private partners en/of sociale ondernemingen.

Verkennen van subsidiemogelijkheden
Subsidiemogelijkheden vanuit verschillende publieke en private hoeken bieden kansen om externe bekostiging voor ontwikkeling (met bepaalde doeleinden) aan te trekken. Het gaat dan om subsidies vanuit:

- Allereerst: de arbeidsmarktregio die vaste gelden ontvangt die Avres zou kunnen benutten als de arbeidsmarktregio en Avres hun samenwerking daarop inrichten.
- De Europese Unie en het Rijk
- De provincies Zuid-Hollland en Utrecht
- Private fondsen en stichtingen

Belangrijk daarbij is dat er ook inzet nodig is om deze kansen te verkennen en vervolgens verzilveren.

Investeren in monitoring
Tot slot biedt een (verdere) investering in monitoring van de effectiviteit en resultaten van bepaald aanbod (projecten, interventies, werkwijzen) de kans om beter te sturen op die effectiviteit en resultaten, omdat deze monitoring, mits goed ingericht en afgestemd op de context, waardevolle sturingsinformatie oplevert.

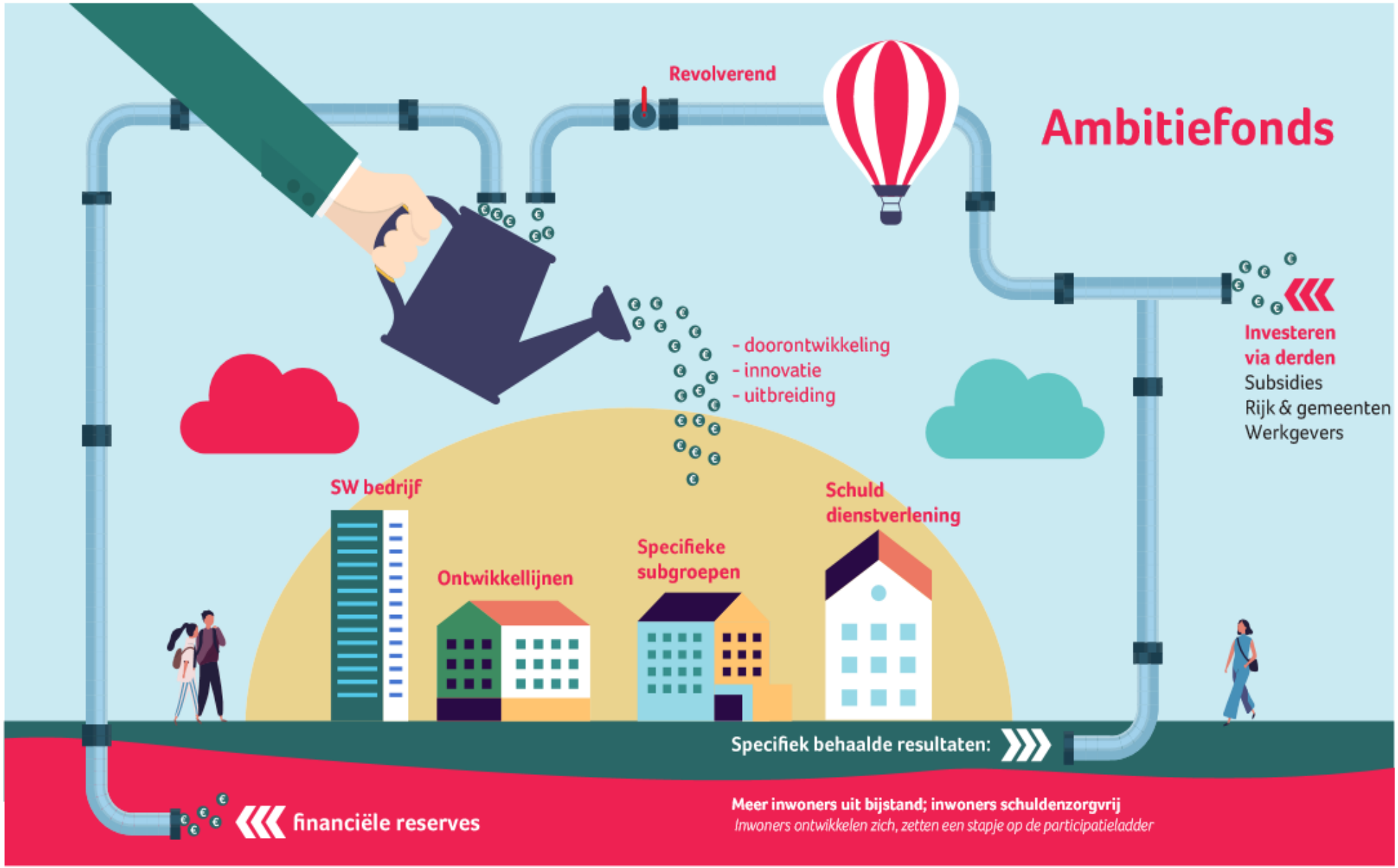
Kansen in elk scenario (3)

De kans van een ambitiefonds
Een van de uitdagingen de komende jaren zal zijn om ambities op te pakken met een sluitende begroting. Avres beschikt over aanzienlijke financiële reserves. De mogelijkheid bestaat om die reserves, (al dan niet in cofinanciering met gemeentelijke, of andere, gelden), in te zetten om structurele kosten en baten in evenwicht te brengen.

De essentie van het idee is dat Avres een bedrag stort in een gezamenlijk op te richten ambitiefonds. Avres kan jaarlijks een ontwikkelvergoeding krijgen uit het fonds (gekoppeld aan projecten gericht op (bijvoorbeeld) extra uitstroom. Dit vergroot de bestedingsruimte.

Avres investeert vanuit reserves. Om het fonds een structureel karakter te geven is een langere looptijd (minimaal 10 jaar) naar verwachting noodzakelijk. Idealiter wordt het fonds om die reden (deels) revolverend op basis van resultaatafspraken. We kunnen ons voorstellen dat gemeenten (en/of andere belanghebbenden) een nader te bepalen bedrag storten in het fonds al naargelang specifieke doelstellingen worden behaald (voor iedere persoon extra uitstroom bijvoorbeeld bedrag X). Hiermee blijft de basisstorting in tact. Daar waar prestaties Avres achterblijven kan dit in mindering gebracht worden op de inleg van Avres in het fonds.

Een dergelijk fonds kent vele verschijningsvormen. Gemeenten, provincie en Avres kunnen dit samen verder uitwerken.


Revolverend
Ambitiefonds
- doorontwikkeling
- innovatie
- uitbreiding
Investeren
via derden
Subsidies
Rijk & gemeenten
Werkgevers
SW bedrijf
Ontwikkellijnen
Specifieke
subgroepen
Schuld
dienstverlening
Specifiek behaalde resultaten:
financiële reserves
Meer inwoners uit bijstand; inwoners schuldenzorgvrij
Inwoners ontwikkelen zich, zetten een stapje op de participatieladder

Wouter Vos
+ 31 6 14 24 55 56
Wouter.Vos@Rebelgroup.com

Willemijn Jonkheer
+ 31 6 27 00 67 63
Willemijn.Jonkheer@Rebelgroup.com



Wijnhaven 23
3011 WH Rotterdam
Nederland
+31 10 275 59 90

info@rebelgroup.com
www.rebelgroup.com

Bijlagen



Bijlagen

1. Bronnen
2. Totstandkoming van de drie scenario’s
3. Financiële vertaling
4. Infographic effecten

Bijlage: bronnen

De bronnen die wij hebben gebruikt in het opstellen van dit Ambitiedocument zijn

- Jaarplannen
- Meerjarenbegroting
- Eerdere knoppennotities
- Evaluatie 5 jaar Avres (2021)
- Opbrengsten strategiesessies, heidagen
- Achtergronddocumentatie vanuit de drie gemeenten
- Interviews met:
  - Contactambtenaren
  - Wethouders
  - Directeuren
  - MT-leden Avres
- Centrale werksessies met:
  - Kernteamleden (contactambtenaren, financieel adviseurs en MT-leden Avres)
  - MT-leden Avres

De documenten van Avres en de gemeenten in bovenstaande lijst zijn gebruikt als basis, maar niet als strikt uitgangspunt voor dit Ambitiedocument.

Bijlage: totstandkoming van de drie scenario's

Om de drie scenario's te bepalen en vervolgens uit te werken, hebben wij in kaart gebracht

- Wat zijn de uitgangspunten voor ieder scenario?
- Welke factoren beïnvloeden ieder scenario?
- Welke elementen heeft ieder scenario?
- Welke keuzes kunnen we maken per element en welke scenario's volgen daaruit?
- Wat zijn de effecten van deze keuzes?
    - Inhoudelijk effect
    - Financieel effect Avres
    - Indirect (financieel) effect op gemeenten en breder sociaal domein

Voortbouwen op relevante documentatie

In de totstandkoming van de scenario's hebben wij voortgebouwd op relevante recente documentatie van Avres en de drie gemeenten. In de totstandkoming hebben we tevens getracht een balans te zoeken tussen het detailniveau van berekeningen en overzichtelijkheid van de berekeningen.

In kaart brengen van de distributie van kosten en baten

- Kosten en baten op de begroting van Avres
- Kosten en baten op de begroting van de gemeenten / het bredere sociale domein.

Bijlage: financiële vertaling (1)

Bronnen

De bronnen van de financiële vertaling van de drie scenario's in dit Ambitiedocument zijn:

Begroting 2022 inclusief meerjarenperspectief

- Formatieplan en managementinfo Q1 2021
- Interviews met medewerkers van Avres

Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten zijn leidend geweest in het opstellen van de financiële vertaling

- **Cijfers voor begrotingsjaar 2023**: de cijfers waarmee gerekend is voor het in kaart brengen van kosten en baten, zijn de geprognotiseerde cijfers voor 2023.
- **Berekening op basis van taakvelden:** de indeling van de begroting van Avres volgt de universele rubricering van het BBV (Besluit Begroting en Verantwoording).

omdat de gemeenten de bijdrage aan de gemeenschappelijke regeling per taakveld inclusief een component voor overhead moeten opnemen. De meest relevante taakvelden zijn:

- 4 Overhead
- 63 Inkomensverstrekking
- 64 Begeleide participatie (SW, Nieuw Beschut)
- 65 Participatie.
- 671 Schulddienstverlening

Per taakveld gelden kosten voor salarissen, locaties en andere overhead. De kosten voor inzet (salarissen) zijn daarbij in overleg met Avres nog verder herleid naar de verschillende basis- en plustaken van Avres. Deze kosten zijn dan ook leidend geweest in de berekening van de financiële effecten (verwachte kosten en opbrengsten) per scenario.

Bijlage: financiële vertaling (2)

Onzekerheden in begroting

De belangrijkste onzekerheden in de begroting van Avres en daarmee in de financiële vertaling van de drie scenario's zijn:

- Een bandbreedte van 20% op alle genoemde kosten en opbrengsten.
- De BUIG-bijdrage vanuit het Rijk verandert per circulaire.
- Conjunctuur in de economie en op de arbeidsmarkt is post-corona nog omgeven met onzekerheden.
- De toegevoegde waarde kan veranderen al gevolg van een veranderende samenstelling van het SW-bestand: die vooraf niet geheel te voorspellen is, anders dan dat er vergrijzing optreedt.

Disclaimer

De berekeningen in dit document zijn gemaakt door Rebel Strong Society b.v. (hierna Rebel). Rebel heeft in deze berekeningen gebruik gemaakt van aannames en veronderstellingen in overleg met Avres en neemt geen verantwoordelijkheid aangaande de juistheid en volledigheid hiervan.

Gebruik van de cijfers in dit document geschiedt op eigen risico. Rebel aanvaardt geen verantwoordelijkheid voor enig verlies, zowel direct als indirect voortvloeiend uit het gebruik hiervan. De lezer wordt geadviseerd om kennis te nemen van dit gehele document, daarover in gesprek te gaan met de relevante betrokkenen binnen Avres en eigen conclusies te trekken aangaande economische of overige consequenties van de berekeningen.



Bijlage: Infographic effecten

