

BIJLAGE 1 Toekomstscenario's sociaal ontwikkelbedrijf

Welke toekomstscenario's voor sociaal ontwikkelbedrijf zijn verkend en hoe zijn ze gewogen?

Om richting te geven aan de toekomst van de samenwerking rond Tomin en het sociaal ontwikkelbedrijf, heeft adviesbureau de Galan Groep meerdere scenario's uitgewerkt. Deze scenario's verschillen in mate van samenwerking, bestuurlijke inrichting en consequenties.

Toekomstscenario's sociaal ontwikkelbedrijf	
Kern	Kenmerken
0-scenario - Continueren	
GR en Tomingroep BV blijven ongewijzigd bestaan. Gemeenten voeren eigen beleid en leveren kandidaten zelfstandig aan.	• Minimale verandering • Geen transitie-investeringen nodig • Financiële bijdragen gemeenten lopen verder op • Bestaande knelpunten in sturing en afstemming blijven bestaan
Scenario 1 - Integratie in de GR	
Tomingroep BV wordt opgeheven; activiteiten en middelen worden rechtstreeks ondergebracht in de GR. Gemeenten sturen via AB/DB.	• Bestuurlijke vereenvoudiging • Directe sturingslijnen, versterkt opdrachtgeverschap • Beperkte transitie-inspanning • Hogere gemeentelijke bijdrage • Rollen en verantwoordelijkheden binnen GR moeten worden heringericht
Scenario 2a - Nieuwe GR G&V	
Almere richt een gemeentelijke dienst in; de G&V-gemeenten vormen samen een nieuwe GR.	• Gedeeld eigenaarschap en opdrachtgeverschap • Formele samenwerking blijft • Beleggen werkgeverschap van bijvoorbeeld Wsw, nieuw beschut, LKS en LKSBIJ • Kan voor de toekomst een groei scenario worden richting geïntegreerd bedrijf Werk & Inkomen
Scenario 2b - Samenwerking via DVO's	
Almere eigen dienst; G&V-gemeenten regelen samenwerking via individuele DVO's.	• Maximale flexibiliteit en lokaal maatwerk • Geen gezamenlijke GR • Samenwerking versnipperd • Eigenaarschap onduidelijk

	• Elke gemeente moet zelfstandig iets inrichten voor werkgeverschap doelgroepen Wsw, nieuw beschut, LKS en LKSBIJ
Scenario 2c – Centrumgemeente-model	
Almere eigen dienst; Hilversum voert uit voor de G&V-gemeenten die inkopen of mandaat verlenen.	• Lichte governance, eenvoudige structuur • Afhankelijkheid van Hilversum voor de andere G&V gemeenten • Vereist stevige afspraken over kwaliteit, continuïteit en verantwoording • Vraag dient zich dan ook aan waar het werkgeverschap van de doelgroepen Wsw, nieuw beschut, LKS en LKSBIJ zal liggen • Kan voor de toekomst een groei scenario worden richting geïntegreerd bedrijf Werk & Inkomen
Scenario 3 – Integrale GR werk & inkomen	
Eén gezamenlijke GR voor werk én inkomen, waarin alle gemeenten participeren.	• Hoogste mate van gezamenlijke regie en uniformiteit • Schaalvoordeel • Grote bestuurlijke en financiële inzet vereist • Past niet bij huidige verschillen in ambitie en vertrouwen • Hiervoor is momenteel te weinig draagvlak

Adviesbureau Galan Groep heeft zes afwegingskaders opgesteld. Deze kaders komen voort uit de geanalyseerde visies, uitkomsten tijdens de interviews en huidige expertise met soortgelijke trajecten. De afwegingskaders vergroten de objectiviteit van de keuze en maken tevens zichtbaar of een scenario toekomstbestendig en uitvoerbaar is:

1. *Inwonersperspectief* – Draagt het scenario bij aan nabije, toegankelijke en ontwikkelgerichte ondersteuning voor inwoners?
2. *Werkgeversperspectief* – Maakt het scenario samenwerking met werkgevers eenvoudiger en effectiever?
3. *Bestuurbaarheid en regie* – Zorgt het voor duidelijke governance, heldere sturingslijnen en beperkte bestuurlijke complexiteit?
4. *Organisatorische en financiële robuustheid* – Is de structuur financieel houdbaar en flexibel genoeg om mee te bewegen met veranderende volumes en kosten?
5. *Integraliteit en doelgroepbereik* – Ondersteunt het brede, domeinoverstijgende dienstverlening, ook voor inwoners met multiproblematiek en een grote afstand tot werk?

6. *Samenwerkingspotentieel en draagvlak* – Kan het scenario rekenen op breed bestuurlijk commitment en versterkt het de samenwerking met gemeenten, onderwijs en werkgevers (*triple helix*)?

De beoordeling van de scenario's heeft plaatsgevonden in meerdere stappen. Adviesbureau de Galan Groep heeft de onderstaande zes afwegingskaders en de voorlopige resultaten daarvan gedeeld met de stuurgroep van de GR Tomin op 23 september 2025. Tijdens deze bijeenkomst zijn de bevindingen besproken en aangevuld met ambtelijke reflecties vanuit de deelnemende gemeenten. Vervolgens zijn de afwegingskaders en scenario's op 2 oktober 2025 in het Algemeen Bestuur van de GR Tomin behandeld, waar brede overeenstemming werd bereikt over de conclusie dat het Noord-Zuidscenario de meest kansrijke richting vormt. Hiernaast bevestigde het AB dat de zes afwegingskaders als toetssteen voor verdere besluitvorming worden gebruikt. Dit leidt tot de volgende conclusies:

- *Inwonersperspectief:* Scenario 0 (doorgaan zoals nu) en scenario 1 (integratie BV in de GR) lossen de huidige knelpunten in toegankelijkheid, nabijheid en wendbaarheid voor de doelgroep niet op. Scenario 2 scoort het best op nabijheid, maatwerk en ontwikkelgerichte ondersteuning. Scenario 0 en 1 lossen de huidige knelpunten (afstand tot dienstverlening, versnippering) niet op. Scenario 3 zou dat wél kunnen, maar daar is op het moment weinig draagvlak.
- *Werkgeversperspectief:* Scenario 2 maakt de samenwerking met werkgevers eenvoudiger, omdat de regio's kleiner en herkenbaarder worden (Almere ↔ Flevoland en G&V ↔ Gooi- en Vechtstreek). Werkgevers ervaren dan één aanspreekpunt per regio. Hiernaast is er een logische samenwerking met het werkgeversservicepunt mogelijk.
- *Bestuurbaarheid en regie:* Scenario 0 en 1 houden bestuurlijke complexiteit grotendeels in stand. Scenario 3 vraagt juist om een zware bestuurlijke structuur met beperkt draagvlak. Scenario 2 biedt de mogelijkheid om regie te versterken door bestuurlijke verantwoordelijkheden dicht bij de uitvoering te leggen en eigenaarschap per regio te verduidelijken. Tegelijk vraagt dit scenario om goede afstemming om te voorkomen dat nieuwe grenzen ontstaan of regionale samenhang verloren gaat.
- *Organisatorische en financiële robuustheid:* Scenario 0 en 1 lossen de financiële kwetsbaarheid van de huidige constructie niet op. Scenario 3, een integrale GR voor werk en inkomen, laat landelijk goede resultaten zien op het gebied van efficiëntie, uniformiteit en continuïteit van dienstverlening. Tegelijk vraagt dit scenario om forse gezamenlijke investeringen in organisatie, ICT, governance en harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. De structurele lasten liggen daardoor hoger, wat rendabel is bij volledig bestuurlijk commitment voldoende schaalgrootte. Scenario 2 biedt in dat

opzicht een meer haalbaar perspectief: de risico's worden gespreid, de inrichting kan flexibeler worden vormgegeven en de transitie kan stapsgewijs plaatsvinden, met ruimte om later eventueel verder te integreren.

- *Integraliteit en doelgroepbereik:* Scenario 2 biedt ruimte voor lokale en regionale maatwerkoplossingen en kan zo beter aansluiten bij inwoners met multiproblematiek en een grote afstand tot werk. Scenario 0 en 1 blijven te smal in scope; scenario 3 zou dit wel bieden, maar is organisatorisch weinig draagvlak aanwezig.
- *Samenwerkingspotentieel en draagvlak:* Scenario 0, 1 en 3 missen voldoende commitment van alle gemeenten. Scenario 2 is het enige scenario waar zowel grotere als kleinere gemeenten zich in herkennen: er is ruimte voor varianten (2a: nieuwe GR, 2b: DVO's, 2c: centrumgemeente-model), die nader verkend worden.