Bestuurlijk overdrachtsdocument bestuursperiode ’22 – ‘26

April 2026

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2
Voorwoord 3
1. Waarop heeft het huidige bestuur ingezet en wat is er gerealiseerd? 4
1.1 Strategiebepaling en koersherijking 4
1.2 Inzet voor de belangen van onze kwetsbare inwoners 5
1.3 Nieuwe, tijdelijke dienstverlening vanuit mondiale en internationale ontwikkelingen 5
1.4 Wi2021: van DVO-dienstverlening naar wijziging GR Laborijn 6
1.5 Doorontwikkeling infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijf 6
1.6 Inrichting Taalcentrum 7
1.7 Organisatieontwikkeling 8
1.8 Regionale samenwerking 8
1.9 Laborijn als huis van informatie en voorbereiding op nieuwe wetgeving 9
1.10 Huisvesting: nieuwbouw, sluiting en onderhoud/renovatie 9
2. Waar staat Laborijn nu? 11
2.1 Inhoudelijke positionering en kracht van Laborijn 11
2.2 Financiële positie 12
2.3 Governance en samenwerking 14
3. Strategische agenda voor het nieuwe bestuur 15
3.1 Koersbepaling sociaal domein en positionering van Laborijn 15
3.2 Versterken van samenwerking en organisatiekracht 16
3.3 Sturing op inzicht, innovatie en financiële duurzaamheid 17
4. Slotwoord 17
4.1 De essentie van de uitdaging voor de gemeenten voor de komende 4 jaar 17

Voorwoord

Met het aflopen van de huidige bestuursperiode draagt het bestuur van Laborijn de verantwoordelijkheid over aan een nieuw bestuur. Dit moment biedt niet alleen gelegenheid om terug te kijken op de keuzes en ontwikkelingen van de afgelopen jaren, maar ook om vooruit te kijken naar de vraagstukken die de komende periode richting zullen geven aan de verdere ontwikkeling van Laborijn.

De afgelopen bestuursperiode stond in het teken van het verder ontwikkelen van Laborijn als sociaal ontwikkelbedrijf. In een tijd waarin de maatschappelijke opgaven rond werk, participatie en inkomenszekerheid steeds complexer worden, heeft het bestuur ingezet op het versterken van de rol van Laborijn als organisatie die mensen ondersteunt bij het ontwikkelen van hun talenten en het vinden van hun plek in de samenleving. Tegelijkertijd is gewerkt aan het versterken van de organisatie zelf: financieel robuust, professioneel georganiseerd en stevig gepositioneerd in de regionale samenwerking met gemeenten, werkgevers en maatschappelijke partners.

Dit overdrachtsdocument heeft 3 doelen. Ten eerste geeft het een beknopt overzicht van de belangrijkste accenten en besluiten van het bestuur in de afgelopen bestuursperiode. Niet als volledige terugblik, maar als duiding van de koers die is ingezet. Ten tweede schetst het document waar Laborijn momenteel staat: inhoudelijk, organisatorisch en financieel. Daarbij wordt deze positie ook geplaatst in de bredere landelijke context van sociaal ontwikkelbedrijven, waar vergelijkbare organisaties voor vergelijkbare vraagstukken staan. Ten derde bevat dit document een samenhangende strategische agenda voor het nieuwe bestuur. Deze agenda is opgebouwd langs een aantal richtinggevende lijnen en vraagstukken die vragen om bestuurlijke koersbepaling in de komende periode. Centraal daarin staat de opgave om te komen tot een toekomstbestendige inrichting van het sociaal domein en de rol van Laborijn daarin, in samenhang met samenwerkingspartners en gemeenten.

De strategische agenda is nadrukkelijk bedoeld als uitnodiging tot het voeren van het fundamentele gesprek over richting, samenwerking en sturing, en biedt handvatten voor de stappen die daarin kunnen worden gezet. Daarbij wordt ruimte gelaten voor bestuurlijke afwegingen en lokale invulling.

Het huidige bestuur spreekt de verwachting uit dat dit document het nieuwe bestuur ondersteunt bij het voortbouwen op de ingezette ontwikkelingen, en tegelijkertijd helpt om richting te geven aan de keuzes die nodig zijn voor een duurzame en toekomstbestendige uitvoering van het sociaal domein.

1. Waarop heeft het huidige bestuur ingezet en wat is er gerealiseerd?

In de afgelopen bestuursperiode heeft het bestuur van Laborijn gericht ingezet op de verdere ontwikkeling van Laborijn als modern en toekomstbestendig sociaal ontwikkelbedrijf: een organisatie die inwoners met een ondersteuningsbehoefte en inkomensvraagstukken ondersteunt richting participatie en werk en zorgdraagt dat zij in hun levensonderhoud kunnen voorzien, en tegelijkertijd een duurzame publieke organisatie is voor haar gemeenten.

Onderstaand overzicht geeft in 10 hoofdlijnen weer waarop bestuurlijk is gestuurd en waarin is geïnvesteerd.

1.1 Strategiebepaling en koersherijking

In de afgelopen bestuursperiode hebben we diverse keren stilgestaan bij de strategische koers van Laborijn. In het eerste jaar hebben we, vanuit een gedegen omgevingsanalyse met aandacht voor ontwikkelingen in zowel de interne als de externe omgeving, in beeld gebracht welke mogelijke scenario's passend zouden kunnen zijn voor de strategische koers van Laborijn. Dit heeft het 'Rapport Strategie Laborijn – zoektocht naar de passende scenario's – november 2022' opgeleverd. Met behulp van dit document hebben we vervolgens keuzes gemaakt, met als resultaat het richtingbepalende 'Rapport Strategie Laborijn – verdieping strategie Laborijn – mei 2023'.

De kern hiervan is dat de deelnemende gemeenten een goede infrastructuur willen behouden voor mensen die zich niet op eigen kracht op de arbeidsmarkt kunnen redden. Het is duidelijk dat ondanks de krapte op de arbeidsmarkt een deel van de inwoners ondersteuning van de lokale overheid nodig heeft, hetzij tijdelijk, hetzij permanent. Dat betekent dat de (ook financiële) effecten van het dalende SW-bestand op de bedrijfsvoering van Laborijn een antwoord moeten krijgen. Een leegloop/afbouw-scenario is niet aan de orde. De gemeenten willen daarbij aansluiten bij de mogelijkheden die de Rijksoverheid biedt om de infrastructuur in stand te houden. Daarbij staan niet de (wettelijke) regelingen, maar staat de ondersteuningsvraag van inwoners centraal. Laborijn is een professionele, betrouwbare partij van en voor de gemeenten, die in brede zin inzetbaar is of kan zijn om die ondersteuning waar te maken. Op basis van deze conclusies is gekozen voor het eerste scenario 'verbreding dienstverlening aan de huidige opdrachtgevers' aangevuld met het scenario 'uitbreiding dienstverlening aan andere lokale overheden'.

Deze inhoudelijke opbrengst hebben we vervolgens een plek gegeven in de kadernota d.d. januari 2024 en is daarmee geborgd in de reguliere P&C-cyclus en een vast onderdeel van de jaarlijkse cyclus geworden.

In 2025 hebben we met elkaar gesproken over de toekomstbestendigheid van Laborijn en de koers met elkaar herijkt. De concrete aanleiding hiervoor was het toenemende aantal verzoeken voor dienstverlening van andere gemeenten en derden. Dit proces heeft de 'Memo koersherijking en afwegingskader voor een robuust en toekomstbestendig Laborijn – september 2025' opgeleverd. Met hierin een concreet inhoudelijk richtinggevend kader voor het beoordelen van nieuwe dienstverleningsverzoeken, zowel ten aanzien van DVO-dienstverlening als toetreding tot de GR Laborijn.

Tenslotte zijn de spiegelsessies van januari/februari 2026 een laatste belangrijke stap in de doorlopende 'evaluatie' van strategiebepaling en koersherijking geweest. Met dit 'Bestuurlijk overdrachtsdocument bestuursperiode '22 – '26' als concrete opbrengst.

1.2 Inzet voor de belangen van onze kwetsbare inwoners

Het bestuur heeft zich in de afgelopen periode actief en zichtbaar ingezet voor de belangen van kwetsbare inwoners. Centraal daarin stonden het vergroten van inkomenszekerheid, evenals het verbeteren van zowel klant- als medewerkerstevredenheid. Vanuit deze opgave is niet alleen uitvoering gegeven aan bestaand beleid, maar is ook nadrukkelijk de ruimte binnen wet- en regelgeving opgezocht en benut. Dit alles vanuit ‘de inwoner centraal’.

Zo is binnen de Participatiewet, mede vooruitlopend op de voorgenomen wijzigingen in de “Participatiewet in balans”, actief gezocht naar mogelijkheden om maatwerk te bieden. Dit heeft onder meer vorm gekregen in de toepassing van de impulsregeling parttime werk, het ruimhartiger vrijlaten van giften en het waar mogelijk kwijtschelden van bijstandsvorderingen. Hiermee is beoogd financiële druk te verlichten en participatie te stimuleren.

Daarnaast is gericht geïnvesteerd in specifieke doelgroepen via projecten, zoals Oudkomers, waarmee ondersteuning is geboden bij participatie, (taal)ontwikkeling en duurzame uitstroom richting werk of opleiding.

Voor inwoners en medewerkers binnen de sociale werkvoorziening (Wsw) en de cao Aan de Slag heeft het bestuur zich sterk gemaakt voor passende arbeidsvoorwaarden en inkomensbescherming. Dit heeft onder meer geleid tot een tijdelijke aanpassing van de reiskostenvergoeding in verband met de gevolgen van de oorlog en de daaruit voortvloeiende stijging van brandstofprijzen. Ook is ingezet op het onderhoud van het functie- en loongebouw binnen de Wsw en is een looncorrectie gerealiseerd ter compensatie van nadelige effecten van belastingwijzigingen. Ook is actief gelobbyd voor verlenging van cao’s en zijn tijdelijke dienstverbanden mogelijk gemaakt voor de DGI-doelgroep en VSO/PRO-jongeren binnen de cao Aan de slag.

Het bestuur heeft daarnaast structureel aandacht besteed aan het monitoren en verbeteren van de dienstverlening. Door middel van een continu klanttevredenheidsonderzoek binnen de Participatiewet, tweejaarlijkse medewerker tevredenheid onderzoeken onder de Wsw-doelgroep en een vernieuwende aanpak van klanttevredenheidsonderzoek binnen de inburgering is structureel inzicht verkregen in ervaringen en verbeterpunten. Met name binnen de inburgering heeft Laborijn een voorloperrol vervuld door als één van de eerste organisaties landelijk op deze wijze systematisch ervaringen van inburgeraars te betrekken bij de doorontwikkeling van de dienstverlening.

Laborijn is periodiek in gesprek met haar Klant Adviesraad en benut daarmee kennis en expertise vanuit ervaringsdeskundigheid. Ook heeft het bestuur gekozen voor een zeer laagdrempelige klachtenregeling waardoor we ook minder positieve signalen over de dienstverlening actief ophalen bij onze inwoners. Alle opgedane inzichten worden actief benut om de kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening verder te versterken.

Met deze inzet heeft het bestuur invulling gegeven aan haar rol als belangenbehartiger en pleitbezorger voor inwoners die ondersteuning het hardst nodig hebben, waarbij continu is gezocht naar een balans tussen rechtmatigheid, doelmatigheid en menselijke maat.

1.3 Nieuwe, tijdelijke dienstverlening vanuit mondiale en internationale ontwikkelingen

Als gevolg van mondiale en internationale ontwikkelingen heeft het bestuur tijdig en adequaat ingezet op het organiseren van nieuwe, veelal tijdelijke vormen van dienstverlening. Doel hierbij was om snel in te spelen op acute maatschappelijke opgaven en de directe gevolgen daarvan voor inwoners te verzachten.

In het kader van de sterk gestegen energieprijzen is uitvoering gegeven aan de energietoeslag. Hiermee is gericht ondersteuning geboden aan huishoudens met een laag

inkomen, ter compensatie van de toegenomen kosten van levensonderhoud en ter voorkoming van verdere financiële problematiek.

Daarnaast heeft het bestuur, naar aanleiding van de oorlog in Oekraïne en de Richtlijn Tijdelijke Bescherming (RTB), een brede en integrale dienstverlening ingericht voor ontheemden. Deze dienstverlening omvatte onder meer de uitvoering van de leefgeldregeling, inclusief de invoering en toepassing van een eigen bijdrage, evenals ondersteuning bij arbeidsinschakeling. Voor de gemeente Aalten is tevens ingezet op intensief casemanagement, waarbij naast arbeidsinschakeling ook aandacht is voor participatie, zelfredzaamheid en aansluiting op reguliere voorzieningen.

De snelle inrichting en uitvoering van deze tijdelijke dienstverlening heeft een groot beroep gedaan op de wendbaarheid van de organisatie. Door nauwe samenwerking, flexibiliteit in uitvoering en een oplossingsgerichte benadering is het gelukt om inwoners en ontheemden tijdig passende ondersteuning te bieden. Met deze inzet heeft het bestuur laten zien in staat te zijn om, ook onder veranderende en onzekere omstandigheden, slagvaardig op te treden en invulling te geven aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid.

1.4 Wi2021: van DVO-dienstverlening naar wijziging GR Laborijn

In het kader van de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de Wet inburgering 2021 is in eerste instantie gekozen voor uitvoering door Laborijn via een dienstverleningsovereenkomst (DVO) voor de gemeenten Aalten en Doetinchem. Deze constructie heeft gedurende twee jaar gefunctioneerd en bood ruimte om de uitvoering in de praktijk vorm te geven en door te ontwikkelen naar een innovatieve dienstverlening.

Op basis van de opgedane ervaringen is vervolgens besloten tot een wijziging van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Laborijn, waarbij de uitvoering van de Wi2021-taken structureel is belegd in delegatie bij Laborijn. Hiermee is de integrale uitvoering van participatie- en inburgeringstaken verder versterkt.

Tijdens een werkatelier van Divosa over de samenloop van de Participatiewet en de Wi2021 is gebleken dat Laborijn als gecombineerd werkontwikkelbedrijf vooroploopt in Nederland. De integrale benadering van dienstverlening wordt daarbij gezien als een goed voorbeeld voor andere gemeenten en samenwerkingsverbanden.

In het verlengde van deze ontwikkeling is de dienstverlening verder uitgebreid met een DVO voor de gemeente Oude IJsselstreek (OIJ), waarmee de regionale samenwerking en schaal van uitvoering verder zijn versterkt.

1.5 Doorontwikkeling infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijf

Vanaf 2025 zet Laborijn met inzet van de impulsmiddelen verdere stappen in de doorontwikkeling van de infrastructuur van het sociaal ontwikkelbedrijf. Op basis van het vastgestelde ‘Bestedingsplan bestemmingsreserve doorontwikkeling infrastructuur werkontwikkelbedrijf Laborijn’ d.d. november 2024 met als titel *“Zo binnen, zo buiten”* is gewerkt aan een samenhangend pakket van verkenningen, pilots en projecten, gericht op het bedienen van een bredere en meer diverse doelgroep en een betere aansluiting op de echte leefwereld op de arbeidsmarkt en in de maatschappij.

Deze inzet heeft geleid tot een aangescherpte visie op de rol van Laborijn als sociaal ontwikkelbedrijf: een open huis van werk en ontwikkeling, waar inwoners met uiteenlopende ondersteuningsbehoeften terechtkunnen voor participatie, ontwikkeling en toeleiding naar werk. In dit kader wordt, samen met belangrijke samenwerkingspartners, gewerkt aan (de

voorbereiding van) de pilot ‘van zorg naar werk’. Deze pilot richt zich op kwetsbare jongeren (PRO/VSO) met uitstroomprofiel dagbesteding en beschut werk, evenals op mensen met een uitkering en een indicatie voor (arbeidsmatige) dagbesteding met ontwikkelpotentieel richting beschut werk. Doel is om te komen tot een doorlopende ontwikkellijn van zorg naar werk en hiermee een belangrijke stap te zetten in het beter verbinden van zorg en participatie.

Concreet zijn belangrijke stappen gezet in het verbreden en versterken van instrumentarium en dienstverlening. Zo is het instrumentarium van Labowijzer – het eigen diagnostisch centrum van Laborijn – doorontwikkeld. Waar voorheen diagnostiek en beoordeling veelal extern werden ingekocht vanuit re-integratiemiddelen, beschikt Laborijn nu over een voorziening in eigen beheer. Deze is specifiek toegesneden op de doelgroep en gericht op werk, participatie en ontwikkeling. Door deze doorontwikkeling is Labowijzer inmiddels geschikt voor inzet over het gehele klantenbestand van Laborijn. Hiermee kan doelgerichter worden gewerkt aan ontwikkelstappen van inwoners, ongeacht het wettelijk kader of de specifieke redenen voor hun afstand tot de arbeidsmarkt en participeren in de maatschappij.

Een ander relevant voorbeeld is dat in het kader van de Wet inburgering 2021 een aantal aanvullende inburgeringsmodules zijn ontwikkeld, waarmee alle inburgeraars op een passende en betekenisvolle wijze invulling kunnen geven aan hun verplichte 800 uur participatie. Deze modules dragen bij aan een integrale benadering van inburgering, participatie en (taal)ontwikkeling.

Met deze ontwikkelingen is een belangrijke basis gelegd voor een toekomstbestendige infrastructuur, waarin flexibiliteit, maatwerk en integraliteit centraal staan en de bredere doelgroep kan worden bediend.

1.6 Inrichting Taalcentrum

Een mooie stap gericht op de doorontwikkeling naar een integrale dienstverlening betreft ook de verkenning en herinrichting van het taalonderwijs. In deze verkenning zijn de behoeften en ervaringen van asielstatushouders en laaggeletterden met het bestaande taalonderwijs in kaart gebracht. Daarbij is specifiek gekeken naar de effectiviteit en aansluiting van de verschillende leerroutes, waaronder de onderwijsroute, de B1-route en de Z-route.

Op basis van deze analyse is een integraal advies opgesteld over de inrichting en organisatie van het taalonderwijs. Hieruit is gebleken dat meer samenhang, regie en maatwerk noodzakelijk zijn om de kwaliteit en toegankelijkheid van het aanbod te verbeteren en beter aan te sluiten bij de diversiteit binnen de doelgroep.

Dit heeft geleid tot de strategische keuze om, naast de uitvoering van de Wet inburgering, het taalonderwijs voor asielstatushouders binnen de B1- en Z-route niet langer volledig extern in te kopen. In plaats daarvan wordt het taalonderwijs, in samenwerking met het Graafschap College, integraal en zoveel mogelijk in eigen beheer georganiseerd door de inrichting van een Taalcentrum per 1-1-2027.

Met de realisatie van het Taalcentrum wordt beoogd de regie op kwaliteit en inhoud te versterken, de samenhang tussen taal, participatie, ontwikkeling en werk te vergroten en sneller in te kunnen spelen op veranderende behoeften van de doelgroep. Hiermee wordt een duurzame basis gelegd voor een effectievere en meer toekomstbestendige inburgerings- en participatieketen.

1.7 Organisatieontwikkeling

In het kader van organisatieontwikkeling is ingezet op een fundamentele beweging naar een wendbare en toekomstbestendige organisatie. Daarbij is gekozen voor een plattere organisatiestructuur met minder managementlagen, waarin verantwoordelijkheden lager in de organisatie zijn belegd en professionals meer ruimte krijgen voor eigenaarschap en vakmanschap.

Centraal in deze ontwikkeling staat het versterken van de regelmogelijkheden van professionals, zodat zij – dichter bij de inwoner – passende en integrale oplossingen kunnen bieden. Dit vraagt om vertrouwen, duidelijke kaders en een cultuur waarin verantwoordelijkheid nemen en samenwerken worden gestimuleerd.

De inwoner staat daarbij nadrukkelijk centraal. Dienstverlening wordt steeds meer ingericht vanuit de leefwereld van inwoners in plaats van vanuit afzonderlijke regelingen of vakgebieden. Dit vertaalt zich in een versterkte focus op integraal werken, waarbij domein overstijgend wordt samengewerkt om meervoudige problematiek effectief aan te pakken.

Daarnaast is een beweging ingezet naar meer wijkgericht organiseren. Door dichter aan te sluiten bij de lokale context en de specifieke behoeften in wijken, kan gerichter worden ingespeeld op wat daar speelt. Dit draagt bij aan een grotere betrokkenheid van inwoners, meer samenhang in ondersteuning en meer verbinding en samenwerking met partners.

Met deze organisatieontwikkeling wordt een belangrijke stap gezet naar een slagvaardige, lerende organisatie die beter in staat is om in te spelen op maatschappelijke opgaven en duurzame ondersteuning te bieden aan inwoners.

1.8 Regionale samenwerking

Binnen de Arbeidsmarktregio Achterhoek is het bestuur actief blijven investeren in de versterking van de regionale samenwerking met partners. Deze samenwerking is van groot belang om gezamenlijke arbeidsmarktopgaven effectief aan te pakken en om inwoners duurzaam naar werk te begeleiden.

De inzet richtte zich daarbij op het verdiepen en verbreden van de samenwerking met gemeenten en andere betrokken partijen in de regio. Door kennis, capaciteit en instrumenten te bundelen, wordt gewerkt aan een meer samenhangende en slagvaardige regionale aanpak. Concrete voorbeelden hiervan zijn de samenwerking ten aanzien van de Wet van school naar duurzaam werk en het regionale Werkcentrum Achterhoek. Laborijn kiest voor een actieve deelname aan de verschillende overleggremia in de arbeidsmarktregio en levert capaciteit aan verschillende regionale projecten, zoals TINT Achterhoek.

Een andere ontwikkeling is de uitbreiding van de samenwerking op basis van dienstverleningsovereenkomsten (DVO’s), waarbij dienstverlening wordt geleverd aan andere gemeenten, waaronder Oude IJsselstreek en Bronckhorst. Met deze vorm van samenwerking wordt niet alleen efficiency gerealiseerd, maar ook kwaliteit geborgd en versterkt, doordat expertise wordt gedeeld en schaalvoordelen worden benut.

De regionale samenwerking draagt daarmee bij aan een robuustere uitvoeringspraktijk en een betere aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Ook wordt hiermee invulling gegeven aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeenten binnen de arbeidsmarktregio om inwoners optimaal te ondersteunen richting participatie en werk.

1.9 Laborijn als huis van informatie en voorbereiding op nieuwe wetgeving

Het bestuur heeft ingezet op de verdere ontwikkeling van Laborijn als een betrouwbaar en toekomstbestendig ‘huis van informatie’. In dit kader is nadrukkelijk aandacht besteed aan het op orde brengen en houden van de informatiehuishouding, transparantie en rechtmatigheid, mede in het licht van nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving.

In de voorbereiding en implementatie van onder meer de Wet open overheid (Woo), de Archiefwet en de voorgenomen wijzigingen binnen de Participatiewet (‘Participatiewet in balans’) zijn belangrijke stappen gezet. Hierbij is niet alleen gewerkt aan naleving van wettelijke vereisten, maar ook aan het versterken van de interne processen en het vergroten van de toegankelijkheid en vindbaarheid van informatie. In dit verband is ook geïnvesteerd in de ontwikkeling en implementatie van een documentair managementsysteem (DMS), waarmee de digitale informatiehuishouding wordt geprofessionaliseerd en duurzaam geborgd.

Daarnaast heeft Laborijn stappen gezet om het applicatielandschap toekomstbestendiger te maken. Het contact met de ICT-samenwerking is geïntensiveerd en het gesprek over de positie van Laborijn binnen deze samenwerking wordt actief gevoerd. Hierbij is nadrukkelijk aandacht voor het realiseren van voldoende slagkracht op ICT-gebied, zodat inwoners adequaat ondersteund kunnen blijven worden. Tegelijkertijd is het borgen van de normen op het gebied van informatieveiligheid een belangrijk uitgangspunt.

Ook technologische ontwikkelingen, zoals artificiële intelligentie (AI), hebben nadrukkelijk de aandacht. Laborijn maakt inmiddels gebruik van een AI-toepassing die ondersteunt bij het selecteren van relevante wetsartikelen en het begrijpelijk formuleren van besluiten die inwoners raken. Hiermee wordt niet alleen de kwaliteit en efficiëntie van de uitvoering versterkt, maar ook de begrijpelijkheid van de dienstverlening voor inwoners vergroot.

Daarnaast is beleid ontwikkeld en vastgesteld op het gebied van misbruik en oneigenlijk gebruik, waarmee kaders zijn gecreëerd voor een zorgvuldige en rechtmatige uitvoering van regelingen. Ook is uitvoering gegeven aan de overbrenging van bestuurlijke archieven voor blijvende bewaring, waarmee wordt voldaan aan archiefrechtelijke verplichtingen en de duurzame toegankelijkheid van informatie wordt geborgd.

Verder is met het aanwijzingsbesluit voor elektronische kanalen van publieke dienstverlening duidelijkheid geboden over de wijze waarop inwoners en partners digitaal met de organisatie kunnen communiceren. Dit draagt bij aan een transparante, toegankelijke en rechtszekere dienstverlening.

Met deze inzet wordt invulling gegeven aan de ambitie om Laborijn te positioneren als een organisatie waarin informatie op orde is, wet- en regelgeving zorgvuldig wordt geïmplementeerd en inwoners kunnen rekenen op een betrouwbare, transparante en toekomstbestendige overheid.

1.10 Huisvesting: nieuwbouw, sluiting en onderhoud/renovatie

Op het gebied van huisvesting is ingezet op het realiseren van een toekomstbestendige en passende fysieke infrastructuur, die aansluit bij zowel de behoeften van inwoners als bij maatschappelijke ontwikkelingen. Daarbij is continu gezocht naar een goede balans tussen gastvrijheid, toegankelijkheid en veiligheid. Tegen de achtergrond van een bredere toename van agressie en onveiligheid binnen het sociaal domein is extra aandacht uitgegaan naar het versterken van de veiligheid binnen de locaties. Er is geïnvesteerd in beveiliging en het professioneel omgaan met agressie en onveilige situaties. In samenwerking met externe partijen zijn maatregelen getroffen en is gericht geïnvesteerd in agressiebeheersing, met als doel een veilige omgeving voor zowel inwoners als medewerkers te waarborgen.

In dit kader is een belangrijke stap gezet met de nieuwbouw in de gemeente Doetinchem, waarmee wordt voorzien in moderne en duurzame huisvesting die de dienstverlening en de visie op “het open huis voor werk en ontwikkeling” optimaal ondersteunt. Ook in de gemeente Bronckhorst is een nieuw Werkleercentrum gebouwd, waarin Laborijn haar opdracht lokaal uitvoert in samenwerking met andere partners.

Daarnaast is geïnvesteerd in het onderhoud en de renovatie van het Werkleercentrum (WLC) in Aalten. Hierbij is nadrukkelijk ook ingezet op het werken vanuit het gemeentekantoor. Door aan te sluiten bij deze bestaande voorziening wordt de toegankelijkheid voor inwoners vergroot en wordt de samenwerking met gemeentelijke partners versterkt. Ook is hiermee de kwaliteit, functionaliteit en veiligheid van de werkomgeving voor zowel medewerkers als inwoners verbeterd.

Tegelijkertijd vraagt de doorontwikkeling van de dienstverlening, waaronder de uitbreiding van activiteiten op het gebied van training en inburgering, om een hernieuwde blik op de toereikendheid van de huidige huisvesting in Aalten. Het bestaande WLC-pand sluit niet in alle opzichten aan bij deze ontwikkeling. Dit raakt aan bredere strategische vragen over de positionering van Laborijn in Aalten en de wijze waarop, in samenwerking met partners, invulling wordt gegeven aan een toekomstbestendige infrastructuur voor werk, ontwikkeling en participatie.

In bredere zin zijn er keuzes gemaakt om de huisvesting efficiënter en doelmatiger in te richten. Dit heeft onder meer geleid tot de sluiting van het WLC in Ulft, waarbij zorgvuldig is gekeken naar de gevolgen voor inwoners en medewerkers en naar passende alternatieven binnen de regio.

Met deze ontwikkelingen beweegt de organisatie mee met veranderende maatschappelijke opgaven en wordt gewerkt aan een evenwichtige, duurzame en toekomstgerichte huisvestingsstrategie.

2. Waar staat Laborijn nu?

Tijdens de spiegelsessies januari en februari 2026 met het landelijk Adviesteam Sociale Infrastructuur zijn verschillende betrokkenen vanuit zowel Laborijn als de deelnemende gemeenten samengebracht.

Vanuit Laborijn namen het managementteam en de strategische adviseurs deel. Vanuit de gemeenten Aalten, Doetinchem en Montferland waren de bij Laborijn actief betrokken beleidsmedewerkers en financiële adviseurs en de verantwoordelijk wethouders/bestuurders betrokken. Het doel van deze sessies was om een onafhankelijk oordeel en reflectie te krijgen van het landelijk adviesteam op de positie en ontwikkeling van Laborijn.

Het landelijk Adviesteam Sociale Infrastructuur ondersteunt gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven bij het maken van keuzes voor een toekomstbestendige sociale infrastructuur. Gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven staan voor de opgave om hun dienstverlening aan te passen aan de veranderende arbeidsmarkt, doelgroepen en financiële regelingen. Dit vraagt om visie, samenwerking en duidelijke keuzes. Daarom zijn er bestuurlijke afspraken gemaakt en heeft het kabinet extra middelen (impulsbudget) vrijgemaakt en een ondersteuningsstructuur ingericht.

Als basis voor de gesprekken zijn diverse strategische documenten gebruikt, waaronder de kadernota, de begroting, het overzicht van de DVO's en het bestedingsplan voor de doorontwikkeling van de infrastructuur. Aan de hand van deze stukken heeft het landelijk adviesteam gespiegeld hoe zij, in vergelijking met de landelijke context van sociaal ontwikkelbedrijven, naar Laborijn kijkt en waar de organisatie op dit moment staat. Daarbij is zowel gekeken naar de inhoudelijke en financiële positie van Laborijn als naar de governance en (regionale) samenwerking.

In de volgende paragrafen van dit overdrachtsdocument wordt het gezamenlijk gedragen beeld weergegeven dat tijdens deze spiegelsessies is ontstaan. Dit beeld betreft zowel de inhoudelijke en financiële positie van Laborijn als de wijze waarop de governance en samenwerking zijn georganiseerd.

2.1 Inhoudelijke positionering en kracht van Laborijn

Laborijn heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld tot een sterk geïntegreerd sociaal ontwikkelbedrijf, met verbinding tussen verschillende wettelijke taken (Participatiewet, Wsw, Wet inburgering). Met name de uitvoering van de Wet inburgering en de ontwikkeling richting een regionaal taalcentrum zijn voorbeelden van innovatiekracht, slagvaardigheid en bestuurlijke waardering.

Tegelijkertijd is duidelijk dat de context waarin Laborijn opereert snel verandert. Dit is een landelijk beeld voor sociaal ontwikkelbedrijven. Een belangrijk strategisch dilemma is de afnemende rol van Laborijn als werkgever door de structurele afbouw van de Wsw. Op basis van benchmarkgegevens is de verwachting dat het aantal mensen met een Wsw-indicatie de komende jaren sterk afneemt, waardoor bestaande infrastructuur onder druk komt te staan.

Daar komt bij dat de groep mensen die de komende jaren instroomt in de Participatiewet meer problematiek heeft en meer zorg en begeleiding vraagt. Onder andere door psychische en meervoudige problematiek (ook bij jongeren). Voor deze groep inwoners is (duurzaam) regulier werk niet of nauwelijks haalbaar. Een effect is dat steeds vaker trajecten nodig zijn gericht op stabilisatie, activering of maatschappelijke participatie, zonder dat uitstroom naar regulier werk realistisch is.

Hier ontstaat een spanning tussen de maatschappelijke realiteit die vraagt om bredere ondersteuning (maatschappelijke participatie, stabilisatie, zorgondersteuning), en het financiële stelsel van de Participatiewet dat uitstroom naar werk beloont.

De afbouw van de Wsw en de groei van nieuwe doelgroepen leiden tot een inhoudelijke en financiële verschuiving van de organisatie. De vraag die voorligt is of Laborijn zich primair moet blijven richten op arbeidsmarktuitstroom, of dat de opdracht breder moet worden geformuleerd richting maatschappelijke participatie, integrale ondersteuning en ontwikkeltrajecten zonder direct arbeidsmarktperspectief. Meerdere keuzes zijn mogelijk maar vragen om richting en afbakening vanuit de gemeenten.

Een concreet vraagstuk dat nu speelt is hoe de gemeenten invulling geven aan de maatschappelijke participatie (Participatiewet in Balans) en welke taak Laborijn en welzijnspartijen hierin krijgen.

De legitimatie en toekomstbestendigheid van Laborijn zijn daarmee verbonden aan:

- de visie van gemeenten op het sociaal domein;
- de mate waarin gemeenten Laborijn (en andere welzijns- en Wmo organisaties) positioneren als uitvoeringsorganisatie voor hun maatschappelijke opgave;
- de bereidheid om structurele keuzes te maken in de verdeling van taken en middelen.

De kernvraag is of de huidige infrastructuur over 3, 5 of 7 jaar nog aansluit bij de doelgroep, de arbeidsmarkt en de gemeentelijke opdracht. Het is belangrijk daarbij vanuit dienstverlening aan inwoners te blijven denken. Het feit dat Laborijn goed presteert en er goed voorstaat, geeft de ruimte om na te denken over keuzes die nodig zijn zodat de voorsprong behouden kan blijven.

2.2 Financiële positie

De huidige financiële positie van Laborijn is solide. Er is geen acute financiële problematiek. Op dit moment hebben de Wsw-bijdragen vanuit het Rijk een positief effect. Daarnaast bieden de dienstverleningsopdrachten extra dekking en zijn er bestemmingsreserves beschikbaar.

Tegelijkertijd is duidelijk dat deze positie op termijn structureel onder druk zal komen te staan. Het Adviesteam heeft een analyse gemaakt van het financiële langere termijnperspectief tot en met 2040. De analyse geeft inzicht in de ontwikkelingen die zich de komende jaren voordoen in de financiële huishouding van Laborijn. De belangrijkste structurele trends zijn:

- Jaarlijkse afname van Wsw-medewerkers (ca. 7–8%) waardoor de financiering van de Wsw geleidelijk wegvalt.
- Instroom van nieuwe doelgroepen (in dienstverbanden bij Laborijn) blijft beperkt, de “passanten stroom” neemt toe.
- Nieuwe doelgroepen (in dienstverbanden) kennen gemiddeld lagere loonwaarden.
- Beschut werk en banenafspraak leveren structureel tekorten op.

De prognose van het totaal saldo van baten en lasten wordt daardoor in de jaren 2030 – 2040 negatiever (ervan uitgaande dat verder alles hetzelfde blijft). Het negatieve saldo komt, op basis van de gehanteerde aannames, uit op € 2,4 miljoen in 2035 en ruim € 4,1 miljoen in 2040. Deze ontwikkeling kent geen scherp “kantelpunt”; er is sprake van een geleidelijk proces. Dit geeft wel het beeld dat:

- Gemeenten voor de uitvoering van dezelfde taken meer moeten bijdragen aan de Algemene Overhead van Laborijn, en/of
- Laborijn besparingen moet doorvoeren in de Algemene Overhead, omdat het aantal doelgroepmedewerkers in loondienst afneemt, en/of
- Verbreding van taken en/of deelnemende gemeenten moet worden gerealiseerd om de lasten Algemene Overhead meer te kunnen spreiden.

De financiële analyse laat zien dat de ontwikkeling van de financiën van Laborijn onder druk kan komen te staan door een aantal samenhangende ontwikkelingen de komende jaren. Het gaat hierbij niet om incidentele afwijkingen, maar om structurele ontwikkelingen die direct van invloed zijn op de financiële houdbaarheid.

De financiële analyse bevat ook een gevoeligheidsanalyse. Deze laat de effecten zien als enkele belangrijke aannames in het basisscenario wijzigen. De belangrijkste risico's die hieruit naar voren komen zijn onder meer het achterblijven van de omzet per fte Wsw ten opzichte van de inflatie (waardoor de omzet in reële termen afneemt), een hogere uitstroom van Wsw-medewerkers, mogelijke kortingen op de Rijksbijdrage Wsw en een afname van het aantal beschutte werkplekken vanaf 2030. Daarnaast spelen externe factoren een rol, zoals een mogelijke daling van inkomsten uit dienstverlening aan derden en het risico van beëindiging van dienstverleningsovereenkomsten met gemeenten.

Als deze risico's zich (deels) manifesteren, heeft dit directe consequenties voor de uitvoeringskracht en de inzet van de infrastructuur van Laborijn. Deze ontwikkelingen maken dat het financiële lange termijnperspectief van Laborijn niet vanzelfsprekend stabiel is en vragen om tijdige bestuurlijke aandacht en keuzes. Dit benadrukt het belang van de strategische keuzes die in het volgende hoofdstuk worden geschetst.

Ook zijn risico's benoemd ten aanzien van de financieringssystematiek van de SPUK Inburgeringsvoorzieningen. Deze risico's zijn relatief klein en lastig te kwantificeren. Zo kunnen gemeenten uiteindelijk een lager bedrag dan de voorlopige SPUK ontvangen als (1) het aantal gehuisveste statushouders lager is dan door het Rijk is aangenomen bij de berekening van de voorlopige SPUK; (2) minder statushouders hun inburgeringsdiploma of inburgeringscertificaat behalen dan het Rijk heeft aangenomen bij de berekening van de voorlopige SPUK; (3) de deelname aan de verschillende inburgeringsroutes verschilt van de door het Rijk aangenomen verdeling.

Een specifiek aandachtspunt betreft beschut werk. Het Rijk is voornemens de financiering van beschut werk sterker te baseren op gerealiseerde aantallen. Dit kan leiden tot aanzienlijke financiële effecten, met name in situaties waarin de formele taakstelling niet volledig wordt ingevuld. Binnen Laborijn en de deelnemende gemeenten is er bewust voor gekozen om niet de taakstelling als doel op zich leidend te laten zijn, maar uit te gaan van het principe dat voor iedere inwoner de best passende plek wordt gezocht. Dit betekent dat beschut werk niet in alle gevallen de meest geschikte oplossing is, en dat in die gevallen alternatieve vormen van participatie of werk worden ingezet. Hoewel deze benadering inhoudelijk passend is en aansluit bij de bedoeling van de wetgeving, leidt deze bij de voorgenomen wijziging van de financieringssystematiek tot substantiële financiële effecten, die kunnen oplopen tot circa € 0,7 miljoen per jaar.

Vanuit het Adviesteam wordt benadrukt om de impulsmiddelen sociale infrastructuur in te zetten om de organisatie en de sociale infrastructuur toekomstbestendig te maken. De middelen zijn bedoeld om transities mogelijk te maken en innovaties te faciliteren. Zo kunnen de middelen ingezet worden voor visievorming, scenarioanalyses, organisatieontwikkeling, data gedreven analyses (bijvoorbeeld een startfoto sociaal domein).

2.3 Governance en samenwerking

De samenwerking met gemeenten wordt gekenmerkt door een hoog niveau van vertrouwen en waardering voor de uitvoeringskracht van Laborijn. Laborijn is een vaste gesprekspartner in regionale en lokale overlegstructuren en wordt regelmatig gevraagd om mee te denken over nieuwe opgaven.

Tegelijkertijd is duidelijk dat een heldere opdrachtformulering essentieel is. Onhelderheid over taken en opdrachtverlening leidt tot versnippering. Mede doordat gemeenten taken beleggen bij andere partijen in het sociaal domein en ook bepaalde taken zelf uitvoeren (bijvoorbeeld de bemiddeling naar werk). Dit leidt ertoe dat gemeenten ‘pakketjes’ van dienstverlening afnemen. Dit ‘winkelen’ bij meerdere uitvoerders ondermijnt de infrastructuur. Het gebruik van DVO’s speelt hierbij mee. Met name door buurgemeenten. Dit vraagt nadere bestuurlijke afspraken met buurgemeenten. Ook Laborijn ziet hier een rol in door duidelijk te zijn onder welke voorwaarden zij taken voor (andere) gemeenten uitvoeren.

De gemeente Montferland neemt als “smalle deelnemer” een bijzondere positie in binnen onze Gemeenschappelijke Regeling. Op dit moment is enkel de uitvoering van de Wsw binnen de GR belegd. Als gevolg van het sluiten van de instroom in de Wsw neemt de omvang van deze deelname in de tijd geleidelijk af. Tegelijkertijd heeft de gemeente Montferland de wens uitgesproken om ook in de toekomst als deelnemer verbonden te blijven aan Laborijn en de bestaande infrastructuur te blijven benutten voor haar inwoners. Deze infrastructuur wordt als waardevol beschouwd voor brede ondersteuning op het gebied van werk, ontwikkeling en participatie. Hierdoor ontstaat een situatie waarin er in formele zin sprake is van een afname van het aandeel in de GR, terwijl de behoefte aan benutting van de infrastructuur in bredere zin aanwezig blijft. Dit vraagt om een nadere doordenking van de wijze waarop de deelname van Montferland binnen de Gemeenschappelijke Regeling op termijn wordt ingevuld.

De geschetste ontwikkelingen, waaronder de positie van de gemeente Montferland, onderstrepen dat op onderdelen nadere verkenning en bestuurlijke keuzes nodig zijn over de toekomstige inrichting en benutting van de infrastructuur van Laborijn.

In de sessies kwam ook de vraag aan de orde of de huidige governance vorm (gemeenschappelijke regeling) op termijn het meest passend is. Daarbij gaat het vooral om het besef dat keuzes over positionering, schaal en samenwerking onlosmakelijk verbonden zijn met toekomstbestendigheid. Alternatieven die werden genoemd (zonder hier conclusies aan te verbinden) zijn een verdere integratie in gemeentelijke organisaties en een scherpere afbakening van taken binnen de GR.

3. Strategische agenda voor het nieuwe bestuur

Voor het nieuwe bestuur ligt een aantal samenhangende strategische vraagstukken die bepalend zijn voor de toekomstbestendigheid van Laborijn en het bredere sociaal domein. De maatschappelijke opgaven blijven onverminderd groot, terwijl de financiële druk op alle betrokken organisaties toeneemt. Dit vraagt om richtinggevende keuzes en een gezamenlijke koers voor de komende bestuursperiode.

Centraal staat de vraag hoe de bestaande infrastructuur binnen het sociaal domein – waaronder Laborijn en de Werkleercentra – duurzaam, effectief en betaalbaar kan worden ingezet ten behoeve van inwoners. Deze infrastructuur vormt een belangrijke basis voor participatie, ontwikkeling en ondersteuning, maar is niet zonder meer toekomstbestendig. De kernvraag is dan ook: Hoe willen gemeenten de infrastructuur van het sociaal domein (waaronder Laborijn) toekomstbestendig inzetten?

Onderstaand worden drie samenhangende strategische lijnen geschetst die richting geven aan de te maken keuzes.

3.1 Koersbepaling sociaal domein en positionering van Laborijn

Een fundamenteel gesprek is nodig over de inrichting en toekomst van het sociaal domein als geheel. Gemeenten staan voor de opgave om, in samenhang met hun partners, keuzes te maken over de inzet van middelen, de organisatie van dienstverlening en de rolverdeling binnen het netwerk.

Het nieuwe bestuur wordt uitgenodigd om op lokaal niveau, en waar mogelijk in regionaal verband, richting te geven aan:

- de mate van integraliteit binnen het sociaal domein;
- de maatschappelijke opdracht aan de gezamenlijke infrastructuur;
- de positionering van Laborijn (uitvoerend, regisserend en/of als voorliggende voorziening);
- de balans tussen regionale schaalvoordelen en lokale nabijheid en maatwerk.

Laborijn is daarbij geen doel op zich, maar vertegenwoordigt wel een cruciale (regionale) infrastructuur van kennis, expertise en voorzieningen. Het behoud en de doorontwikkeling hiervan zijn van groot belang voor inwoners. Tegelijkertijd vraagt dit om expliciete keuzes over hoe deze infrastructuur wordt ingezet en gefinancierd.

Deze keuzes vragen om een integrale afweging op bestuurlijk niveau, waarbij inzicht in zowel maatschappelijke effecten als financiële ontwikkelingen essentieel is. Ondersteuning en dienstverlening aan de inwoners is het uitgangspunt. Dit veronderstelt dat alle betrokken en door gemeenten bekostigde partijen op transparante wijze inzicht bieden in hun dienstverlening en (meerjarige) financiële positie en risico’s.

Laborijn kan en wil hierin een actieve rol vervullen. Het bestuur kan ervoor kiezen om Laborijn – in samenwerking met partners – te benutten als facilitator van dit bredere gesprek en als uitvoeringsorganisatie voor verdere verkenning en uitwerking. Hierbij kan gedacht worden aan het in kaart brengen van scenario’s voor samenwerking, schaalvergroting, specialisatie en het versterken van de infrastructuur. Dit kan langs twee sporen:

1. Samen ontwikkelen en verkennen, waarbij in samenwerking met gemeenten en partners wordt gewerkt aan een gezamenlijke toekomstvisie (voorkeur);
2. Gerichte opdrachtverlening, gericht op nadere analyse, uitwerking en implementatie (indien nodig).

Vanuit het perspectief van Laborijn wordt benadrukt dat het behoud en de doorontwikkeling van een robuuste infrastructuur cruciaal is voor inwoners. Dit vraagt enerzijds om voldoende schaal en volume (bij voorkeur regionaal) en anderzijds om ruimte voor lokale invulling en maatwerk.

Het bestuur wordt uitgenodigd om hierin richting te geven en, waar passend, Laborijn expliciet te positioneren binnen de toekomstige inrichting van het sociaal domein.

3.2 Versterken van samenwerking en organisatiekracht

De opgaven binnen het sociaal domein overstijgen individuele organisaties. Versterking van samenwerking is noodzakelijk om kwaliteit, continuïteit en betaalbaarheid te waarborgen. Dit geldt zowel binnen de arbeidsmarktregio als in de samenwerking met lokale partners, zoals Buurtplein, Figulus Welzijn, Stadskamer en BvFO.

Het nieuwe bestuur wordt uitgenodigd om:

- actief te sturen op intensivering van samenwerking binnen het sociaal domein;
- mogelijkheden te verkennen voor schaalvergroting, specialisatie en taakverdeling;
- het inhoudelijke en richtinggevende afwegingskader voor het beoordelen van nieuwe dienstverleningsverzoeken (zie ‘Memo koersherijking en afwegingskader voor een robuust en toekomstbestendig Laborijn’) te hanteren bij uitbreiding van dienstverlening en het verkennen van nieuwe samenwerkingsvormen;
- de governance zodanig in te richten dat integraliteit en samenhang tussen verschillende wettelijke kaders worden bevorderd.

Daarbij is het van belang om tijdig, samen met partners, het gesprek te voeren over de financiële houdbaarheid van het totale sociaal domein. De huidige ontwikkelingen vragen om gezamenlijke verantwoordelijkheid en transparantie, met als doel om te komen tot een robuuste en toekomstbestendige uitvoeringspraktijk. Dit betekent ook dat van alle door gemeenten bekostigde samenwerkingspartners verwacht mag worden dat zij op vergelijkbare wijze inzicht bieden in hun dienstverlening en hun (meerjarige) financiële ontwikkeling en risico’s, zodat integrale bestuurlijke afwegingen goed gemaakt kunnen worden.

In het verlengde hiervan vraagt de positie van de gemeente Montferland binnen de Gemeenschappelijke Regeling om nadere duiding. Montferland neemt momenteel uitsluitend deel voor de uitvoering van de Wsw. Gegeven het sluiten van de instroom in de Wsw neemt de omvang van deze deelname in de tijd af, terwijl de wens bestaat om als deelnemer verbonden te blijven aan Laborijn en de bestaande infrastructuur ook in de toekomst te benutten. Dit leidt tot de noodzaak om expliciete keuzes te maken over de wijze waarop Montferland haar deelname aan de Gemeenschappelijke Regeling toekomstbestendig invult. Daarbij ligt de vraag voor hoe de infrastructuur van Laborijn breder kan worden ingezet ten behoeve van inwoners van Montferland, passend binnen het sociaal domein en in samenwerking met partners. Het bestuur wordt uitgenodigd om, samen met de gemeente Montferland, deze opgave actief op te pakken en te komen tot richtinggevende keuzes over de toekomstige invulling van de deelname. Daarmee kan worden geborgd dat de waarde van de bestaande infrastructuur ook voor Montferland duurzaam behouden en benut blijft.

3.3 Sturing op inzicht, innovatie en financiële duurzaamheid

Toekomstbestendige keuzes vragen om een stevige basis van inzicht en sturing. Het bestuur wordt uitgenodigd om verdere stappen te zetten in data gedreven beleidsontwikkeling en monitoring, onder meer door:

- het opstellen van een integrale “startfoto” van het sociaal domein;
- het inzichtelijk maken van maatschappelijke effecten en opbrengsten;
- het onderbouwen van beleidskeuzes met data en analyses.

Digitalisering en technologische ontwikkelingen spelen hierbij een steeds belangrijkere rol. De inzet van ICT en toepassingen van kunstmatige intelligentie (AI) biedt kansen om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren, processen te ondersteunen en op termijn de uitvoeringslasten te beheersen. Tegelijkertijd vraagt dit om gerichte investeringen en aandacht voor randvoorwaarden, zoals informatieveiligheid en organisatiekracht.

In samenhang hiermee ligt er een opgave om de financiële duurzaamheid van Laborijn en het bredere sociaal domein te versterken. De inzet van tijdelijke impulsmiddelen vanaf 2026 kan hierbij worden benut om noodzakelijke transities in gang te zetten en structurele verbeteringen te realiseren richting de langere termijn (vanaf 2030).

4. Slotwoord

Dit overdrachtsdocument biedt het nieuwe bestuur van Laborijn een beknopt overzicht van:

- de belangrijkste inzet van het huidige bestuur;
- de huidige positie van de organisatie;
- de strategische vraagstukken voor de komende periode.

Laborijn staat aan het einde van deze bestuursperiode in een sterke uitgangspositie. Tegelijkertijd vraagt het behouden en verder uitbouwen van deze positie om bewuste keuzes en een duidelijke koers voor de komende jaren.

4.1 De essentie van de uitdaging voor de gemeenten voor de komende 4 jaar

Voor de komende bestuursperiode ligt er voor gemeenten een gezamenlijke opgave om het sociaal domein toekomstbestendig, betaalbaar en samenhangend in te richten, vanuit het perspectief van de inwoner. Dit vraagt om het maken van scherpe keuzes over de inrichting van het sociaal domein, waarbij de vraag centraal staat hoe inwoners zo goed mogelijk worden ondersteund richting werk, ontwikkeling en participatie. Daarbij ligt er een duidelijke kans om de aanwezige kennis en expertise binnen Laborijn breder en effectiever te benutten voor de ondersteuning van inwoners in het sociaal domein, door bestaande infrastructuren niet alleen in stand te houden, maar ook bewust voor een brede doelgroep in te zetten als voorliggende voorziening.

Dit vraagt ook om intensievere samenwerking en transparantie tussen gemeenten en partners, zodat schaarse middelen doelmatig worden ingezet en de aanwezige kennis en expertise maximaal ten goede komt aan inwoners.

Het huidige bestuur geeft deze overwegingen nadrukkelijk mee aan de nieuwe coalities, met het oog op het maken van duurzame keuzes die zowel maatschappelijk als financieel houdbaar zijn.