

CONCEPT Versie 20 november

Functie- en profielschets algemeen directeur GRWRE

1. De organisatie en omgeving
 - 1.1 De GRWRE
 - 1.2 Uitdagingen en ontwikkelingen
 - 1.3 Schets van het relationele veld
 2. Functie en profiel
 - 2.1 De functie
 - 2.2 Profiel van de functionaris
-

1. Organisatie en omgeving

1.1 De Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningsschap Regio Eindhoven

De Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningsschap Regio Eindhoven (GRWRE) is het publiekrechtelijk samenwerkingsverband waarmee de gemeenten Eindhoven, Heeze-Leende, Valkenswaard, Veldhoven en Waalre de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW) uitvoeren, alsmede gezamenlijk afgesproken reïntegratie- en participatie-taken verrichten voor mensen vallend onder de Participatiewet. De GRWRE bestrijkt een verzorgingsgebied van ruim 330.000 inwoners en behoort tot de grotere gemeenschappelijke regelingen op dit gebied in Nederland.

Het bestuur van de GRWRE bestaat uit bestuurders van de deelnemende gemeenten. Het kent een dagelijks bestuur (DB), bestaande uit 3 leden en een algemeen bestuur (AB), bestaande uit 10 leden. Het DB vergadert ca. 6x per jaar. Het AB komt jaarlijks minimaal 2x bijeen, in ieder geval ter vaststelling van het ondernemingsplan/strategisch plan en begroting, alsmede ter vaststelling van de jaarrekening.

Onder de GRWRE ressorteren de uitvoeringsorganisaties Ergon en –met ingang van 1 januari 2018- het Participatiebedrijf.

Als “werkbedrijf” biedt de uitvoeringsorganisatie Ergon arbeid onder aangepaste omstandigheden aan, voor mensen die als gevolg van een handicap of beperking niet deel kunnen nemen in het reguliere arbeidsproces. Waar enigszins mogelijk gebeurt dat door of in samenwerking met externe werkgevers. Voor degenen voor wie dat niet mogelijk is in de meer beschutte omgeving binnen de Ergon-organisatie zelf. De “aangepaste omstandigheden” kunnen zowel betrekking hebben op technische aanpassingen in het werk, op aanpassingen in de organisatie van het werk, als op de specifieke (werk)begeleiding die medewerkers nodig hebben in hun werk.

Het gaat hierbij in totaal in ca 2400 op arbeidsovereenkomst werkzame werknemers, een jaarlijkse stroom van meerdere honderden bemiddelingen naar/plaatsingen bij externe werkgevers, een jaarlijks subsidiebudget van ca. € 50 miljoen euro, en een inkomen uit eigen bedrijfsactiviteiten van € 35 miljoen aan facturable omzet.

Het Participatiebedrijf is een 2^e lijns re-integratievoorziening en ondersteunt werkloze inwoners in het kader van de Participatiewet bij het ontwikkelen van hun arbeidsmogelijkheden, zodat ze kansrijk de arbeidsmarkt kunnen benaderen. Het Participatiebedrijf onderscheidt zich ondermeer van andere re-integratiebedrijven doordat de deelnemende gemeenten zowel juridisch als financieel “eigenaar” zijn. Dat vindt zijn vertaling in de bewuste positionering in een gedefinieerde keten van in- en uitstroom, met aan de toeleveringskant de consultants/klantmanagers van de gemeenten, resp. Wij Eindhoven, en aan de uitstroomkant het Werkgelegenheidsteam/04-Werkt. Daarnaast is er sprake van een nadrukkelijke koppeling tussen de inzet van een ontwikkelingsaanbod met handhaving in de uitvoering van trajecten. Het Participatiebedrijf verzorgt jaarlijks 1000-1500 re-integratietrajecten.

De algehele dagelijkse leiding van de uitvoeringsorganisaties is in handen van een algemeen directeur.

1.2. Uitdagingen en ontwikkelingen

De beide uitvoeringsorganisaties Ergon en het Participatiebedrijf verkeren in verschillende stadia van ontwikkeling, en vragen om verschillende vormen van aandacht van de nieuwe algemeen directeur.

In zijn algemeenheid wordt daarbij opgemerkt, dat (hoewel dat ten aanzien van de uitvoering van de WSW formeel gezien ook hun taakopdracht was) de gemeenten sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 veel nadrukkelijker de regie voeren op de ontwikkeling en positionering van de reïntegratie- en participatie-taken. De vroegere (organisatorische en financiële) vanzelfsprekendheden vanuit de Wet Sociale Werkvoorziening zijn er met de komst van de Participatiewet niet meer. De relatie met de WWB, keuzes in de inrichting van het sociale domein, ketenpartners en regionale samenwerking maken dat de sturing van de gemeenten op de GR meer dan voorheen politiek-bestuurlijk van aard is, waarin het feit dat met vijf gemeenten moet worden samengewerkt natuurlijk nog extra complicerend is.

Het bovenstaande heeft vanzelfsprekend ook consequenties voor de functie van algemeen directeur. Deze dient immers het bestuur te voeden met sturingsinformatie en strategische beleidsvoorbereiding en is de facilitator om van daaruit het bestuur "te laten besturen". Tegelijkertijd dient hij binnen het bestuur te staan voor de belangen en de opgaven van de uitvoeringsorganisaties, die de politiek-bestuurlijke ambities uiteindelijk zullen moeten realiseren.

Samenvattend is daarmee evident dat de in de functie van algemeen directeur de competentie "politieke en bestuurlijke sensitiviteit" de afgelopen jaren aan belang sterk gegroeid is.

Uitvoeringsorganisatie Ergon

Voor de uitvoeringsorganisatie Ergon geldt dat sinds januari 2015 instroom in de WSW niet langer mogelijk is. Bestaande WSW-dienstverbanden worden gerespecteerd en uitgegaan wordt van een krimpscenario van ca 4% per jaar.

In het kader van de Participatiewet is de uitvoering van de LKS-regeling voor mensen met een arbeidsbeperking en de uitvoering van het zogenaamd "nieuw beschut" door de GR ondergebracht binnen Ergon.

De belangrijkste uitdagingen die deze ontwikkeling met zich meebrengt zijn de volgende:

- Leiding geven aan een volop in beweging zijnde grote (>2000 medewerkers) organisatie, die qua aard van de populatie gebaat is met stabiliteit en zekerheid
- Verschuiving en verbreding van doelgroepen. Stelt extra eisen aan professionaliteit van het leidend en begeleidend kader
- Noodzaak tot verdere intensivering van de uitstroomkanalen naar reguliere werkgevers
- Ontwikkeling publiek-private samenwerkingsvormen in samenwerking met marktpartijen
- Handhaven van een positief bedrijfsresultaat, ondanks fors soberder subsidiestromen en het opereren op moeilijke markten
- Behoud breedte en draagkracht van werksoortenportfolio

Dat stelt hoge eisen aan managementkwaliteiten en ondernemerschap.

Participatiebedrijf

Door het bestuur is de strategisch belangrijke beslissing genomen dat met ingang van 1 januari 2018 het Participatiebedrijf onderdeel uitmaakt van de GR.

Anders dan bij de uitvoeringsorganisatie Ergon gaat het hier niet om de arbeidsinpassing van medewerkers/clienten met een arbeidsbeperking maar om het ontwikkelen en uitvoeren van reïntegratie activiteiten voor andere groepen waarvoor de gemeente de verantwoordelijkheid en de kosten draagt.

De belangrijkste uitdagingen die dit – in nauwe samenwerking met de gemeenten- met zich meebrengt zijn:

- Positionering van het Participatiebedrijf binnen de keten instroom – ontwikkeling – uitstroom, waarbij uiteindelijk de uitstroomresultaten bepalend zijn voor succes
- De ontwikkeling, implementatie en onderhoud van een productenportfolio, welke evidence-based effectief is, waar nodig maatwerk mogelijk maakt, en welke tegelijkertijd kosten-efficiënt is
- Het verbinden van de ambigue opgave van enerzijds de preventieve rol in het voorkomen van instroom in de WWB en anderzijds succesvol te zijn als arbeidsontwikkelingsorganisatie.

Dat vraagt om leiderschap (op afstand) aan een professionele omgeving, die gestuurd moet worden op hoogwaardige sociale interventies, resultaat en samenwerking in het netwerk van ketenpartners.

1.3. Schets van het relationele/stakeholdersveld waarin de algemeen directeur dient te kunnen opereren

Als algemeen directeur van een economisch-georiënteerde uitvoeringsorganisatie voor wettelijke taken onder een politiek bestuur, acteert de directeur van de GR in een complex en divers veld van relaties. De algemeen directeur dient hiermee op passende wijze te kunnen samenwerken. Een schets van dit relationele veld:

Intern:

- de in de regeling deelnemende gemeenten, in hun rol van bestuurder van de GRWRE, met colleges, gemeenteraden en hun ambtelijke ondersteuning
- de veelkleurige medewerkers van Ergon, met hun diversiteit aan beperkingen en handicaps en problematieken
- managementteam en businessunitmanagers, ieder met hun eigen aandachts- en verantwoordelijkheidsdomein
- de ondernemingsraad

Extern:

- de in de regeling deelnemende gemeenten, in hun rol van klant/opdrachtgever op diverse gebieden
- bedrijven voor en met wie wordt geproduceerd, of waaraan diensten worden verleend
- idem uit de not for profit sector als (duurzame) klant en als maatschappelijk samenwerkingspartner
- werkgevers of werkgeversnetwerken/branches, met het oog op de plaatsing van LKS-ers en de uitstroom van mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt
- aanpalende spelers en partners op het veld van werk zorg en inkomen, zoals UWV, Wij Eindhoven, GGzE, Neos
- collega-SW-bedrijven, met name in de regio
- organen in het kader van de Participatiewet, zoals het Regionaal Werkbedrijf ZuidOost Brabant en 04-werkt
- vakbonden, werkgever/brancheorganisatie Cedris

2. Functie en profiel van de functionaris

2.1 Functie

De algemeen directeur legt rekening en verantwoording af aan het bestuur van de GR. Hij vervult zijn functie binnen de context van een door hem voorbereid (en door het bestuur van de GRWRE geaccordeerd) voortschrijdend strategisch plan en begroting. Binnen die kaders heeft hij een grote mate van autonomie in het te voeren beleid ten aanzien van de uitvoeringsorganisaties. Nadrukkelijk wordt daarbij van de directeur wel verwacht dat hij gevoel heeft voor de politiek/bestuurlijke implicaties van zijn handelen en daarop inspeelt. De algemeen directeur is statutair de eerste adviseur van het Algemeen Bestuur en het Dagelijks Bestuur en is daarom in alle vergaderingen aanwezig.

De directeur geeft direct leiding aan het management-team van Ergon, bestaande uit twee bedrijfsdirecteuren en twee stafhoofden.

Tevens treedt hij op als bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden.

Voor het overige omvat de functie alle taken die normaal gesproken tot het functiegebied van algemene directie- en bedrijfsvoering behoren.

2.2 Profiel van de functionaris

Deze functie vraagt een algemeen directeur die in staat is om ondernemerschap en effectieve bedrijfsvoering te combineren met functioneren in een complexe politiek/bestuurlijke, maatschappelijke en sociale context.

Dat zou een ondernemer kunnen zijn, bijvoorbeeld uit de zakelijke dienstverlening, mits deze beschikt over het vermogen zijn gedrevenheid in te kaderen in politiek/bestuurlijke doelen en besluitvormingsprocessen.

Waarschijnlijker is het dat dit te vinden is in het profiel van een manager uit een grootschaligere maatschappelijke organisatie, met een sterke oriëntatie op resultaatgerichtheid, klantgerichtheid en efficiënte/effectieve bedrijfsvoering.

Gezocht wordt naar een ervaren directeur met ondernemerskwaliteiten, welke in een (sub)top-positie heeft gefunctioneerd binnen een organisatie met een grotere omvang. Betrokkene dient te functioneren op academisch niveau, waarbij de specifieke opleidingsachtergrond van minder belang is. Heeft visie en ervaring op het gebied van re-integratie op de arbeidsmarkt door mensen die dit niet op eigen kracht kunnen en op het gebied van de arbeidsinpassing van arbeidsbeperkten. Er is geen voorkeur voor een man of een vrouw.

De volgende kwaliteiten, gedragskenmerken en competenties zijn daarbij specifiek van belang:

- in de relatie naar het bestuur:
 - een positief-kritische initiator en verbinder met gevoel voor politiek/bestuurlijke complexiteiten
 - geen "lijdzame volger" van het bestuur, maar iemand die vernieuwende initiatieven ontwikkelt en op gezette tijden het bestuur prikkelt tot initiatief, actie en besluitvorming
 - iemand die - gegeven de complexe context waarin het bestuur opereert- standvastig is in de doelen die hij tracht te realiseren, maar flexibel en creatief in de wegen waarlangs deze bereikt kunnen worden.

- in de relatie naar het bedrijf (Participatiebedrijf en uitvoeringsorganisatie Ergon) :
 - iemand die zich verbonden voelt met de doelstellingen van de organisatie en warmloopt voor "zijn/haar" mensen
 - geen "langsstromer", maar iemand die zich voor een langere tijd verbindt
 - iemand die de eindverantwoordelijkheid in goede en in slechte tijden neemt
 - iemand die een aansprekende visie heeft en deze op aansprekende wijze kan uitdragen, zodat draagvlak en vertrouwen worden gecreëerd alsmede een "wij"-gevoel binnen de organisatie
 - een kundig veranderaar, die de organisatie stuurt en ontwikkelt in de nieuwe uitdagingen waarvoor zij gesteld wordt.
 - iemand die draagvlak en medezeggenschap naar waarde weet te schatten, en van daaruit invulling geeft (formeel én informeel) aan het overleg met de Ondernemingsraad en met andere "stakeholders".

- in de relatie naar de omgeving
 - weet zich te positioneren als spil in de arbeidsmarktregio, en vanuit gezag en vertrouwen vernieuwing en samenwerking te realiseren, met name ook publiek/privaat.
 - positioneert de GR resp. de uitvoeringsorganisaties als betrouwbare en degelijke organisatie, gericht op duurzame en win-win samenwerking met relevante partners.
 - bouwt en onderhoudt netwerken, zowel in de zakelijke omgeving als in het maatschappelijke middenveld.
 - creëert daarbij vertrouwen op basis van deskundigheid, inlevingsvermogen en integriteit.
 - benut kansen op basis van ondernemerschap.

- voor wat betreft de stijl van leidinggeven:
 - primair een coachende/ondersteunende stijl, welke ertoe leidt dat de bekwaamheden en de deskundigheden van zijn medewerkers maximaal worden uitgenut.

- beschikt tegelijk wel over voldoende tegenwicht en inhoudelijke deskundigheid om sparringpartner te kunnen zijn voor de MT-leden
 - laat -met behoud van de eindverantwoordelijkheid- de ander de beslissingsruimte over diens eigen taak- en verantwoordelijkheidsgebied.
 - stimuleert zijn medewerkers onderling met elkaar in gesprek te zijn en primair te sturen op het overkoepelend Ergonbelang
-
- overige gedragskenmerken:
 - vervult zijn functie tot meerdere eer en glorie van de doelgroep en de medewerkers, en niet tot meerdere eer en glorie van zichzelf
 - innemend, vertrouwenwekkend, onbevooroordeeld
 - duidelijk als het nodig is, mild daar waar het kan

20 november 2017/HL