

Bedrijfsplan SW-medewerkers in de buitendienst

Plan van aanpak voor de integratie van SW-medewerkers in de buitendienst



Iedereen doet mee – niemand aan de kant!

13 september **2017**

Bedrijfsplan SW-medewerkers in de buitendienst

Plan van aanpak voor de integratie van SW-medewerkers in de buitendienst



Colofon

Opdrachtgever:
Gemeente Berkelland

Project:
574101
Bedrijfsplan integratie SW-
medewerkers

Contactpersoon:
W. Wormgoor

Projectleider:
Rob Ellenbroek

Auteurs:
Marjel Das, Rob Ellenbroek

Datum:
13 september 2017

Inhoud

1	Inleiding	7
2	Doelen en kaders	9
2.1	Hoofddoelen integratie SW-medewerkers	9
2.2	Een nieuw team; een nieuwe naam!	9
2.3	Missie en visie	9
2.4	Kaders	10
2.5	Kritische succesfactoren	11
2.6	Risico's en beheersing	12
2.7	Rolverdeling en samenwerking	13
3	Organisatie	17
3.1	Teamstructuur	17
3.2	Medewerkers	19
3.3	Cultuur	20
3.4	Processen	21
3.5	Middelen	22
4	Implementatieplan	27
4.1	Projectmatige implementatie	27
4.2	Activiteitenplan	27
	Bijlagen	29
	Bijlage 1 Teamstructuur	31
	Bijlage 2: Processen	35
	Bijlage 3: Werkvolume en arbeidsaanbod	39
	Bijlage 4 Gedetailleerde begroting	43

1 Inleiding

Aanleiding

Op 31 december 2017 wordt de gemeenschappelijke regeling Hameland beëindigd. De SW-medewerkers die het groen onderhouden, werken nu nog bij Hacron Groen. Vanwege aanbestedingsregels kan deze werkwijze vanaf 2018 niet op dezelfde wijze worden gecontinueerd en gegarandeerd. Voor de gemeente was dat een natuurlijk moment om na te gaan of het op deze manier uitvoeren van groenonderhoud ook in de toekomst de beste optie is. Er spelen immers meer zaken:

- Met de invoering van de participatiewet is de gemeente er verantwoordelijk voor dat iedereen die kan werken aan de slag gaat en waar nodig ondersteund wordt. Een belangrijk deel van het groenonderhoud is geschikt voor de arbeidsparticipatie van deze doelgroep.
- Een structurele bezuinigingstaakstelling van € 50.000 op het onderhoud van openbaar groen.
- Regelmatig opmerkingen over het te geringe onderhoudsniveau van het openbaar groen in met name de woonwijken.

Daarom heeft de gemeente in een QuickScan onderzocht of het interessant is om de inzet van SW-medewerkers via de eigen buitendienst te organiseren. Uit de QuickScan blijkt dat het zowel maatschappelijk als financieel haalbaar is dit door te voeren. Ook kan er vanuit de beschikbare capaciteit een plus op het gemiddelde onderhoudsniveau worden gerealiseerd. De gemeente heeft daarom besloten in een bedrijfsplan uit te werken hoe zij hieraan invulling kan geven.

Doel

Doel van dit bedrijfsplan is om concreet uit te werken hoe de gemeente Berkelland de inzet van de SW-medewerkers zelf kan organiseren en de haalbaarheid van het plan te onderbouwen. Onderdeel hiervan is een implementatieplan, waarin is vastgelegd wat er moet worden geregeld om op 1 januari 2018 operationeel te zijn.

Focus en afbakening

- Dit bedrijfsplan focust op de inzet van SW-medewerkers via de eigen buitendienst en wat er (extra) nodig is om dit te organiseren. Het is een plan voor de integratie van SW-medewerkers en geen plan voor de totale buitendienst.
- Het is een bedrijfsplan op strategisch/tactisch niveau. We brengen in beeld wat er op basis van de nu beschikbare informatie nodig is om de integratie tot een succes te maken. In de implementatiefase (die volgt op dit plan) en in de praktijk (vanaf 2018), wordt de definitieve invulling bepaald en waar nodig bijgesteld.
- Elke organisatie is blijvend in ontwikkeling. Dat geldt ook zeker voor de doelgroep SW-medewerkers. Ontwikkeling, doorstroom, uitstroom en instroom vragen regelmatig om bijstellingen in de organisatie. In die zin biedt dit bedrijfsplan een perspectief dat vraagt om goede monitoring en regelmatige bijstelling.

Vervolg

Als er wordt gekozen voor de inzet van SW-medewerkers via de eigen buitendienst, wordt de implementatie opgestart. Het resterende deel van 2017 wordt dan benut om de integratie van de SW-medewerkers goed voor te bereiden.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 'Doelen en kaders' definiëren we wat de ambities, kaders en risico's zijn voor de integratie van SW-medewerkers in de eigen buitendienst. Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 3 'Organisatie' hoe de gemeente Berkelland hier invulling aan kan geven. We sluiten af met hoofdstuk 4 'Implementatieplan', waarin we de stappen uitwerken die moeten worden gezet om de integratie van de SW-medewerkers voor te bereiden.



2 Doelen en kaders

In dit hoofdstuk werken we de ambities uit voor de integratie van de SW-medewerkers in de buitendienst van de gemeente Berkelland. Het hoofdstuk start met de missie van de buitendienst, gevolgd door een uitwerking van de doelen en kaders. Daarnaast worden de kritische succesfactoren en risico's benoemd.

2.1 Hoofddoelen integratie SW-medewerkers

Gemeente Berkelland kiest bewust voor de integratie van SW-medewerkers in haar buitendienst. De gemeente wil met de integratie maatschappelijke meerwaarde realiseren. Door de integratie:

- toont Berkelland haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en voorbeeldfunctie voor het bieden van werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- geeft ze invulling aan haar ambities om SW-medewerkers dicht bij de woonplek werk te bieden.
- kan ze een hogere kwaliteit leveren in de openbare ruimte tegen gelijkblijvende of lagere kosten.
- Vult ze haar verantwoordelijkheid in voor de "nieuwe SW", de opvolgende regeling met betrekking tot het doelgroepenregister.

2.2 Een nieuw team; een nieuwe naam!

Met de integratie van de SW-medewerkers wordt een nieuw team aan de gemeentelijke organisatie toegevoegd. Het onderhoud van groen is de voornaamste taak van het team. We noemen het team daarom 'Team Onderhoud groene leefomgeving'.

2.3 Missie en visie

Missie 'Team Onderhoud groene leefomgeving'

Bij het onderhoud van de openbare ruimte hechten we veel waarde aan een prettige werksfeer. We zijn daarbij servicegericht en bieden passend werk aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Visie 'Team Onderhoud groene leefomgeving'

- We onderhouden de openbare ruimte op het vastgestelde niveau en waar mogelijk bieden we een 'plus'.
- We geven passend werk aan de SW-medewerkers en helpen onze medewerkers in hun ontwikkeling.
- Dienstverlening en service staan hoog in het vaandel. In de openbare ruimte zijn we het gezicht en aanspreekpunt van de gemeente en faciliteren we bewonersparticipatie.
- We werken efficiënt en effectief.
- We werken samen in een informele en prettige werksfeer.

2.4 Kaders

Om doelen te kunnen realiseren, is het belangrijk dat iedereen weet wat de bewegingsvrijheid is. We scheppen duidelijkheid door kaders te stellen.

- De SW-medewerkers die in de gemeente Berkelland wonen en in de groenvoorziening werken (ook bij particuliere opdrachtgevers), gaan werken in het 'Team Onderhoud groene leefomgeving'. Het gaat om 27 SW-medewerkers: 2 van hen zijn maaimachinist, 1 van hen is trekkerchauffeur, 4 zijn meewerkend voorman en 20 SW-medewerkers onderhouden (openbaar) groen.
- Alleen de door de SW-medewerkers uitgevoerde werkzaamheden worden geïntegreerd. De overige werkzaamheden die Hacron nu uitvoert en waarbij de inzet van SW-medewerkers minimaal is, worden niet geïntegreerd maar uitbesteed.
- 'Team Onderhoud groene leefomgeving' voert alleen werkzaamheden uit voor de gemeente (geen werk voor derden, geen werkverdringing).
- De SW-medewerkers worden zoveel mogelijk ingezet op gemeentelijke werkzaamheden. Alleen als er binnen gemeentelijke werkzaamheden onvoldoende werk is, kunnen SW-medewerkers worden gedetacheerd bij derden.
- Middelen (zoals handgereedschap en materieel) volgen op het uit te voeren werk; we nemen alleen van Hacron over wat echt nodig is.
- De kosten mogen in de nieuwe situatie niet meer zijn dan in de bestaande situatie.

2.5 Kritische succesfactoren

Kritische succesfactoren zijn de essentiële randvoorwaarden om de integratie van SW-medewerkers in de buitendienst te laten slagen.

Jaarrond voldoende werk

Het is essentieel dat er jaarrond voldoende werk is voor alle SW-medewerkers, waarbij de pieken en dalen door het jaar heen zoveel mogelijk worden afgevlakt.

Leiding en begeleiding op maat

De SW-medewerkers die bij de gemeente Berkelland in dienst komen, zijn bovenal gewone medewerkers. Wel heeft de doelgroep extra begeleiding nodig om optimaal te kunnen functioneren. Denk zowel aan begeleiding in de dagelijkse sturing en het inplannen van werk, als aan 'maatschappelijke' begeleiding. De achtergrond en de problemen waarmee de doelgroep te maken heeft, zijn divers. Goede begeleiding op de werkplek is dan ook een vereiste om succesvol te kunnen zijn.

Heldere taken, verantwoordelijkheden en processen

De gemeente wil efficiënt en effectief werken. Dat betekent systematisch, planmatig en doelgericht. Om dit te bereiken, is het belangrijk dat alle betrokkenen weten wat op welk moment van hen wordt verwacht en wie hen daarbij kunnen ondersteunen.

Voldoende en de juiste middelen, financieel en materieel

Om de kerntaken uit te kunnen voeren, is het van belang dat er voldoende middelen en de juiste middelen aanwezig zijn. Daarbij gaat het zowel om financiële als fysieke middelen, zoals huisvesting, materieel en gereedschap. Deze middelen moeten zijn afgestemd op het werkpakket dat wordt uitgevoerd.

Stabiele organisatie

Met de integratie van de SW-medewerkers ontstaat een buitendienst met een grote diversiteit aan medewerkers. Ambtelijke medewerkers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt werken samen aan de openbare ruimte. Elke medewerker heeft zijn specifieke kracht, kunde en (on)mogelijkheden. Stabiliteit is voor veel SW-medewerkers een belangrijke voorwaarde om goed te kunnen functioneren. De buitendienst zet in op stabiliteit, behoud van werk en kent geen sterfhuiskonstructie.



Geleidelijke overgang en integratie

Zowel de buitendienst als de SW-medewerkers hebben baat bij een geleidelijke overgang naar de nieuwe situatie. Dit betekent dat de SW-medewerkers en ambtelijke medewerkers in beginsel hetzelfde werk blijven doen en dat veranderingen en verbeteringen organisch worden ingezet. Het streven is bovendien om dezelfde begeleiders in te zetten als vóór de integratie.



Goede werkcultuur en samenwerking

Harde randvoorwaarden zoals structuur en middelen zijn relatief eenvoudig in te vullen. Een goede werkcultuur is minder eenvoudig te realiseren, terwijl uit onderzoek blijkt dat dit juist de belangrijkste factor is voor succes. Een goede werkcultuur geeft mensen een goed gevoel over wat zij doen en is bevorderlijk voor de prestaties. Een gezonde cultuur, waarin mensen elkaar kennen en vertrouwen en een goede samenwerking tussen alle betrokken partijen zijn essentieel voor een succesvolle integratie.

Uitstroom en instroom

Vanaf 2015 is de Wet Sociale Werkvoorziening afgesloten voor nieuwe instroom. De huidige SW-regeling is dan ook een sterfhuisconstructie waaruit geen aanvulling en vervanging meer gehaald kan worden voor uitstromende SW-ers. Om in de toekomst voldoende capaciteit te houden voor de uitvoering van de groentaken, moet deze vervanging gehaald worden uit het zogenaamde doelgroepenregister waarin alle mensen staan die vallen onder de banenafpraak waarin afspraken zijn gemaakt over het creëren van banen voor mensen met een arbeidsbeperking.

2.6 Risico's en beheersing

Het succes van een organisatie wordt niet alleen bepaald door de wijze waarop ze invulling geeft aan de kritische succesfactoren. Als organisatie heb je namelijk niet alles in eigen hand. We onderzoeken daarom ook de risico's die de organisatie wel kan beïnvloeden, maar niet geheel in de hand heeft. We benoemen de risico's en de beheersingsmaatregelen.

Risico	Beheersing
Uitstroom van SW-medewerkers zonder dat daar instroom tegenover staat.	Tijdig 'werven' van nieuwe medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (Participatiewet en/of doelgroepenregister) om het team aan te vullen.
Draagvlak bij medewerkers.	Structureel en tijdig informeren en betrekken van medewerkers en zorgen voor open communicatie.
Veranderende werksfeer.	Actief inzetten op teambuilding en het ontwikkelen van een gezamenlijke identiteit en cultuur.
Financieel tekort doordat de rijksvergoeding afneemt.	Monitoren van kosten en inkomsten en indien nodig de begroting tijdig bijstellen.

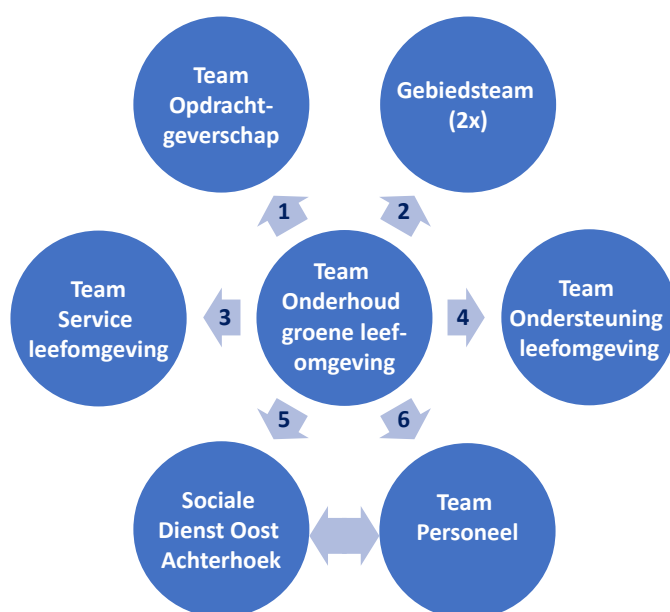
2.7 Rolverdeling en samenwerking

Bij de integratie van de SW-medewerkers in 'Team Onderhoud groene leefomgeving' zijn diverse partijen betrokken. Door duidelijkheid te creëren over de rolverdeling tussen de verschillende partijen, leggen we de basis voor een succesvolle samenwerking.

Figuur 2.1 toont de belangrijkste partners van 'Team Onderhoud groene leefomgeving'. Onder het schema geven we een korte toelichting op de onderlinge relaties.

'Team Onderhoud groene leefomgeving' verzorgt het onderhoud van de groene leefomgeving. In het team worden SW-medewerkers begeleid en aangestuurd door SW-medewerkers en ambtelijke medewerkers. De dagelijkse leiding en begeleiding is ondergebracht in 'Team Onderhoud groene leefomgeving'.

1) 'Team Opdrachtgeverschap' verzorgt de voorbereidende werkzaamheden voor het dagelijkse beheer van de buitenruimte en is de opdrachtgever van 'Team Onderhoud groene leefomgeving'. 'Team Opdrachtgeverschap' is verantwoordelijk voor de budgetten en verzorgt het toezicht en de directievoering op het onderhoud. In eerste instantie besteedt het team de onderhoudstaken die niet door 'Team Onderhoud groene leefomgeving' kunnen worden uitgevoerd, uit aan derden.



Figuur 2.1: De belangrijkste partners van team 'Onderhoud groene leefomgeving'.

In de toekomst kunnen deze taken mogelijk ook door 'Team Onderhoud groene leefomgeving' zelf worden uitbesteed.

2) De twee gebiedsteams voeren taken en projecten uit op verzoek van en in samenspraak met inwoners. Het betreffen vaak kleine projecten, zoals de aanplant van groen. In de huidige situatie vraagt het team aan Hacron een offerte op te stellen voor de uitvoering van dergelijke projecten. Hacron verzorgt in dat geval de calculatie, werkvoorbereiding en uitvoering.

In het eerste jaar worden de calculatie en werkvoorbereiding bij derden neergelegd. De (bege)leiding van 'Team Onderhoud groene leefomgeving' kan zich dan richten op de aansturing en coaching van de SW-medewerkers. Uitgangspunt is dat de calculatie en werkvoorbereiding vanaf 2019 door 'Team Onderhoud groene leefomgeving' zelf worden uitgevoerd.

3) en 4) 'Team Service leefomgeving', 'Team Ondersteuning leefomgeving' en 'Team Onderhoud groene leefomgeving' vormen samen de gemeentelijke buitendienst. Er wordt ingezet op een geleidelijke integratie. Na de integratie van de SW-medewerkers richten de teams zich in eerste instantie op hun eigen werkzaamheden. Geleidelijk vermengen de taken en uitvoering zich, zodat teams en medewerkers elkaar aanvullen en versterken. Bij natuurlijk verloop binnen de teams Service leefomgeving en Ondersteuning leefomgeving wordt eerst beoordeeld of er productiewerkzaamheden vrijvallen die geschikt zijn voor de inzet van SW-medewerkers. Pas dan worden deze werkzaamheden met inzet van de vrijvallende loonkosten via het Team Opdrachtgeverschap op de markt gezet. Op deze manier ontstaat er een groei in het arbeidsaanbod voor Team Onderhoud groene leefomgeving en dito kansen voor mensen met een arbeidsbeperking uit het doelgroepenregister.

5) Sociale Dienst Oost Achterhoek (SDOA) verzorgt de begeleiding en ontwikkeling van de SW-medewerkers en is de formeel leidinggevende. Om snel en slagvaardig besluiten richting de SW'ers te kunnen nemen, heeft gemeente Berkelland een volmachtbesluit genomen. Hierdoor kan de SDOA SW'ers rechtstreeks informeren namens de gemeente. Dit zonder dat er een tijdrovende en omslachtige brievenstroom tussen de gemeente en SDOA nodig is.

SDOA werkt actief samen met de (bege)leiding in 'Team Onderhoud groene leefomgeving'. De dagelijkse leiding en begeleiding is ondergebracht in 'Team Onderhoud groene leefomgeving'. SDOA biedt hierin ondersteuning en kent daarnaast specifieke verantwoordelijkheden. De dienst is verantwoordelijk voor het Individueel Ontwikkelings Plan (IOP), het bijhouden van de dossiers en de instroom, doorstroom en uitstroom.

6) 'Team Personeel' ondersteunt de (bege)leiding van 'Team Onderhoud groene leefomgeving' en SDOA bij het uitvoeren van de personeelstaken. Zij verzorgt vanuit die rol onder andere de salarisadministratie. Hiertoe is een koppeling gemaakt tussen Compas, het systeem van SW-bedrijf Hameland, en Beaufort/Raet, de personeels- en salarisadministratie van de gemeente Berkelland. Vanuit de gemeente ontvangt iedere SW'er maandelijks zijn of haar salarisstroom en een verlofoverzicht. Het team heeft ook een arbo-coördinator en bedrijfsverpleegkundige. De arbo-coördinator ziet toe op de arbeidsomstandigheden van de SW'ers bij 'Team Onderhoud groene leefomgeving'. De bedrijfsverpleegkundige verzorgt samen met een externe bedrijfsarts de medische ondersteuning bij de ziekteverzuimbegeleiding van de SW'ers.

3 Organisatie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de buitendienst de inzet en integratie van de SW-medewerkers organiseert. We behandelen achtereenvolgens de onderdelen teamstructuur, cultuur, medewerkers, processen en middelen.

3.1 Teamstructuur

In deze paragraaf werken we de structuur van 'Team Onderhoud groene leefomgeving' uit. We omschrijven hoe de taken op hoofdlijnen worden verdeeld over de verschillende functies. Deze paragraaf vormt de samenvatting van de uitgebreide uitwerking in bijlage 1.

Gemeentelijke uitgangspunten

Gemeente Berkelland anticipeert op de veranderingen in de samenleving. Het basisuitgangspunt van de gemeente is dat teams zelforganiserend zijn. Zelforganisatie is geen doel op zich, maar een middel.

In 'Team Onderhoud groene leefomgeving' werken voornamelijk SW-medewerkers. Zij hebben over het algemeen extra begeleiding nodig om naar vermogen te kunnen functioneren. We kiezen daarom in beginsel niet voor zelforganisatie en leggen de leidinggevende taken bij één of meerdere personen. De komende jaren onderzoeken we wel in welke mate zelforganisatie mogelijk is.

Structuur 'Team Onderhoud groene leefomgeving'

De meeste taken op het gebied van groenonderhoud kunnen gebiedsgericht, in wijkploegen, worden opgepakt. Maaien vormt een uitzondering; deze taak kan het beste gemeentebreed worden uitgevoerd door zelfstandig werkende maaimachinisten. Ook de trekkerchauffeur wordt gemeentebreed ingezet op ondersteunende werkzaamheden.

De wijkindeling van de groenonderhoudsploegen wordt gebaseerd op een goed hanteerbare groepsgrootte, die werkt vanuit één werkbus. Dit is efficiënt vanwege het vervoer en het beperken van reistijd. Ook geven

we invulling aan de gewenste 'ogen en oren-functie'; medewerkers kennen hun gebied en inwoners kennen de medewerkers. De gebiedsindeling wordt ingericht op een goede match tussen het gebied (lees: de hoeveelheid werk) en de ploeg (lees: arbeidsaanbod). Vooralsnog gaan we daarom uit van twee wijkploegen voor Ruurlo, een wijkploeg voor Borculo en drie voor Eibergen en Neede.

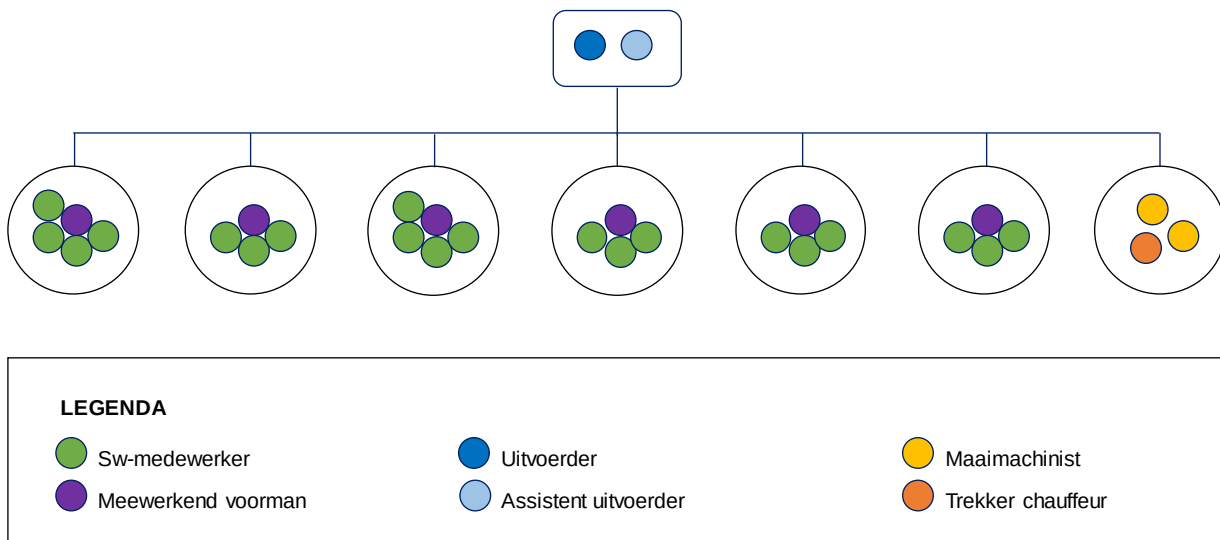
De kwaliteiten en beperkingen van de SW-medewerkers verschillen sterk, maar er zijn geen medewerkers die door hun beperkingen alleen kunnen worden ingezet op bepaalde taken en/of een bepaald gebied. Bij de invulling van de structuur wordt rekening gehouden met kennis, kunde en karakters, als basis voor goed uitgebalanceerde wijkploegen.

We leggen de verantwoordelijkheid laag in de organisatie. Leiding, begeleiding en ondersteuning worden alleen gegeven waar medewerkers het zelfstandig niet redden. Van SW-medewerkers is bekend dat goede leiding en begeleiding essentieel zijn voor een goed functioneren. De leiding en begeleidingstaken worden als volgt vormgegeven:

- De dagelijkse aansturing en begeleiding op het werk worden verzorgd door de meewerkend voorman (waar mogelijk ingevuld met SW-medewerkers).
- De calculatie, werkvoorbereiding, werkplanning, werkverdeling, coaching en begeleiding bij ziekteverzuim worden uitgevoerd door de uitvoerder en assistent uitvoerder. We adviseren om beide functies in eerste instantie tijdelijk in te vullen, om te bepalen wat de optimale structuur en functieomvang is.

De structuur van 'Team Onderhoud groene leefomgeving' is dan als volgt:

- Zes wijkploegen met drie tot vijf SW-medewerkers onder begeleiding van een meewerkend voorman.
- Twee zelfstandig werkende maaimachinisten.
- Een zelfstandig werkende trekkerchauffeur.
- Een uitvoerder.
- Een assistent uitvoerder.



Figuur 3.1: De structuur van 'Team Onderhoud groene leefomgeving'.

3.2 Medewerkers

Invulling teamstructuur

Er stromen 27 SW-medewerkers in. Op basis van de informatie die nu beschikbaar is, verwachten wij de volgende invulling:

- Twee SW-medewerkers continueren hun werk als maaimachinist.
- Een SW-medewerker continueert zijn werk als trekkerchauffeur.
- Vier SW-medewerkers worden ingezet als meewerkend voorman.
- 20 SW-medewerkers werken als groenmedewerker in de wijkploegen.

N.B. Bij de implementatie dit najaar krijgen we op basis van gesprekken met de medewerkers een gedetailleerd inzicht in de potentie van de medewerkers. Dan zal de definitieve invulling worden bepaald.

Er resteren twee plekken voor meewerkende voormannen die naar verwachting niet kunnen worden ingevuld met SW-medewerkers. Die worden ingevuld door nieuwe, ambtelijke medewerkers. Om de overgang van de SW-medewerkers geleidelijk vorm te geven en kennis te behouden, zetten we erop in om in het eerste jaar de huidige meewerkende voormannen van Hacron in te huren.

De functies van uitvoerder en assistent uitvoerder zijn nieuwe functies. Ook hier streven we naar een geleidelijke overgang en behoud van kennis. Daarom geven we de voorkeur aan de inhuur van mensen via Hacron.

In 2018 wordt het functioneren van de meewerkende voormannen en de uitvoerder en assistent uitvoerder gemonitord. Er wordt dan ingezet op een definitieve invulling van de functies met een dienstverband bij de gemeente.

Arbeidsvoorwaarden

De cao Wet sociale werkvoorziening (WSW) is van toepassing op de SW'ers. Maar de bij de ontmanteling van het SW-bedrijf betrokken gemeenten, hebben in 2016 ook afspraken gemaakt over het van toepassing blijven van de overige arbeidsvoorwaarden. Partijen hebben dit via een zogenaamde bestuursovereenkomst met elkaar afgesproken. Hierin is vastgelegd dat de rechtspositie van de SW'ers niet wijzigt. Ook de voor de overgang bij Hameland afgesproken bedrijfsregelingen, zoals bijvoorbeeld een 'Regeling vervoer op maat', een 'Kaderregeling voor de werktijden' en een 'Attentieregeling', blijven van kracht voor de betrokken SW'ers.

Ook is er een seniorenregeling voor de SW-medewerkers. Hierbij kunnen oudere medewerkers hun werktijd per week met maximaal een vijfde inkorten, met behoud van (een groot deel van) het loon. Momenteel maken vijf SW-medewerkers van deze regeling gebruik. De verwachting is dat dit aantal toeneemt.

De inzet van SW-medewerkers is minimaal 30 uur en maximaal 42,5 uur per week. Deze bandbreedte wordt door Hacron benut om het arbeidsaanbod af te stemmen op de pieken en dalen in het werkaanbod. Ook is er een speciale regeling voor weerverlet. Bij uitzonderlijke weersomstandigheden kan dan worden besloten dat de SW-medewerkers naar huis mogen. In dat geval is 50% van de tijd werktijd en wordt 50% van de tijd afgeboekt als roostervrij. Deze werkwijze wordt in de nieuwe situatie gecontinueerd.

Werktijden

De buitendienst van de gemeente Berkelland werkt van 's ochtends 7.45 uur tot 's middags 16.15 uur. 'Team Onderhoud groene leefomgeving' hanteert dezelfde werktijden.

3.3 Cultuur

Cultuurverschillen tussen twee groepen werknemers kunnen een bron van onrust zijn. Denk aan pauzegewoontes, omgangsvormen et cetera. Als wordt gekozen voor integratie, is het daarom belangrijk bewust te zijn van cultuurverschillen en te werken aan een gezamenlijke cultuur. De cultuur is geen doel op zich, maar een middel. Belangrijk is dan ook om duidelijk af te spreken wat er van medewerkers wordt verwacht (prestaties) en hoe dit wordt gerealiseerd (aanpak en gedrag). Hoe meer duidelijkheid er is, hoe beter mensen hun functie en de daarbij behorende verwachtingen in kunnen vullen.

Gemeente Berkelland werkt momenteel aan bijstelling van de kernwaarden. Dit is een doorontwikkeling van de bestaande kernwaarden oplossings- en resultaatgericht, noaberschap en eerlijk, open en echt.

Verandering van cultuur vergt veel tijd, aandacht, communicatie en betrokkenheid van de medewerkers zelf. Het kan samengaan met het ontwikkelen van de prestaties en samenwerking in de nieuwe organisatie. Als er een positief besluit is genomen over de integratie, kan ook worden begonnen met het werken aan een gezamenlijk team en een gezonde werkcultuur.

3.4 Processen

Goed georganiseerde processen borgen de effectiviteit en efficiëntie van een organisatie, maken vervanging van mensen eenvoudiger en zorgen voor overzicht en grip. Bij de integratie van SW-medewerkers in de buitendienst, zijn twee primaire hoofdprocessen te onderscheiden:

- Arbeidsontwikkeling van de SW-medewerkers (en in de toekomst mogelijk ook Pw-medewerkers¹).
- Onderhoud van de openbare buitenruimte.

Beide hoofdprocessen zijn in bijlage 2 gedetailleerd uitgewerkt in werkprocessen, waarbij tevens is benoemd wie verantwoordelijk is en betrokken zijn. In deze paragraaf vindt u een korte samenvatting.

Arbeidsontwikkeling

De klantmanager van SDOA is leidinggevende van de SW-medewerkers en hoofdverantwoordelijk voor de arbeidsontwikkeling. Hij werkt hierin actief samen met de uitvoerder of assistent uitvoerder van 'Team Onderhoud groene leefomgeving' en 'Team Personeel'. De klantmanager is hoofdverantwoordelijk voor de instroom, de arbeidsontwikkeling, het ziekteverzuim en de doorstroom, terugstroom en uitstroom. Veel van de dagelijkse taken die hieronder vallen, worden in overleg met de klantmanager bij de uitvoerder en assistent uitvoerder neergelegd, omdat zij op de werkvloer het dagelijkse contact met de SW-medewerkers hebben.

Onderhoud van de openbare buitenruimte

De uitvoerder en assistent uitvoerder zijn hoofdverantwoordelijk voor het onderhoud van de openbare ruimte. Zij werken hierbij actief samen met opdrachtgevers vanuit 'Team Gebied' en 'Team Opdrachtgeverschap'.

¹Pw-medewerkers: medewerkers die vallen onder de Participatiewet.

'Team Gebied' en 'Team Opdrachtgeverschap' zijn verantwoordelijk voor duidelijk geformuleerde opdrachten. De uitvoerder en assistent uitvoerder van 'Team Onderhoud groene leefomgeving' bekijken of het team die werkzaamheden zelf uit kan voeren. Als dit niet mogelijk is, wordt het werk 'in eerste instantie²' aan derden uitbesteed door 'Team Gebied' of 'Team Opdrachtgeverschap'. De inkoop van kleine materialen regelen de uitvoerder en assistent uitvoerder zelf. De complexere inkoop wordt gefaciliteerd door 'Team Opdrachtgeverschap'.

3.5 Middelen

In deze paragraaf werken we de benodigde middelen uit en maken we een vergelijking met de beschikbare financiële middelen.



Werkvolume en arbeidsaanbod

Jaarrond voldoende werk is een kritische succesfactor. Om hier inzicht in te krijgen, is zowel het werkvolume als het arbeidsaanbod berekend en met elkaar vergeleken. In bijlage 3 is hiervan een gedetailleerde uitwerking opgenomen.

Het werkvolume bestaat voornamelijk uit het onderhoud van groen en de reiniging van de openbare ruimte. Dit werk is nu ondergebracht bij Hacron. Uit dit werkvolume selecteren we de taken die geschikt zijn voor uitvoering door SW-medewerkers. De taken waarop weinig tot geen SW-medewerkers kunnen worden ingezet, worden in de nieuwe situatie uitbesteed. Naast het onderhoud van groen vinden er projectmatig werkzaamheden plaats voor 'Team Gebied'. Ook zijn er enkele aanvullende werkzaamheden, zoals handmatige inzet bij gladheidsbestrijding en het wassen van verkeersborden.

Het arbeidsaanbod volgt uit het aantal uitvoerende medewerkers, het aantal productieve uren³ dat zij op jaarbasis kunnen maken en de hoeveelheid werk die zij gemiddeld per uur kunnen verrichten (productiviteitsfactor⁴).

Uit de vergelijking van het werkvolume met het arbeidsaanbod blijkt dat het arbeidsaanbod voor een groot deel van het jaar hoger is dan het werkvolume.

Die overcapaciteit kan worden benut om het groenonderhoud op een iets hoger kwaliteitsniveau te onderhouden dan beleidsmatig vereist is.

² Op termijn zou 'Team Onderhoud groene leefomgeving' dit mogelijk ook zelf aan derden kunnen uitbesteden.

³ Productieve uren: het aantal uren dat een medewerker productief is.

⁴ Productiviteitsfactor: productie die een medewerker/groep medewerkers per uur levert in verhouding tot de gemiddelde productie van reguliere medewerkers, van gemiddelde leeftijd, zonder beperkingen.

Er kan daardoor jaarrond in voldoende werk worden voorzien. De hogere kwaliteit die kan worden geleverd, vertegenwoordigt een marktwaarde van circa € 40.000.

Huisvesting

Om het onderhoud efficiënt en effectief uit te voeren, is het wenselijk de reistijd zoveel mogelijk te beperken. Op basis van het werkvolume per kern is onderstaande huisvestingsopzet uitgewerkt:

- Een ploeg op de werf in Borculo.
- Twee ploegen op het recent aangekochte steunpunt in Ruurlo;
- Drie ploegen, twee maaimachinisten en een trekkerchauffeur op het recent aangekochte steunpunt in Neede.

De meewerkende voormannen, uitvoerder en assistent uitvoerder krijgen de beschikking over een mobiele telefoon en voor de uitvoerder en assistent uitvoerder worden werkplekken ingericht.

Kleding en persoonlijke beschermingsmiddelen

‘Team Onderhoud groene leefomgeving’ wordt onderdeel van de buitendienst en krijgt daarom de beschikking over hetzelfde kledingpakket. Zij krijgen hiervoor jaarlijks een vast budget. Ook krijgen de medewerkers persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's), zoals veiligheidsschoenen en werkhelmen. In 2017 is vanwege de integratie eenmalig extra geld nodig om iedereen te voorzien van kleding en PBM's. Daarna is het jaarlijkse persoonlijke budget toereikend.

Materieel en handgereedschappen

Om de werkzaamheden uit te kunnen voeren, is voor alle medewerkers van ‘Team Onderhoud groene leefomgeving’ vervoer en handgereedschap nodig. Het benodigde materieel omvat:

- Zes bussen en aanhangers voor de wijkploegen.
- Twee cirkelmaaiers voor de maaimachinisten.
- Een trekker en aanhanger voor de trekkerchauffeur.
- Twee bestelauto's voor de uitvoerder en assistent uitvoerder.

Overzicht lasten en baten

Onderstaande tabel geeft een globaal inzicht in de lasten en baten van de nieuwe en bestaande situatie voor 2018. In bijlage 4 is een gedetailleerde uitwerking van de lasten en baten opgenomen, inclusief een uitgebreide toelichting.

Omschrijving	Huidig	Nieuw	Saldo
Lasten	€ 1.920.000	€ 1.599.000	€ 321.000
Loonkosten	€ 735.000	€ 968.000	€ -233.000
Huisvesting	€ -	€ 54.000	€ -54.000
Materieel en handgereedschap	€ -	€ 136.000	€ -136.000
Personeelskosten	€ -	€ 29.000	€ -29.000
Inhuur derden	€ 1.176.000	€ 412.000	€ 764.000
Overige kosten	€ 9.000	€ -	€ 9.000
Baten	€ 754.000	€ 653.000	€ 101.000
Detacheringsvergoeding	€ 101.000	€ -	€ 101.000
Rijksbijdrage	€ 642.000	€ 642.000	€ -
Overige baten	€ 10.500	€ 10.500	€ -
Per Saldo	€ 1.166.000	€ 946.000	€ 220.000

De tabel laat zien dat met de integratie van de SW-medewerkers in de eigen buitendienst op jaarbasis € 220.000 kan worden bespaard. Daarbij moet worden vermeld dat naast die besparingen ook een verhoging van de kwaliteit van de openbare ruimte wordt verwacht die een marktwaarde vertegenwoordigt van circa € 40.000. Een substantieel deel van de werkzaamheden blijft in eerste instantie uitbesteed aan derden. Voor een deel zijn dat werkzaamheden die op dit moment in beeldbestekken zitten en daar niet zomaar uitgehaald kunnen worden zonder de essentie van het bestek aan te tasten. Ook gaat het om werkzaamheden waarvoor op dit moment de capaciteit ontbreekt om ze in eigen beheer uit te voeren. De verwachting is dat de hiervoor benodigde capaciteit en vaardigheid via een breder aanbod uit het doelgroepenregister in de toekomst meer beschikbaar zal komen. In dat geval ontstaat er een groeimodel in het werkaanbod ten behoeve van inzet door mensen met een arbeidsbeperking en een verdere besparing op de gemeentelijke kosten.

Investeringsen

Om de integratie mogelijk te maken, moet op korte termijn worden geïnvesteerd. Er zullen eenmalig extra budget en kredieten moeten worden vrijgemaakt voor de aanschaf van kleding, PBM's, gereedschappen, materieel en de inrichting van ICT en werkplekken.

Detacheren op loonwaarde

De SW-medewerkers worden door SDOA gedetacheerd bij 'Team Onderhoud groene leefomgeving'. Voor dit team wordt in de begroting een aparte kostenplaats ingericht om de lasten en baten zuiver te monitoren. De detacheringsvergoeding wordt gebaseerd op de loonwaarde van de medewerkers. De loonwaarde gaat uit van de productie van de medewerker, inclusief een compensatie voor de extra kosten van 'Team Onderhoud groene leefomgeving' voor onder andere begeleiding, huisvesting en materieel. Door in te lenen op loonwaarde, houden we de lasten en baten van zowel het fysieke als het sociale domein zuiver.

Voorkeurspositie 'Team Onderhoud groene leefomgeving'

Het is belangrijk dat 'Team Onderhoud groene leefomgeving' een voorkeurspositie heeft bij 'Team Opdrachtgeverschap' en 'Team Gebied' voor de gunning van werkzaamheden in de openbare ruimte. Hiermee is het team jaarrond verzekerd van voldoende werk en kan goed passend werk voor de SW-medewerkers worden geselecteerd.

Het is belangrijk dat beide teams de huidige omvang van het werk garanderen, zonder dat 'Team Onderhoud groene leefomgeving' wordt overvraagd. 'Team Opdrachtgeverschap' continueert haar onderhoudswerkzaamheden, waaronder het onderhoud aan begraafplaatsen, bosplantsoen en openbaar groen. Daarnaast gunt het nieuwe aanvullende taken aan 'Team Onderhoud groene leefomgeving', zoals handmatige gladheidsbestrijding. 'Team Gebied' continueert de jaarlijkse opdrachten voor omvang van circa 1.800 normuren (omgerekend zo'n 4.000 SW-uren).



4 Implementatieplan

Dit hoofdstuk geeft op hoofdlijnen inzicht in de stappen die moeten worden gezet in voorbereiding op de integratie van de SW-medewerkers per 1 januari 2018.

4.1 Projectmatige implementatie

De projectmatige aanpak die bij het opstellen van dit bedrijfsplan is gehanteerd, wordt ook in de implementatie toegepast. Het projectteam van dit bedrijfsplan is verantwoordelijk voor de voorbereidingen op de integratie per 1 januari 2018 en de verdere implementatie in 2018. Door het projectteam na integratie te continueren, kunnen eventuele onvoorziene zaken of complicaties snel en adequaat worden opgepakt en opgelost.

4.2 Activiteitenplan

In onderstaande tabel zijn de activiteiten per categorie benoemd. Het implementatieplan is een dynamisch document.

Categorie / activiteit	aug	sep	okt	nov	dec	2018
Formele besluitvorming						
Collegebesluit onder voorbehoud van positief advies OR						
Adviesaanvraag OR						
Informeren Onderdeelcommissie en advies OC via OR						
Ter kennisgeving/besluitvorming aan de raad						
Kredietaanvraag aan de raad						
Medewerkers						
Inlenen huidige voormannen en uitvoerder/assistent uitvoerder van Hacron per 2018						
Monitoren van het functioneren						
Definitieve werving						
Gedetailleerd inzicht verkrijgen in medewerkers, competenties en beperkingen						
Ploegsamenstelling uitwerken						
Opleiding- en werkinstructieplan (toolbox)						

Categorie / activiteit	aug	sep	okt	nov	dec	2018
Middelen						
Aanschaffen/overnemen materieel/leasen						
Aanschaf/overnemen handgereedschap						
Aanschaf/inregelen ict en telefonie (hardware en software, o.a. compas, key2finance, werkplanningsprogramma)						
Analyse huisvesting en werkplekken en eventueel benodigde aanpassingen (incl. arbocheck) (september)						
Inrichten werkplekken en uitvoeren aanpassingen						
Inrichten begroting (incl. opstellen kostenplaats en aanwijzen budgetbeheerder)						
Schoonmaak regelen						
Catering (koffie, melk/karnemelk, fruit) regelen						
Gedetailleerde analyse werkvolume en arbeidsaanbod i.s.m. Hacron						
Uit- en aanbesteden overige werkzaamheden in eerste instantie voor 1 jaar						
Passessie kleding en PBM's						
Leveren kleding en PBM's						
Communicatie en informatie						
Communicatieplan (augustus-september)						
Centraal voorbereiden informatiebijeenkomsten (augustus)						
Informatiebijeenkomsten eigen dienst (vanaf september, elke 6 weken, incl. nieuwsbrief)						
Informatiebijeenkomsten SW (vanaf september, elke 6 weken, incl. nieuwsbrief)						
Introductiedag (incl. introducees, gecombineerd met passessie)						

Bijlagen

Bijlage 1 Teamstructuur

Gemeentelijke uitgangspunten

Gemeente Berkelland anticipeert op de veranderingen in de samenleving. De gemeentelijke uitgangspunten voor de organisatie zijn verwoord in 'Organiseren 3.0'. Het basisuitgangspunt van de gemeente is dat elk team zelforganiserend is en geen teamleider heeft. Boven alles geldt echter de ambitie om als gemeente en inwoners samen meer voor elkaar te krijgen. Zelforganisatie is dan ook geen doel, maar een middel.

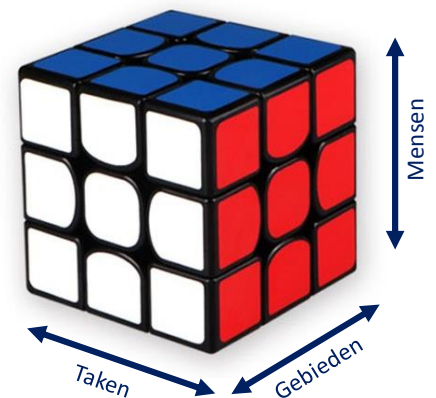
SW-medewerkers vallen onder de Wet sociale werkvoorziening (WSW). Deze wet is bedoeld voor mensen die door een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap niet onder normale omstandigheden kunnen werken. SW-medewerkers hebben over het algemeen extra begeleiding nodig om naar vermogen te kunnen functioneren. Daarom wijken we in beginsel af van het gemeentelijke uitgangspunt voor zelforganisatie en brengen we de leidinggevende taken onder bij één of meerdere personen. Wel moet de komende jaren worden onderzocht in welke mate zelforganisatie mogelijk is, als basis voor meer verantwoordelijkheid.

Orderingsprincipes

Voor het bepalen van de organisatiestructuur zijn verschillende invalshoeken mogelijk. De structuur is een logisch gevolg van visie, kaders en omstandigheden. We hanteren drie orderingsprincipes om de structuur vorm te geven.

Als eerste kijken we naar de taken, die onder te verdelen zijn naar vakgebied en complexiteit. De reguliere groenonderhoudstaken zijn relatief eenduidig en eenvoudig van aard en goed te koppelen aan SW-medewerkers. De meer specialistische taken zijn over het algemeen complexer en minder geschikt. Uit een analyse van het werkvolume en het arbeidsaanbod blijkt dat het onderhoud van de plantsoenen, gazons en de begraafplaats zeer geschikt is voor uitvoering door de SW-medewerkers en door de gemeente wordt gecontinueerd. De meeste taken kunnen gebiedsgericht, in wijkploegen, worden opgepakt. Maaien vormt een uitzondering; deze taak kan het beste gemeentebreed worden uitgevoerd door zelfstandig werkende maaimachinisten. Ook de trekkerchauffeur wordt gemeentebreed ingezet op ondersteunende werkzaamheden.

Vervolgens is gekeken naar de gewenste indeling in gebieden. Gemeente Berkelland hanteert bij de uitvoering van het onderhoud geen vaste wijkindeling. Wel wil de gemeente gebiedsgericht werken om niet alleen de 'ogen en oren' van de wijk, maar ook een aanspreekpunt te kunnen zijn. Bovendien bevordert een gebiedsgerichte aanpak de



efficiency, omdat de medewerkers niet constant de hele gemeente door hoeven te rijden.

De gebiedsindeling wordt daarom ingericht op een goede match tussen het gebied (lees: de hoeveelheid werk) en de ploeg (lees: arbeidsaanbod).

Ten slotte is ingezoomd op de menselijke component, de toekomstige medewerkers. Het streven is een optimale integratie van SW-medewerkers in onderhoudsploegen. De kwaliteiten en beperkingen van de SW-medewerkers verschillen sterk, maar er zijn geen medewerkers die door hun beperkingen alleen kunnen worden ingezet op bepaalde taken en/of een bepaald gebied. De medewerkers zijn dan ook geen bepalende factor geweest bij het indelen van de structuur. Bij de uiteindelijke invulling van de structuur wordt rekening gehouden met kennis, kunde en karakters, als basis voor goed uitgebalanceerde wijkploegen.

Uitgangspunten

Voor de organisatiestructuur gelden de volgende uitgangspunten:

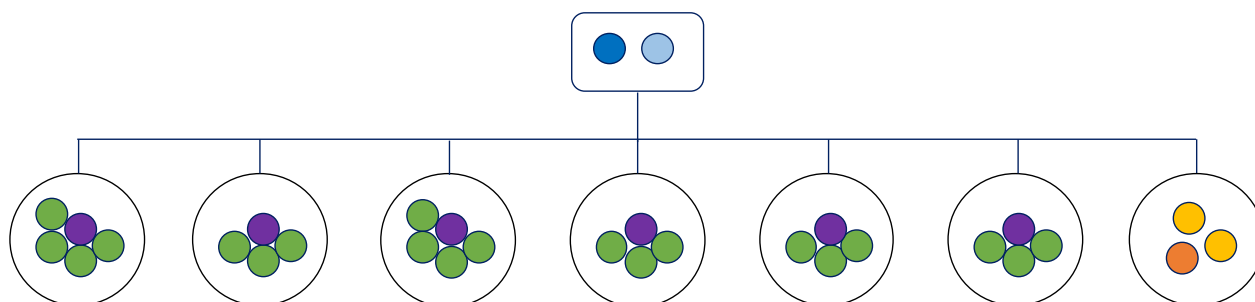
- De structuur wordt ingericht op de regel en niet op de uitzonderingen.
- De invulling is flexibel. Voor specifieke taken en omstandigheden kan een andere samenstelling worden gehanteerd, op basis van de benodigde kennis en competenties.
- De relatief eenvoudige en repeterende werkzaamheden worden uitgevoerd door wijkploegen.
- De maaiwerkzaamheden worden uitgevoerd door zelfstandig werkende maaimachinisten. In de winterperiode worden zij toegevoegd aan een wijkploeg.
- De gemeente Berkelland beslaat een groot gebied en bestaat uit diverse (kleine) kernen. Door het werkgebied op te delen in wijkploegen die in één bus passen, wordt het verlies aan reistijd geminimaliseerd, is de ploeg bekend met het gebied (ogen en oren-functie) en zijn de bewoners bekend met de ploeg (herkenbaar, aanspreekbaar).
- Vooralsnog gaan we daarom uit van twee wijkploegen voor Ruurlo, een wijkploeg voor Borculo en drie voor Eibergen en Neede.
- De verantwoordelijkheid ligt laag in de organisatie. Leiding, begeleiding en ondersteuning worden alleen daar toegevoegd waar medewerkers het zelfstandig niet redden. Van SW-medewerkers is bekend dat goede leiding en begeleiding essentieel zijn om naar vermogen te kunnen functioneren.

- De leiding en begeleidingstaken worden als volgt vormgegeven:
 - De dagelijkse aansturing en begeleiding op het werk wordt uitgevoerd door de meewerkend voorman.
 - Calculatie, werkvoorbereiding, werkplanning, werkverdeling, coaching en begeleiding bij ziekteverzuim worden verzorgd door de uitvoerder en assistent uitvoerder.
- De balans in de dubbelrol van een meewerkend voorman - het begeleiden van SW-medewerkers en het leveren van een bepaalde productie - is van belang. Uit ervaringen van andere gemeenten en hoveniers blijkt dat een ambtelijk meewerkend voorman op vier tot vijf SW-medewerkers een goede balans geeft.

Structuur

Rekening houdend met de uitgangspunten, is voor de volgende organisatiestructuur gekozen:

- Zes wijkploegen met drie tot vijf SW-medewerkers onder begeleiding van een meewerkend voorman.
- Twee zelfstandig werkende maaimachinisten.
- Een zelfstandig werkende trekkerchauffeur.
- Een uitvoerder.
- Een assistent uitvoerder.



LEGENDA

● Sw-medewerker

● Meewerkend voorman

● Uitvoerder

● Assistent uitvoerder

● Maaimachinist

● Trekker chauffeur

Bijlage 2: Processen

Goed georganiseerde processen borgen de effectiviteit en efficiëntie van een organisatie, maken vervanging van mensen eenvoudiger en zorgen voor overzicht en grip. Bij de integratie van SW-medewerkers in de buitendienst, zijn twee primaire hoofdprocessen te onderscheiden:

- Arbeidsontwikkeling van de SW-medewerkers (en in de toekomst mogelijk ook Pw-medewerkers⁵).
- Onderhoud van de openbare buitenruimte.

Elk hoofdproces is uitgewerkt in werkprocessen.

Arbeidsontwikkeling

- Instroom:
 - Als er een werkplek beschikbaar komt bij 'Team Onderhoud groene leefomgeving', neemt de uitvoerder of assistent uitvoerder initiatief en benadert de SDOA.
 - De klantmanager van SDOA werft een geschikte kandidaat.
 - Bij akkoord van de uitvoerder of assistent uitvoerder, volgt een proefperiode die bij een goed verloop wordt gecontinueerd.
- Arbeidsontwikkeling (inclusief bijhouden dossier):
 - De klantmanager van SDOA is verantwoordelijk voor het monitoren van de arbeidsontwikkeling en het bijhouden van het dossier in Compas. Hij werkt hierbij actief samen met de uitvoerder of assistent uitvoerder en de medewerkers van 'Team Personeel'.
- Doorstroom/terugstroom:
 - Zowel de klantmanager van SDOA als de uitvoerder en assistent uitvoerder monitoren de arbeidsontwikkeling van SW-/Pw-medewerkers.
 - Als medewerker en taak om de een of andere reden niet meer goed met elkaar matchen, wordt gekeken of een medewerker kan door- of terugstromen.
 - De klantmanager van SDOA zoekt dan naar een nieuwe werkplek die beter bij de arbeidsontwikkeling van de medewerker past.

⁵ pw-medewerkers: medewerkers die vallen onder de Participatiewet.

- Uitstroom:
 - Als een SW-medewerker gebruikmaakt van (vroeg)pensioen, stroomt de medewerker uit.
 - De uitvoerder en assistent uitvoerder organiseren het afscheid van de SW-medewerker in samenspraak met de medewerker en de klantmanager van SDOA.
- Ziekteverzuim:
 - Medewerker meldt zich ziek bij zowel de uitvoerder of assistent uitvoerder als de klantmanager van SDOA.
 - De uitvoerder of assistent uitvoerder maakt vervolgafspraken en stemt die afspraken af met de klantmanager.
 - Bij langdurig ziekteverzuim of frequent verzuim neemt de klantmanager de leidende positie in de verzuimbegeleiding over.
 - De klantmanager is de spil in de verzuimbegeleiding en onderhoudt de contacten met de uitvoerder of assistent uitvoerder, het 'Team Personeel', de bedrijfsverpleegkundige en de bedrijfsarts.
- Urenregistratie
 - De registratie van uren (inclusief verlof en arbeidsduurverkorting (adv)) wordt uitgevoerd door de meewerkend voorman, de uitvoerder of de assistent uitvoerder.
- Individueel Ontwikkelings Plan (IOP)
 - Het IOP wordt opgesteld door de klantmanager in samenspraak met de medewerker en uitvoerder of assistent uitvoerder.
- HR-cyclus/functioneringsgesprek
 - Het functioneringsgesprek is de verantwoordelijkheid van de uitvoerder of assistent uitvoerder. De klantmanager van SDOA is bij het gesprek aanwezig.

Onderhoud van de openbare buitenruimte

- Opdracht/werkbeschrijving
 - 'Team Gebied' en 'Team Opdrachtgeverschap' zijn verantwoordelijk voor een goed uitgewerkte opdracht/werkbeschrijving.
- Opstellen werkplan
 - Uitvoerder of assistent uitvoerder werkt uit of de werkzaamheden binnen de planning en capaciteit vallen en geeft dat terug aan de opdrachtgever.
 - Als zij de werkzaamheden zelf niet kunnen uitvoeren, wordt het werk in eerste instantie door 'Team Gebied' of 'Team Opdrachtgeverschap' aan derden uitbesteed. Op een later moment wordt bekeken of 'Team Onderhoud groene

leefomgeving' dergelijke werkzaamheden ook zelf kan uitbesteden (als hoofdaannemer).

- Jaar- en weekplanning
 - De jaar- en weekplanning worden opgesteld door de uitvoerder of assistent uitvoerder in samenspraak met de meewerkend voormannen, maaimachinisten en trekkerchauffeur.
 - De dagplanning wordt bepaald door de meewerkend voormannen, maaimachinisten en trekkerchauffeur in samenspraak met de uitvoerder of assistent uitvoerder.
- Inhuur aannemers/taken uitbesteden
 - Indien het werkvolume het arbeidsaanbod overstijgt, kan de uitvoerder of assistent uitvoerder aannemers inhuren en/of taken uitbesteden.
- Toezicht
 - De uitvoerder of assistent uitvoerder houdt toezicht op de geleverde kwaliteit, inzet en uren.
- Inkoop
 - De inkoop van leveringen voor projecten en de aanschaf van groot materieel wordt uitgevoerd door 'Team Opdrachtgeverschap'.
 - De inkoop van kleine materialen, handgereedschap en kleding is de verantwoordelijkheid van de uitvoerder of assistent uitvoerder.

Bijlage 3: Werkvolume en arbeidsaanbod

Deze bijlage vormt de basis voor de afstemming van werkvolume en arbeidsaanbod. Doelstelling is om werk en arbeid jaarrond zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen. In deze bijlage is het huidige werkvolume voor groenwerkzaamheden uitgewerkt.

Werkvolume

Het werkvolume is met name het onderhoud van het groen en de reiniging van de openbare ruimte, dat nu is ondergebracht bij Hacron. Uit dit werkvolume worden de taken geselecteerd die het meest geschikt zijn voor uitvoering door de SW-medewerkers. De taken waarop weinig tot geen SW-medewerkers worden ingezet, worden in de nieuwe situatie uitbesteed.

Naast het onderhoud van groen vinden projectmatig werkzaamheden plaats voor 'Team Gebied' en zijn er enkele aanvullende werkzaamheden, zoals handmatige inzet bij gladheidsbestrijding en het wassen van verkeersborden.

Het werkvolume bestaat uit de volgende werkzaamheden, waarbij een inschatting is gemaakt van de mate waarin de SW-medewerkers de taken zelf kunnen uitvoeren en welk aandeel wordt uitbesteed.

Taken	% zelf	% uitbesteed	uren zelf	uren derden	Totaal
Begraafplaatsen	100%	0%	1.517	-	1.517
Onderhoud bomen	30%	70%	1.125	2.626	3.751
Onderhoud bosplantsoen	100%	0%	1.471	-	1.471
Onderhoud openbaar groen					
Maaien gazons	60%	40%	1.063	708	1.771
Knippen hagen	70%	30%	536	230	765
Overig onderhoud_huidig niveau	100%	0%	5.131	-	5.131
Onderhoud sportvelden					
Sportvelden_maaien	0%	100%	-	177	177
Sportvelden_regulier onderhoud	0%	100%	-	109	109
Sportvelden_grootonderhoud	0%	100%	-	60	60
Sportvelden_terreinonderhoud	0%	100%	-	84	84
Vegen en onkruid	0%	100%	-	2.094	2.094
Aanvullende taken	100%	0%	1.793	-	1.793
Nieuwe aanvullende taken					
Bijv. Handmatige gladheidsbestrijding	100%	0%	500	-	500
Borden wassen en rechtzetten	100%	0%	150	-	150
Onderhoud recreatieve paden	100%	0%	1.500	-	1.500
Afzetten hakhout zaksloten	100%	0%	500	-	500
Aanleg groen via kapitaaldienst (herinrichtingen, etc)	100%	0%	1.350	-	1.350
Schoonmaken bruggen (6 wkn vanaf 1 oktober)	100%	0%	800	-	800
Totaal:			17.436	6.088	23.523

Het werkvolume is vertaald in een jaarplanning, om te kunnen vergelijken met het jaarlijkse arbeidsaanbod. De globale planning leert dat het werkvolume redelijk gelijkmatig over het jaar te verdelen is.



Arbeidsaanbod

Het arbeidsaanbod volgt uit het aantal uitvoerende medewerkers, het aantal productieve uren⁶ dat zij op jaarbasis kunnen maken en de hoeveelheid werk die zij gemiddeld per uur kunnen verrichten (productiviteitsfactor⁷).

- De SW-medewerkers maken op jaarbasis circa 1.400 productieve uren.
- Ambtelijke medewerkers in de uitvoering maken op jaarbasis ongeveer 1.490 productieve uren.
- Wij gaan er vanuit dat de productiviteitsfactor van de SW-medewerkers die integreren gemiddeld 45% bedraagt.
- Medewerkers op een tractor en maaimachine ondervinden over het algemeen minder hinder van hun beperking. We ramen de productiviteitsfactor op 75%.
- Wij gaan er vanuit dat de meewerkende voormannen per dag een uur besteden aan aansturing en begeleiding en brengen dat in mindering op de productieve uren.

Het arbeidsaanbod bedraagt dan:

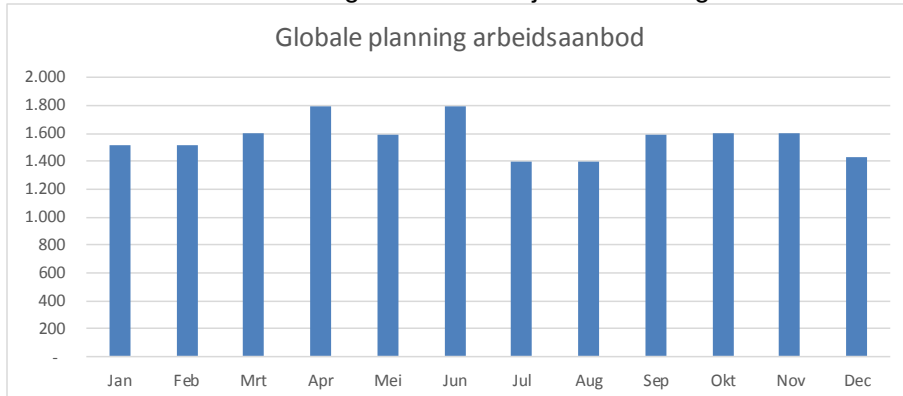
Medewerkers	Aantal	FTE	Productieve uren per fte	Productie-factor	Normuren per fte	Normuren totaal
SW-medewerker groenonderhoud	20	17,33	1.397	45%	628	10.891
SW-medewerker maaimachinist	2	2,00	1.397	75%	1.047	2.095
SW-medewerker trekkerchauffeur	1	1,00	1.397	75%	1.047	1.047
SW-medewerkers (voorman)	4	4,00	1.222	45%	550	2.200
Ambtelijk (voorman)	2	2,00	1.301	100%	1.301	2.602
	29					18.836

⁶ Productieve uren: het aantal uren dat een medewerker productief is.

⁷ Productiviteitsfactor: productie die een medewerker/groep medewerkers per uur levert in verhouding tot de gemiddelde productie van reguliere medewerkers, van gemiddelde leeftijd, zonder beperkingen.

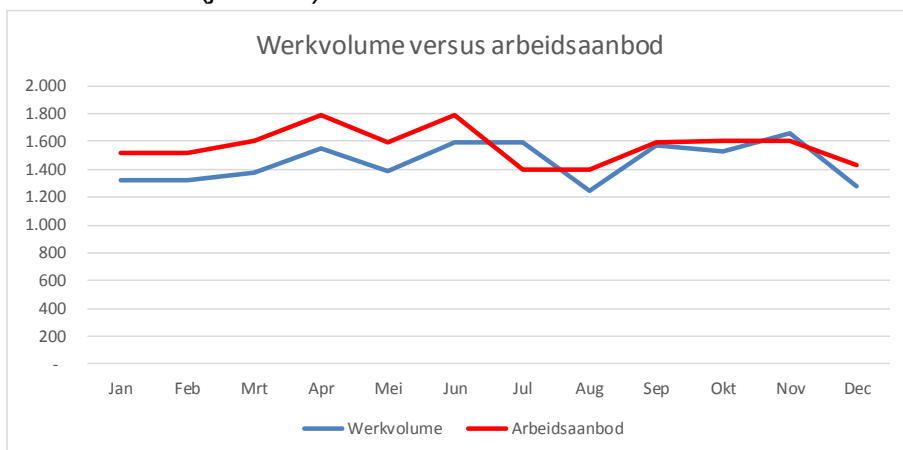
Bij het berekenen van het arbeidsaanbod door het jaar heen, is rekening gehouden met vakantieperiodes, ziekteverzuim en het flexibele inroosteren van SW-medewerkers binnen de bandbreedte.

Het arbeidsaanbod in uren gedurende het jaar is als volgt:



Arbeidsaanbod versus werkvolume

De volgende grafiek toont de relatie tussen werkvolume en arbeidsaanbod (jaarrond).



De vergelijking van het werkvolume met het arbeidsaanbod laat zien dat:

- Het arbeidsaanbod hoger is dan het werkvolume.
- Deze overcapaciteit niet kan worden ingezet op het uit te besteden werk (6.088 uur), omdat dit werk niet geschikt is voor uitvoering door de SW-medewerkers.
- De overcapaciteit op jaarbasis circa 1.400 uur bedraagt (arbeidsaanbod 18.836 - werkvolume 17.436).
- Die overcapaciteit kan worden benut om het groenonderhoud op een hoger kwaliteitsniveau te brengen dan beleidsmatig is vereist. Nu is een B-C kwaliteit vereist. Om dit op te trekken naar een A-kwaliteit, is minimaal 3.000 uur extra nodig.
- De hogere kwaliteit een marktwaarde vertegenwoordigt van circa € 40.000.

Bijlage 4 Gedetailleerde begroting

Onderstaande tabel geeft een gedetailleerd inzicht in de lasten en baten van de nieuwe en de bestaande situatie voor 2018.

Omschrijving	Huidige situatie	Nieuwe situatie	Saldo
Lasten	€ 1.920.000	€ 1.599.000	€ 321.000
Loonkosten	€ 735.000	€ 968.000	€ -233.000
Uitvoerder / werkvoorbereider	€ -	€ 59.000	€ -59.000
Assistent uitvoerder	€ -	€ 52.000	€ -52.000
Voormannen/begeleiders	€ -	€ 92.000	€ -92.000
SW-medewerkers	€ 735.000	€ 765.000	€ -30.000
Huisvesting	€ -	€ 54.000	€ -54.000
Huisvesting (incl. schoonmaak en meubilair)		€ 43.000	€ -43.000
ict en telefonie		€ 10.700	€ -10.700
Materieel en handgereedschap	€ -	€ 136.000	€ -136.000
Handgereedschap		€ 12.150	€ -12.150
Cirkelmaaier		€ 27.500	€ -27.500
Tractor+ aanhanger		€ 17.500	€ -17.500
Bus		€ 60.000	€ -60.000
Aanhanger en loofrekken		€ 6.000	€ -6.000
Bestelauto		€ 13.000	€ -13.000
Personeelskosten	€ -	€ 29.000	€ -29.000
Kleding & PBS		€ 12.150	€ -12.150
Opleiding		€ 13.500	€ -13.500
Sociaal (lief en leed)		€ 3.591	€ -3.591
Inhuur derden	€ 1.176.000	€ 412.000	€ 764.000
Inzet Hacron	€ 1.019.000		€ 1.019.000
Inhuur derden voor extra aanvullende werkzaamheden	€ 157.000		€ 157.000
Uitbesteed werk: vegen & onkruid		€ 192.500	€ -192.500
Onderhoud bomen		€ 148.400	€ -148.400
Onderhoud sportvelden		€ 20.500	€ -20.500
Maaien gazons		€ 39.000	€ -39.000
Knippen hagen (machinaal)		€ 11.200	€ -11.200
Overige kosten	€ 9.000	€ -	€ 9.000
Loonkostensubsidie	€ 8.892		€ 8.892
Baten	€ 754.000	€ 653.000	€ 101.000
Detacheringsvergoeding	€ 101.000	€ -	€ 101.000
SW-medewerkers	€ 101.000	€ -	€ 101.000
Rijksbijdrage	€ 642.000	€ 642.000	€ -
SW-medewerkers	€ 642.000	€ 642.000	€ -
Overige baten	€ 10.500	€ 10.500	€ -
SW-medewerkers	€ 10.502	€ 10.502	€ -
Per Saldo	€ 1.166.000	€ 946.000	€ 220.000

Maatschappelijk meerwaarde hogere kwaliteit

€ 40.000

Loonkosten

- De uitvoerder wordt ingedeeld in schaal 8.
- Voor de assistent uitvoerder geldt schaal 7.
- De voormannen zijn meewerkend en sturen een ploeg aan van drie tot vijf SW-medewerkers. De ambtelijke meewerkende voormannen worden ingeschaald in schaal 5.
- De loonkosten van de SW-medewerkers bedragen in 2018 circa € 765.000.

Bijkomende kosten

- Kleding en PBM: de gemeente rekent € 275 per jaar per persoon voor werkkleding inclusief veiligheidskleding. Voor alle PBM's en schoenen wordt uitgegaan van € 450 per persoon.
- Handgereedschap: de jaarlijkse kosten van (gemotoriseerd) handgereedschap bedragen circa € 450 per persoon.
- Materieel: in totaal is rekening gehouden met twee cirkelmaaiers, een tractor met aanhanger en zes aanhangers met loofrekken.
- Bus: dit betreft minimaal een vijfpersoons bus voor de wijkploegen (bestaande uit een voorman en vier medewerkers).
- Bestelauto: dit is het vervoermiddel voor de uitvoerders.
- Huisvesting: de gemeente gaat uit van de bestaande huisvesting die Hameland op dit moment gebruikt (Nijverheidsstraat 17 Neede, Houtwal 1 Ruurlo en de eigen gemeentewerf). Daarnaast is rekening gehouden met schoonmaakkosten, cateringkosten en kosten voor meubilair.
- ict en telefonie: ter facilitering voor de voormannen en de uitvoerder en assistent uitvoerder.
- Opleiding: de gemeente rekent een budget van € 500 per persoon per jaar.
- Sociaal: dit zijn de kosten voor 'lief en leed' en uitjes. Deze kosten bedragen € 133 per persoon per jaar en bestaan uit € 50 voor kerst, sint en een bbq, € 35 voor teambuilding en € 48 voor de werkgeversbijdrage aan de personeelsvereniging. Daarnaast kan er, afhankelijk van het lief en leed dat zich voordoet, individueel nog een cadeaubon, bloemetje of fruitmand of iets dergelijks bijkomen.

Inhuur derden

- Inzet Hacron: dit zijn de totale kosten voor de gemeente voor al het werk dat nu aan Hacron wordt uitbesteed.
- Inhuur derden voor extra aanvullende werkzaamheden: dit zijn aanvullende werkzaamheden die nu zijn uitbesteed of blijven liggen en na integratie van de SW-medewerkers door hen kunnen worden opgepakt. Denk aan de assistentie bij gladheidbestrijding en de schoonmaak van en het onderhoud aan recreatieve paden.

- Uitbested werk: werk dat nu door Hacron wordt uitgevoerd en in eerste instantie na integratie wordt uitbested, omdat hiervoor op dit moment de capaciteit en de vaardigheid ontbreekt.
- Dit betreft:
 - Vegen en onkruid
 - Onderhoud bomen
 - Onderhoud sportvelden
 - Maaien gazons
 - Knippen hagen (machinaal)
- Verwacht wordt dat met een breder aanbod uit het doelgroepenregister deze capaciteit en vaardigheid in de toekomst ten dele wel beschikbaar zal komen. Op deze manier ontstaat er een groeimodel in het werkaanbod ten behoeve van arbeidsparticipatie. Dit zal zich ook vertalen naar een voordeliger exploitatieresultaat.

Overige kosten

- Loonkostensubsidie: dit betreft een subsidie die de gemeente nu aan Hacron betaalt voor een begeleid werker bij Hacron.

Baten

- Detacheringsvergoeding: dit is de vergoeding die de gemeente van Hacron ontvangt voor de inzet van SW-medewerkers.
- Rijksbijdrage: de vergoeding die de gemeente van het Rijk ontvangt voor de SW-medewerkers.
- Lagelonenvergoeding: dit is een voordeel voor lage inkomens. Het lage-inkomensvoordeel (LIV) is een nieuwe, jaarlijkse tegemoetkoming voor werkgevers op grond van de Wet tegemoetkomingen loondomein (Wtl). Het LIV is een tegemoetkoming in de loonkosten van werknemers met een laag loon en geldt met ingang van 1 januari 2017.



ALGEMEEN POSTADRES
Postbus 3 | 2410 AA Bodegraven
Fax +31 (0)172 477 678

VESTIGING BODEGRAVEN
Kerkstraat 103 | 2411 AC Bodegraven
T +31 (0)172 631 720

VESTIGING KAMPEN
Burgwal 121 | 8261 EV Kampen
T +31 (0)38 422 00 24

info@cyber-adviseurs.nl
www.cyber-adviseurs.nl