



BIJLAGE 3

‘Netwerkorganisatie voor Werk en Participatie’

Onderlegger bij raadsvoorstel



Inhoud

A. Inleiding	3
B. Situatieschets	4
C. Ambitie.....	4
D. Proces en besluitvorming	5
E. Investerings en Opbrengsten	5
F. Begroting	6
<i>Uitwerking Businesscase</i>	8
1. Totstandkoming.....	8
2. Scope.....	8
3. Doelgroep.....	9
4. Dienstverlening.....	10
5. DNA RSD de Liemers: <i>Samen doen wat nodig is</i>	13
6. Modules of Dienstverleningsovereenkomsten	14
7. Onderzoek leerwerkcentrum.....	14
8. Maatschappelijke kosten en baten analyse (MKBA)	14
9. Risicoparagraaf	15
10. Governance en overlegstructuur	15
11. Bijlagen.....	16

Businesscase

‘Netwerkorganisatie voor Werk en Participatie’

A. Inleiding

De huidige opdracht aan de Regionale Sociale Dienst (RSD) stamt uit 2014. De gewijzigde economische omstandigheden, de veranderde maatschappelijke realiteit en aangescherpte politiek-bestuurlijke wensen nopen tot een nieuwe, ambitieuzere opdracht aan de RSD. Ondanks dat het onderdeel Inkomen van uitstekende kwaliteit is en het onderdeel Re-integratie goed scoort in vergelijking tot de rest van het land, moet de RSD meer bijstandsgerechtigden naar werk laten uitstromen, meer doelgroepen bedienen, een andere positie innemen in het participatieveld en sturen op vooraf geformuleerde resultaten. Onderliggende businesscase is een vervolgstap die nodig is om op succesvolle wijze uitvoering te geven aan het raadsvoorstel dat de basis is van de nieuwe opdracht van de RSD.

De RSD breidt haar dienstverlening uit en ontwikkelt zich tot een netwerkorganisatie op het terrein van werk en participatie. Een organisatie die in haar netwerk de verbindende schakel is in het brede sociale domein en in relatie tot de ‘3 O’s’, ondernemers, onderwijs en overheid (ook wel ‘triple helix’ genoemd).

De RSD is de spil binnen een inclusieve arbeidsmarkt voor deze sub-regio De Liemers, Montferland en Doesburg en levert een belangrijke bijdrage aan de ontwikkelagenda Economie en Werk door nauwe samenwerking met de afdelingen Economische Zaken van de deelnemende gemeenten.

De RSD zet ze zich naast de huidige doelgroep, bijstandsgerechtigden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt, ook in voor statushouders en mensen met een arbeidsbeperking. De huidige arbeidsmarkt en conjunctuur bieden nu de ruimte om te investeren. Een investering die in de komende jaren kan worden terugverdiend en meer positieve maatschappelijke effecten heeft dan alleen de besparing op de uitkeringslasten, zoals afname bijzondere bijstand, zorgbehoefte en toename van vitaliteit en koopkracht.

Om de gewenste dienstverlening en resultaten te kunnen realiseren dient de organisatie te worden omgevormd met een Unit Werk als belangrijkste schakel om de mogelijkheden van de klanten goed in beeld te hebben en hen werkfit te maken en zo te kunnen bemiddelen naar een baan. De werkwijze van deze unit vraagt om specifieke kwaliteiten waarvoor de juiste mensen worden geworven binnen en buiten de organisatie.

Deze nieuwe opdracht met ambitieuze doelstellingen vragen een scherpe aansturing om een goed beeld te hebben van de gerealiseerde en nog te realiseren resultaten. De governance wordt daarop aangepast, zodat portefeuillehouders en netwerkdirectie voldoende ‘in control’ zijn en colleges en gemeenteraden voldoende kunnen worden geïnformeerd over de voortgang.

B. Situatieschets

Voor de crisis waren klantmanagers bij sociale diensten vooral regisseur van extern ingekochte trajecten. Toen de budgetten terug liepen werden re-integratie trajecten steeds meer in eigen beheer ontwikkeld en uitgevoerd. In die periode liepen ook de caseloads van de klantmanagers behoorlijk op. Tijdgebrek en de bestuurlijke opdracht om met name te focussen op klanten met een relatief korte afstand tot de arbeidsmarkt hebben geresulteerd in minder aandacht voor klanten met een wat grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Inmiddels is Nederland uit het economische dal en trekt de arbeidsmarkt aan. In de crisisjaren konden werkgevers hoge eisen stellen aan sollicitanten. Voor een baan op MBO niveau werd HBO gevraagd. Nu er schaarste op de arbeidsmarkt ontstaat, worden functie-eisen langzaam weer reëler en wordt er meer gekeken naar de competenties die de werkzoekende bezit. Hierdoor ontstaan er meer kansen voor lager opgeleide werkzoekenden en voor mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

Steeds vaker krijgt de RSD de vraag waarom, ondanks de aantrekkende arbeidsmarkt, de bestanden van de RSD niet sneller teruglopen. Het antwoord hierop is tweeledig.

Het feit dat er meer werk is, maakt niet dat RSD de Liemers daardoor meteen ook meer werkfitte kandidaten heeft. Een grote groep klanten heeft in de loop der jaren een grote afstand tot de arbeidsmarkt ontwikkeld. Er moet geïnvesteerd worden om deze klanten weer werkfit te maken.

Verder is de werkgeversbenadering de afgelopen jaren regionaal beledigd bij het WerkgeversServicePunt Midden Gelderland (WSP-MG) met als gevolg dat met name de grotere bedrijven werden ondersteund en minder focus op de kleinere MKB bedrijven in de subregio De Liemers en Doesburg. Juist deze kleinere bedrijven hebben nu personeelsbehoefte en behoefte aan de nodige ondersteuning die door de RSD en het WSP samen kan worden geleverd.

De nieuwe opdracht van de RSD en deze businesscase voorziet in een oplossing voor zowel het werkfit maken als een verbetering van de werkgeversbenadering in de subregio De Liemers e.o..

C. Ambitie

De RSD wil van de aantrekkende arbeidsmarkt gebruik maken door midden in de samenleving te staan en in samenwerking met (lokale) werkgevers en onderwijs de motor te zijn achter de doorontwikkeling van de inclusieve Liemerse arbeidsmarkt.

Tevens wil de RSD de verbindende schakel zijn in het brede sociale domein en zo bijdragen aan de ontschotting van diensten en budgetten en samenwerking te vergroten tussen professionals op het terrein van WMO, Jeugdzorg en Participatiewet.

Dat doet de RSD door zich te ontwikkelen tot een netwerkorganisatie waarbinnen de vraag van (lokale) werkgevers en het 'ken je klant principe' centraal staan. Een netwerkorganisatie die steeds zorgvuldig bepaalt wat zij zelf moet doen en wanneer zij gebruik moet maken van de diensten van anderen, bijvoorbeeld in de vorm van co-creatie.

De RSD wil een betrouwbare en innovatieve partner zijn die economische ontwikkelingen en kansen voor ondernemers verbindt. In samenwerking met het Werkgevers ServicePunt Midden Gelderland wil de RSD binnen de regionale arbeidsmarkt de voorkeursleverancier van werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Intensieve samenwerking met ondernemers en onderwijs moet daarbij ook kansen voor werknemers met een arbeidsbeperking opleveren. Voor deze doelgroepen zal de RSD in veel gevallen loonkostensubsidie en/of jobcoaching inzetten.

De RSD heeft haar klanten in beeld en weet welke klanten welke potentie hebben en heeft het vakmanschap in huis om klanten op maat te bedienen. Onze ambitie is om onze dienstverlening uit te breiden voor klanten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. De focus van de RSD ligt op het werkfit maken en bemiddelen van klanten met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt. Dit gebeurt door de medewerkers van de nieuwe Unit Werk. Deze unit, met bestaande en nieuwe medewerkers, zorgt voor krachtige innovatieve trajecten en projecten die deels in eigen beheer en deels samen met bedrijven worden uitgevoerd.

Klanten die de stap naar de arbeidsmarkt niet kunnen maken zijn aangewezen op de RSD voor hun uitkering. De rol van de RSD bij het bemiddelen van deze klanten naar een zinvolle dagbesteding beperkt zich tot het verwijzen van de klant naar (maatschappelijke) organisaties die de klant daarbij kunnen helpen.

Voor de gemeenten blijft de RSD een stabiele factor die wendbaar is en inspeelt op de veranderende arbeidsmarkt, wet- en regelgeving en de ontwikkelingen binnen de samenleving.

D. Proces en besluitvorming

Bij het proces dat heeft geleid tot deze businesscase heeft RSD de Liemers verschillende partijen betrokken. Naast adviseurs en de netwerkdirectie van de Liemerse gemeenten zijn de Cliëntenraad van de RSD, ondernemers en Radar Advies (Bert Otten) betrokken. Met de gemeenten Doesburg en Montferland is ook gesproken over de businesscase om een basis te leggen voor verdere onderlinge samenwerking in de komende jaren. Zo willen beide gemeenten participeren in het onderzoek naar een sub-regionaal Leerwerkcentrum naast de dienstverlening van Scalabor. Afspraken hieromtrent worden vastgelegd met daarin passages over te verwachten kosten, opbrengsten en juridische -en organisatorische kaders.

Besluit:

De colleges van Duiven, Westervoort en Zevenaar stemmen in met de businesscase en leggen deze ter besluitvorming voor aan hun gemeenteraden.

Bovenstaand besluit is genomen met inachtneming van de in de businesscase beschreven meerjarenbegroting, investeringen, opbrengsten, governancestructuur, sub-regionale samenwerking, alsmede de randvoorwaarden en risico's.

E. Investerings en Opbrengsten

De RSD wil ook de komende jaren voor haar opdrachtgever een solide partner blijven met een gezond en realistisch ambitieniveau. Dit komt onder andere tot uiting in onderstaande investeringen en opbrengsten:

Investerings

- ✓ Oprichten Unit Werk binnen RSD de Liemers;
- ✓ Verbinding Liemers werkgeversnetwerk en WSP-MG;
- ✓ Versterking regierol in relatie met ondernemers en onderwijs;
- ✓ Uitbreiding samenwerking LMD gemeenten en RSD de Liemers;
- ✓ Versterken zichtbaarheid;
- ✓ Uitbreiden formatie;
- ✓ Toereikend P-budget;
- ✓ Maatschappelijke kosten-baten analyses.

Opbrengsten

- ✓ Bijstandsvolume 2018-2020 onder landelijk gemiddelde;
- ✓ Verwachte schadelastbeperking op uitkering in 2018 € 340.000,- en vanaf 2019 ruim 1,5 miljoen per jaar;
- ✓ Met werkgevers 10-15 projecten opstarten voor doelgroepen: 10% groei naar betaald werk;
- ✓ Versterking social return: In 2018 van 5% naar 10% en in 2019 naar 15% van het totale inkoopvolume van Liemerse gemeenten;
- ✓ Groei van aantal plaatsingen naar betaald werk;
- ✓ Effectiviteit is vergroot door samenwerking LMD gemeenten en RSD de Liemers;
- ✓ Binnenhalen van twee subsidies per jaar voor innovaties die inspelen op de veranderende arbeidsmarkt;
- ✓ Maatschappelijke opbrengsten zijn in beeld via MKBA met een verwachte positieve maatschappelijke factor van 10% per geïnvesteerde Euro.

F. Begroting

Om onze klanten zo goed mogelijk te kunnen bedienen, vraagt dit van de gemeenten om een investering die zich in de toekomst gaat terug verdienen. De reden waarom de kosten ieder jaar stijgen, heeft in belangrijke mate te maken met de intensieve begeleiding (jobcoaching) die nodig is om de klanten ook duurzaam aan het werk te houden. Deze begeleiding past bij de nieuwe groep klanten van de RSD die voorheen vielen onder de doelgroep SW en Wajong en is een logisch gevolg van de invoering van de Participatiewet.

Vastgestelde begroting 2018				
Personeelskosten RSD + Sociale Recherche	€	3.026.413		
ESF Subsidie 2017/2018 (inclusief 50% cofinanciering)	€	457.319		
P-budget RSD zeer beperkt beïnvloedbaar 2017	€	824.800	(bijv. bijdrage WSP + WIW-banen)	
P-budget RSD beïnvloedbaar 2017 (lopende projecten RSD)	€	970.009		
Totaal budget RSD 2018 voor personeel en re-integratie	€	5.278.541		
Extra investering t.o.v. vastgestelde begroting 2018				
		2018	2019	2020
Extra P-budget t.o.v. 1,8 mln P-budget 2017	€	290.000	€ 680.000	€ 680.000
Extra klantmanagement "Werkfit maken"	€	124.500	€ 249.000	€ 178.462
Uitbreiding interne organisatie (BMC formatiecalculatie + nieuwe opdracht)	€	203.441	€ 469.114	€ 406.882
Externe ondersteuning implementatieproject	€	30.000		
Onderzoek Leerwerkcentrum, PPS-constructies en MKBA	€	50.000	€ 50.000	€ 50.000
Totale extra exploitatiekosten	€	407.941	€ 768.114	€ 635.344
Totale extra investering	€	697.941	€ 1.448.114	€ 1.315.344
Verwachte resultaten				
		2018	2019	2020
besparing extra uitstroom regulier	€	227.500	€ 1.296.750	€ 1.387.750
besparing extra uitstroom doelgroeper	€	42.000	€ 226.800	€ 340.200
Social Return on Investment (MKBA)	€	69.794	€ 144.811	€ 131.534
Totale besparing	€	339.294	€ 1.668.361	€ 1.859.484
Budgetresultaat	€	-358.647	€ 220.247	€ 544.141

Toelichting begroting

Extra P-budget: Dit budget is nodig voor de inkoop van trajecten t.b.v. het werkfitmaken van onze klanten.

Extra klantmanagement "Unit Werk": Met deze middelen gaat de RSD actief op zoek naar nieuwe klantmanagers met het profiel dat passend is bij de opdracht.

Uitbreiding interne organisatie: In 2016 is er een formatiecalculatie uitgevoerd waaruit bleek dat de RSD fors formatie tekort kwam voor de uitvoering van haar taken. In 2017 en begin 2018 heeft de RSD, in afwachting van de nieuwe bestuursopdracht, hiervoor incidentele middelen ontvangen.

Externe ondersteuning implementatietraject: De RSD zal incidenteel op onderdelen externe ondersteuning nodig hebben.

Onderzoek Leerwerkcentrum, PPS-constructies en MKBA: Ook hiervoor is externe expertise nodig, welke langzaam opgebouwd wordt door kennisoverdracht aan vaste medewerkers.

Besparing extra uitstroom regulier: De besparing op de uitkering van WWB-kandidaten is berekend op 50% van de jaarlijkse WWB-kosten van €14.000,-. Sommige kandidaten zullen niet fulltime gaan werken en nog een gedeeltelijke uitkering ontvangen, andere kandidaten zullen meerdere jaren blijven werken. Gemiddeld is als besparing voor een WWB-kandidaat €7.000,- berekend voor het 1^e jaar en dat voor het 2^e jaar 15% geen werk meer heeft. In jaar 3 wordt er vanuit gegaan dat 30% van de 1^e groep inmiddels geen werk meer heeft.

Besparing extra uitstroom klanten uit doelgroepregister: De besparing op de uitkering van klanten uit het doelgroepregister is berekend op 20% van de jaarlijkse WWB-kosten van €14.000,-. Sommige kandidaten zullen niet fulltime gaan werken en nog een gedeeltelijke uitkering ontvangen. Deze klanten worden vaak geplaatst met een loonkostensubsidie voor de werkgever. Om deze redenen wordt voor een klant uit het doelgroepregister €2.800,- berekend. Voor het 2^e jaar wordt berekend dat 15% geen werk meer heeft. In jaar 3 wordt er vanuit gegaan dat 30% van de 1^e groep inmiddels geen werk meer heeft.

G. Investeer in de nieuwe opdracht en verdien de investering terug

Om uitvoering te geven aan de nieuwe opdracht, moeten we investeren in de RSD. Investeren in kennis, investeren in competenties/vaardigheden, investeren in formatie en investeren in verbindingen binnen het sociaal domein en het economisch domein. Voor een deel doen we dat met een flexibele schil: als veel bijstandsgerechtigden conform verwachting uitstromen, dan hebben we minder mensen nodig.

Maar alleen investeren vinden we niet voldoende. De investering moet worden terugverdiend door een besparing op uitkeringen en aanpalende kosten (bijzondere bijstand, bijvoorbeeld). In jargon heet dat 'schadelastbeperking': als we er aan de ene kant geld instoppen, moet dat ertoe leiden dat er aan de uitkeringskant minder geld uitstroomt. We investeren immers niet om de RSD groter te maken, we investeren om mensen aan een baan te helpen.

Het is een gegeven dat het vinden van werk een positief maatschappelijk effect op meerdere terreinen, zoals zorggebruik, vitaliteit, schuldenproblematiek, inzet politie/justitie, etc. Door jaarlijks onderzoek te doen onder de doelgroepen van de RSD, bijvoorbeeld o.b.v. een aantal klantprofielen, worden de maatschappelijke effecten zichtbaar en kunnen deze in cijfers worden uitgedrukt.

Op basis van ervaringen op andere plekken in Nederland en gesprekken hierover met een gespecialiseerd bedrijf (Koster&Van Hooren) is de inschatting gemaakt dat per geïnvesteerde Euro zo'n 10% extra maatschappelijk effect kan worden behaald, onder andere in de vorm van afname bijzondere bijstand en zorgbehoefte van klanten die een baan vinden. Deze opbrengst hebben wij ondergebracht onder Social Return on Investment.

Uitwerking Businesscase

1. Totstandkoming

De bestuursopdracht om RSD de Liemers verder te ontwikkelen naar een netwerkorganisatie voor werk en participatie draagt bij aan een momentum om met gezonde ambitie en focus verder te werken aan een inclusieve Liemerse arbeidsmarkt en op rechtmatige wijze een uitkering te verstrekken aan diegene die (nog) niet tot betaalde arbeid in staat is. Dit vraagt om een sociale dienst die zowel sociaal als economisch over een netwerk beschikt op meerdere organisatieniveaus dat past bij de opdracht.

Om te komen tot een gedragen businesscase heeft RSD de Liemers verschillende gesprekken gevoerd, waaronder met

- De gemeenten in de Liemers, Doesburg en Montferland
- Radar Advies (Bert Otten)
- Een ondernemer in de Liemers
- Cliëntenraad RSD de Liemers
- Adviesbureau Koster&Van Hooren (MKBA)

Dit document bestaat naast de voorlegger en businesscase uit een aantal bijlagen. Samen geven zij weer welke dienstverlening RSD de Liemers samen met haar netwerkpartners biedt aan haar klanten en welke opbrengsten dit oplevert in de komende jaren.

2. Scope

De scope van deze businesscase wordt voor een belangrijk deel bepaald door de opdrachtformulering die door de directie van Samenwerking de Liemers en colleges van de Liemerse gemeenten is gegeven. (Bijlage 7) en welke is gebaseerd op het rapport van Radar Advies (Bijlage 8, met daarin een verdieping van Scenario 3 in hoofdstuk 7).

Deze businesscase voorziet in een beperkte dienstverlening voor klanten zonder arbeidsperspectief. Zij vallen onder de unit Uitkering. Deze Unit verstrekt deze klanten een uitkering en verwijzen hen naar lokale maatschappelijke partners als de sociale wijkteams en welzijnsorganisaties, zodat ze adequate ondersteuning krijgen en de mogelijkheid krijgen te participeren. (Bijlage 5)

Waar mogelijk kan deze groep klanten deelnemen aan maatschappelijke activiteiten als vrijwilligerswerk of activiteiten die vallen onder Activerend Werk, dat binnen de regio als vervanging van de dagbesteding is opgezet. De intensiteit van de verwijzing zal per klant verschillen en vraagt nauwe afstemming met maatschappelijk partners.

De Liemerse gemeenten, Montferland en Doesburg (LMD-gemeenten) willen binnen de kaders van de arbeidsmarktregio Gelderland Midden intensief samenwerken aan een inclusieve arbeidsmarkt in de subregio De Liemers. Dit vraagt van de gemeenten een gemeenschappelijke regierol waarbij samen met werkgevers en onderwijs invulling wordt gegeven aan deze arbeidsmarkt. Hierbij moeten kansen worden geboden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, dan wel met een arbeidsbeperking.

passage uit rapport Radar Advies

3. Doelgroep

De groep inwoners die een beroep doen op de RSD is zeer divers. De doelgroep van RSD bestaat uit inwoners die financiële ondersteuning nodig hebben om tot het sociaal minimum te komen. Een significant deel van de doelgroep leeft langere tijd in schaarste en ervaart chronische stress, zoals wordt bevestigd door onderzoek van Sendhil Mullainathan (Econoom - Harvard University) en Eldar Shafir (Psycholoog – Princeton University)

Onder deze inwoners bevinden zich arbeidsbeperkten, inwoners met multi problematiek, inwoners met een migratie achtergrond, tot ondernemers van wie hun bedrijf failliet is gegaan of inwoners op oudere leeftijd voor wie het moeilijk is om ander werk te vinden en hun maximale WW periode is doorlopen.

Sommige mensen hebben weinig problemen, maar geen onderscheidende of actuele kwalificaties, waardoor ze moeizaam uit deze afhankelijke situatie komen. De bijstand is altijd het laatste vangnet.

De doelgroep kenmerkt zich als een kwetsbare groep mensen met chronische stress. Chronische stress tast de executieve functies aan. Dit heeft gevolgen voor hun gedrag. Zo is het moeilijk om dingen te onthouden, verleidingen te weerstaan, focus te houden en de gevolgen van eigen gedrag te overzien. Dit betekent dat ze moeite hebben om langere termijn plannen te maken, weinig zelfredzaam zijn, vaak veel teleurstellingen achter de rug hebben, een klein sociaal netwerk hebben en andere belemmeringen hebben die ervoor zorgen dat zij meer begeleiding nodig hebben om aan het werk te komen. Een deel van deze doelgroep zal helemaal niet in aanmerking komen voor de arbeidsmarkt.

De RSD deelt haar klanten in op afstand tot de arbeidsmarkt. Een groot deel behoort tot de groep die arbeidsperspectief heeft, mits in hen wordt geïnvesteerd door inzet van specifieke trajecten, projecten en arrangementen die samen met bedrijfsleven worden opgezet. Een groot deel blijkt dan bemiddelbaar te zijn naar een betaalde baan, al dan niet met een bepaalde vorm van structurele begeleiding en loonkostensubsidie. Vaak blijkt namelijk dat deze ondersteuning (voorheen alleen beschikbaar voor mensen met een indicatie SW of Wajong) nodig is om duurzaam inzetbaar te zijn.

De RSD kent geen specifiek doelgroepenbeleid. Toch vragen twee groepen om specialistische kennis en vaardigheden van een klantmanager willen we deze inwoners goed bedienen.

Speciale klantmanager voor mensen met een arbeidshandicap

De mensen met een arbeidshandicap die onder de Participatiewet vallen, zijn niet in staat het wettelijk minimumloon te verdienen. De arbeidsbeperkingen bij inwoners zijn divers en varieert van lichamelijke, verstandelijke tot psychische beperking of een combinatie hiervan.

Voor de meesten moet een aanpassing op de werkplek gerealiseerd worden. Dit kan door vereenvoudiging van taken, aanpassing van tempo, of door fysieke aanpassingen van de werkplek zelf. Allen hebben behoefte aan een vorm van begeleiding op de werkplek.

De arbeidsgehandicapte heeft te maken met diverse behandelaars en/of begeleiders. De begeleiding van de RSD moet met al deze aspecten rekening houden. Het vraagt specialistische kennis van beperkingen en de gevolgen hiervan, andere methodieken voor werkfit maken, een uitgebreide sociale kaart, samenwerking met het (in)formele netwerk rondom de arbeidsbeperkte en specialistische kennis van de specifieke voorzieningen die er voor deze doelgroep zijn.

Mensen met een migratieachtergrond

Het arbeidsfit maken van mensen met een migratieachtergrond vraagt meer specialistische kennis en vaardigheden van de klantmanager dan het arbeidsfit maken van mensen met Nederlandse wortels. Het gaat hierbij zowel om mensen die nieuw zijn in Nederland als om mensen die soms al vele jaren in ons land wonen. Het aantal mensen met een migratieachtergrond blijft de komende jaren groeien. De taalachterstand, de vaak aanzienlijke culturele verschillen en de onduidelijkheid over de precieze waarde van buitenlandse diploma's en buitenlandse werkervaring leiden ertoe dat de meeste van hen worden ingedeeld op trede 2 van de werkladder.

Om mensen met een migratieachtergrond effectief te kunnen begeleiden zet de RSD (externe) mensen in met uitgebreide kennis van de culturele achtergrond van deze groepen. Ook de inzet van tolken is noodzakelijk (meestal via de tolkentelefoon). Participatie in de Nederlandse samenleving versnelt het arbeidsfit worden aanzienlijk. De RSD werkt hierbij nauw samen met de sociale teams en met de welzijnsinstellingen. Uit eerdere golven van instroom van vluchtelingen hebben we geleerd dat het belangrijk is dat dit zo snel mogelijk gebeurt. Onderzoek heeft aangetoond dat dit het meest effectief is als deze ondersteuning parallel aan het inburgeringstraject plaatsvindt en ook daarna geruime tijd doorloopt.

4. Dienstverlening

Netwerkorganisatie

De RSD ontwikkelt zich tot een netwerkorganisatie waarbinnen de vraag van (lokale) werkgevers en het 'ken je klant principe' centraal staan.

De RSD als een netwerkorganisatie die steeds zorgvuldig bepaalt wat zij zelf moet doen en wanneer zij gebruik moet maken van de diensten van anderen. Een netwerkorganisatie die midden in samenleving staat en die in samenwerking met (lokale) werkgevers de motor is achter de doorontwikkeling van de inclusieve Liemerse arbeidsmarkt.

In samenwerking met het WSP-MG en de gemeentelijke afdelingen Economische Zaken wil de RSD binnen de regionale arbeidsmarkt de spilfunctie innemen die noodzakelijk is om kansen voor werknemers met een arbeidsbeperking te realiseren en de betrouwbare en innovatieve partner zijn voor ondernemers.

Unit Werk

De dienstverlening die de RSD biedt is gericht op het ondersteunen van werkgevers met personeelsbehoefte en het vergroten van het perspectief van mensen op de arbeidsmarkt, zowel nu als in de toekomst.

Klanten die perspectief hebben, al dan niet met een arbeidsbeperking, vallen onder de nieuw op te zetten Unit Werk.

Deze Unit Werk bestaat uit twee teams, Activering en Bemiddeling.

Het team Activering zorgt dat klanten weer klaar zijn voor de arbeidsmarkt (werkfit maken) door persoonlijke begeleiding, trainingen, trajecten en projecten. Dat werkfit maken doet de RSD niet altijd zelf. Veelal zal dat door externe partijen gebeuren in een samenwerking tussen RSD en haar brede netwerk van bedrijven, onderwijsinstellingen, WSP-MG, het regionaal LeerWerkLoket, e.a.. Samen worden werkfit trajecten ontwikkeld en worden mensen naar werk bemiddeld. Indien nodig wordt de werkgever ondersteund door instrumenten als vormen van loondispensatie, jobcoaching, proefplaatsingen, e.d..

Een belangrijke partner bij het vinden en matchen van de juiste vacatures en kandidaten is het WSP-MG.

Anticiperend op de nieuwe opdracht is de RSD in gesprek gegaan met Lindus, WSP-MG, Doesburg en UWV, hetgeen heeft geleid tot afspraken over een sub-regionale dienstverlening binnen de Liemers e.o.

Met Montferland, dat onderdeel uitmaakt van een andere arbeidsmarktregio, vinden momenteel ook gesprekken plaats over samenwerkingsmogelijkheden.

Een belangrijk deel van de investering in de RSD is bestemd om een team Bemiddeling te formeren met medewerkers die beschikken over de juiste (commerciële) competenties en het verder verkleinen van de caseloads van medewerkers van de Unit Werk. Bij de samenstelling van het team wordt de informatie uit een kwaliteitsscan gebruikt, welke gezamenlijk door de RSD en een Liemerse ondernemer is uitgevoerd.

Met andere woorden: het team bemiddeling vindt voor elke werkgever de juiste werknemer en voor elke werkfitte bijstandsgerechtigde een passende baan.

De unit werk bestaat uit ongeveer 15 fte onder aansturing van een teamleider. De resultaatafspraken die de gemeenten met de RSD maken over uitstroom zullen door deze unit gerealiseerd worden.

Unit Uitkering

Het rechtmatig verstrekken van uitkeringen blijft een belangrijke taak van de RSD. De professionals in deze unit dragen zorg voor een snelle afhandeling van de uitkeringsaanvraag. Deze klantmanagers hebben kennis van en verwijzen naar voorliggende voorzieningen. Ze bekijken situaties vanuit een brede blik op het sociale domein waardoor de individuele situatie en niet alleen de rechtmatigheid voorop staat. Door het geven van voorlichtingen informeren zij klanten over rechten en plichten. Ze denken actief mee over oplossingen wanneer de situatie van de klant wijzigt. Deze proactieve blik geldt ook voor medewerkers die in het verlengde van een uitkeringsaanvraag werken zoals handhaving, sociale recherche en terugvordering en verhaal.

Klanten die de stap naar de arbeidsmarkt niet kunnen maken, zijn op de RSD aangewezen voor hun uitkering.

De rol van de RSD bij het bemiddelen van deze klanten naar een zinvolle dagbesteding, beperkt zich tot het verwijzen van de klant naar (maatschappelijke) organisaties die de klant daarbij kunnen helpen.

Jongerenloket

De dienstverlening van het Jongerenpunt van de RSD aan jongeren t/m 26 jaar blijft ongewijzigd.

De dienstverlening is effectief en past goed bij het toenemend aantal jongeren met een arbeidsbeperking dat het gevolg is van de veranderingen in de Wajong, Sociale Werkvoorziening en Participatiewet. De samenwerking met het onderwijs (o.a. VSO-PRO) is goed en kan verder worden geïntensiveerd via projecten samen met werkgevers.

Ondernemersloket

Het ondernemersloket van de RSD helpt zelfstandig ondernemers met (tijdelijk) financiële problemen die het voortbestaan van hun bedrijf bedreigen. In bepaalde gevallen kan de ondernemer ondersteuning krijgen.

Bijvoorbeeld door een renteloze lening of door een aanvulling op het inkomen tot bijstandsniveau.

Het ondernemersloket begeleidt ook klanten die d.m.v. het starten van een eigen onderneming (gedeeltelijk) uit de uitkering willen stromen.

Samen resultaat binnen 'de triple helix' van overheid, ondernemers en onderwijs

Het Platform Onderwijs en Arbeidsmarkt (POA) is een informele netwerkorganisatie binnen "de triple helix" van ondernemers, overheid en onderwijs, ook wel de 3 O's genoemd. De RSD heeft hierin een prominente rol.

Dit netwerk zal de komende periode actief worden ingezet om de ambities te realiseren.

Verder is door verschillende projecten met bedrijven en de inzet van de social return projectgroep een volgende stap gezet naar een meer regionaal netwerk. Deze successen worden gebruikt bij de verdere inrichting van de netwerkorganisatie.

De voorgestelde netwerkstructuur vraagt om een stevige verbinding met onderwijs en ondernemers, ook wel aangeduid als een triple helix structuur. Een triple helix structuur is gebaseerd op intensieve samenwerking tussen deze drie partijen en in verschillende regio's zien we dat door deze samenwerking innovatie en ondernemerschap bevordert wordt. Binnen de Liemers is o.a. met het POA een belangrijk netwerk aanwezig om deze structuur op het terrein van de Participatiewet verder inhoud te geven. In de agendasetting van het POA is de Participatiewet ook een belangrijk thema.

passage rapport Radar Advies

(Sub-)Regionale Werkgeversbenadering

Het MKB, binnen de gemeentegrenzen van Doesburg, Duiven, Rijnwaarden, Zevenaar en Westervoort met een sterke sub regionale oriëntatie (tot 20 werknemers) wordt bediend door een sub-regionale accountmanager, die verantwoordelijk is voor het MKB binnen het aan hem toegewezen rayon binnen de genoemde gemeenten.

Grotere bedrijven binnen het bedieningsgebied van het WSP-MG met meer dan 20 werknemers, of bedrijven die voor hun vacaturevervulling van een grotere regio afhankelijk zijn, worden bediend door de regionaal accountmanager (RA). De RA is verantwoordelijk voor de grotere bedrijven binnen het totale bedieningsgebied van het WSP-MG voor een specifieke branche. Hiermee ontstaat een matrixorganisatie die werkgevers op maat bedient.

Door de matrixorganisatie blijft enerzijds het solidariteitsbeginsel op basis waarvan gemeenten en UWV binnen het WSP samenwerken behouden. Anderzijds worden kansen voor klanten met een Participatiewet uitkering vergroot.

Deze klanten zijn voor bemiddeling meer aangewezen op de eigen sub-regio.

De matrixorganisatie geeft een andere invulling aan de taken van het WSP-MG, zonder dat uitbreiding nodig is.

Het is daarom een budget neutrale aanpassing.

Naast de ondersteuning van ondernemers bij de invulling van hun vacatures door bemiddeling van de doelgroep van de RSD, vindt er het gesprek plaats over innovatie die plaatsvindt in de verschillende branches, zoals de logistiek, die er voor zorgt dat de arbeidsmarkt met toenemende snelheid verandert. Zo kan worden geanticipeerd op kansen en bedreigingen waarvoor samen een oplossing wordt bedacht.

Team Beleid & Kwaliteit

Het primaire proces dat de units Uitkering en Werk verrichten, wordt ondersteund door een team van medewerkers met complementaire taken: Juridische ondersteuning, kwaliteitszorg en privacy, finance & control, subsidies, beleidstaken, procesmanagement, inkoop- en contractbeheer (o.a. van werkfittrajecten) en projectmanagement. In toenemende mate wordt een beroep gedaan op dit team dat beschikt over een brede kennis van het Sociaal Domein en ontwikkelingen op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt. Door haar centrale functie is het team in staat op effectieve wijze de Liemerse gemeentelijke organisaties en colleges te ondersteunen. De projectleiding van de social return projectgroep valt hier ook onder.

Belangrijk is de rol die het team Beleid & Kwaliteit inneemt als een soort maatschappelijk regisseur die kennis deelt en partners verbindt in een breed netwerk van gemeenten, maatschappelijk partners en bedrijfsleven. Deze rol past bij de gewenste netwerkorganisatie en de veranderende participatiesamenleving en zal zich komende jaren verder ontwikkelen.

De gesprekken die met gemeente Doesburg zijn gevoerd in het kader van deze businesscase geven veel vertrouwen in een verdergaande sub-regionale samenwerking. Samen participeren in projecten, kennisdeling en een gezamenlijke beleids- en projectenagenda dragen bij aan de efficiency en effectiviteit van de dienstverlening. Gelijk aan de Liemerse gemeenten heeft de gemeente Doesburg een aantal kleinschalige werkfitprojecten, zoals binnen de groenvoorziening.

Samenwerking lijkt daarom logisch en hierin is een belangrijke rol weggelegd voor het Team Beleid & Kwaliteit.

5. DNA RSD de Liemers: Samen doen wat nodig is

Het DNA van de RSD is het uitgangspunt bij het opstellen van het beleid en is de basis van de dienstverlening. Het DNA is opgebouwd uit drie kernwaarden en is uitgewerkt in 10 uitgangspunten.



Missie

Vanuit onze verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de participatiewet, werken wij integraal met partners in het sociaal domein en zijn wij de verbindende factor. Als netwerkorganisatie zijn wij de regisseur van de (door)ontwikkeling van de inclusieve Liemerse arbeidsmarkt.

Kernwaarden

Ons DNA heeft 3 kernwaarden:

Perspectief: We zoeken samen met de inwoners naar een aantrekkelijk perspectief en doen een beroep op zelfstandigheid en eigen kracht.

Maatwerk: We onderzoeken gezamenlijk met de individuele inwoner en onze netwerkpartners de behoeften en de mogelijkheden van individuele inwoners en doen wat nodig is.

Vakmanschap: Wij zijn professionals. We werken methodisch en bieden continuïteit. Onze medewerkers zijn (zelf)kritisch, hebben een lerende houding en zoeken actief de samenwerking met de netwerkpartners.

Uitgangspunten DNA

Vakmanschap en houding

1. Wij hebben een lerende houding. We wachten niet af en bewegen mee wanneer de eisen die onze omgeving aan ons stelt veranderen.
2. We luisteren, staan naast inwoners en ketenpartners en werken op basis van vertrouwen.
3. Wij stimuleren autonome keuzes van inwoners en verleiden hen tot ander gedrag. Als dat nodig is, leggen we een maatregel op.
4. Wij zijn verbindend en zoeken de samenwerking in het brede sociale domein, benutten het informele netwerk van de inwoner en ons eigen netwerk.
5. We zijn kostenbewust en staan voor maximaal resultaat op de lange termijn.

Re-integratie

6. Ons doel is uitstroom naar betaald werk. Als dit niet haalbaar is, richten we ons op maximaal meedoen in de maatschappij.

Werkgeversdienstverlening

7. Wij zijn een proactieve en betrouwbare netwerkorganisatie voor werkgevers, maatschappelijke organisaties en andere netwerkpartners.
8. Wij zijn ook werkgever en hebben in die rol een voorbeeldfunctie.

Rechtmatigheid

9. Wij kijken naar werk en inkomen vanuit één sociaal domein en een zorgvuldig klantbeeld. Uitstroom uit de uitkering is niet altijd de beste oplossing.
10. Iedereen heeft recht op bijstand als laatste vangnet van ons stelsel van sociale zekerheid. Wij handhaven de voorwaarden en plichten die aan dit recht zijn gekoppeld.

6. Modules of Dienstverleningsovereenkomsten

De dienstverlening van de RSD kan verder worden uitgebreid door aparte modules of dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) af te sluiten. Modules die de Liemerse gemeenten collectief afnemen, of aparte DVO's indien onderscheid wordt gemaakt in de extra dienstverlening. Bijvoorbeeld m.b.t. ondersteuning aan zorgklanten of speciale, op de gemeente afgestemde projecten. Of ondersteuning aan gemeente Doesburg met haar social return beleid.

Eventuele andere samenwerkingsafspraken, bijvoorbeeld m.b.t. het onderzoek naar een leerwerkcentrum, personele mobiliteit, kunnen in aparte overeenkomsten worden vastgelegd. Wanneer sprake is van dergelijke overeenkomsten zullen deze periodiek in een overzicht worden weergegeven, als onderdeel van de governance.

Als onderdeel van de opdracht van de RSD (Bijlage 7) zijn onderstaande twee onderdelen toegevoegd aan deze businesscase. Hierover wordt in 2018 en 2019 gerapporteerd naar de opdrachtgever.

7. Onderzoek leerwerkcentrum

Conform het raadsbesluit dat door de LMD gemeenten is genomen in 2017 zullen de mogelijkheden worden onderzocht om een LeerWerkCentrum (LWC) op te zetten met werkplekken voor arbeidsbeperkten. Uitgangspunt is een hybride vorm van samenwerking tussen publieke en private partijen in de sub-regio door bedrijfsleven, de RSD, onderwijs, zorginstellingen en gemeentelijke afdelingen WMO en Jeugdzorg. Het LWC dient in ieder geval te voorzien in werkplekken voor de doelgroep Nieuw Beschut Werk en draagt zo bij aan een inclusieve (sub-) regionale arbeidsmarkt.

De gemeenten Doesburg en Montferland willen graag participeren in dit onderzoek, dat halverwege 2018 wordt uitgevoerd, zodat er een sub-regionaal aanbod ligt naast de dienstverlening die door Scalabor in Arnhem wordt ontwikkeld. Onderlinge afspraken hierover, zoals onderzoeksopzet, looptijd en kosten, worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

In een dergelijk centrum, dat ook via een netwerkinvulling ingericht kan worden in plaats van een gebouw, kunnen trainingen op het terrein van arbeidsontwikkeling gegeven worden en kan werk geboden worden in het kader van activerend en beschut werk. Daarnaast kan dit centrum voorzien in een 'tussenvoorziening' als werkplekken c.q. werkzaamheden voor de Participatiewet-doelgroepen (tijdelijk) vervallen bij reguliere werkgevers. In verschillende gemeenten bestaan een dergelijk Leerwerkcentrum die in een PPS-constructie ontwikkeld kan worden.

Passage rapport Radar Advies

8. Maatschappelijke kosten en baten analyse (MKBA)

Een MKBA probeert de (positieve en negatieve) effecten van een project (of beleidsoptie) op de welvaart van Nederland in te schatten. Het gaat hier niet alleen om financiële kosten en baten, maar ook om maatschappelijke effecten zoals effecten van een project op zorgbehoefte, veiligheidsgevoel, belasting justitieel apparaat, geluidsoverlast of de natuur, sociaal welzijn, etc. Subjectieve argumenten worden geobjectiveerd en zijn zo beter te vergelijken met andere initiatieven.

Een MKBA kan hulp bieden bij het beoordelen of het verstandig is om een project uit te voeren en het vergroten van begrip voor een project. Het draagt ook bij aan de transparantie en controleerbaarheid van de overheid, het prioriteren binnen een programma en het verbeteren van een project.

In navolging van enkele ministeries en gemeenten zal de RSD in 2018 verder investeren in kennis en toepassing van dit instrument om eind 2019 een MKBA uit te voeren op enkele projecten cq. onderdelen van de dienstverlening en hierover te rapporteren naar de opdrachtgever. Bij het opstellen van de businesscase is door de RSD ook gebruik gemaakt van de kennis van het adviesbureau Koster&Van Hooren.

9. Risicoparagraaf

De in deze businesscase beschreven investeringen en resultaten zijn afhankelijk van een aantal factoren die mede bepalen of de opdracht van de RSD succesvol kan worden uitgevoerd. In overleg met haar opdrachtgever heeft de RSD voorgesorteerd op de formalisering van haar nieuwe opdracht, die als fors mag worden betiteld en waarvoor ambtelijk en bestuurlijk alle zeilen moeten worden bijgezet.

Onderstaande factoren vallen grotendeels buiten de invloedssfeer van RSD de Liemers. Waar RSD de Liemers wel invloed heeft op deze factoren, zal ze deze aanwenden om de gevolgen van de risico's tot een minimum te beperken. De RSD zal de opdrachtgever zo tijdig mogelijk informeren over het voordoen van deze of andere risico's die van invloed zijn op het resultaat.

- Wanneer besluitvorming over de businesscase en het beschikbaar stellen van de benodigde middelen pas in 2018 plaatsvindt, dan leidt dit tot vertraging van de implementatie en de geplande investeringen. Dit zal de resultaten negatief beïnvloeden in de periode 2018-2020;
- Veranderende Wetgeving, zoals het voornemen van het Kabinet Rutte III om de loonkostensubsidieregeling te wijzigen naar een loondispensatieregeling;
- Landelijke budgetverdeling;
- Daadkracht als netwerkorganisatie kan onder druk komen te staan door calculerend gedrag en bestuurlijke en ambtelijke afstemming tussen de gemeenten;
- Minder inkomsten uit ESF subsidie, die loopt t/m 2018. Vanaf 2019 is onzeker of er opnieuw subsidie kan worden aangevraagd;
- Negatieve Arbeidsmarktontwikkelingen cq. veranderende conjunctuur;
- Onjuiste aanname dat bedrijfsleven voldoende banen heeft voor doelgroepen van de RSD;
- Transformatievermogen betrokken organisaties;
- Politieke keuzes als gevolg van lokale verkiezingen;
- Aanhoudende druk op ambtelijke organisatie a.g.v. gemeentelijke herindeling en ambtelijke samenwerking.

Het bestuur en de beleidsregie vinden plaats vanuit de huidige gemeenschappelijke regeling RSD de Liemers. Doesburg en Montferland kunnen een DVO afsluiten met RSD de Liemers voor uitvoering van diensten en kunnen als buitenlid mee participeren, c.q. adviseren in de beleidsvoorbereiding van het bestuur. Tevens kan onderzocht worden of er bereidheid bestaat tot aansluiting bij RSD de Liemers. Los van deze bereidheid is het verstandig bij de keuze voor dit scenario de bestaande governancestructuur van RSD de Liemers onder de loep te nemen vanwege een gewijzigde positionering van de organisatie.

passage uit rapport Radar Advies

10. Governance en overlegstructuur

De huidige structuur van ambtelijke en bestuurlijke afstemming binnen gemeenten en tussen de Liemerse gemeenten is complex en neemt veel tijd in beslag. Gezien de opdracht van de RSD om zich te ontwikkelen tot een netwerkorganisatie lijkt de huidige governance structuur ongeschikt om voldoende wendbaar en slagvaardig te zijn en nieuwe samenwerkingsverbanden met publieke en private partijen aan te gaan. Tegelijkertijd dienen portefeuillehouders voldoende in positie te worden gebracht om de RSD inhoudelijk aan te kunnen sturen en dient de manager van de RSD optimaal te worden ondersteund om de omvangrijke opdracht naar tevredenheid te kunnen uitvoeren.

Samen met de ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers worden afspraken vastgelegd over de wijze waarop afstemming plaatsvindt met de opdrachtgever over beleidsontwikkelingen en -doelen en financiële verantwoording van investeringen en opbrengsten. Bijvoorbeeld door het structureel beleggen van portefeuillehoudersoverleggen waar de contactfunctionaris RSD en de manager van de RSD bij aanwezig zijn krijgt de RSD ambtelijk en bestuurlijk de aandacht die zij en haar opdracht verdienen.

11. Bijlagen

Bijlage 1 Uitgangspunten Dienstverlening	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 2 Bandbreedte klantenaantal t.o.v. formatie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 3 Financiële doorrekening per gemeente.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 4 Toelichting op DNA.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 5 Dienstverlening Zorgklanten.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 6 Integraal werken binnen het sociaal domein	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 7 Opdrachtformulering	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Bijlage 8 Rapport Radar Advies	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.