’Van transitie naar transformatie’

De rapportage voor bepaling koers WSD

14-12-2016

Inhoudsopgave

Voorwoord 4
1. Inleiding 5
2. De uitdaging 6
Visie en ambitie 6
Transitie en transformatie binnen het sociale domein 6
3. De opdracht 8
De uitgangssituatie 8
De opdracht vanuit Dagelijks Bestuur WSD 8
Principes en uitgangspunten 8
4. Proces/traject in beeld 9
Gezamenlijk traject gemeenten en WSD 9
Aanpak/het proces 9
Social design radar (VanBerlo) 9
Betrokkenheid DB en AB 10
Betrokkenheid Raads- en commissieleden 10
Betrokkenheid Beleidsmedewerkers 10
5. Inzichten en Droomfabriek 11
De methodiek 11
De Droomfabriek 12
De prototypes 12
6. De 5 prototypes 13
Inleiding 13
Uitwerking Prototype 1: Hèt ParticipatieBedrijf 14
Uitwerking Prototype 2: 3D Ketensamenwerking 15
Uitwerking Prototype 3: Het Cafetaria model 17
Uitwerking Prototype 4: Continuering Transitiearrangement 18
Uitwerking Prototype 5: Gemeente voert zelf uit 19
7. Financiële impact van de prototypes 20
Algemene uitgangspunten bij de financiële duiding 20
8. Juridische impact van de prototypes 23
Duiding juridische implicaties Prototype 1: Hèt participatiebedrijf 23
Duiding juridische implicaties Prototype 2 t/m 5: 3D Ketensamenwerking, Transitiearrangement, Cafetariamodel en Gemeente voert zelf uit. 24
Bijlage 1 uitwerking financiële consequenties prototypes 25
Prototype 1: Hèt participatiebedrijf 25
Prototype 2: 3D ketensamenwerking 26
Prototype 3: Het Cafetariamodel 27

Prototype 4: Het Transitiearrangement.....28
Prototype 5: De Gemeente voert zelf uit.....29

Voorwoord

Als voorzitter van WSD bied ik u hierbij het rapport van de commissie ‘Participatie naar vermogen’ aan. Hierin leest u over de koers van WSD voor de komende jaren. Van transitie naar transformatie binnen de Participatiewet.

Deze nieuwe koers is in een soepel samenspel ontstaan tussen de gemeenten en WSD. Ik ga er vanuit dat we elkaar hierin blijven ondersteunen en vasthouden de komende tijd. Gemeenten en WSD ontdekken straks samen wat werkt en natuurlijk met onze inwoners centraal. Op deze manier kunnen we ieder op een eigen manier keuzes maken en de weg bewandelen die aansluit.

In dit voorwoord plaats ik dan ook direct de oproep om vooral te experimenteren en zeker ook om te delen waar ieder mee te maken heeft of krijgt. Denk buiten de gebaande paden!

Alle leden van de commissie Participatie naar Vermogen, de ambtelijke werkgroep, Bureau VanBerlo en de procesbegeleider Berenschot bedankt voor jullie inzet en volhardendheid. Er ligt een compleet eindresultaat met vele mogelijkheden.

Succes en vooral ook veel (samen)werkplezier gewenst!

Ed Mathijssen

Voorzitter WSD

1. Inleiding

Voor u ligt het resultaat van de bestuurlijke opdracht die door het Algemeen Bestuur WSD is gegeven aan de Commissie Participatie naar Vermogen namens de 11 WSD-gemeenten. Die opdracht was het Dagelijks en Algemeen Bestuur van WSD te adviseren over de toekomstige rol en positie van WSD bij ondersteuning en toeleiding van doelgroepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt naar werk en/of vormen van participatie binnen het brede sociale domein.

In de afgelopen anderhalf jaar is door de Projectvoorbereidingsgroep (samengesteld uit gemeenten en WSD) gewerkt aan de uitvoering van deze opdracht. De tussenresultaten zijn gedurende het traject afgestemd met de Commissie Participatie naar Vermogen, het Dagelijks en het Algemeen Bestuur van WSD en besproken in het periodieke beleidsoverleg met de beleidsmedewerkers van de 11 GR-gemeenten. Tweemaal is een bijeenkomst georganiseerd om de tussenresultaten af te stemmen met de gemeenteraden en in oktober/november 2016 is er - ter voorbereiding van de vervolgstappen - tweemaal een bijeenkomst georganiseerd om de uitkomsten af te stemmen met de beleidsmedewerkers van de gemeenten. Daarbij waren niet alleen de beleidsmedewerkers Participatiewet betrokken, maar ook beleidsmedewerkers van de beleidsterreinen Jeugd en Wmo en financiën.

De opdracht aan de Projectvoorbereidingsgroep is uitgemond in de vijf '*prototypes'* die zijn uitgewerkt in hoofdstuk 5 van dit document. Die prototypes zijn feitelijk vijf uitvoeringsvarianten die, kijkend naar de opgaves rond de drie decentralisaties, de regionale situatie en de mogelijke voorkeuren van de 11 gemeenten, in aanmerking zouden kunnen komen als uitvoeringsmodel. Daarmee is er keuzemogelijkheid voor de gemeenten gecreëerd.

De naam *prototype* is gekozen om aan te geven dat in dit stadium nog geen definitieve keuze gemaakt hoeft te worden voor het toekomstige uitvoeringsmodel. Gemeenten kunnen nu besluiten om een aantal van die varianten in de komende periode te gaan uitproberen. Op basis van de ervaringen die op deze manier opgedaan kunnen worden, kan dan vervolgens een keuze gemaakt worden voor een toekomstig uitvoeringsmodel voor de langere termijn. Het voordeel van een keuze om meerdere prototypes naast elkaar uit te proberen is dat er in de uitvoeringspraktijk geëxperimenteerd kan worden, en dat die ervaringen meegewogen kunnen worden in een definitief besluit over de toekomstige uitvoering.

De besluitvorming binnen de 11 gemeenten zal op basis van deze notitie verder worden voorbereid.

Als gemeenten er in de experimenteerfase voor kiezen om verschillende prototypes naast elkaar te gaan uitproberen, voordat verder keuzes worden gemaakt voor de toekomst, ontstaan er feitelijk twee tijdshorizons: de experimentfase (naar schatting is daar 1½ á 2 jaar voor nodig) en de fase van de definitieve implementatie.

2. De uitdaging

Visie en ambitie

Alle mensen, jong en oud, in Nederland geboren of van ver komend, mensen met of zonder beperking, dienen als volwaardige burger mee te kunnen doen aan onze samenleving. Bij voorkeur in een reguliere baan, maar als dat (nog) niet mogelijk is, door op een andere manier te participeren in de samenleving. Participeren maakt gelukkig, het geeft zin aan het bestaan, het is een manier om mensen te ontmoeten, zinvolle bezigheden te verrichten en om economisch zelfstandig te zijn of te worden. Ook voor de samenleving is participatie van belang voor het kunnen financieren van (collectieve) goederen en voorzieningen. Hiernaast wordt de arbeidsmatige participatie van alle inwoners, inclusief inwoners met arbeidsbeperkingen, steeds belangrijker aangezien de beroepsbevolking in Nederland afneemt. Op termijn ontstaat daardoor, ondanks de huidige crisis, krapte op de arbeidsmarkt. Een actieve rol van werkgevers is noodzakelijk om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt zoveel als mogelijk in een reguliere baan te laten werken, al dan niet met begeleiding. Inwoners die niet op eigen kracht arbeidsmatig kunnen participeren kunnen een beroep doen op ondersteuning van de gemeente. Dit kan gaan om inkomensondersteuning of ondersteuning bij het vinden of houden van werk en/of andere vormen van participatie. Met intrede van de Participatiewet is de Wet Werk en Bijstand (Wwb), de Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw) en de Wajong samengevoegd. Het bijbehorende budget is eveneens samengevoegd en ontschot. Gemeenten staan voor de opgave om aansluitend bij de behoeften van deze (deels nieuwe) doelgroep op een effectieve en efficiënte wijze ondersteuningsvoorzieningen voor re-integratie en/of participatie in te zetten.

Transitie en transformatie binnen het sociale domein

Gemeenten staan de komende jaren voor een uitdaging. De doorgevoerde wettelijke veranderingen in het sociaal domein zorgen ervoor dat gemeenten verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren, organiseren en bekostigen van zorg, ondersteuning en hulpverlening in het sociaal domein. De uitvoering van deze taken gaat gepaard met een opgave om meer in de directe omgeving van de hulpvrager op zoek te gaan naar oplossingen en inzet van passende voorzieningen op het gebied van participatie, jeugdhulp, zorg of werk. Gemeenten zijn aan zet om samen met maatschappelijke en professionele partners deze opgave uit te voeren. Dit betreft ook de organisatie en uitvoering van ondersteuning aan inwoners die onder de Participatiewet vallen. Om die reden is het van belang om inzicht te hebben in wat deze transformatie opgave concreet inhoudt, zodat dit ook kan worden meegenomen bij de beoordeling van de prototypen en een passende keuze voor iedere gemeente.

De doelstellingen van de decentralisaties op het gebied van Jeugd, Wmo en Participatie zijn er op gericht dat mensen sneller geholpen worden bij hun zorg- en/of ondersteuningsvragen en dat dit zo nauw mogelijk aansluit bij hun persoonlijk (thuis)situatie, mogelijkheden en het sociale netwerk. Hiernaast krijgen de mensen die andere zorg of hulp (willen) bieden, daarvoor alle ruimte en steun (bijvoorbeeld mantelzorgers en vrijwilligers). Ook is het bedoeld om de omvang en de kosten van de verzorgingsstaat te beperken.

Om dit te bereiken dient er bij gemeenten een transformatie plaats te vinden, dit gaat over;

- Het centraal stellen van de klant en meer samenhang creëren in het aanbod van zorg, jeugdhulp en ondersteuning;
- Hulp wordt meer integraal vanuit de gedachte ‘1 gezin, 1 plan, 1 begeleider’
- Het anders organiseren van de toegang tot collectief gefinancierde zorg en ondersteuning;
- Hulp wordt meer georganiseerd door en in de eigen omgeving;
- Meer en betere samenwerking tussen professionele en vrijwillige zorgverleners en mantelzorgers;
- Meer aansluiten bij de talenten en mogelijkheden van mensen zonder evt. beperkingen uit het oog te verliezen;

Deze opgaven vragen om een andere manier van denken en doen; een transformatie, die de hele participatiesamenleving omvat. Waarin alle mensen naar vermogen meedoen. Alle gemeenten in de GR WSD werken in verschillende samenwerkingsverbanden aan de transitie en de transformatie. Een deel van deze werkzaamheden doen we in de regio en een deel doen we lokaal. Hierbij werken we allemaal vanuit het adagium één gezin, één plan, één regisseur. Hiernaast is dat gemeenten steeds meer integraal willen (en moeten) gaan werken, waarbij de verschillende transities meer in samenhang uitgevoerd worden. Als gevolg van deze integrale aanpak zien we ook steeds meer dat budgetten worden ontschot en de opgave van de decentralisaties meer als een samenhangend geheel gezien wordt.

3. De opdracht

De uitgangssituatie

- De GR WSD bestaat uit 11 gemeenten die relatief klein zijn, er is geen sprake van een centrumgemeente die 'in the lead' is.
- De GR WSD is gepositioneerd binnen drie arbeidsmarktregio's waarin ook bepaalde afspraken en verplichtingen zijn vastgelegd (ZO-Brabant, NO-Brabant, Midden-Brabant);
- Binnen de drie arbeidsmarktregio's werkt de WSD samen met 7 andere Sw-bedrijven.
- WSD is de organisatie die voor alle 11 gemeenten de Wsw integraal uitvoert.
- Er is sprake van een grote diversiteit in uitvoering re-integratietaken per gemeente en ook in de relatie tot de inzet van de WSD (puur inkoop van traject of juist volledige uitvoering re-integratietaken).
- Er is een veelheid aan stakeholders die belang hebben bij en invloed uitoefenen op het functioneren van de GR WSD (doelgroep, werkgevers, onderwijs, bestuurders, klantmanagers, WSD zelf).

De opdracht vanuit het Dagelijks Bestuur WSD

De opdracht betreft het bepalen wat de rol en positie van de WSD wordt bij ondersteuning en toeleiding van doelgroepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt naar werk en/of vormen van participatie binnen het brede sociale domein. Hierbij wordt rekening gehouden met de veranderende wet- en regelgeving, politiek-bestuurlijke ambities, beleidskeuzes diverse gemeenten, financieringssystematiek en de in oprichting zijnde Regionale Werkbedrijven.

Principes en uitgangspunten

Voor de uitvoering van de opdracht zijn de volgende principes gehanteerd:

<u>Principe 1: Verbindt de opgave integraal met de gemeentelijke opgaven binnen het sociale domein</u>
Leidend hierbij is wat de gemeenten op het gebied van het sociale domein willen bereiken voor hun inwoners. Onder meer betreft dit in de gemeenten het stimuleren van de zelfredzaamheid, de arbeidsparticipatie (bij voorkeur in een betaalde baan op de reguliere arbeidsmarkt) en de mogelijkheid om mee te kunnen doen aan de samenleving. Vervolgens is het van belang om te bepalen hoe gemeenten dit willen bereiken. Dan kom je op de wijze van organiseren en uitvoeren van hulp en ondersteuning in het sociale domein. De wijze waarop WSD haar hulpverlening hierop aanbied is een afgeleide van de lokale integrale opgave in het sociale domein. Om deze reden is het van belang dat er voldoende diversiteit is in het keuzepalet voor gemeenten voor wat betreft de inzet van de WSD.

<u>Principe 2: Er moet aandacht zijn voor het borgen van het solidariteitsbeginsel tussen de 11 GR-gemeenten</u>
Momenteel is de juridische basis van de WSD belegd in een gemeenschappelijke regeling. Deze juridische entiteit zorgt ervoor dat de gemeenten gelijkwaardig zijn en verantwoordelijk zijn voor het afnemen van een ondergrens aan dienstverlening. Tot op heden was dit geborgd in de uitvoering van de Wsw-taken. Doordat instroom in Wsw niet meer mogelijk is, is het van belang in beeld te brengen hoe omgegaan wordt met het solidariteitsbeginsel als basis voor de GR om te functioneren. Hierbij hoort ook de discussie om de GR eventueel los te laten (op onderdelen).

<u>Principe 3: Het verbinden van de ontwikkelingen binnen de drie arbeidsmarktregio's</u>
WSD is betrokken bij de vorming van Regionale Werkbedrijven in drie arbeidsmarktregio's. Hierbij vervult zij een rol als een van de partners in de regionale werkgeversdienstverlening en bij het plaatsen van de doelgroep Participatiewet op beschikbare arbeidsplekken in de regio. Als onderdeel van de netwerkorganisatie.

4. Proces/traject in beeld

Gezamenlijk traject gemeenten en WSD

Het traject is uitgevoerd door vertegenwoordigers (zowel ambtelijk als bestuurlijk) van de GR-gemeenten en van WSD. Om het proces te borgen is een onafhankelijke facilitator aangesteld als procesbewaker die het traject begeleid en ervoor zorgt dat er geen sprake is van belangenverstrengeling.

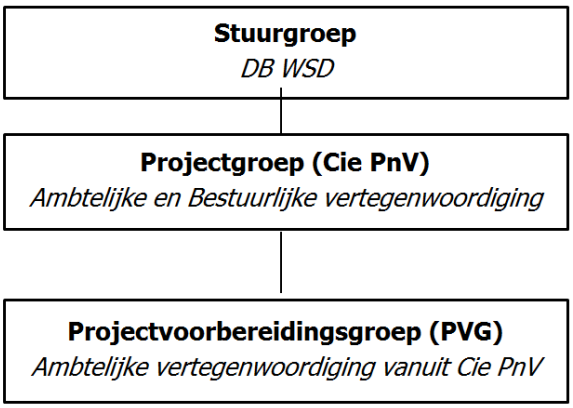
Aanpak/het proces

Er is voor gekozen om het vraagstuk projectmatig aan te pakken. De projectorganisatie bestaat uit een stuurgroep (het DB), een projectgroep (de Commissie) en een projectvoorbereidingsgroep (PVG). Hiernaast zijn er periodiek afstemmingsmomenten geweest tussen de deelnemers in de projectgroep en de PVG en de gemeentelijke organisaties (sociaal domein, bestuurlijk, financieel beleid, juridische zaken, etc.).

<u>Stuurgroep</u>
- Besluitvorming
- Opdrachtgever
- Voortgang bewaken

<u>Projectgroep</u>
- Voorbereiding besluitvorming
- Discussiesessies

<u>Projectvoorbereidingsgroep</u>
- Voorbereiding bespreekstukken
- Inhoudelijke voorbereiding



Social design radar (VanBerlo)

Het DB WSD heeft om tot een innovatieve en duurzame oplossing te komen ervoor gekozen om voor de koersbepaling WSD de methodiek te gebruiken van de 'Social Design Radar' (VanBerlo). Met deze methodiek worden de drijfveren en behoeften van stakeholders als vertrekpunt genomen voor het uiteindelijk bepalen van een passende oplossing: op welke manier uitvoering kan worden gegeven aan de Participatiewet en welke organisatievorm hierbij het meest aansluit.

Op basis van de omgevingsanalyse en de interviews met stakeholders (doelgroep, werkgevers, onderwijs, klantmanagers, bestuurders en WSD) zijn inzichten geformuleerd rond de volgende onderwerpen:
- klant komt voor werk (niet voor zorg),
- talent en eigen kracht,
- imago en beeldvorming,
- professionaliteit klantmanager,
- transformatie,
- werkgevers in the lead,
- mensenwerk,
- spagaat, rol in de keten,
- propositie.

Deze inzichten zijn concreet uitgewerkt in hoofdstuk 5.

Betrokkenheid DB en AB

Het DB heeft gefungeerd als stuurgroep tijdens het gehele traject en is de besluitvormende en richtinggevende partij. Tijdens de DB-vergaderingen is er periodiek een update gegeven over het traject en zij hebben richting gegeven aan de uitwerking van de opdracht.
Het AB van WSD is het besluitvormend gremium, alvorens de 11 deelnemende gemeenten gevraagd worden hun zienswijze in te brengen.

Betrokkenheid Raads- en commissieleden

Tijdens twee raadsbijeenkomsten in juni 2016 en november 2016 zijn de raads- en commissieleden van de 11 GR-gemeenten betrokken bij het traject. Tijdens deze sessies zijn zij geïnformeerd over het traject en hebben mee kunnen praten en input kunnen geven over de inzichten, thema's en prototypen. De input uit deze bijeenkomsten is van belang geweest bij het ontwikkelen van de prototypen.

Betrokkenheid Beleidsmedewerkers

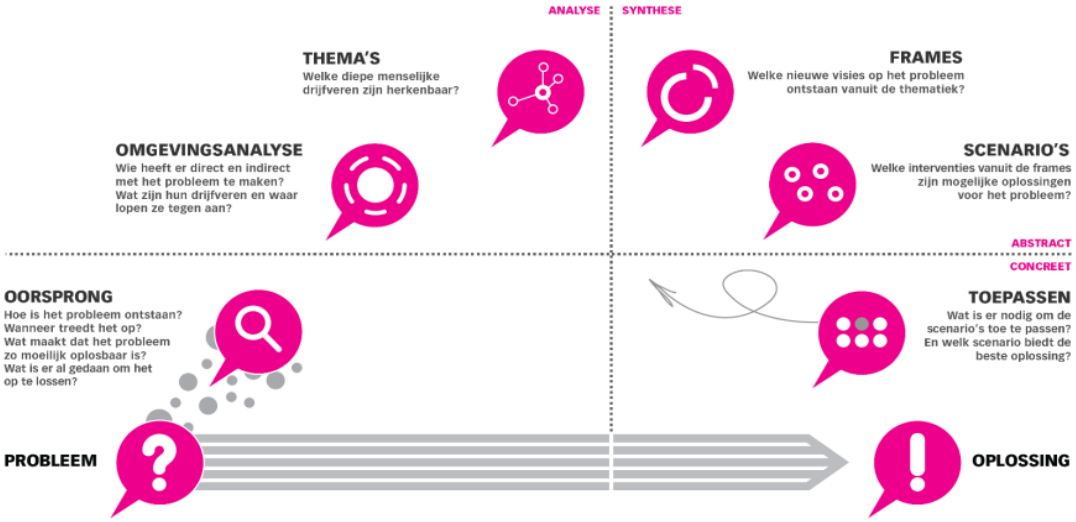
De beleidsmedewerkers in de regio zijn deels vertegenwoordigd in de projectvoorbereidingsgroep en op die manier rechtstreeks betrokken bij dit traject. De beleidsmedewerkers die niet in deze groep zitten zijn in het reguliere beleidsoverleg maandelijks bijgepraat en geconsulteerd over dit traject. Hiernaast zijn er in oktober en november 2016 interactieve sessies georganiseerd met beleidsmedewerkers uit de regio die actief zijn in het brede sociaal domein. Hiernaast is er een financiële workshop georganiseerd met de medewerkers van financieel beleid om de financiële consequenties in beeld te brengen.

5. Inzichten en Droomfabriek

De methodiek

De transities in het sociaal domein vragen om een transformatie. Met andere woorden anders denken en anders doen. Om die reden is gekozen voor een specifieke methodiek om naar nieuwe oplossingen te zoeken; de Social Design Radar (VanBerlo).

Waar we normaal vanuit een probleem zo snel mogelijk naar een oplossing zoeken is de weg van probleem naar oplossing bij de Social Design Radar gebaseerd op andere waarden en om die reden ook langer. De methode is ontleend aan de wijze waarop ontwerpers en kunstenaars een proces doorlopen van opdracht naar ontwerp.



De projectvoorbereidingsgroep (PVG) is gestart met het inzoomen op de opdracht 'wat de rol en positie van de WSD wordt bij ondersteuning en toeleiding van doelgroepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt naar werk en/of vormen van participatie binnen het sociale domein'.

Vervolgens is gekeken welke stakeholders betrokken zijn bij het probleem. De bepaling van deze stakeholders is in samenspraak met de stuurgroep (DB) en de Commissie PnV gebeurd. Uiteindelijk zijn hier 6 stakeholdersgroepen uit naar voren gekomen. Per stakeholdersgroep zijn 6 interviews gehouden. Totaal 36 interviews. De stakeholdergroepen zijn:

- De doelgroep; mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt
- Wethouder als opdrachtgever van WSD
- Klantmanagers Sociale diensten
- Medewerkers WSD (NGA)
- Werkgevers
- Onderwijs VSO/PRO

Uit deze gesprekken hebben wij vervolgens de volgende 10 inzichten gedestilleerd:

- Klant komt voor werk (niet voor zorg) *wil serieus genomen worden, gerespecteerd gedurende het gehele proces. Willen ergens bij horen, zingeving en zinvolle dagbesteding*
- Talent en eigen kracht
- Imago en beeldvorming
- Professionaliteit klantmanager
- Transformatie *(verbinding 3D, integrale oplossingen, innovatie die samenwerking in de keten bevorderd en nieuwe werkgelegenheid creëert)*
- Werkgevers in the lead *(dit is mogelijk als werkgevers ontzorgd worden, goede begeleiding en juiste match)*
- Mensenwerk
- Spagaat
- Rol in de keten, propositie

Vanuit deze inzichten heeft de projectvoorbereidingsgroep onderzocht welke nieuwe visies op het probleem ontstaan vanuit de thematiek.

De Droomfabriek

Uit het creatieve denkproces is de metafoor ontstaan van IKEA. Dit woonwarenhuis biedt echt alles op het gebied van wonen. Je kunt je in één dag laten inspireren en er al je kamers van je huis mee inrichten, de producten zijn geschikt voor alle personen, jong en oud, individu of gezin en kunnen op maat geleverd worden.

Vanuit deze metafoor hebben we gekeken hoe we zonder belemmeringen in ons denkproces een ideale oplossing kunnen vinden voor de multi-probleem-situaties in het sociaal domein. Hieruit is het idee van de Droomfabriek ontstaan; een “fabriek” waar je naar toe kunt met al je problemen. In een notendop betekent dit het volgende; In één dag kun je je laten inspireren om tot oplossingen te komen voor al je hulpvragen, ondersteuningsbehoeften en problemen. Je krijgt een gezinscoach toegewezen die je meeneemt in de droomfabriek. In één dag worden je schulden aangepakt, je vindt uitzicht op een baan (of toeleiding naar een baan), scholing, je partner wordt aangemeld voor een taalcursus of scholing en je kinderen kunnen kiezen uit verschillende kennismakingscursussen rondom gezondheid, sport en cultuur. Aan het einde van de dag hebben ze een keuze gemaakt voor een sport- of cultuuractiviteit in hun buurt. Het resultaat zou moeten zijn dat je problemen zijn opgelost, de droom komt uit.

Al lijkt dit een droom, het zou technisch te realiseren zijn. De Droomfabriek strekt echter over het volledige sociaal domein en dit is een slag te ambitieus wanneer we kijken naar de gestelde opdracht. De Droomfabriek heeft ons wel geïnspireerd om te komen tot de Werkfabriek. Een vergelijkbaar concept dat zich met name richt op werk, participatie en dagbesteding. Maar ook dit vraagt een investering. Het prototype wat hierbij aansluit is Hét Participatiebedrijf. Een organisatie die 100% garantie biedt op werk of dagbesteding.

De prototypes

Vanuit de gedachte van Hét Participatiebedrijf en de opgedane inzichten zijn verschillende prototypes geformuleerd. Hoe deze prototypes eruit zien wordt beschreven in hoofdstuk 6. De inzichten die we hebben opgedaan zijn niet direct terug te lezen in deze prototypes. Het is aan de gemeenten zelf om bij hun keuze voor een prototype te beoordelen:

- in welke mate zij de inzichten leidend laten zijn;
- in welke mate deze inzichten worden gerealiseerd bij uitwerking van het gekozen prototype.

6. De 5 prototypes

Inleiding

De inzichten vormen een waardevol inspiratiekader voor het ontwikkelen van de vijf prototypes die in dit hoofdstuk nader uitgewerkt worden. Daarbij heeft de Droomfabriek als basis gediend om de vijf prototypes te formuleren. De prototypes zien er op hoofdlijnen als volgt uit:

- Voor prototype 1, *Het* Participatiebedrijf, geldt dat de gemeente de taken op het gebied van doelmatigheid onderbrengt in het collectieve deel (het gezamenlijke Participatiebedrijf). De intake vindt wel plaats bij de gemeente zelf;

- Voor het prototype 2, Samenwerking 3D, geldt dat het collectieve deel een rol kan spelen in de uitvoering van alle taken zoals die in prototype 1 zijn ondergebracht, maar dat de gemeente zelf de regie houdt over al die taken en daarmee dus ook stuurt op de 'workload' van het collectieve deel.

- Prototype 3, Het Cafetaria model, legt zoveel mogelijk keuzevrijheid bij de gemeenten. Basisafspraak hieronder is het Transitiearrangement. Daarnaast kunnen gemeenten naar keuze aanvullende producten en diensten laten ontwikkelen en inkopen bij WSD.

- Prototype 4, Het Transitiearrangement is feitelijk de voortzetting van de huidige situatie, waar uitvoering van Wsw en Beschut vaste taken zijn van de WSD en waarbij omwille van een efficiënte benutting van de bestaande infrastructuur aanvullend vanuit de uitvoering van de Participatiewet andere (re-integratie)taken in een afgesproken volume bij WSD worden ondergebracht.

- Voor het prototype 5, 'gemeente voert zelf uit', wordt de uitvoering van Wsw oud en Beschut werken ondergebracht in het collectieve deel.

Op basis van de bespreking van deze vijf prototypen met onder meer de beleidsmedewerkers, de gemeenteraden en het Dagelijks Bestuur is gekomen tot een samenhangend model van de prototypen. In dit model fungeert het transitiearrangement als basis voor dienstverlening. Dit zorgt ervoor dat de solidariteit tussen gemeenten geborgd blijft (bijvoorbeeld in een GR) waarbij de uitstroom Wsw gecompenseerd wordt met nieuwe instroom Participatiewet. Een deel van de doelgroep beschut nieuw is daarmee geborgd. Hiernaast bestaan er drie prototypen waar gemeenten een keuze uit kunnen maken en die nader uitgewerkt moeten worden aansluitend bij de organisatie op lokaal niveau. Dit zijn Hèt Participatiebedrijf, de 3D ketensamenwerking of het cafetariamodel. De uitdaging hierbij is om door inzet van de prototypen de slag te maken van transitie naar transformatie van de dienstverlening en ondersteuning voor de doelgroep.

Uitwerking Prototype 1: Hèt ParticipatieBedrijf

Elke inwoner naar vermogen laten participeren in onze samenleving, dat is de opdracht voor Hèt ParticipatieBedrijf (HPB). Inwoners die dat niet op eigen kracht kunnen, worden door HPB ondersteund. De gemeente beoordeelt of een inwoner aanspraak kan maken op inkomensondersteuning. Is dat het geval, dan wordt betrokken inwoner aangemeld bij HPB. Met uitzondering van die inwoners die de weg naar de reguliere arbeidsmarkt op eigen kracht en op korte termijn kunnen vinden. Voor hen is er mogelijk ondersteuning vanuit het Regionale Werkbedrijf / Werkgever Service Punt en uitzendbureaus. HPB richt zich dus specifiek op de doelgroep met een afstand tot de arbeidsmarkt met een loonwaarde kleiner dan 80% van het Wettelijk Minimum Loon (WML).
Participeren naar vermogen is het uitgangspunt, zo regulier mogelijk het doel. Werk is vaak de beste zorg is de achterliggende gedachte. Werk werkt preventief. Het hebben van werk kan problemen voorkomen. Een garantie op werk en / of dagbesteding kan gezien worden als een belangrijke innovatie in het sociale domein.

De gemeente voelt zich verantwoordelijk voor alle inwoners en wil elke inwoner naar vermogen laten participeren. De opdracht voor HBP is dan ook om een oplossing te vinden voor elke inwoner met een verminderde loonwaarde (tot 80% WML), variërend van (arbeidsmatige)dagbesteding tot regulier werk met loonkostensubsidie. HPB ondersteunt, samen met verbonden partners, deze inwoners op alle leefgebieden, bij het wegnemen van belemmeringen in relatie tot arbeid, en het vinden en behouden van een passende participatieplek. Daarnaast genereert HPB omzet uit de markt (verzilveren van de loonwaarde).
De beleidsregie ligt bij de gemeente en de regie op de uitvoering ligt bij HPB. De gemeente stelt daartoe de benodigde middelen uit de PW, de Wmo en de Jeugdzorg beschikbaar.
Op deze wijze geeft de gemeente op een vernieuwende manier invulling aan haar opdracht, waarbij de eigen kracht van inwoners en partners (zowel werkgevers) voorop staat. De gemeente wil niet "zorgen voor" maar "zorgen dat". HPB speelt een belangrijke spilfunctie bij het voltrekken van deze transformatie op het gebied van werk en participatie, zij beweegt werkgevers om met innoverende business cases of showcases te komen, waarbij de doelgroep excelleert, en werkgevers zich verantwoordelijk voelen voor het in dienst nemen van deze doelroepen. Inclusiviteit op de arbeidsmarkt is het streven.

Elementen voor het maken van een keuze
De HPB oplossing kent de volgende elementen:

- Gemeente wordt volledig ontzorgd in de uitvoering van de doelmatigheid PW;
- Alle door de gemeente naar het HPB verwezen inwoners vinden een oplossing om naar vermogen te participeren, maatwerk per persoon;
- Begeleiding is gericht op werk en participatie en op alle leefgebieden die dat in de weg staan;
- De "kaartenbak" is leeg;
- Is lokaal georiënteerd en waar mogelijk lokaal georganiseerd (Het Goed, zorgboerderijen, lunchroom, enz);
- Is lokaal bekend bij inwoners, instanties en hulpverleners en is laagdrempelig;
- Cliënten beoordelen de diensten met tenminste een 8 gemiddeld;
- Heeft een sluitend netwerk van (zoveel mogelijk lokale) ketenpartners op alle benodigde terreinen van zorg en participatie, die bewezen kwaliteit leveren;
- Lokale initiatieven, experimenten en innovatieve dienstverlening worden gestimuleerd;
- Wordt uitgevoerd binnen de bestaande budgetten;
- Is in staat om partners, zoals werkgevers maar ook gemeenten, te bewegen naar vernieuwende concepten en constructies om meer mensen naar werk te begeleiden;
- Is onderscheidend in de markt, met name in de vernieuwende wijze waarop zij weten in te spelen op het naar werk begeleiden van de doelgroep.

Met de gemeente(n) die kiest voor dit prototype zullen afspraken worden gemaakt over de nadere invulling. Het betreft dan de overdracht van bevoegdheden en (financiële) middelen, de inhoud van de gezamenlijke activiteiten, de organisatievorm, de afspraken in de vorm van bijvoorbeeld een Service Level Agreement (SLA), rapportage, e.d. HPB heeft de lead en werkt samen met alle, al dan niet door de gemeente gecontracteerde, partijen die een bijdrage kunnen leveren in het realiseren van de doelstelling van HPB.

Partners
HPB is een nieuwe zelfstandige organisatie, waarin de kwaliteiten vanuit gemeente(n) en WSD samen komen.
Met name die personen die actief zijn op het terrein van doelmatigheid, trajecten, account-management, ontwikkeling, toeleiding, matching en begeleiding, vinden hun werkplek binnen HPB. Daarnaast ontwikkelt het HPB nieuwe vormen van (arbeidsmatige)dagbesteding. Het HPB kan een belangrijke vindplaats zijn voor multi-probleem-situaties die vervolgens worden doorgeleid naar de wijkteams.

Strategische samenwerkingspartners zijn:

- Sociale wijkteams, toeleiders en sociale diensten;
- Lokale aanbieders van zorg, jeugdzorg, welzijn, maatschappelijk werk die bewezen kwaliteit hebben geleverd;
- Regionale zorg en welzijnspartners voor met name de 2e lijns hulpverlening voor zorg en welzijn;
- Het Regionale Werkbedrijf, waarin wordt samengewerkt op het terrein van de regionale werkgeversbenadering en de invulling van de banenafspraak;
- Mogelijk Het Goed (als aanbieder van werk en participatieplaatsen voor de doelgroep) en mogelijke locatie waar het HPB zich kan vestigen.

Plaats/locatie
Mogelijke uitvalsbasis voor het HPB zijn de Het Goed vestigingen in de diverse gemeenten. Hiernaast is de locatie en toegangspoort naar welzijn, wonen en zorg ook een logische locatie of in/nabij het gemeentehuis.

Inschatting haalbaarheid en risicofactoren
De inhoud van de SLA is doorslaggevend voor de haalbaarheid. Daarin zullen helder en haalbare afspraken geformuleerd moeten worden. Het grootste afbreukrisico zit in de positie die gemeente(n) geven aan HPB. De overdracht van de uitvoeringsregie moet helder en zonder terughoudendheid zijn. Enkel vanuit een sterke positie kan HPB andere partijen aan zich binden en een integrale oplossing over alle leefgebieden aanbieden. Uiteraard is ook de kwaliteit van de HPB medewerkers van doorslaggevend belang.

Uitwerking Prototype 2: 3D Ketensamenwerking

De gemeente streeft naar een situatie waarin inwoners zelfredzaam zijn en meedoen in de samenleving. Bij voorkeur in een betaalde baan, maar wanneer dat (nog) niet mogelijk is via vormen van maatschappelijke participatie. Er wordt gestreefd naar integrale oplossingen op de gebieden jeugdzorg, zorg, educatie en participatie en inkomensvoorziening. Experts en betrokkenen trekken gezamenlijk op bij het vinden en inzetten van de noodzakelijke oplossingen. De gemeente is verantwoordelijk en heeft de regie op beleid en uitvoering.
Naast de expertise die de gemeenten al in huis hebben en inzetten op het gebied van zorg, jeugdzorg, welzijn, inkomensondersteuning en bijstand, wordt de expertise van WSD op het gebied van werk en werkgelegenheid en participatie toegevoegd. Werk en participatie zal in veel gevallen onderdeel zijn van het in te zetten traject, vanuit de gedachte dat werk de beste zorg is.

Het doel is om inwoners integraal te ondersteunen vanuit het principe één gezin, één plan, één regisseur. Hierbij wordt uitgegaan van zoveel mogelijk zelfredzaamheid. De meeste inwoners zijn in staat om zichzelf te redden, of hebben incidenteel lichte ondersteuning nodig. Wanneer dit aan de orde is spreken we over enkelvoudige hulp of ondersteuning. Vaak is er dan ook sprake van een eenvoudig traject en kan de ondersteuning direct ingezet worden. Op het gebied van enkelvoudige ondersteuning naar werk (met name voor de doelgroep met verminderde loonwaarde, minder dan 80% van het WML) is WSD een belangrijke partner.

Naast de enkelvoudige problematiek is er ook sprake van meervoudige problematiek, in ongeveer 20% van de gevallen is sprake van mensen en gezinnen met een complexe en/of meervoudige problematiek. Zij hebben bredere en multidisciplinaire ondersteuning nodig. Vanuit de gedachte één gezin, één plan en één regisseur wordt alle hulp op het gebied van zorg, jeugdzorg en welzijn zoveel mogelijk integraal georganiseerd.

Op dit moment ontbreekt het bij de integrale ondersteuning nog vaak aan expertise op het gebied van arbeid en participatie bij de intake/diagnose van deze multiprobleemgevallen. Hier kan WSD een belangrijke rol spelen.

Van WSD wordt ook verlangd dat zij (evt. met zorgpartners) vanuit hun expertise en ervaring arbeidsplaatsen en participatieplaatsen organiseren voor mensen die aangewezen zijn op arbeidsmatige dagbesteding.

Elementen voor het maken van een keuze
De 3D oplossing kent de volgende elementen:

- Het beleid op het terrein van de 3D's wordt integraal vorm gegeven;
- Lokaal georganiseerd rekening houdend met buurten/dorpen binnen een gemeente;
- Lokaal bekend bij inwoners, instanties en hulpverleners;
- Laagdrempelig - Cliënten beoordelen de diensten met tenminste een 8 gemiddeld;
- Heeft een sluitend netwerk van (zoveel mogelijk lokale) ketenpartners op alle benodigde terreinen van zorg en participatie, die bewezen kwaliteit leveren;
- Lokale initiatieven, experimenten en innovatieve dienstverlening worden gestimuleerd;
- Daar waar nodig wordt, zoveel mogelijk lokaal, aangepast werk georganiseerd, bijvoorbeeld in het groen, schoonmaak of beheer e.d.;
- Er wordt een (zoveel mogelijk lokale) vorm van arbeidsmatige dagbesteding opgezet door WSD voor een door de gemeente aan te wijzen groep WMO cliënten;
- De dienstverlening wordt binnen de gestelde PW, WMO en Jeugdzorg budgetten, volgens gemeentebegroting uitgevoerd.

De verantwoordelijkheid voor de ketensamenwerking ligt bij de partners in de keten. De gemeente is eindverantwoordelijk vanwege haar wettelijke verplichtingen en budgetverantwoordelijkheid. De gemeente is voor specifieke hulpverlening afhankelijk van partners (zoals zorgaanbieders, hulpverleners en expertisepartners) bij het inzetten van passende hulp en ondersteuning. De gemeente voert regie en laat de uitvoering over aan de ketenpartners, waaronder WSD.

WSD is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de geleverde expertise die zij inbrengt in het sociaal wijkteam. WSD is verantwoordelijk voor een doelmatige uitvoering van PW en SW trajecten, georganiseerd werk en arbeidsmatige dagbesteding (ook wanneer het gaat om WMO en evt. Jeugdzorg cliënten is WSD een van de partners) binnen de door de gemeente gestelde (financiële) kaders en doelen.

Partners
Strategische samenwerkingspartners voor de gemeente zijn:

- <u>In het voortraject/diagnose/intake</u>
  Sociaal Wijk Team, Team Jeugd en Sociale Zaken van de gemeente en WSD, evt. aangevuld met experts van maatschappelijk werk en welzijn.
- <u>In de uitvoering van PW en SW trajecten en arbeidsmatige dagbesteding</u>
  - WSD is hoofduitvoerder en de basis is het Transitiearrangement. Dat wil zeggen dat WSD de Wsw, Beschut werken en de PW uitvoert voor tenminste een gelijk aantal als de uitstroom Wsw.
    Indien er specialistische kennis en expertise nodig is die WSD niet kan bieden, worden gespecialiseerde instellingen of re-integratiebedrijven ingehuurd.
  - Kringloopbedrijf Het Goed als aanbieder van lokaal werk en participatieplaatsen voor de doelgroep.
  - Nieuw is het opzetten van een voorziening arbeidsmatige dagbesteding door WSD. Ook hiervoor geldt dat WSD eventueel gespecialiseerde partners kan inzetten voor de uitvoering van onderdelen.
  - WSD verzorgt op verzoek maatwerk voor de gemeente (bijvoorbeeld voor statushouders) en werkt daarin samen met betrokken partijen.
- <u>In de uitvoering van zorg, jeugdzorg en welzijnsondersteuning</u>
  Lokale aanbieders van zorg, jeugdzorg, welzijn, maatschappelijk werk die bewezen kwaliteit hebben geleverd. Regionale specialistische zorg en welzijnspartners voor met name de 2^{e} lijns hulpverlening voor zorg en welzijn.

Plaats/locatie
Het 3D prototype wordt uitgevoerd binnen de gemeenten die hiervoor kiezen.

De lokale vestiging van de wijkteams/zorgloket en/of Sociale zaken is het portaal waar de expertise van WSD ingebracht wordt. Mogelijk dat de lokale vestiging van kringloopbedrijf Het Goed (een gezamenlijk initiatief van WSD en Het Goed Nederland) kan worden gezien als de lokale thuisbasis voor de uitvoering van de PW trajecten en mogelijk (een deel van) de arbeidsmatige dagbesteding.

Inschatting haalbaarheid en risicofactoren
Het financiële risico wordt beperkt geacht (zie hoofdstuk 6 en 7). De investeringen in mensen en middelen zijn beperkt.
Het grootste risico van de 3D oplossing is de betrokkenheid en de wil ervoor te gaan in alle geledingen. Is er voldoende daadkracht en acceptatie: zijn betrokken uitvoerders van gemeente en WSD en evt. andere partners bereid elkaars expertise te accepteren. En zijn zij bereid door te pakken, ook als de oplossing afwijkt van de eigen aanpak uit het verleden?
De kwaliteit van alle betrokkenen, het management, de uitvoerende professionals, de beleidsmedewerkers, de experts in de diagnose/intaketeams (zowel van WSD, gemeente als andere partners) en die van het lokale netwerk van strategische partners, is van doorslaggevend belang.
WSD zal snel de expertise moeten ontwikkelen (of samenwerken met partners) die nodig is bij het opzetten van professionele arbeidsmatige dagbesteding.

Uitwerking Prototype 3: Het Cafetaria model

Door gericht in te kopen biedt de gemeente de beste ondersteuning aan haar inwoners om optimaal te participeren. Dit doet zij vanuit haar positie als regisseur binnen het brede sociale domein. Alle activiteiten op het terrein van de Participatiewet worden door de gemeente per individu of in groepsverband ingekocht bij de aanbieder met het financieel en kwalitatief beste aanbod.

Gemeente voelt zich verantwoordelijk voor alle inwoners en wil elke inwoner naar vermogen laten participeren. Daarbij streeft de gemeente naar zo regulier mogelijk werk. Het bieden van een zelfstandig inkomen met de inzet van loonkostensubsidie is voor de inwoners met een verminderde loonwaarde het maximaal haalbare. Gemeente koopt activiteiten in die inhoud geven aan deze opgave.

Vanuit de behoefte om de kennis en infrastructuur van WSD beschikbaar te houden voor de doelgroep en vanuit overwegingen van solidariteit in de regio van samenwerkende gemeenten is het transitiearrangement de basis. Daar bovenop worden diensten ontwikkeld en ingekocht als WSD hiervoor kwalitatief en prijstechnisch het beste aanbod heeft.

Elementen voor het maken van een keuze
Deze aanpak kent de volgende elementen:

- Gemeente biedt lokaal de beste diensten en producten voor haar inwoners;
- Bij de inkoop van diensten of producten staat ontwikkeling van de loonwaarde voorop; WSD is een van de ontwikkelaars en aanbieders van diensten.
- De diensten en producten worden zoveel mogelijk lokaal georganiseerd (binnen de infrastructuur van de gemeente en in samenwerking met het bedrijfsleven);
- Het transitiearrangement is de basisafspraak.
- De uitvoering van Beschut Werken wordt bij WSD worden ondergebracht.

Partners
Gemeente werkt samen met alle aanbieders die haar inwoners ondersteunen op alle leefgebieden. Daarbij wordt gestreefd naar een klant- leverancier relatie tussen de gemeente en die aanbieders. WSD is op basis van het transitiearrangement een vaste partner voor de invulling van Participatiebanen en Beschut werken.

Plaats/locatie
De uitvoering vindt zoveel mogelijk lokaal plaats. Dit biedt maximale mogelijkheden om inwoners dicht bij huis te ontwikkelen.

Inschatting haalbaarheid en risicofactoren
De gemeente daagt WSD uit om de financieel en kwalitatief beste producten en diensten te ontwikkelen. Op basis van het aanbod van WSD en het mogelijk aanbod van andere aanbieders, besluit de gemeente tot inkoop van producten en diensten. Daarbij beoogt de gemeente een klant-leverancier relatie met haar belangrijkste aanbieder(s). De omvang van deze inkoop bij WSD is moeilijk in te schatten en sterk afhankelijk van mogelijke andere aanbieders.

Omdat het Transitiearrangement de basisafspraak is onder dit prototype is het risico voor WSD beperkt omdat volume en budgetten op het niveau van de bijdragen vanuit het rijk gegarandeerd zijn.

Uitwerking Prototype 4: Continuering Transitiearrangement

De opdracht is om elke inwoner die aanspraak kan maken op de Participatiewet (PW) naar vermogen te laten participeren in onze samenleving. Inwoners die dat niet op eigen kracht kunnen, worden daarin ondersteund. Gemeenten willen daartoe de infrastructuur van WSD handhaven. Zij garanderen dat de uitstroom Sw zal worden gecompenseerd met instroom PW. Het huidige Transitiearrangement wordt hiermee gecontinueerd.

Gemeente voelt zich verantwoordelijk voor alle inwoners en wil elke inwoner naar vermogen laten participeren. Daarbij streeft de gemeente naar zo regulier mogelijk werk. Het bieden van een zelfstandig inkomen met de inzet van loonkostensubsidie is voor de inwoners met een verminderde loonwaarde het maximaal haalbare. Niet voor alle PW-ers is een arbeidsplaats in het reguliere bedrijfsleven bereikbaar. WSD biedt voor deze inwoners passende werkgelegenheid. Georganiseerd binnen de bedrijfsonderdelen van WSD of in groeps- of individuele detachering.

Elementen voor het maken van een keuze
Het Transitiearrangement kent de volgende elementen:
- De passende arbeidsplekken binnen WSD blijven beschikbaar voor de doelgroep;
- Door behoud van volume blijven deze plekken ook betaalbaar;
- Er wordt maximaal ingezet op ontwikkeling van de loonwaarde, zo regulier mogelijk;
- De werkgelegenheid is lokaal georganiseerd (groen, schoonmaak, detachering, Het Goed, enz);
- Met de invulling van het Transitiearrangement blijft ook de uitvoering van de Sw betaalbaar;
- Ook uitvoering van Beschut Werken Nieuw wordt hiermee mogelijk.

Partners
WSD werkt samen met alle lokale en regionale partijen die de medewerkers van WSD ondersteunen op alle leefgebieden.

Plaats/locatie
De bestaande kennis en infrastructuur van WSD blijft in stand. De huidige werkgelegenheid, als gevolg van het inbesteden van werk van gemeenten bij WSD, blijft een belangrijke basis. Daarnaast is het streven van WSD om, middels haar joint venture met Het Goed, in zo veel mogelijk gemeenten een vestiging te openen. Dit biedt aanvullende mogelijkheden om inwoners dicht bij huis te ontwikkelen.
Tot slot blijft WSD innoveren en nieuwe diensten en producten ontwikkelen die aansluiten op de (veranderende) vraag van gemeenten.

Inschatting haalbaarheid en risicofactoren
De garantie op compensatie van de uitstroom is doorslaggevend voor de haalbaarheid. De daarbij door het Rijk beschikbaar gestelde budgetten worden 1 op 1 doorgezet naar WSD. Die afspraak moet helder en haalbaar zijn. Het grootste afbreukrisico zit in het niet realiseren van die afspraak. WSD komt dan al snel in een situatie van krimp, waarin een kostendekkende exploitatie niet meer mogelijk wordt geacht.

Uitwerking Prototype 5: Gemeente voert zelf uit

Door de problematiek van inwoners integraal aan te pakken, biedt de gemeente de beste ondersteuning. Dit doet zij vanuit haar lokale positie als regisseur binnen het brede sociale domein. Alle activiteiten op het terrein van de Participatiewet worden door de gemeente zelf uitgevoerd.

Gemeente voelt zich verantwoordelijk voor alle inwoners en wil elke inwoner naar vermogen laten participeren. Daarbij streeft de gemeente naar zo regulier mogelijk werk.
Het bieden van een zelfstandig inkomen met de inzet van loonkostensubsidie is voor de inwoners met een verminderde loonwaarde het maximaal haalbare. Gemeente organiseert activiteiten die inhoud geven aan deze opgave.

Elementen voor het maken van een keuze
Deze aanpak kent de volgende elementen:

- Gemeente biedt lokaal voldoende passende arbeidsplekken voor de doelgroep;
- Gemeente zet in op ontwikkeling van de loonwaarde;
- De werkgelegenheid is lokaal georganiseerd (binnen de eigen organisatie of in samenwerking met het bedrijfsleven);
- WSD komt in een sterfhuisconstructie;
- De uitvoering van Beschut Werken Nieuw kan bij WSD worden ondergebracht. In dat geval kan de krimp zich mogelijk beperken totdat 1/3 van de huidige omvang van WSD resteert.

Partners
Gemeente werkt samen met alle lokale en regionale partijen die haar inwoners ondersteunen op alle leefgebieden.

Plaats/locatie
De uitvoering vindt lokaal plaats. Dit biedt maximale mogelijkheden om inwoners dicht bij huis te ontwikkelen.

Inschatting haalbaarheid en risicofactoren
Om tot zelfstandige uitvoering binnen de gemeente te komen, zal er fors geïnvesteerd moeten worden. Deze investeringen lopen parallel aan de desinvesteringen bij WSD, waardoor de kosten fors kunnen oplopen. De haalbaarheid is derhalve moeilijk in te schatten (zie hoofdstuk 6).

Tot slot zijn achterblijvende omvang en volume een groot risico. Dit leidt tot onderdekking van de infrastructuur en exploitatietekorten. Dit geldt vooral omdat bijna alle onderdelen een groot aandeel vaste kosten hebben, terwijl voor onderdelen de opbrengsten variabel (vooral volume afhankelijk) zijn. Bij de uitvoering gaat het immers vaak om aantal trajecten/diensten * vergoeding.

7. Financiële impact van de prototypes

Algemene uitgangspunten bij de financiële duiding

De analyse van de financiële gevolgen per prototype beperkt zich in dit hoofdstuk tot het collectieve deel, de gemeenschappelijke regeling WSD. Daarbij is zowel gekeken naar de jaarexploitatie als naar de eenmalige investering die nodig is per prototype.

Voor een totaal beeld van de consequenties van de prototypes voor de uitvoeringskosten per gemeente, zou het nodig zijn ook te ramen wat het deel eigen uitvoering kost (dat per prototype dus verschilt). Daartoe missen we in deze fase van het onderzoek de daarvoor benodigde gegevens per gemeente. Hier ligt dus nog wel werk aan de kant voor de gemeente om dit in beeld te brengen. Bij de financiële duiding is in het achterhoofd wel rekening gehouden dat de prototypes voor de gemeente budgettair neutraal uitgevoerd worden.

De analyse beperkt zich nog tot een eerste duiding. Exacte berekening is nog niet mogelijk. Dat kan pas als bekend is hoeveel gemeenten voor een prototype kiezen, onder welke voorwaarden, welke lokale eisen en wensen er zijn, of er een test en uitprobeerfase wordt gehanteerd voordat er definitief gekozen wordt, het tempo waarin dat gaat gebeuren, enz.

Van grote invloed op de financiën is ook de variëteit in keuzes van de gemeenten. Als alle vijf de prototypes gekozen worden, evt. ook nog met lokale variaties, dan zal dat een grotere druk geven op de organisatie van WSD en leiden tot meerkosten en inefficiëntie in vergelijking met een gezamenlijke keuze of een keuze voor bijvoorbeeld twee varianten.

Andere gehanteerde uitgangspunten:

- Per prototype is voor de duiding van de financiële effecten als uitgangspunt genomen dat alle WSD gemeenten voor het prototype gekozen hebben en het prototype volledig ingevoerd en doorgevoerd is.

- Er is uitgegaan van een 'zuiver prototype' waarmee wordt bedoeld dat geen rekening is gehouden met lokale varianten.

- De financiële consequenties van de verschillende prototypes voor de exploitatie van WSD zijn afgezet tegen het Transitiearrangement [1]. Het transitiearrangement is de bestaande situatie waarbij de omvang van WSD in aantallen medewerkers constant is. WSD streeft er naar om bij deze aantallen dit budgettair neutraal uit te voeren. Dat wil zeggen dat WSD als doel heeft de bezuinigingen op te vangen en het transitiearrangement uit te voeren voor de budgetten die het rijk ter beschikking stelt voor de verschillende doelgroepen. Overigens is WSD momenteel nog niet zover (en nog geen enkel Sociaal Werkbedrijf in Nederland). Het prototype 4, zijnde het transitiearrangement wordt bij de financiële duiding dus gebruikt als meetlat, als norm. Deze wordt als neutraal neergezet. De andere prototypes worden in financieel opzicht hieraan afgemeten.

<u>Overzicht financiële gevolgen Prototypes</u>

De financiële impact van de verschillende prototypes ten opzichte van het Transitiearrangement is samengevat in tabel 1. De betekenis van de verschillende tekens en kleuren in het schema is als volgt:

+/+	= een forse verbetering
+	= een verbetering
0	= geen/nauwelijks verandering
-	= een verslechtering
-/-	= een forse verslechtering/investering

[1] *Transitiearrangement: voor de definitie en afspraken zie beschrijving prototype 3.*

Tabel 1 financiële gevolgen Prototypes op exploitatie Prototype / WSD

Effect op exploitatie Prototype / WSD	1 Hèt Participatie-	2 3D keten-samenwerking	3 Cafetaria-model	4 Transitie-arrangement	5 Gemeente voert zelf uit
Aantal P-wetters	+/+	+	0/+	0	-/-
Exploitatie P-wet	+	0/+	0/+	0	-/-
Aantal trajecten dagbesteding (WMO/Jeugd)	+	+	0/+	0	-
Exploitatie effect WMO/Jeugd	+	+	0/+	0	0
Eenmalige investering					
- Staf en kaderpersoneel	0/+	0/+	0/+	0	-/-
- Huisvesting	0	0/+	0	0	-/-
- Systemen	0	0	0	0	-/-
- Overig	0	0	0	0	-/-
Ontwikkelbudget / kosten afbouw	-	-	0/-	0	-/-

Hieronder een korte toelichting op tabel 1, een uitgebreidere analyse is opgenomen in bijlage 1.

1. Voor prototype 1, Hèt Participatiebedrijf, geldt dat de exploitatie relatief gunstig is. De reden daarvoor is dat als de gemeente de meeste taken onderbrengt in het collectieve deel (het gezamenlijke Participatiebedrijf), het aantal participatiewetters dat bij Hèt Participatiebedrijf in traject genomen wordt zal groeien ten opzichte van het Transitiearrangement. En dat is gunstig voor de benutting van de infrastructuur en de exploitatie. De ontwikkelkosten zijn hoger dan die van het transitiearrangement. Er zal o.a. geïnvesteerd moeten worden in capaciteit en kennis en kunde ten behoeve van de WMO trajecten (arbeidsmatige dagbesteding). Mogelijk is wel een eenmalige investering nodig in verband met een verschuiving van centrale WSD huisvesting naar meer lokale accommodaties.

2. Voor het prototype 2, Ketensamenwerking 3D, geldt net als voor prototype 1 dat er een groei is in aantallen. Dat heeft een positief effect op de exploitatie. De relaties tussen de gemeenten en de partijen die samenwerken in de 3D keten is er een van partnership. Vanwege het partnerschap tussen gemeenten en WSD zullen burgers die aangewezen zijn op (aangepast) werk of een leer-werktraject, bij voorkeur naar WSD worden doorverwezen. Aangenomen wordt dat het aantal Participatiewetters dat bij WSD in traject genomen wordt daarom zal groeien ten opzichte van het Transitiearrangement met positieve financiële effecten voor de jaarlijkse exploitatie. Voor de ontwikkelkosten' geldt een vergelijkbare redenering als voor prototype 1.

3. Prototype 3, Het Cafetaria model, legt zoveel mogelijk keuzevrijheid bij de gemeenten met een bodemafspraak op basis van het Transitiearrangement. Met andere woorden gemeenten die hiervoor kiezen garanderen instroom op basis van het Transitiearrangement en daarbovenop komen keuzes aanvullende dienstverlening. Het cafetariamodel is dus gebaseerd op een inkoopmodel. WSD is daarbij één van de partners waar gemeenten trajecten inkopen. Per traject/cliënt bepaalt de gemeente òf, in welke mate en hoe lang WSD ingezet wordt. Omdat het Transitiearrangement de basisdienstverlening is de gemeenten afneemt en er aanvullend dienstverlening ingekocht wordt, heeft dit een positief effect op het volume van WSD. De ingekochte extra dienstverlening kan samen met de gemeenten ontwikkeld worden en zal tenminste kostenneutraal door WSD worden verkocht. Dit model zal dus positieve uitpakken dan het Transitiearrangement.

4. Prototype 4, het Transitiearrangement, is feitelijk de voortzetting van de huidige situatie, waar uitvoering van Wsw en Beschut vaste taken zijn van de WSD en waarbij omwille van een efficiënte benutting van de bestaande infrastructuur aanvullend vanuit de uitvoering van de Participatiewet andere (re-integratie) taken in een afgesproken volume bij WSD worden ondergebracht. Het aantal medewerkers zal naar verwachting op het huidige niveau in stand blijven. Concreet betekent dat de gemeenten de uitstroom Wsw 1 op 1 opvangen door instroom van mensen uit de participatiewet.

5. Voor prototype 5, 'gemeente voert zelf uit', wordt alleen de uitvoering van Wsw oud ondergebracht in het collectieve deel (oftewel een verder uitgeklede variant van de huidige WSD). In dit prototype is de instroom bij WSD dus nihil. Er van uitgaande dat de bestaande Sw-medewerkers bij WSD in dienst blijven, betekent dat WSD zal krimpen met ca. 5-7% per jaar (100 tot 150 personen). Uiteindelijk zullen over ca. 30 jaar alle ruim 2000 medewerkers uitgestroomd zijn. Dit scenario wordt landelijk vaak aangeduid als het sterfhuisscenario. De jaarlijkse krimp van WSD zal een negatief effect hebben op de omzet. WSD zal al vrij snel opdrachten moeten annuleren. Dat geldt voor alle werksoorten, van industriële en detacheringsopdrachten tot groen en schoonmaakopdrachten (ook die voor gemeenten). Zeker zal mee gaan spelen dat WSD marktpositie verliest omdat de continuïteit van de opdracht en zelfs van WSD niet langer gegarandeerd is. In dit scenario zal WSD ook niet in staat zijn om de bezuinigingen van de Wsw budgetten op te vangen. De schaalvoordelen verdwijnen de komende jaren en de kosten van overhead en afnemende omzet drukken zwaar op de exploitatie. Voor de afbouw van WSD is een fors reorganisatiebudget benodigd. Bij dit prototype geldt ook de kanttekening bij prototype 4.

Ontwikkelbudget / kosten afbouw

Hierboven is steeds gesproken over een benodigd ontwikkelbudget/kosten van afbouw. Bij de prototypes Hèt participatiebedrijf, 3D ketensamenwerking en Het Cafetariamodel en in mindere mate bij het Transitiearrangement is het een ontwikkelbudget. Een ontwikkelbudget dat nodig is om een nieuw prototype op te zetten en te organiseren, te begeleiden en te monitoren en ook om tijdelijk extra capaciteit in te zetten. Een eerste inschatting van de te maken ontwikkelkosten is ca. € 250.000 tot € 300.000 per gemeente. Voorgesteld wordt dit budget te vormen uit het vermogen van WSD.

Bij het prototype Gemeente voert zelf uit is er een afbouwbudget nodig. Er zal een fors bedrag nodig zijn om WSD af te bouwen en te flexibiliseren en de exploitatietekorten op te vangen.

8. Juridische impact van de prototypes

De juridische consequenties hangen primair af van voor welk prototype een gemeente kiest. Maar dat niet alleen, ook de diepgang van de samenwerking is van grote invloed. In onderstaande inschatting van de juridische consequenties wordt uitgegaan van een echte proefperiode met in principe geen moeilijk omkeerbare of onomkeerbare besluiten (juridisch of financieel).

Als de gemeenten eenmaal gekozen hebben voor bepaalde prototypes, zal er voor die prototypes nog een juridische quick scan en toets uitgevoerd worden. Dit is dan onderdeel van het implementatieplan, zodat ook specifieke lokale oplossingen en wensen die ingevuld worden juridisch getoetst kunnen worden.

Duiding juridische implicaties Prototype 1: Hèt participatiebedrijf

Bij het prototype Hèt Participatiebedrijf wordt door de gemeente en WSD intensief samengewerkt op een nieuwe fysieke locatie en wellicht onder een nieuwe naam. In de proeffase waarin dit prototype wordt uitgeprobeerd, wordt er geen nieuwe rechtspersoon opgericht. Partijen gemeente en WSD brengen ieder hun kennis, know how en infrastructuur in het samenwerkingsverband in. Personeel blijft in dienst van de gemeente, respectievelijk WSD. Alle inbreng van capaciteit, kosten, budgetten, verantwoordelijkheden en mandaten worden geregeld via een dienstverleningsovereenkomst.

De volgende rechtsgebieden zijn van toepassing en kunnen als volgt geduid worden:

1. <u>Aanbestedingsrecht</u>
   Er is sprake van een publiek-publieke samenwerking tussen de gemeente(n) en de gemeenschappelijke regeling WSD op basis van een dienstverleningsovereenkomst. Deze samenwerking hoeft niet openbaar (Europees) aanbesteed te worden. Mogelijk is het verstandig om boven de dienstverleningsovereenkomst een samenwerkingsovereenkomst met de algemene uitgangspunten te sluiten.

2. <u>Fiscaal: BTW en Vennootschapsbelasting</u>
   Onderzocht moet worden of, en in welke mate, sprake is van met BTW belaste dienstverlening over en weer. Het gaat dan met name om het personeel en de middelen die over en weer ingebracht worden in het samenwerkingsverband (het prototype).

   Met betrekking tot de vennootschapsbelasting zullen er waarschijnlijk geen consequenties zijn, omdat er geen nieuwe juridische entiteit ontstaat en er geen nieuwe activiteit ontstaat in de definitie van de vennootschapsbelasting.
   Aandachtspunt is de uitvoering van de arbeidsmatige dagbesteding. Een eerste inschatting is dat ook deze activiteit onder de vrijstelling 5.1.c. Wet VPB kan vallen.

3. <u>Governance</u>
   Omdat er geen nieuwe juridische rechtspersoon opgericht wordt in de proeffase zal er (waarschijnlijk) een samenwerkingsovereenkomst en een dienstverleningsovereenkomst opgesteld worden tussen WSD en de gemeenten. Hierin worden de onderlinge rechten, plichten, inbreng en zeggenschap etc. geregeld.

4. <u>Organisatierecht</u>
   Aangezien er geen nieuwe rechtspersoon opgericht wordt, is het organisatierecht niet van toepassing.

5. <u>Wet op de Ondernemingsraden</u>
   Met betrekking tot de ondernemingsraden zal de impact beperkt zijn, zeker als het personeel dat ingezet wordt in de proeffase dit op basis van vrijwilligheid doet. Het

personeel blijft in dienst van de eigen organisatie en behoudt de ambtelijke status, of huidige rechtspositie. Mogelijk is er sprake van adviesrecht voor de OR in verband met een wijziging van de plaats waar de werkzaamheden worden uitgevoerd. Uiteraard is een goede informatie naar de ondernemingsraad en het personeel sowieso een belangrijke succesfactor.

Duiding juridische implicaties Prototype 2 t/m 5: 3D Ketensamenwerking, Transitiearrangement, Cafetariamodel en Gemeente voert zelf uit.

1. Aanbestedingsrecht
   Bij deze prototypes blijft de gemeenschappelijke regeling WSD de uitvoerder en blijven de bestaande mogelijkheden van inbesteding en het vestigen van alleenrecht overeind. De mogelijkheid van inbesteding is dan wel afhankelijk van de mate waarin de gemeenten de publieke taak overdragen aan WSD.

2. Fiscaal: BTW en Vennootschapsbelasting
   In deze prototypes blijft het bestaande BTW regime overeind. Dat wil zeggen dat WSD alle diensten met BTW factureert aan de gemeente. De gemeente kan een deel van de BTW van deze diensten verrekenen met het BTW compensatiefonds. Subsidies zoals de SW rijksbijdrage en de loonkostensubsidie blijven buiten BTW heffing.

   Wat betreft de vennootschapsbelasting blijven de activiteiten naar hun aard vrijwel gelijk aan de huidige situatie.
   Aandachtspunt is de uitvoering van de arbeidsmatige dagbesteding bij met name prototype 3D Ketensamenwerking. Een eerste inschatting is dat ook deze activiteit onder de vrijstelling 5.1.c. Wet VPB kan vallen.

3. Governance
   Aangezien WSD de belangrijkste partner in deze is van de gemeente blijft de sturing en invloed van de gemeenten via deelname aan het Dagelijks en Algemeen bestuur overeind. Daarnaast kunnen per prototype dienstverleningsovereenkomsten opgesteld worden tussen WSD en de gemeenten.

4. Organisatierecht
   Aangezien er geen nieuwe rechtspersonen opgericht worden is het organisatierecht niet van toepassing.

5. Wet op de Ondernemingsraden
   Met betrekking tot de ondernemingsraden moet bezien worden wat de consequenties zijn voor het personeel in de verschillende prototypes.
   Deze zijn in het scenario Gemeente voert zelf uit fors en zullen leiden tot een reorganisatie-besluit bij WSD, onderhandelingen met vakbonden en een sociaal statuut.
   In het prototype Transitiearrangement daarentegen zijn er geen consequenties. Voor alle prototypes geldt uiteraard dat een goede, open en tijdige informatievoorziening naar de ondernemingsraad en het personeel van cruciaal belang is om het prototype te laten slagen.

Bijlage 1 uitwerking financiële consequenties prototypes

Prototype 1: Hèt participatiebedrijf

a. Participatiewet: volume en exploitatie Hèt Participatiebedrijf

Het aantal participatiewetters dat bij Hèt Participatiebedrijf in traject genomen wordt zal groeien ten opzichte van het Transitiearrangement. Uitgaande van het doel van 100% werk en participatiegarantie stroomt in dit prototype de hele doelgroep voorheen Wsw, voorheen Wajong en het deel van het WWB bestand dat aangewezen is op participatie, aangepast werk en of bemiddeling in bij Hèt participatiebedrijf.

Deze groei in aantallen heeft een positief effect op de exploitatie. Stijging van de aantallen leidt wel tot toename in investeringen en kosten die samenhangen met de directe diagnose, training en begeleiding van de doelgroepmedewerkers, maar de kosten van overhead blijven (vrijwel) stabiel. Ook leidt meer volume tot meer marktkansen, zoals bijvoorbeeld het aannemen van grotere opdrachten voor groepsdetachering en joint ventures.

Van belang is dat de trajecten uit de participatiewet naar verwachting circa 90% van de exploitatie van Hèt Participatiebedrijf vormen.

b. WMO en Jeugdzorg: volume en exploitatie Hèt Participatiebedrijf

De expertise van Hèt Participatiebedrijf wordt ook ingezet in de arbeidsmatige dagbesteding en ten behoeve van participatietrajecten voor jeugdigen. Hoewel de verwachting is dat het om een beperkt deel zal gaan in het totale domein van de WMO en Jeugdzorg, kan dit prototype toch een belangrijke bijdrage leveren aan de doelgroep.

In de exploitatie is er ook een positief effect. De begeleiding is kwalitatief en kwantitatief meer eisend dan van trajecten in de Participatiewet maar daar staat tegenover dat de zorgtarieven en budgetten aanzienlijk hoger liggen dan in de Wsw en de Participatiewet.

c. Eenmalige investeringen en kosten

De kosten van staf en kaderpersoneel betreft een evenredige groei van begeleidingspersoneel met de groei van de doelgroep. Daarnaast zal geïnvesteerd moeten worden in capaciteit en kennis en kunde ten behoeve van de WMO trajecten (arbeidsmatige dagbesteding).

De huisvestingskosten zullen waarschijnlijk binnen de bestaande budgetten gerealiseerd worden. Mogelijk is wel een eenmalige investering nodig in verband met een verschuiving van centrale WSD huisvesting naar meer lokale accommodaties.

Naar verwachting is het niet nodig om te investeren in nieuwe systemen (ICT, methodes, processen) en voldoen de huidige systemen zoals bekend bij gemeente en WSD. Wel is sprake van uitbreiding van het aantal gebruikers als de doelgroep en daarmee het aantal begeleiders groeit. Mogelijk ook investering in een kennis/trajectsysteem voor de WMO/jeugd.

Bij overige investeringen moet gedacht worden aan externe ondersteuning bij de implementatie en tijdelijke extra capaciteit om de nieuwe organisatie neer te zetten, training en opleiding van personeel, aanschaf van inventaris en benodigdheden etc.

d. Ontwikkelbudget

Om het prototype goed neer te zetten zijn naast bestuurlijke en ambtelijke commitment en enthousiasme ook voldoende (financiële) middelen nodig. Belangrijk is dat het prototype goed neergezet kan worden en dat er ruimte is om te experimenteren en te investeren in kwaliteit van de dienstverlening.

Prototype 2: 3D ketensamenwerking

a. Participatiewet: volume en exploitatie WSD

De relaties tussen de gemeenten en de partijen die samenwerken in de 3D keten is er een van partnership. Een van die partners is WSD. Dat betekent dat burgers die aangewezen zijn op (aangepast) werk of een leer-werktraject, bij voorkeur naar WSD worden doorverwezen. Aangenomen wordt dat het aantal participatiewetters dat bij WSD in traject genomen wordt zal groeien ten opzichte van het Transitiearrangement. In dit prototype stroomt het grootste deel van de doelgroep voorheen Wsw, voorheen Wajong en het deel van het WWB bestand dat aangewezen is op participatie, aangepast werk en of bemiddeling, in bij WSD.

Deze groei in aantallen heeft een positief effect op de exploitatie. Stijging van de aantallen leidt wel tot toename in investeringen en kosten die samenhangen met de directe diagnose, training en begeleiding van de doelgroepmedewerkers, maar de kosten van overhead blijven (vrijwel) stabiel. Ook leidt meer volume tot meer marktkansen, zoals het aannemen van grotere opdrachten voor groepsdetachering en joint ventures.

Van belang is dat de trajecten uit de participatiewet naar verwachting circa 90% van de exploitatie van WSD vormen.

b. WMO en Jeugdzorg: volume en exploitatie WSD

De expertise van WSD wordt ook ingezet in de sociale wijkteams ten behoeve van de diagnose. WSD zal in de uitvoering ingezet worden voor arbeidsmatige dagbesteding en participatietrajecten voor jeugdigen. Hoewel de verwachting is dat het om een beperkt deel zal gaan in het totale domein van de WMO en Jeugdzorg, kan dit prototype toch een belangrijke bijdrage leveren aan de doelgroep.

In de exploitatie is er ook een positief effect. De begeleiding is kwalitatief en kwantitatief meer eisend dan van trajecten in de Participatiewet maar daar staat tegenover dat de zorgtarieven en budgetten aanzienlijk hoger liggen dan in de Wsw en de Participatiewet.

c. Eenmalige investeringen en kosten WSD

WSD zal de capaciteit moeten uitbreiden van specialisten die bezig zijn met intake en diagnose op het gebied van participatie en aangepast werk om volwaardig te kunnen deelnemen aan de sociale (wijk)teams van de gemeenten.

De kosten van staf en kaderpersoneel betreffen verder een evenredige groei van begeleidingspersoneel met de groei van de doelgroep. Daarnaast zal geïnvesteerd moeten worden in capaciteit en kennis en kunde ten behoeve van de WMO trajecten.

De huisvestingskosten zullen waarschijnlijk binnen de bestaande budgetten gerealiseerd worden. Deelname van WSD aan de sociale (wijk)teams geeft naar verwachting geen meerkosten. Mogelijk is wel een eenmalige investering nodig in verband met een verschuiving van centrale WSD huisvesting naar meer lokale (gemeentelijke) accommodaties.

Naar verwachting is het niet nodig om extra te investeren in nieuwe systemen (ICT, methodes, processen) en voldoen de huidige systemen zoals bekend bij gemeente en WSD. Wel uitbreiding

van het aantal gebruikers als de doelgroep en daarmee het aantal begeleiders groeit. Mogelijk wel investering in een kennis/trajectsysteem voor de WMO/jeugd.

Bij overige investeringen moet gedacht worden aan externe ondersteuning bij de implementatie en tijdelijke extra capaciteit om de nieuwe organisatie neer te zetten, training en opleiding van personeel, aanschaf van inventaris en benodigdheden etc.
Deze kosten komen overigens heel dicht bij hetgeen hieronder vermeld staat bij het ontwikkelbudget.

d. Ontwikkelbudget

Om het prototype 3D Ketensamenwerking goed neer te zetten zijn naast bestuurlijke en ambtelijke commitment en enthousiasme ook voldoende (financiële) middelen nodig. Belangrijk is dat het prototype goed neergezet kan worden en dat er ruimte is om te experimenteren en te investeren in kwaliteit van de dienstverlening.

Prototype 3: Het Cafetariamodel

a. Participatiewet: volume en exploitatie WSD

Het cafetariamodel is gebaseerd op een inkoopmodel met als bodemafspraak het Transitiearrangement (uitstroom SW wordt 1 op 1 vervangen door instroom uit de PW). Bovenop deze basisgarantie is WSD één van de partners waar gemeenten trajecten inkopen. Per traject/cliënt bepaalt de gemeente òf, in welke mate en hoe lang WSD ingezet wordt. Dit model lijkt op hetgeen vóór 2015 gebruikelijk was bij trajecten voor mensen onder de WWB. Voor WSD betekent dat per saldo een groter volume.

Voor het maatwerk kunnen gemeenten en WSD samen nieuwe dienstverlening ontwikkelen. Er van uitgaande dat de diensten die gemeenten aanvullend inkopen tenminste kostendekkend is, is er een positief effect op de exploitatie van WSD (schallvoordelen).

b. WMO en Jeugdzorg: volume en exploitatie WSD

In het cafetariamodel gaan we uit van een beperkte inzet van WSD op het gebied van WMO / jeugdtrajecten. Dit kan aanvullende dienstverlening zijn die gemeenten inkopen bij WSD. Uitgegaan wordt van een beperkte inkoop op dit gebied. Omdat de budgetten ruimer zijn in de WMO/Jeugd en de benutting van de infrastructuur van WSD beter benut wordt, is er een bescheiden positief effect te verwachte.

c. Eenmalige investeringen en kosten

Voor de invulling van de bodemgarantie, zijnde het Transitiearrangement, zijn naar verwachting geen of amper extra investeringen nodig. Voor het leveren van maatwerk dat ingekocht wordt door gemeenten op basis van het Cafetariamodel zal geïnvesteerd worden en capaciteit ingezet worden in de ontwikkeling en implementatie van maatwerk.

Voor alle overige kosten is er naar verwachting geen groot effect ten opzichte van prototype 4 het transitiearrangement.

d. Ontwikkelbudget

Voor het (gezamenlijk) ontwikkelen van maatwerk per gemeente zal een ontwikkelbudget nodig zijn. De hoogte hiervan is afhankelijk hoever gemeenten hiermee willen gaan. Beperkt het zich tot varianten op de Participatietrajecten? Of wordt ook geïnvesteerd in compleet nieuwe diensten zoals 3D diagnose, WMO/Jeugd dagbesteding?

Prototype 4: Het Transitiearrangement

a. Transitiearrangement is het neutrale scenario WSD

Zoals hierboven al aangegeven is het Transitiearrangement het neutrale scenario. Het is de bestaande situatie waarbij WSD wat betreft aantal medewerkers op het huidige niveau in stand blijft. Concreet betekent dat de gemeenten de uitstroom Wsw 1 op 1 opvangen door instroom van mensen uit de participatiewet. In de exploitatie ligt er de ambitieuze opdracht om dit uit te voeren binnen de door het rijk aan de gemeenten hiervoor beschikbaar gestelde budgetten. In dat geval is dit scenario ook het financieel neutrale scenario voor WSD en de gemeenten.

b. Participatiewet: volume en exploitatie WSD

Het volume van medewerkers uit de Participatiewet en de Wsw blijft in dit scenario constant. De afname van het aantal SW medewerkers wordt 1 op 1 vervangen door instroom uit de Participatiewet.

Het effect op de exploitatie is neutraal. Er zijn geen schaalvoordelen noch met betrekking tot kosten, noch met betrekking tot de omzet. Belangrijk is wel dat de komende jaren er nog een zeer forse ombuigingsopgave ligt bij WSD om een budget neutrale uitvoering te bereiken. De rijksbijdrage per SW medewerker neemt namelijk nog af van ca. € 25.500 naar € 23.000 per arbeidsplaats in 2020 (in 2010 was de bijdrage nog ruim € 27.000). Daarnaast zijn de loonkostensubsidie en begeleidingsvergoeding voor de Participatiemedewerkers momenteel al op een zeer laag niveau.

c. WMO en Jeugdzorg: volume en exploitatie WSD

In het Transitiearrangement gaan we uit van de bestaande situatie. De expertise van WSD wordt momenteel beperkt ingezet bij sociale diensten en wijkteams ten behoeve van de diagnose. In dit scenario blijft WSD slechts beperkt trajecten uitvoeren in het kader van de WMO en jeugd.

Omdat uitgegaan wordt van de bestaande situatie is er geen effect op de exploitatie.

d. investeringen en kosten

De kosten, opbrengsten en investeringen blijven in dit scenario op het huidige niveau. Belangrijkste ontwikkeling is de ombuiging in kosten en opbrengsten om in financieel opzicht PW proof te worden. Met andere woorden om de Participatiewet te kunnen uitvoeren binnen de beschikbare budgetten.

e. Ontwikkelbudget

Het benodigde ontwikkelbudget is in dit scenario beperkt en conform de bestaande situatie. Het ontwikkelbudget is vooral nodig als investering in de hiervoor genoemde ombuigingen te bekostigen.

Prototype 5: De Gemeente voert zelf uit

a. Participatiewet: volume en exploitatie WSD

In het geval de gemeente alle trajecten onder de Participatiewet zelf uitvoert is de instroom bij WSD nihil. Er van uitgaande dat de bestaande SW-medewerkers bij WSD in dienst blijven, betekent dat WSD zal krimpen met ca. 5-7% per jaar (100 tot 150 personen). Uiteindelijk zullen over ca. 30 jaar alle ruim 2000 medewerkers uitgestroomd zijn. Dit scenario wordt landelijk vaak aangeduid als het sterfhuisscenario.

De grote uitdaging voor WSD zal zijn om deze sterke krimp zo goed mogelijk te managen. De afbouw van staf en kader, infrastructuur en omzet uit de markt moet zoveel mogelijk gelijke tred houden met de krimp van de doelgroep. Dit zal gepaard gaan met forse frictiekosten. Ten eerste omdat de begeleiding pas afgebouwd kan worden, nadat de doelgroep is uitgestroomd. Daarnaast is het natuurlijk verloop van staf en kader veel lager dan 5-7% per jaar. Tot slot ontstaat er waarschijnlijk een kwalitatieve mismatch: staf en kader dat via natuurlijk verloop uitstroomt, is niet noodzakelijk de groep die niet langer nodig is. Dit is bijvoorbeeld het geval als begeleiders uitstromen terwijl op de boekhouding minder mensen nodig zijn.

De jaarlijkse krimp van WSD zal ook effect hebben op de omzet. WSD zal al vrij snel opdrachten moeten annuleren. Dat geldt voor alle werksoorten, van industriële en detacheringsopdrachten tot groen en schoonmaakopdrachten (ook die voor gemeenten). Zeker zal mee gaan spelen dat WSD marktpositie verliest omdat de continuïteit van de opdracht en zelfs van WSD niet langer gegarandeerd is.

In dit scenario zal WSD ook niet in staat zijn om de bezuinigingen van de Wsw budgetten op te vangen. De schaalvoordelen verdwijnen de komende jaren en de kosten van overhead en afnemende omzet drukken zwaar op de exploitatie.

Naast de afbouw van WSD zullen gemeenten moeten nadenken in welke mate zij de doelgroep met een loonwaarde van 30-80% wil bedienen. De gemeente zal als zelfuitvoerder hiervan dan moeten investeren in de organisatie daarvan.

b. WMO en Jeugdzorg: volume en exploitatie WSD

In dit scenario voert WSD geen enkele opdracht uit in het kader van de WMO. Aangezien WSD nu beperkt actief is op het terrein van de dagbesteding zal dit volume verdwijnen. Voor de exploitatie zal dit, gelet op de beperkte omvang, vrijwel geen effect hebben.

c. Eenmalige investeringen en kosten

Met de verwachte krimp van het aantal doelgroepmedewerkers/trajecten met 5-7% per jaar zal de infrastructuur van WSD in een zelfde tempo afgebouwd moeten worden.

Deze reorganisatie zal slechts ten dele via natuurlijk verloop en het beëindigen van tijdelijke dienstverbanden van staf en kader kunnen plaatsvinden. Dat betekent dat er forse kosten gemaakt zullen worden voor afvloeiingsregelingen, wachtgelden, transitievergoedingen en outplacement.

Met betrekking tot de afbouw van de overige kosten, zoals die van huisvesting, machines etc. zal er frictie ontstaan in de tijd. Dat wil zeggen tijdelijke (gedeeltelijke) leegstand, leegloop en boekverliezen.

Wat betreft de kosten van kennis-, ERP en trajectvolgsystemen e.d. wordt verwacht dat de afbouw hiervan niet het tempo van de krimp zullen kunnen volgen.

Verder worden geen bijzondere kosten verwacht. Er zullen geen extra investeringen nodig zijn en de kosten zullen zich vrijwel aanpassen aan het aantal gebruikers. Eenzelfde redenering (inclusief na-ijl effect) kan aangehouden worden voor de overige kosten zoals die van belastingen en verzekeringen, kantoorbenodigdheden, algemene kosten etc.

d. Kosten afbouw WSD

Voor de afbouw van WSD is een fors reorganisatiebudget benodigd. Enkele jaren geleden is al een eerste berekening gemaakt van de kosten van afbouw en uiteindelijk opheffen van WSD. Het totaal van exploitatietekorten en reorganisatiekosten is toen becijferd op ca. € 35 mln. De reserves van WSD bedragen ca. € 25 mln.

Ontwikkelbudget / kosten afbouw

Hierboven is steeds gesproken over een benodigd ontwikkelbudget/kosten van afbouw. Bij de prototypes Hèt participatiebedrijf, 3D ketensamenwerking en in iets mindere mate bij het Transitiearrangement is het een ontwikkelbudget. Een ontwikkelbudget dat nodig is om een nieuw prototype op te zetten en te organiseren, te begeleiden en te monitoren en ook om tijdelijk extra capaciteit in te zetten. Een eerste inschatting van de te maken ontwikkelkosten is ca. € 250.000 tot € 300.000 per gemeente. Hierbij gaan we ervan uit dat de gemeente en WSD hun huidige capaciteit om niet inbrengen en het budget gebruikt wordt voor de additionele kosten (extra capaciteit, opleidingen, begeleiding, systemen,/methodes, evt. huisvesting e.d.).

Daarnaast kan het verstandig zijn om ook budget aan de kant van WSD te reserveren om de organisatie aan te passen aan de nieuwe eisen en om nieuwe diensten te ontwikkelen (b.v. arbeidsmatige dagbesteding).

Bij het Cafetariamodel en Gemeente voert zelf uit is er een afbouwbudget nodig. Bij het cafetariamodel is dit sterk afhankelijk van of een gemeente een afspraak maakt over een minimum afname van trajecten. In het geval dat niet zo is dan zal er een fors bedrag nodig zijn om WSD af te bouwen en te flexibiliseren en de exploitatietekorten op te vangen. De hoogte hiervan moet separaat berekend worden.

Bij het prototype Gemeente voert zelf uit is zoals hierboven aangegeven een groot reorganisatiebudget nodig om de kosten van afbouw en de exploitatietekorten op te bouwen. Enkele jaren geleden is dit becijferd op ca. € 35 mln. De reserves van WSD ad € 25 mln. zijn onvoldoende om dit op te vangen.