



gemeente
Zoetermeer



Ontwerp organisatie inrichtingsplan Werkbedrijf



Inhoudsopgave

1	Inleiding: historie oprichting werkbedrijf.....	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Totstandkoming.....	5
2	Missie en visie.....	7
2.1	Inleiding.....	7
2.2	Missie	7
2.3	Waar wij voor staan	8
2.4	Uitgangspunten werkzoekendendienstverlening	13
2.5	Inhoud werkzoekendendienstverlening	14
2.6	Uitgangspunten werkgeversbenadering	19
2.7	Inhoud werkgeversbenadering.....	20
3	Organisatie en inrichting werkbedrijf	23
3.1	Inleiding.....	23
3.2	Organogram	28
3.3	Functies en formatie	30
3.4	Juridische inrichting: sturingsmodel	37
3.5	Sturing en beheersing	41
3.6	Het werkbedrijf in samenhang: sociaal domein, gemeente en regio	49
4	Personeel.....	59
4.1	Inleiding.....	59
4.2	Formeel en materieel werkgeverschap.....	59
4.3	Effecten Wnra op rechtspositie	61
4.4	Overgang van onderneming.....	62
4.5	Vervolgstappen in de implementatiefase.....	64
5	Huisvesting	70
5.1	Inleiding.....	70
5.2	De uitgangspunten.....	70
5.3	Scenario's en kosten	70
5.4	Samenvatting en conclusies.....	72
6	Informatie, ICT en Archief.....	73
6.1	Inleiding.....	73
6.2	Gehanteerde werkwijze	73
6.3	Uitgangspunten en uitkomsten van de ICT-opgave voor het werkbedrijf.....	74
6.4	Kosten en bemensing.....	76

6.5	Risico's, afhankelijkheden en maatregelen	77
6.6	Overige bevindingen	78
6.7	Conclusie	79
6.8	Advies.....	80
7	Communicatie en Marketing	81
7.1	Inleiding.....	81
7.2	Uitgangspunten	81
7.3	De belofte van het werkbedrijf.....	81
7.4	Naam en huisstijl.....	81
7.5	werkbedrijf en samenwerking.....	81
7.6	Aanpak, rollen en planning	82
7.7	Samenvatting en conclusie.....	82
8	Financiën	83
8.1	Financieel kader en weerstandsvermogen.....	83
8.2	Garantstelling	84
8.3	Financiële risico's in relatie tot de diensten.....	85
8.4	Financiering WB.....	88
8.5	Conclusies financiële spelregels.....	90
8.6	Afsluitend	92
8.7	Fiscaalrechtelijke aspecten	92
8.8	Risico's werkbedrijf & beheersmaatregelen	97
8.9	Incentives werkbedrijf.....	100
9	Ontwerpbegroting werkbedrijf	103
10	Implementatiefase	105
10.1	Activiteiten.....	105
10.2	Betekenis voor de organisatie.....	105
10.3	Projectbudget	105

1 Inleiding: historie oprichting werkbedrijf

1.1 Aanleiding

In februari 2018 hebben de colleges van Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer een intentieverklaring ondertekend om de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Dienst Sociale Werkplaats (DSW) op te heffen en over te stappen naar een andere wijze van samenwerking. Zoetermeer heeft hierop besloten om een werkbedrijf op te richten waar werk en ontwikkeling voor iedereen die het zonder steuntje in de rug niet redt centraal staat. Dit betekent dat het werkbedrijf er is voor de klantgroepen Wsw-medewerkers (vanuit de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW), de huidige medewerkers met een indicatie 'Nieuw Beschut Werken' en alle kandidaten die vallen onder de Participatiewet in Zoetermeer. Het werkbedrijf is er ook voor leerlingen van o.a. het praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs die begeleiding nodig hebben. Het gaat om een kwetsbare groep kandidaten die niet zonder ontwikkeling en begeleiding naar werk kan uitstromen of (nog) niet in een reguliere werkomgeving aan de slag kan, maar wel stappen in ontwikkeling kan maken.

In de bredere context staan de ontwikkelingen als gevolg van de ingezette decentralisaties (2015). Met de komst van de Participatiewet is de toegang tot de Wsw afgesloten; er kan geen nieuwe instroom meer plaatsvinden. Er zal dus sprake zijn van reguliere afbouw ("krimp") van deze doelgroep op termijn. Dit hangt samen met de verwachte daling van de loonwaarde van medewerkers, de stijgende begeleidingsbehoefte en een afname van de rijksbijdrage voor de uitvoering van de Wsw. Daarnaast zijn hiermee nieuwe doelgroepen onder de verantwoordelijkheid van gemeenten gebracht. De constatering dat er sprake is van een concentratie van steeds moeilijker bemiddelbare doelgroepen terwijl er in de toekomst sprake is van een beperkter budget, vraagt om een andere aanpak, instrumentarium en een andere organisatievorm. Dit alles vraagt om heroverweging op:

- focus en activiteiten: ontwikkeling en werk in nauwere samenwerking met werkgevers,
- processen: efficiënter ingericht en nog meer doen wat werkt; en
- kostenbewuste inzet van middelen: effectieve en rendabele inzet van beschikbare budgetten, gericht op duurzame uitstroom en/of groei in ontwikkeling of loonwaarde.

De gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk hebben daarbij aangegeven de begeleiding van hun Wsw-medewerkers en het zittende bestand Nieuw Beschut Werk in te willen kopen bij het nieuw te vormen werkbedrijf. In verband met aanbestedingsrechtelijke aspecten is er in het onderhandelingsproces voor gekozen de gemeente Zoetermeer voor 98% aandeelhouder en de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk ieder voor 1% aandeelhouder te maken. Hoewel de governance anders is dan waarvan is uitgegaan in eerdere besluitvorming (koersbesluit februari 2019 ging uit van 100% aandeelhouderschap gemeente Zoetermeer), blijft de omvang van de beoogde BV gelijk. Ook in deze constructie beleggen Leidschendam-Voorburg en Rijswijk de begeleiding van hun Wsw- en Nieuw-Beschut medewerkers bij het werkbedrijf.

Hiermee wordt het werkbedrijf een flinke organisatie bestaande uit ruim 500 medewerkers Wsw en Nieuw Beschut werk. Met daarnaast ruim 150 staf- en kadermedewerkers die zich bezig houden met de corebusiness van het werkbedrijf (begeleiding van deze doelgroep en gemiddeld zo'n 2.800 kandidaten Participatiewet en de ondersteuning van ruim 2.300 werkgevers) of faciliterende taken (bedrijfsvoering).

In eerder genomen koersbesluiten (september 2018 en februari 2019) in de voorbereidingsfase zijn de missie, visie, doelen en uitgangspunten/kaders voor het werkbedrijf vastgesteld, als ook de juridische vorm voor het werkbedrijf, de overheids-BV. Voor een nadere toelichting hierop verwijzen we naar de “Notitie vormgeving Zoetermeers werkbedrijf” van december 2018.

1.2 Totstandkoming

Dit organisatie-inrichtingsplan (OIP) is een vervolg op de eerder genomen koersbesluiten. In dit plan is uitgewerkt hoe de dienstverlening en de inrichting van het werkbedrijf eruit ziet (ontwerp). Hierin wordt ook een nadere onderbouwing gegeven van de toegevoegde waarde, impact en haalbaarheid van het werkbedrijf. Dit is gedaan conform de eerder gestelde uitgangspunten voor het werkbedrijf, waarin als belangrijkste zijn benoemd:

1. We werken vanuit een *dubbele klantbenadering*.
 - a. Enerzijds biedt het werkbedrijf begeleiding aan iedereen die werk zoekt (of beschut werk heeft of nodig heeft)
 - b. Anderzijds is het werkbedrijf er voor werkgevers, ondernemers en opdrachtgevers (de regionale arbeidsmarkt).
2. De *mogelijkheden van de kandidaat zijn leidend*.
 - a. De mens en zijn talenten, kansen en mogelijkheden staan centraal.
 - b. Het werkbedrijf biedt een veilige werkfaciliteit voor medewerkers Wsw en Nieuw Beschut.
3. Het werkbedrijf investeert in een *netwerkorganisatie*. Het draagt bij aan een ontwikkeling naar partnership en co creatie met werkgevers, draagt actief bij aan ‘het nieuwe normaal’ van een inclusieve arbeidsmarkt.
4. Het werkbedrijf investeert in een *professionele organisatie*. Er werken vakmensen die in staat zijn het verschil te maken voor werkzoekenden en degenen die een beschutte werkplek nodig hebben. Het belangrijkste re-integratie-instrument zijn onze staf- en kadermedewerkers zelf.
5. Het werkbedrijf maakt keuzes op basis van *maatschappelijk effect*. Inzet is gericht op duurzame effecten. Doelmatige uitvoering staat voorop, met inachtneming van regels en procedures.

Er is langs twee parallelle sporen gewerkt om tot inrichting te komen:

- Op de inhoud (taken, activiteiten, primair proces, dienstverlening) zijn acht ‘brown paper’- sessies georganiseerd met medewerkers uit de organisaties (DSW, Werkgeversservicepunt (WSP), oud-Werk Zorg en Inkomen (WZI)). Aan de hand van diverse klantreizen is de basis gelegd voor de inrichting. In kleinere groepen is vervolgens met management en medewerkers op onderdelen verdieping gezocht op diverse thema’s. Uit alle geleverde input is een samenhangende aanpak geformuleerd, die op onderdelen is getoetst in sessies met management en uitvoering.
- Op het spoor van de inrichtingsvraagstukken is gewerkt met werkgroepen (Personeel & organisatie, Governance, Sturing en beheersing, Informatiemanagement/ICT, Huisvesting, Financiën, Fiscaliteit) die elk vanuit hun deelopdrachten hebben bijgedragen aan het OIP.

Er zijn aanvullend regelmatig informatiebijeenkomsten met medewerkers georganiseerd en tweewekelijks worden medewerkers geïnformeerd over lopende activiteiten en de stand van zaken op de inrichting via een nieuwsbrief. Hierin is steeds opgeroepen mee te denken en input te leveren. Via de lijnen in de organisaties (management) en de projectorganisatie (projectgroep, strategisch overleg, stuurgroep) is het OIP ambtelijk opgewerkt tot het stuk dat nu voorligt voor bestuurlijke besluitvorming. De Ondernemingsraad (OR) Zoetermeer en de

klankbordgroep van de OR DSW zijn gedurende dit traject steeds bijgepraat op de stand van zaken.

Daarnaast is er een aantal beleidsmatige ontwikkelingen die van invloed zijn op het ontwerp van het OIP. Tussentijds heeft daarom steeds afstemming plaatsgevonden met het beleidsteam van de gemeente Zoetermeer om ervoor te zorgen dat genoemde ontwikkelingen en dit OIP goed op elkaar aansluiten. Het gaat om de volgende ontwikkelingen:

- De Perspectiefnota 2020 met daarin de financiële taakstellingen om te komen tot ombuigen en vernieuwen;
- De inzichten uit het 213a onderzoek naar het effect van drie re-integratie interventies;
- De inzichten vanuit de “Leeragenda van de raad” over het sturen op impact en outcome;
- De totstandkoming van de kadernota rond het vinden van werk, de aanpak van schulden en aanpak van armoede.

De rode draad in deze ontwikkelingen is dat we de activiteiten die we vanuit de Participatiewet uitvoeren niet los zien van het sociaal domein, maar nadrukkelijk verbinden aan de impact die de gemeente Zoetermeer wil maken. We kijken hierbij breed naar het maatschappelijk rendement dat we gezamenlijk kunnen behalen. Door te investeren in ontwikkeling en werk van onze kandidaten, leveren we zo ook een bijdrage aan het gezond opgroeien van kinderen, een veilige leefomgeving en een positieve gezondheid van burgers van de gemeente Zoetermeer.

Disclaimer

In januari 2020 neemt de raad een besluit over de kaders voor armoede, schulden en re-integratie. In deze Kadernota wordt ook een besluit gevraagd op de dienstverlening aan klanten met een bijstandsuitkering, in relatie tot de taakstelling op de formatie. Daarom is in dit OIP de te realiseren *taakstelling* opgenomen van 12,3 fte en financieel vertaald. Hoe deze taakstelling inhoudelijk wordt ingevuld, volgt na besluitvorming bij de Kadernota (verwacht januari 2020). Deze inhoudelijke keuzes m.b.t. de verwachte dienstverlening (en voor welke groepen) worden vertaald in de vervolgens op te stellen *dienstverleningsovereenkomst* zoals deze tussen Zoetermeer en het werkbedrijf in 2020 tot stand komt. In de uitwerking van de benodigde formatie is om die reden vooralsnog uitgegaan van de *aanname* dat de bediening van het huidige klantenbestand op onderdelen zal afnemen (“minder doen op het totale klantenbestand”). Tevens is de taakstelling deels vertaald in het verlagen van de gewenste kwaliteitsimpuls.

Dit OIP is nadrukkelijk een ontwerp, opgesteld met de kennis van vandaag. Het pretendeert niet volledig te zijn; dat kan ook niet, vijf kwartalen voor de beoogde start van een nieuw bedrijf. Op onderdelen zijn nog vraagstukken gedefinieerd die in de volgende fase nadere uitwerking behoeven, dan wel in de praktijk getoetst zullen worden om tot definitieve uitwerking te komen.

2 Missie en visie

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan wij in op de missie en visie van en de uitgangspunten voor het werkbedrijf.

2.2 Missie

“Het werkbedrijf¹ is een maatschappelijke onderneming die werkt vanuit de bedoeling² en de klantvraag centraal stelt. We bieden passend werk en/of ontwikkelingsmogelijkheden aan hen die dat zelf niet kunnen. We zijn een professioneel partner op de arbeidsmarkt die werkzoekenden zo zelfredzaam en regulier mogelijk wil laten meedoen. We doen dat in samenwerking met werkgevers en stimuleren daarbij actief de inclusieve arbeidsmarkt. In het werkbedrijf verleiden we werkzoekenden/kandidaten en werkgevers met professioneel advies, het aanbieden van passende en moderne dienstverlening en het plaatsen en eventueel begeleiden van mensen op passend werk.”

Wat ons drijft in het behalen van deze missie zijn onze kernwaarden:

Betrokkenheid

We willen graag het verschil maken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de regio Zoetermeer. Iedereen heeft mogelijkheden en doet ertoe! Deze natuurlijke persoonlijke motivatie uit zich door net die stap extra. We werken vanuit de bedoeling, kijken over grenzen heen en leveren maatwerk waar dat nodig is.

Resultaatgerichtheid

Iedereen werkt volgens een continu proces van verbeteren en optimaliseren. Heldere doelstellingen geven richting en duidelijkheid. Dit alles om een maximaal resultaat te behalen in termen van ontwikkeling, duurzame uitstroom, financieel resultaat en maatschappelijk rendement. We opereren kostenbewust.

Ondernemerschap

We zoeken actief grenzen op en verkennen voortvarend nieuwe mogelijkheden op het gebied van ontwikkeling, werksoorten en werkmethodes. Fouten maken hoort daarbij. We zijn proactief, doortastend, sterk gericht op externe verbindingen en trekken graag samen op met innovatieve ondernemers/werkgevers.

Naast deze kernwaarden, bieden ook de volgende excelleerpunten een kompas in houding en gedrag:

1. Gerichte daadkracht: waar we zijn hebben we impact en durven we het verschil te maken. Dat vraagt focus en aandacht.
2. Open contact (weten waar je voor staat en daar duidelijk over communiceren) en oprechte nieuwsgierigheid naar de perspectieven van anderen.
3. In verbinding vernieuwing laten ontstaan, zonder eilandjes maar stevig in samenwerken.

¹ De naam van het nieuwe werkbedrijf dient nog te worden bepaald. We spreken niet langer van een Zoetermeers werkbedrijf, maar van werkbedrijf, omdat wij voor diverse gemeenten in de regio werkzaam zijn.

² Werken vanuit de bedoeling: gericht op wat iemand nodig heeft, doelmatig i.p.v. geredeneerd vanuit regels en procedures

We creëren een mensgerichte organisatie met een lerende, innovatieve en ondernemende cultuur. De onderlinge communicatie en informatie uitwisseling wordt gestimuleerd, medewerkers zoeken elkaar actief op en er wordt tijd besteed aan het delen van kennis en best-practices. Samenwerken is de norm en dit vereist een open en eerlijke omgang met elkaar. Managers zorgen door voorbeeldgedrag dat er onderling vertrouwen is. Vertrouwen in ieders professionaliteit, kennis en kunde. De medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen resultaten, vooraf worden duidelijke doelen gesteld. We streven naar een wendbare organisatie. Het gaat daarbij zowel om de mindset (het gedrag) van managers en medewerkers, als om een manier van organiseren. Dat betekent: de klant (zowel de kandidaat als de werkgever) centraal stellen, oftewel ècht leidend maken waar de klant behoefte aan heeft; niet alleen efficiënt maar ook effectief werken; continu toewerken naar wat het beste is voor de doelstelling van de organisatie en kort cyclisch met de teams aan de slag om dit uit te voeren. Wendbaarheid betekent ook innoveren, oftewel snel ideeën testen in de praktijk (prototyping) om te bepalen of we het goede aan het doen zijn.

Een wendbare organisatie vraagt vanuit deze invulling ook een lerende organisatie. We ontzorgen en ondersteunen de eigen organisatie in het leren en innoveren en investeren in het professionaliseren van de teams in het werkbedrijf. We leren vraagstukken in en met teams, samen en op maat op te lossen en werken in proeftuinen en pilots aan nieuwe product-markt combinaties.

2.3 Waar wij voor staan

Het werkbedrijf is er voor alle kandidaten/medewerkers met perspectief op (on)betaald werk.

Iedereen die zich kan ontwikkelen naar betaald werk (al dan niet met ondersteuning), onbetaald/vrijwilligerswerk kan doen of ondersteuning nodig heeft in het kader van activering richting participatie, wordt begeleid vanuit het werkbedrijf.³ Ontwikkeling hoeft niet altijd uitstroom naar betaald werk tot gevolg te hebben, hoewel uitstroom naar zoveel mogelijk reguliere arbeid voorop staat. Ontwikkeling is ook stappen zetten in termen van participatie:

- Deelname aan georganiseerde activiteiten (bijvoorbeeld cursus, opleiding, actief verenigingslid, etc.)
- Onbetaald werk (werk met behoud van uitkering, stage, vrijwilligerswerk)
- Betaald werk met ondersteuning (werk met aanvullende uitkering gemeente, werk met externe begeleiding: beschut werk, werken op locatie, individuele detachering (Wsw), werk in combinatie met een inburgeringscursus)
- Betaald werk zonder ondersteuning (baan met arbeidscontract, zzp-er, ondernemer)

Een deel van de kandidaten/medewerkers die het werkbedrijf bedient (medewerkers Nieuw Beschut Werk, SW, zowel vanuit de gemeente Zoetermeer als voor de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk, en arbeidsbeperkten met loonkostensubsidie) is tot pensionering afhankelijk van de dienstverlening van het werkbedrijf. Medewerkers dus die langdurig aanspraak maken op de ondersteuning van het werkbedrijf. Het werkbedrijf speelt daarmee een belangrijke rol in deze levens.

Ook alle kandidaten (het gehele klantenbestand Participatiewet) vanuit Zoetermeer landen in het werkbedrijf. Het betreft kandidaten uit de huidige teams:

- Poort (ontwikkeling/werk direct mogelijk)
- Perspectief (ontwikkeling naar werk op termijn mogelijk)

³ Op basis van politieke keuzes in bijvoorbeeld de Kadernota kunnen hierop afwijkende keuzes worden gemaakt. Vooralsnog gaan we hier uit van de totale kandidaatgroep.

- Nieuw Arbeidsbeperkten⁴
- Zorg (variërend van nog geen perspectief op werk/ontwikkeling tot weinig potentieel op werk maar wel te ontwikkelen op maatschappelijke participatie/vrijwilligerswerk)

Juist voor kandidaten die ver van de arbeidsmarkt staan kan werk en/of activering een middel zijn om structuur op te doen en weer houvast te krijgen. Het werkbedrijf biedt echter zeer beperkte ondersteuning aan kandidaten waarbij sprake is van zware/blijvende werk belemmerende (multi- of crisis)problematiek, of waar activering om een andere reden (nog) niet aan de orde is. In de implementatiefase zal in overleg met het bredere sociaal domein een definitieve screening van deze kandidaten (nu onderdeel van team Zorg) plaatsvinden om te bepalen voor welke kandidaten uit deze huidige groep het werkbedrijf ondersteuning gaat leveren.

De arbeidsmarkt is in verandering en waar de doelgroep Wsw in de toekomst zal afnemen, zal het aandeel Nieuw Arbeidsbeperkten verder oplopen. Dit heeft effect op de inrichting van het werkbedrijf. De prognose van de toekomstige aantallen in de gemeente Zoetermeer is onderstaand opgenomen. Let op: hierin zijn niet de aantallen Wsw en Nieuw Beschut vanuit Leidschendam-Voorburg, Rijswijk, Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland opgenomen.

Legenda	Gemiddeld aantal per jaar per doelgroep	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Structureel
A	Doelgroep WSW	256	245	233	225	216	207	198	189	180	171	-
B	Aantal uitkering PW	2.500	2.450	2.475	2.500	2.625	2.747	2.834	2.867	2.847	2.800	2.783
C	Langdurige loonkostensubsidie	195	234	275	314	348	382	416	449	483	517	639
D	Aantal uitkering IOAW/Z	161	145	130	117	106	95	76	61	43	21	-
E	Trajecten Nieuwe Arbeid Beperkten (NUG)	147	153	154	154	155	152	155	154	151	144	69
F	Totaal aantal doelgroepen	3.259	3.228	3.268	3.310	3.449	3.583	3.678	3.720	3.704	3.653	3.491
G	Nieuwe Arbeid Beperkten	489	554	614	669	719	764	804	839	869	894	944
H	waarvan aan het werk Garantiebaan	152	181	211	239	263	287	311	336	360	385	471
I	waarvan aan het werk Nieuw Beschut	43	53	64	75	85	95	104	114	123	133	169
J	Waarvan in de uitkering (onderdeel van PW)	147	166	184	201	216	229	233	235	234	232	236
K	Waarvan Niet uitkering gerechtigd	147	153	154	154	155	152	155	154	151	144	69

Voor een toelichting op deze tabel zie bijlage 2 van het Bijlagenboek

Het werkbedrijf is klantgericht.

Het werkbedrijf speelt snel in op veranderingen in de omgeving doordat de organisatie slagvaardig is georganiseerd (efficiënt, lean, plat). Daarnaast kan het eigen beslissingen nemen en adequaat inspelen op vragen en wensen van werkgevers of kandidaten. De nieuwe infrastructuur is geen doel op zich, maar beweegt mee met de noodzakelijke activiteiten en de omvang van de doelgroepen. De professionals werken klantgericht. Dat houdt in dat zij de juiste balans vinden tussen de kennis van de kandidaat en de werkgever, een persoonlijke benadering hebben en toeleiden naar kansrijke perspectieven. Het management binnen de organisatie stimuleert deze klantgerichte houding door voorbeeldgedrag maar vooral ook door de wijze van aansturen die resultaatgericht, inspirerend en coachend is.

Het werkbedrijf levert maatwerk. Het werkbedrijf heeft oog voor individuele situaties van mensen, werkt niet vanuit systeem(belangen) maar vanuit de bedoeling en is gericht op duurzame ontwikkeling. Ontwikkeldoelen voor kandidaten/medewerkers Wsw/nieuw beschut zijn leidend boven productiedoelen. Hoewel productiedoelen noodzakelijk zijn voor het kunnen invullen van opdrachten, mogen deze doelen niet belemmerend zijn voor de

⁴ Het betreft bijvoorbeeld leerlingen afkomstig uit het PrO (Praktijkonderwijs) of VSO (Voortgezet Speciaal Onderwijs), met name de groep 18+ leerlingen die begeleiding en ondersteuning nodig hebben. Zij hebben/krijgen een indicatie Banenafpraak vanuit het UWV en worden opgenomen in het doelgroepregister.

doorontwikkeling van een kandidaat/medewerker. Dat vraagt om creativiteit en flexibel handelen op de bemensing van productie-onderdelen.

Het werkbedrijf is ondernemend en opereert in een sterk netwerk.

We houden bij de vormgeving en positionering de mogelijkheid open voor toekomstige samenwerking met en inkoop door de regio. Het nieuwe dienstverleningsconcept baseren we op een activerende aanpak met een focus op werk, waar mogelijk in nauwe verbinding met werkgevers en onderwijs. Dit betekent een versterkte blik op de arbeidsmarkt, het nog meer ontwikkelen en opleiden van werkzoekenden met en bij werkgevers, en een nog betere aansluiting bij de vraag van werkgevers. Methodisch kiezen we voor aanpakken die bewijzen te werken.

Het werkbedrijf heeft ruimte om te ondernemen, te experimenteren en te innoveren. Het bedrijf ontwikkelt proeftuinen, om uit te vinden wat werkt en succesvolle formules verder te brengen en om innovaties te plegen. Bij voorkeur in samenwerking met sociale ondernemers/werkgevers. Het werkbedrijf ontplooit zo in samenwerking met het bedrijfsleven en onderwijs concepten die leiden tot het beter kunnen opdoen van werkervaring en ontwikkeling of uitstroom van medewerkers tot gevolg hebben. Die bijdragen aan het optimaal benutten van arbeidspotentieel, gericht op toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Het liefst op de locatie van werkgevers in plaats van op een eigen locatie. De teams in de organisatie krijgen ruimte om te ondernemen in hun eigen context. Zij krijgen teamtargets en de vrijheid om te doen wat nodig is om hun gezamenlijke taakstelling te realiseren. De cultuur binnen de organisatie is gericht op 'doen wat nodig is'. Administratieve lasten, overleg en verdragende besluitvorming worden beperkt.

Het werkbedrijf richt zich op maatschappelijk rendement en is tevens kostenbewust

Integraal werken bij re-integratie met aandacht voor de wensen, kansen en mogelijkheden van de klant zelf, leidt in potentie tot een positief maatschappelijk resultaat. Naast baten door uitstroom naar werk zijn er, met name bij meer complexe doelgroepen, baten door het voorkomen van kosten voor zorg of veiligheid en meer kwaliteit van leven. Welke baten optreden en hoe groot deze zijn is in hoge mate afhankelijk van het type klant. Dat betekent dat het van belang is dat de werkregisseur⁵ een goed onderbouwde keuze maakt óf en wát hij of zij inzet voor een klant, hierbij tevens gebruikmakend van data-intelligence (weten wat werkt). Het gaat om oplossingen op maat, die aansluiten bij de individuele wensen van de klant én die uitzicht bieden op voldoende en bij voorkeur voorspelbare en bewezen (maatschappelijke) baten. Het gaat dus niet zozeer om het 'hoogst haalbare' in termen van werk, maar om het optimale maatschappelijke resultaat.

Met het centraal zetten van de klant zelf met vragen als 'wat wil jij, wat kan jij en wat heb je nodig' en inzichten in de kenmerken en vraag, kan een gericht traject geboden worden. Dit altijd in relatie tot realistisch perspectief op de arbeidsmarkt, wat de kans op (duurzame) uitstroom naar een passende plek vergroot. Denken vanuit het optimale maatschappelijke resultaat vraagt ook om kostenbewustzijn bij de werkregisseurs: In de eerste plaats gaat het om de kosten van de ondersteuning van een klant; niet alleen over het in te zetten traject zelf, maar ook over de kosten van alle trajecten die daarvoor al zijn ingezet, de trajectregie en het WSP. De volgende vraag is of dit opweegt tegen de potentiële maatschappelijke baten van de inzet. De werkregisseurs moeten dus ook zicht hebben op het verschil (in kosten) tussen de situatie zónder extra ondersteuning en mét extra ondersteuning. Tenslotte

⁵ Zie ook de volgende alinea voor toelichting

gaat het voor de integrale aanpak niet alleen over de kosten van trajecten en instrumenten, maar ook over bijvoorbeeld de zorgkosten binnen de gemeente Zoetermeer (Wmo/Jeugd).

Het werkbedrijf gaat uit van vakmanschap.

Vakmanschap wil zeggen dat de medewerkers in het primaire proces professioneel en deskundig zijn. De professionals werken vanuit de bedoeling (gericht op wat de kandidaat nodig heeft) én dragen bij aan het bereiken van de doelstellingen van het werkbedrijf. Vakmanschap is ook continu werken aan verbetering en kwaliteit van het dienstverleningsproces, in combinatie met gebruik van intelligente data en bewezen aanpakken. Het is tevens gericht op methodisch handelen, reflecteren op het eigen handelen en door intervisie en training de eigen effectiviteit verhogen. De ervaring die is opgedaan met het videoleren in het project 'van kijken naar zien' en bijvoorbeeld rollenspellen maken onderdeel uit van de lerende organisatie die het werkbedrijf wil zijn. Ontwikkeling van medewerkers en hun competenties/vaardigheden staat standaard op de agenda in het werkbedrijf waardoor het leren structureel geborgd wordt en vakmanschap zo op een hoger niveau komt.

Het werkbedrijf gaat uit van ontwikkeling van talenten, motivatie en van wat mensen nodig hebben.

Talentontwikkeling is van toepassing voor iedereen in het werkbedrijf, dus zowel voor staf- en kadermedewerkers, als ook voor de medewerkers Wsw en nieuw beschut. Daarom krijgen zij de gelegenheid om gebruik te maken van een talentenscan, welke inzicht geeft in ieders persoonlijke talenten. Met de uitkomst van deze scan kan men, in gesprek met een talentversneller (iemand die getraind is in het versterken van iemands talenten), bepalen welke werkzaamheden passend kunnen zijn en welke talenten men in kan zetten om de taken die daar bij horen het beste uit te kunnen voeren. Het werkbedrijf investeert zo ook in de persoonlijke ontwikkeling van eigen personeel om de slag naar een wendbaar, ondernemend mens-ontwikkelbedrijf te faciliteren.

'Talent is de aangeboren gave om iets goed te doen'

We leggen de nadruk op een talentgerichte benadering. Dat wil zeggen dat je je sterke punten als ontwikkelpunt kunt zien. Nog beter doen waar je goed in bent geeft energie, zelfvertrouwen, innovatiebereidheid, bevlogen- en betrokkenheid. Aandacht voor talenten is geen doel op zich; het is een middel om de positieve effecten van het inzetten van talenten te kunnen benutten. Talentgericht werken werkt alleen als iedereen zich bewust is van de eigen talenten en de talenten van de ander. Dus talent als uitgangspunt in de persoonlijke ontwikkeling, onderlinge samenwerking, bij het werken in teams en in de gesprekken tussen leidinggevende en medewerker.

De werkregisseur is het zelf het belangrijkste re-integratiemiddel.

Het klantmanagement binnen het werkbedrijf wordt anders ingericht. Een aantal vergelijkbare functies qua competenties en vaardigheden (klantmanager, trajectbegeleider, jobcoach) worden gebundeld tot één functie: de werkregisseur. De werkregisseur heeft een brede functie: hij is de eerste contactpersoon en het vaste aanspreekpunt voor de kandidaten in zijn caseload gedurende het gehele traject. Hij regelt wat er nodig is om de kandidaat in zijn traject te begeleiden. Hij heeft aandacht, kent zijn kandidaat, voert kwalitatief goede gesprekken, coacht, houdt samen met de kandidaat de regie op het traject en stuurt bij waar dat nodig is, ook in termen van "handhaving". Belangrijk hierbij is dat de klik, de match tussen kandidaat en werkregisseur, goed is. In het primair proces (fase van

kennismaking en oriëntatie) is er aandacht voor een zorgvuldige koppeling van de kandidaat aan een werkregisseur.

De werkregisseur voert, in overleg met de kandidaat, de regie over het traject van A tot Z (van binnenkomst, kennismaking, Individueel Ontwikkelplan, traject, matching en uitstroom, tot nazorg). Om ervoor te waken dat door de bundeling van taken werkregisseurs te veel in elkaars vaarwater zitten (bijvoorbeeld teveel jobcoaches of trajectbegeleiders binnen één werkplek) is onderlinge afstemming nodig. Voor het goed kunnen uitvoeren van zijn opdracht heeft de werkregisseur voldoende mandaat nodig om in de organisatie capaciteit vanuit specialismen (bedrijfsvoering of organisatieontwikkeling en innovatie) in te zetten en noodzakelijke beslissingen te kunnen nemen. De werkregisseur is veelzijdig, flexibel, heeft goede gespreksvaardigheden, het talent om te organiseren en structureren en bezit naast coachingsvaardigheden ook informatie- en digitale vaardigheden.

Het werkbedrijf werkt met leerwerklijnen.

Dit wil zeggen dat de organisatie, steeds vanuit een glashelder en betrouwbaar onderbouwd informatiebeeld op kanssectoren⁶ in de huidige arbeidsmarkt, een aantal leerwerklijnen neerzet voor kandidaten met afstand tot die arbeidsmarkt. Alle kandidaten en medewerkers kunnen ervaring opdoen in de leerwerklijnen, met aangepaste duur van het traject. De aard van het werk en de talenten/competenties van de betreffende kandidaat maken dat differentiatie van leerlijnen mogelijk is. Door de leerwerklijnen innovatief en in samenwerking met werkgevers en onderwijs gericht te ontwikkelen, sluiten deze beter aan op de arbeidsmarkt van nu en de middellange termijn. Dit vergroot de kans om uit te stromen naar een reguliere baan.

Een leerwerklijn (ook wel leerwerktraject genoemd) is een combinatie van leren, ontwikkelen en werken tegelijkertijd. Deze leerwerklijnen worden zoveel mogelijk samen met ondernemers/werkgevers opgezet. Zij bieden werk en een werkplek, het Werkbedrijf biedt de begeleiding en in samenwerking met de werkgever (vakgerichte) opleiding/werkervaring. In deze leerwerklijnen zitten diverse ervaringsniveaus, van snuffelstage tot volwaardig medewerker.

Een leerwerkplek voldoet aan de volgende criteria:

1. Is erop gericht het perspectief op een betaalde baan te vergroten
2. De basis is een individueel ontwikkelplan, dat wordt geëvalueerd met werkgever/voorman, de werkregisseur en de kandidaat
3. De duur is in de basis 3 tot 6 maanden (eventueel verlenging is mogelijk)
4. Accent ligt op het ontwikkelen van competenties en vaardigheden, gericht op het verkrijgen van een betaalde baan
5. De kandidaat kan een erkende vakopleiding of modules volgen, met als doel een erkend diploma of deelcertificaten te verwerven

Het werkbedrijf maakt gebruik van sturingsinformatie en data(-intelligence)

Informatie is, naast de mens, een belangrijke asset voor de toekomst van het werkbedrijf. Het ondersteunt de cyclus in het primaire proces en is van belang voor de interventielogica. Het ondersteunt het handelingsperspectief van alle ketenpartners en vormt de basis voor

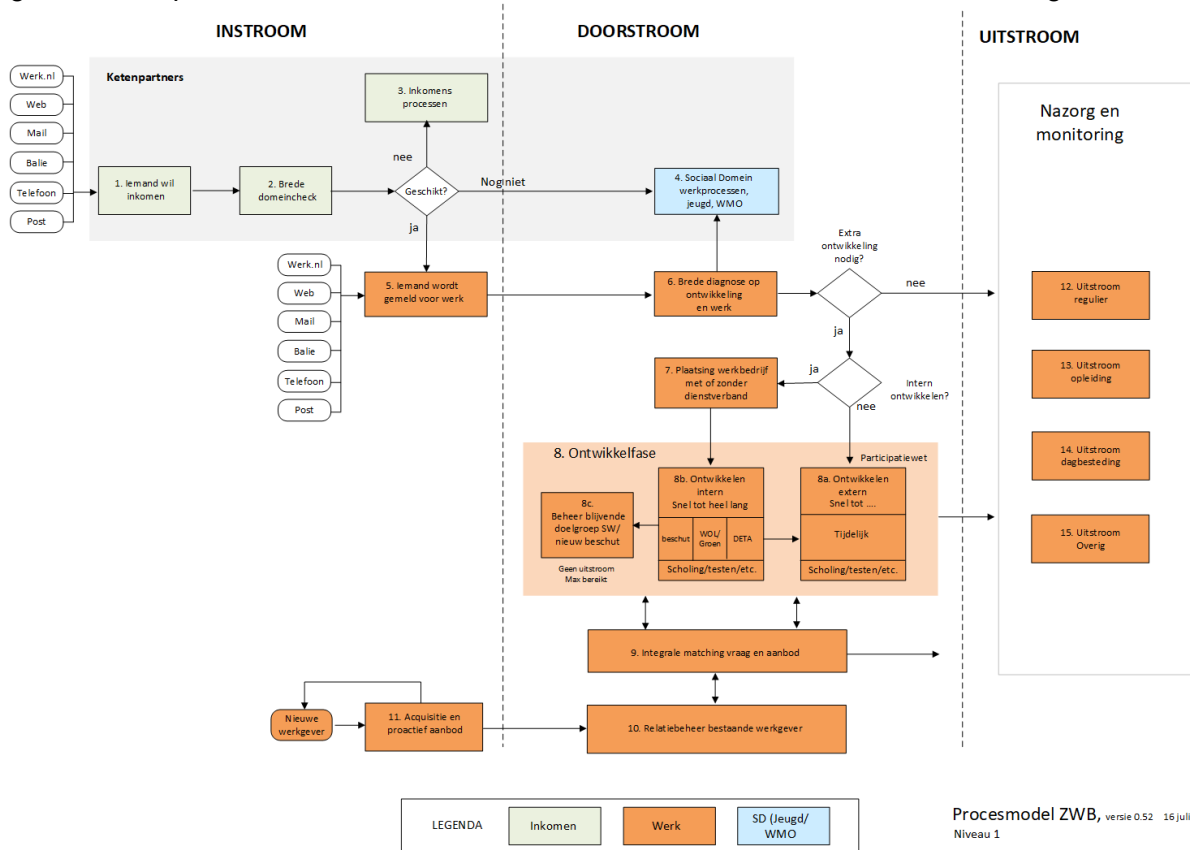
⁶ Sectoren waarbinnen geschikte werkzaamheden zijn voor de doelgroep. Dit zijn momenteel: Techniek, ICT, Groen, Bouwen/wonen/onderhoud, Dienstverlening, Health/zorg, Logistiek, Glastuinbouw, Horeca/leisure, Installatie en constructietechniek

sturing en besluitvorming. Het werkbedrijf stuurt op basis van overzicht, inzicht en vooruitzicht. Het werkbedrijf wil steeds verifiëren op de uitkomsten, zo vroeg mogelijk weten en doen wat werkt, niet gefragmenteerd maar vanuit een solide basis en in de volle breedte: het klantenbestand beter kennen en weten wat de opdrachtgever verwacht. Beter weten vooraf en monitoren achteraf wat werkt, data en intelligence gebruiken om een betere match te organiseren en een kansrijker ontwikkelpad te starten. Data ondersteunt zo op het vakmanschap en op het handelingsperspectief in de interventielogica; het gaat om informatie op maat bij de juiste persoon, in de juiste vorm, op het juiste moment.

2.4 Uitgangspunten werkzoekendendienstverlening

2.4.1 Primair proces

Het primaire proces (de klantreis) voor het werkbedrijf is opnieuw vormgegeven en ziet er, gebaseerd op de hoofdstromen van “instroom, doorstroom en uitstroom”, als volgt uit:



De groene vlakken geven stappen aan die de (nieuwe of bestaande) kandidaat binnen de gemeente Zoetermeer doorloopt. De oranje vlakken geven stappen aan die binnen het werkbedrijf plaatsvinden. In volgende paragrafen worden deze stappen nader toegelicht, onder verwijzing naar de nummers corresponderend in dit overzicht.

Het werkbedrijf baseert haar dienstverlening, aan zowel kandidaten als aan medewerkers Wsw en Nieuw beschut werken, op de volgende uitgangspunten:

- De kandidaat/medewerker heeft binnen het werkbedrijf en gedurende het gehele traject bij voorkeur één vaste contactpersoon; de werkregisseur (ken je klant!). Dit laat onverlet dat wisseling aan de orde kan zijn in verband met personeelsverloop. Dit betekent dus dat er zo weinig mogelijk voor de kandidaat merkbare overdrachten zijn of wisselingen in contactpersonen, tenzij dit juist in het belang is van de kandidaat.

- De kandidaat of medewerker heeft zelf de regie over zijn traject. De werkregisseur toetst de haalbaarheid van de eigen wens aan de geobjectiveerde kennis van de praktijk en stuurt gericht bij waar nodig.
- Het werkbedrijf zet in op de motivatie van kandidaten en medewerkers en sluit aan bij talenten waar mogelijk. De intensieve begeleiding/ondersteuning is gericht op:
 1. Het creëren van kansen (motivatie/houding)
 2. Het versterken van competenties (vaardigheden)
 3. Het versterken van zelfsturing
 4. Zelfstandig ondernemerschap
 In paragraaf 2.5.3 wordt dit nader toegelicht
- De aanpak is groepsgewijs waar dat kan vanuit kostenoverweging, individueel (maatwerk) waar dat nodig is.
- Waar mogelijk gericht op uitstroom naar werk (primaire opgave), waar nodig op ontwikkeling naar een hoger niveau van participatie.
- Om de kans op passende uitstroom te vergroten, worden kandidaten en medewerkers zowel aanbod- als vraaggericht bemiddeld naar werk.
- Niet iedere kandidaat heeft behoefte aan dezelfde soort, mate en wijze van dienstverlening. Het werkbedrijf kan hierop inspelen

2.5 Inhoud werkzoekendendienstverlening

In de onderstaande paragrafen worden de belangrijkste onderdelen van/fases in de dienstverlening aan kandidaten/medewerkers nader toegelicht. De cijfers achter de fases verwijzen naar de fases in het primaire proces, zoals opgenomen in 2.4.1.

Domeincheck

Doel: het in kaart brengen van de leefdomeinen van de klant, om op die manier zo vroeg mogelijk passende ondersteuning te bieden.

Doelgroepen: (1) kandidaten die een bijstandsuitkering aanvragen; (2) kandidaten zonder recht op uitkering, maar die wel ondersteuning naar werk nodig hebben.

Uitvoering: De gemeente voert het gesprek uit omdat de insteek breder is dan alleen werk en de andere leefdomeinen onder de sturing van de gemeente vallen. De domeincheck vindt bij voorkeur plaats op de locatie van het werkbedrijf, zodat de werkregisseur werkbedrijf aan het einde van het gesprek kan aansluiten en daarna meteen de route richting begeleiding/werk ingezet kan worden.

2.5.1 Domeincheck en aanmelding (2)

Nieuwe kandidaten komen via verschillende routes bij de gemeente Zoetermeer binnen met het verzoek om inkomensondersteuning. De gemeente voert het eerste gesprek met de kandidaat, namelijk in de vorm van de domeincheck. De regisseur Inkomen meldt de kandidaat aan bij het werkbedrijf.

2.5.2 Kennismakings- en oriëntatieperiode (6)

Nadat nieuwe kandidaten voor ondersteuning/begeleiding bij het werkbedrijf zijn aangemeld, doorlopen ze een uitgebreide kennismakings- en oriëntatieperiode. Deze start zo mogelijk op de dag van aanmelding, maar in ieder geval binnen 5 dagen na aanmelding en duurt in principe zo kort mogelijk. Dit is afhankelijk van de mogelijkheden van de kandidaat en de snelheid waarmee we de begeleidingsbehoefte in beeld kunnen brengen.

Door voldoende de tijd te nemen om kandidaten echt te leren kennen en in kaart te brengen vanuit de praktijk waar mogelijkheden, behoeften en begeleidingsnoodzaak zitten, wordt de kans op een gericht, passend en succesvol ontwikkel- en uitstroomtraject vergroot.

Daarnaast neemt de kans dat een plaatsing of groei in de persoonlijke ontwikkeling duurzaam is toe. Voor kandidaten die snel aan het werk kunnen, kan in deze fase ook al een match gemaakt worden met werk en is een uitgebreide oriëntatieperiode niet nodig.

De basis van de aanpak in de kennismakings- en oriëntatieperiode ligt in één werkwijze waarin drie vragen moeten worden beantwoord: 1. ik wil, 2. ik kan, en 3. ik heb nodig. Door deze vragen te beantwoorden wordt duidelijk hoe kandidaat, werkregisseur en eventueel anderen met elkaar aan de slag gaan en het traject gaan vormgeven. De activiteiten die onderdeel kunnen uitmaken van deze kennismakings- en oriëntatieperiode zijn:

- Kennismakingsgesprek(ken) waarbij de tijdelijke werkregisseur⁷ (een vooruitgeschoven post vanuit de teams) bepaalt welke vervolgactiviteiten in deze oriëntatieperiode worden ingezet. Deze activiteiten kunnen de volgende zijn:
 - Observatie door plaatsing in werkomgeving
 - Werkervaring of structuur/werkritme opdoen in het werkbedrijf/werkunit, werken aan basis werknemersvaardigheden
 - Gesprekken gericht op mindset en motivatie, versterken/bijstellen zelfbeeld
 - Test/training, waaronder bijvoorbeeld (niet limitatief): talentescan, competentietest, Scil/IQ-test, Educatiemeter, basis-werknemersvaardigheden bepalen, presentatie- en sollicitatievaardigheden

Het resultaat van deze fase is een gericht individueel ontwikkelplan. Dit plan wordt gemaakt op basis van de input van de kandidaat en de opbrengsten vanuit de testen en observaties. De kandidaat wordt ingedeeld bij de best passende stroming (zie onderstaand kader) en gekoppeld aan een team en een werkregisseur voor de start van het traject. Dat is bij voorkeur de werkregisseur die de oriëntatiefase heeft begeleid, maar kan ook een collega-werkregisseur zijn die gezien de problematiek of ontwikkelingsrichting een betere match met de kandidaat oplevert.

De stromingen zeggen iets over de verwachting op de intensiteit van de begeleiding die de kandidaten nodig hebben.

Aan de twee stromingen worden teams gekoppeld. Daarin werken werkregisseurs die kennis van, expertise op en affiniteit met de stroming hebben. En daarmee met de klanten en hun behoeften.

Stroming ‘Op weg naar werk’

Zijn het kandidaten die gebaat zijn bij een redelijk snelle toeleiding naar de arbeidsmarkt, en daar enige tot aanzienlijke ondersteuning bij nodig hebben ?

Stroming ‘Intensieve begeleiding

Zijn het kandidaten die een langere tijd en meer intensieve begeleiding tijdens het traject nodig hebben en/of medewerkers die (permanent) op de beschutte omgeving van het Werkbedrijf zijn aangewezen?

2.5.3 Ontwikkeling, begeleiding, leren werken (7/8)

(Nieuwe) kandidaten

Na de kennismakings- en oriëntatieperiode wordt de kandidaat definitief toegewezen aan een team en werkregisseur. De werkregisseur bepaalt samen met de kandidaat de uitvoering van het vervolgtraject, en begeleidt en ontwikkelt door naar werk of participatie. Waar nodig

⁷ Bij voorkeur wordt de tijdelijk werkregisseur ook de vaste werkregisseur in het vervolgtraject, maar indien de situatie van de kandidaat daarom vraagt (bijvoorbeeld specifieke aanpak of bij geen goede match) kan overdracht naar een andere (vaste) werkregisseur aan de orde zijn.

wordt aanvullende expertise (vanuit het eigen of vanuit het specialistische team) ingezet. Het werkbedrijf biedt alle activiteiten in de begeleiding zoveel mogelijk zelf aan, en voert deze uit. In specifieke gevallen wordt expertise elders ingekocht.

Zoals vastgesteld in de uitgangspunten van het werkbedrijf richt de werkregisseur zich op het maatschappelijk rendement. Zo veel als mogelijk ligt de focus op uitstroom naar regulier werk (werk als doel) maar de werkregisseur kan zich ook richten op het voorkomen/verlagen van kosten voor zorg/veiligheid danwel meer kwaliteit van leven (werk als medicijn). De benadering is in grote mate afhankelijk van de problematiek en het type klant. Er zijn een aantal interventies te onderscheiden en deze zijn gericht op de vraag 'wat is de uitdaging?'. De interventies worden hieronder beschreven en zijn afgeleid van het SLIM model van Divosa.

Diverse kandidaatgroepen

Binnen de stroming 'Op weg naar werk' wordt vooral gestuurd op **het creëren van kansen**. Het gaat dan om kandidaten die willen en kunnen werken en alleen een kans nodig hebben. De rest kunnen en doen ze waarschijnlijk zelf. De kandidaten hebben de juiste combinatie van competenties en sociale ondersteuning. In deze benadering is belangrijk:

- Steun bieden in de vorm van motiveren en ontwikkelen van vaardigheden is niet nodig. Het gaat veelal niet om een individueel probleem, maar om maatschappelijk probleem: te weinig (passende) banen of discriminatie. Een uitdaging is wel de motivatie vast te laten houden als kansen uitblijven of als het ze niet lukt kansen te benutten.
- Interne plaatsing of uitstroom, afhankelijk van mogelijkheden kandidaat.

Een intensieve samenwerking tussen de werkregisseur, klant en WSP is in deze fase cruciaal. Jobhunting (het zoeken naar passende functies) danwel jobcarving (het creëren van passende functies) staat centraal.

Kandidaten die graag willen meedoen of een stap verder willen komen maar daar niet in slagen door een gebrek aan competenties, vaardigheden of ondersteunend sociaal netwerk, zullen **ontwikkeld worden op hun competenties**. Deze kandidaten kunnen zowel in de stroming 'op weg naar werk' als 'intensieve begeleiding' zitten. Zij hebben anderen nodig om verder te komen. In deze aanpak is belangrijk:

- Deze kandidaten hebben meer nodig dan een kans. Competenties moeten worden versterkt zodat ze kansen die langskomen ook kunnen grijpen. Ze hoeven niet gemotiveerd te worden om mee te doen, ze moeten eerder de moed erin houden.
- Het versterken werknemersvaardigheden en zelfredzaam maken op de werkvloer door werkervaringsplaats / jobcoaching

Kandidaten die van dag tot dag leven, zijn vooral bezig om op korte termijn de meest dringende problemen op te lossen, waarmee ze vaak een volgend probleem creëren. Hun situatie is ze boven het hoofd gegroeid en zij staan vooral reactief in het leven. Zij zijn niet bezig met investeren in hun toekomst. In hun beleving houden anderen weinig rekening met hen, dus daar doen ze zelf ook niet (meer) zo hun best voor. Deze kandidaten zitten in de stroming 'intensieve begeleiding'. In deze benadering gaat het om de **zelfsturing versterken (life coaching)**. Hierbij is belangrijk:

- Behoeftte aan een compenserende, sturende benadering
- Werken aan basis werknemersvaardigheden én andere leefgebieden / lifecoaching / aandacht werkt

Voor kandidaten in deze fase kunnen ook de mogelijkheden van arbeidsmatige dagbesteding bekeken worden. In deze fase is de samenwerking binnen het Sociaal Domein (Wmo, Jeugd, SHV) van groot belang.

Tenslotte is er nog de ondernemende, non-conformistisch en initiatiefrijke doelgroep. Zij hebben vaak **alternatieve ambities voor maatschappelijke participatie**, bijvoorbeeld ondernemerschap. Zij willen niet voor een baas werken en zijn druk met “hun eigen ding doen”, zoals een hobby uitoefenen. Deze kandidaten zijn ‘anders gemotiveerd’ en ondernemend uit de bijstand komen is in deze benadering belangrijk.

Binnen de klantgroepen is er vaak sprake van psychische problematiek. IPS (Individual Placement and Support) is één van de weinige langdurig onderzochte en dus evidence based methodieken voor kandidaten met psychische problematiek. Langdurig onderzoek heeft aangetoond dat deze wijze effectiever is in vergelijking met de standaard re-integratie methoden. IPS Supported employment houdt in dat de kandidaten direct geplaatst worden bij een reguliere werkgever, in plaats van in een beschermde, gecontroleerde werkomgeving. De wens van de kandidaat staat centraal. Daarnaast vindt intensieve (job)coaching en behandeling plaats. De mogelijkheden rondom IPS trajecten zullen nader onderzocht worden.

Activiteiten voor de diverse klantgroepen

De activiteiten die onderdeel kunnen zijn van deze fase van ontwikkelen, begeleiden en leren werken zijn:

- Toeleiding naar werk. Dit is naast het vinden van vacatures ook ervoor zorgen dat kandidaten aangenomen worden. Het gaat hierbij om de match op vaardigheden of talenten en ‘soft skills’. Coaching en motiverende gesprekstechnieken zijn hier van belang alsmede jobhunting en jobcarving;
- Werkervaringsplaatsen om werknemersvaardigheden te ontwikkelen/versterken;
- Leerwerklijnen om vaardigheden en kennis binnen een bepaalde kansrijke sector te versterken;
- Jobcoaching en trajectbegeleiding, zowel gericht op werkervaringsplaatsen als regulier werk;
- Trainingsmogelijkheden, gericht op o.a. versterken sollicitatie- en presentatievaardigheden;
- Opleiden, met name vakgericht;
- Groepstrajecten gericht op vitaliteit (energie, motivatie en veerkracht). Dit gaat over het nemen van de regie op eigen leven, sport en beweging en voeding en slaap;
- Groepstrajecten gericht op zelfstandig ondernemerschap (Broedplaats);
- Sociale activering; koffie drinken .e.d;
- Dagbesteding ;
- Nazorg kandidaten bij uitstroom.

Uiteraard moet er in deze fase ook aandacht zijn voor de handhaving. Dit betekent dat een werkregisseur ook alert moet zijn op eventuele signalen met betrekking tot fraude. Dit kan gaan om mogelijk zwart werk, adresfraude, signalen dat er mogelijk sprake is van samenwoning etc. Deze signalen worden doorgegeven aan de werkregisseur Inkomen dan wel de unit Handhaving & Juridische Zaken (team Inkomensondersteuning) van de gemeente Zoetermeer.

Doelgroepmedewerkers van het werkbedrijf

Het werkbedrijf is een lerende organisatie, een werkwijze waarbij ontwikkeling en continu leren centraal staat. Voor de al aanwezige medewerkers van het werkbedrijf, de Wsw-medewerkers en nieuw beschut medewerkers, moet hier een individuele invulling aan gegeven worden. Er wordt jaarlijks met de medewerker en de leidinggevende in de uitvoering de ontwikkeldoelstelling bepaald. Deze doelstellingen zijn in lijn met persoonlijke ontwikkeling, maar ook met de gezamenlijke groei van team en organisatie. Vanuit het perspectief van de medewerker, wordt gekeken wat men graag wil behouden of veranderen. Dit wordt vastgelegd in een *individueel ontwikkelplan*, waarbij aandacht is voor het grotere geheel. Er zal niet alleen gekeken worden naar de persoonlijke ontwikkelingen op het gebied van werk, maar ook andere leefgebieden komen aan bod. Waar mogelijk en gewenst zetten we door middel van evaluatie en feedback door de medewerkers in op verbetering. Het *continue leer- en verbeterproces* dat als een rode draad door het werkbedrijf loopt, is ook terug te vinden bij de al aanwezige medewerkers. Hierbij is eigen regie waar mogelijk uitgangspunt en gaan ze gebruikmaken van *dezelfde dienstverlening* (begeleiding, ondersteuning, training, coaching, inzet van specifieke instrumenten) die het werkbedrijf biedt aan haar nieuwe instromende kandidaten.

Specifieke aandacht is nodig voor de carrière van de al aanwezige medewerkers van het werkbedrijf. Niet alleen een frisse blik op hun huidige werkplek en werkzaamheden is wenselijk, ook aandacht voor *afnemende capaciteiten* is noodzakelijk. Indien hier sprake van is, gaan we met gesprekken, evaluaties en ontwikkeldoelstellingen bekijken of de capaciteiten op een andere manier ingezet kunnen worden en wat dit betekent voor het team en het proces.

2.5.4 Evaluatie

Voor ieder traject en iedere kandidaat geldt dat tussentijdse evaluatie standaard onderdeel uitmaakt van het ontwikkeltraject. Dit gebeurt aan de hand van de analyse bij de start van de kandidaat (oriëntatiefase) en aan de hand van de ontwikkeldoelen zoals vastgelegd in het individueel ontwikkelplan. Evaluatie vindt periodiek plaats, waarbij we een combinatie van methodieken hanteren in combinatie met relevante data. Evaluatie vindt altijd plaats tussen kandidaat en werkregisseur, aangevuld met de direct leidinggevende (indien aan de orde), de accountmanager (indien al betrokken) of andere relevante partijen in de ontwikkeling van kandidaten. Ook hier is de werkregisseur leidend.

Alles wat in het werkbedrijf gebeurt, staat in het teken van de missie: bijdragen als partner op de arbeidsmarkt die werkzoekenden zo zelfredzaam en regulier mogelijk wil laten meedoen en wil bijdragen aan ontwikkelingsmogelijkheden van hen die dat zelf niet kunnen. Doel is dat klanten meer zelfredzaam zijn, meer 'volwaardig' meedoen, een grotere positieve gezondheid ervaren. En dat tegen lagere (maatschappelijke) kosten. Het aantonen van deze verbetering is een uitdaging. Om zicht te krijgen op de effecten die onze inspanningen hebben, willen we de *effecten meten* van de werkwijze in individuele casussen en op de gehele klantgroep. Er zijn diverse instrumenten beschikbaar voor het meten van de maatschappelijke effecten, maar we moeten er voor waken dat er leefgebieden worden gemeten die niet bij het werkbedrijf horen, al hebben deze gebieden een direct effect op het welzijn en de inzetbaarheid van mensen. In de implementatiefase zullen we mogelijke evaluatie-instrumenten verder onderzoeken. Het meetbaar maken van het maatschappelijk rendement van het werkbedrijf kan vertaald worden naar twee basisindicatoren: het ervaren van welbevinden van de kandidaat-werkzoekende en de (jaarlijkse) maatschappelijke kosten van de geleverde hulp, zorg en ondersteuning.

Aandachtspunten

Het idee dat een werkregisseur aandacht moet hebben voor het functioneren van de kandidaat-werkzoekende op verschillende leefgebieden, vereist een bredere blik. Zoetermeer heeft daar al ervaring mee opgedaan met de brede domeincheck, het eerste gesprek wanneer iemand een bijstandsuitkering aanvraagt. Ook bij schuldhelpverlening wordt tijdens het eerste intakegesprek breed uitgevraagd. Het is daarbij niet noodzakelijk (en ook niet mogelijk in termen van de regelgeving omtrent de bescherming van persoonsgegevens (AVG)) om vanuit het werkbedrijf alle domeinen te beoordelen wanneer de kandidaat-werkzoekende slechts een (enkelvoudige of simpele) hulpvraag heeft. Klanten hebben niet per definitie te maken met problemen op verschillende leefgebieden. Aan de andere kant moeten werkregisseurs problematiek (kunnen) signaleren waarvoor de kandidaat-werkzoekende niet direct een hulpvraag stelt: kampt de persoon bijvoorbeeld met een alcoholprobleem of met schulden? De inschatting of iemand een enkel- of meervoudige hulpbehoefte heeft, is niet eenvoudig. Nauwe samenwerking en korte afstemmingslijnen met het bredere sociaal domein is daarom van belang.

2.5.5 Uitstroom (13)

Bemiddeling vindt zowel vraag- als aanbodgericht plaats. Alle teams maken gebruik van het Werkgeversservicepunt Zuid Holland Centraal (WSP ZHC) voor de bemiddeling van bemiddelbare kandidaten/medewerkers naar passend en bij voorkeur zo regulier mogelijk werk. De accountmanagers van het werkbedrijf⁸ zijn dicht op de teams georganiseerd en krijgen naast brede uitstroomtargets ook de opdracht mee om passend werk, leerwerkplekken, ervaringsplekken of stages te organiseren. Door de accountmanagers *doelstellingen mee te geven gericht op de brede groep* van de werkzoekenden wordt geborgd dat ook voor de 'zittende' mensen gezocht wordt naar passende werkplekken. Vanuit het gegeven dat de te bemiddelen kandidaten steeds lastiger te plaatsen zijn, is het juist bij de bemiddeling van belang dat een permanent en breed inzicht bestaat tussen vraag en aanbod. De accountmanager draagt vooral ook bij aan dit overzicht en inzicht, waardoor een beter handelingsperspectief en slaagkans ontstaan.

2.5.6 Nazorg (12)

Om de plaatsing zo duurzaam mogelijk te laten zijn, besteedt het werkbedrijf veel aandacht aan de nazorg. In het eerste jaar na plaatsing is de nazorg het grootst. In deze periode wordt periodiek (driemaandelijks) met de werkgever én de kandidaat geëvalueerd hoe de plaatsing en het werk verlopen. Waar nodig wordt door de werkregisseur aanvullend trajectbegeleiding of jobcoaching ingezet. Voor jobcoaching bij nazorg (vaak intensievere jobcoaching) kan eventueel een specialistische jobcoach worden ingezet. Evaluatie-informatie moet eraan bijdragen dat de beleidscyclus sluitend wordt en de nazorg niet "op een eiland belandt": de uitkomsten van de evaluatie vormen weer input voor de vastlegging van kenmerken voor bestaande of nieuwe instroom.

2.6 Uitgangspunten werkgeversbenadering

Accountmanagement werkgeversdienstverlening is verantwoordelijk voor alle vormen van werk én werkervaringsplaatsen bij een werkgever. Daarmee houden we vast aan een eenduidige werkgeversdienstverlening zoals we gewend zijn. De werkgeversdienstverlening is ondergebracht bij het Werkgevers service punt (WSP) als onderdeel van het werkbedrijf.

⁸ Buiten de regionale targets voor het WSP ZHC zoals vastgesteld door het bestuurlijk overleg ZHC welke breder zijn dan de kandidaten uit het werkbedrijf.

De werkgeversdienstverlening hanteert de volgende uitgangspunten:

- De werkgever heeft binnen het werkbedrijf zoveel mogelijk één aanspreekpunt
- Het werkbedrijf zet in op een duurzame relatie met de werkgever (ken je klant!)
- De accountmanager heeft deelbare/overdraagbare kennis van de branche en is een professioneel sparringpartner voor de werkgever op het gebied van arbeid en ontwikkeling
- De dienstverlening ontzorgt de werkgever waar nodig (processen, procedures, administratief)
- De inzet is zowel aanbod- als vraaggericht.
- Het WSP heeft een nauwe verbinding met Economische zaken waar het arbeidsmarktontwikkelingen en kansen op nieuwe banen betreft
- De werkregisseurs worden voorzien van relevante en up-to-date arbeidsmarktinformatie

2.7 Inhoud werkgeversbenadering

In het werkbedrijf verleiden en overtuigen we werkgevers met professioneel advies, het aanbieden van passende en moderne dienstverlening en het plaatsen en eventueel begeleiden van mensen op passend werk. De accountmanagers werken vanuit het WSP in *branchegerichte teams*, met focus op kansrijke beroepen, op bestaande relaties en op nieuwe kansen. Zij kennen echter ook de kandidaten/medewerkers die zij te plaatsen hebben en hebben oog voor individueel maatwerk vanuit de werkzoekende. Zij zijn in staat alle soorten kandidaten / medewerkers te bemiddelen naar een passende werk- of ervaringsplek. Met de inzet van instrumenten sluiten we blijvend aan bij de regionale werkgeversdienstverlening en toolbox.

Het werkbedrijf onderscheidt zich in de combinatie van specifieke kennis van de arbeidsmarkt, kennis van/ervaring met de brede populatie kandidaten/medewerkers, het aangaan van duurzame relaties met werkgevers, snelheid van handelen en het vermogen om met innovatieve concepten in partnerschap met werkgevers (en zo nodig andere partijen) oplossingen voor huidige en toekomstige arbeidsmarkt vraagstukken te ontwikkelen.

2.7.1 Accountmanagement

Accountmanagers in het nieuwe Werkbedrijf zijn als team verantwoordelijk voor:

- Eenduidige werkgeversdienstverlening bij werkgevers in de gemeenten Zoetermeer, Lansingerland, Pijnacker-Nootdorp (strategisch partner op gebied van HR vraagstukken)
- Het onderhouden en verdiepen van bestaande klantrelaties en het zoeken naar nieuwe werkgevers
- Individuele uitplaatsingen (middels het gericht zoeken naar passende werkplekken bij werkgevers, jobcarving, jobhunting, vacatures binnenhalen)
- Binnenhalen van passend productiewerk
- Uitbreiding van Werken op Locatie-plaatsen
- Groepsdetacheringen
- Werkervaringsplaatsen
- Ontwikkeling van leerwerkplaatsen
- Organiseren van stageplaatsen
- Doorgeleiding naar vrijwilligerswerk
- Inzet van experts (arbeidsdeskundige, loonwaardemeting, functiecreatie/crafting en carving)

- Begeleiding werkgever bij inzet kandidaten/medewerkers
- Inzet van diverse ondersteunende instrumenten (proefplaatsing, werkgeverscheque, loonkostensubsidie structureel of tijdelijk, werkvoorzieningen: vervoersvoorzieningen, aanpassing werkplek, intermediaire voorzieningen)
- Projectmatig opzetten van bedrijfsscholen, opleidingsmogelijkheden in de kansrijke beroepen in samenwerking met opleidingsinstituten
- Het leveren van nazorg na plaatsing
- Innovatieve partnerships met werkgevers en onderwijspartners
- Periodiek vergaren (marktanalyse) en verspreiden van regionale arbeidsmarktinformatie
- Onderhouden van zorgvuldig contact en afstemming met de gemeenten waarvoor zij werken
- Het werkbedrijf biedt daarnaast de mogelijkheid om re-integranten tijdelijk te detacheren

Hoewel reguliere uitstroom altijd voorop staat, is het in bepaalde gevallen wenselijk tijdelijke detachering aan te bieden als instrument om duurzame plaatsingen te realiseren. Deze re-integranten krijgen een tijdelijk dienstverband bij het werkbedrijf en worden hier verloond. Het is daarmee als instrument inzetbaar voor de moeilijkst te plaatsen kandidaten, om hen net dat zetje in de rug te kunnen geven om bij een reguliere werkgever te kunnen werken en ervaring te kunnen opdoen. Op deze manier worden werkgevers ontzorgd en kunnen zij risicoloos ervaring op doen met deze kandidaten. Structurele detacheringen/ verloningen worden in principe niet aangegaan voor kandidaten vanuit het uitgangspunt dat zij uitstromen naar reguliere arbeid en ter voorkoming van de opbouw van een “nieuwe SW”. Uitzondering hierop vormen de detacheringen van Wsw-medewerkers, deze kunnen structureel van aard zijn dan wel zijn vaak structureel van aard.

Kandidaten/medewerkers waar de accountmanagers voor werken:

- Participatiewet-kandidaten uit gemeenten Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg (deels), Lansingerland en Pijnacker-Nootdorp (inclusief Nieuw arbeidsbeperkten en vergunninghouders)
- Wsw- en Nieuw Beschut-medewerkers uit gemeenten Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk
- WW (en WIA, Wajong) kandidaten uit gemeenten Zoetermeer, Lansingerland en Pijnacker-Nootdorp vanuit de samenwerking met het UWV
- Niet-uitkeringsgerechtigden uit gemeenten Zoetermeer, Lansingerland en Pijnacker-Nootdorp (zoals leerlingen vanuit het praktijk- en voortgezet speciaal onderwijs)

In de communicatie naar werkgevers zullen de accountmanagers de eigen uitstraling van het WSP ZHC hanteren en behouden vanwege de rol van Zoetermeer als centrumgemeente en het belang van de herkenbaarheid van het WSP in de arbeidsmarktregio. Het WSP ZHC wordt daarmee *als “powered by”-onderdeel in het werkbedrijf gepositioneerd*. De details hieromtrent worden in de implementatiefase nader uitgewerkt in afstemming met de partners in de regio.

2.7.2 Matching (9)

De matching vindt zowel *aanbod- als vraaggericht* plaats, ondersteund door een intelligente digitale omgeving waarin de juiste kenmerken van aanbod en vraag bijeenkomen. Dat betekent in de praktijk dat de werkgeversdienstverlening en werkzoekendendienstverlening veel *dichter naar elkaar toe gaat groeien*, en wel door te werken vanuit één visie op de

dubbele klantbenadering. Accountmanagers worden *mede verantwoordelijk* voor het behalen van de teamdoelstellingen. Ook stimuleren we accountmanagers in hun *targets in het realiseren van leerwerkplekken, stageplaatsen en ontwikkelen van nieuwe samenwerkingen* met werkgevers, naast de plaatsingsdoelstellingen zoals die zij al kennen.

2.7.3 Werkgevers (10/11)

Het werkbedrijf zet zowel in op het verdiepen van bestaande relaties (relatiebeheer) als op het aanboren en uitbreiden van het netwerk (acquireren nieuwe kansen en het creëren van nieuw werk). Bij het acquireren van nieuwe werkgevers is de inzet vooral gericht op de kansberoepen. Daarbij maakt het niet uit of het grote of kleine werkgevers zijn. Vooral binnen het MKB liggen nog kansen voor de medewerkers uit de moeilijker te bemiddelen kandidaten en werknemers. Bij het verdiepen van de dienstverlening wordt ook gezocht naar alternatieve (onbetaalde) werkplekken zoals stageplaatsen, leerwerkplekken en werkervaringsplaatsen.

Bij de werkgevers zal er blijvend aandacht geschonken worden aan SROI (Social Return on Investment) en het SEBO (Sociaal Economisch Betrokken Ondernemer) Keurmerk. De gemeente heeft een projectleider SROI / SEBO in dienst die hierop nauw samenwerkt met het WSP/het Werkbedrijf.

3 Organisatie en inrichting werkbedrijf

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven wij een beeld bij de inrichting van het werkbedrijf. We vertrekken daarbij vanuit de inhoud en vertalen dit naar de wijze waarop het werkbedrijf is georganiseerd. Daarbij geven we ook een beeld bij de verbinding tussen het werkbedrijf en het bredere sociaal domein en andere onderdelen van de gemeente Zoetermeer, als ook de samenwerking in de regio.

Alle taken en activiteiten op het gebied van werk en/of ontwikkeling van kandidaten⁹ zoals in voorgaand hoofdstuk benoemd (onze core-business) vormen het hart van het werkbedrijf. Kandidaten/medewerkers vormen daarmee de kern van de inrichtingskeuzes die zijn gemaakt.

Daarnaast vinden er binnen het werkbedrijf ondersteunende activiteiten plaats in het secundaire proces, zoals management, control, HRM, administraties, marketing & communicatie, beleid, organisatieontwikkeling, concept- en productinnovatie, kwaliteit en overige administratieve of faciliterende activiteiten ten behoeve van het primaire proces. Uitgangspunt is dat het werkbedrijf, gezien de grootte en de gewenste wendbaarheid, voorzien is van een eigen bedrijfsvoering. Tegelijkertijd is soms de afweging nodig om dingen te doen via / langs het concern Zoetermeer óf specifieke expertise buiten de deur in te kopen. Bijvoorbeeld als de investering of het risico (in termen van kwetsbaarheid) te groot is voor het werkbedrijf. In het formatieplan is deze vertaling gemaakt.

3.1.1 Ontwikkelteams

Kandidaten en werknemers worden na aanmelding en oriëntatie in het werkbedrijf aan de hand van één van de twee ontwikkelstromingen ingedeeld. De stromingen zeggen iets over de verwachting op de intensiteit van de begeleiding die de kandidaten nodig hebben. Aan de twee stromingen worden teams gekoppeld. Daarin werken werkregisseurs die kennis van, expertise op en affiniteit met de stroming hebben. En daarmee met de klanten en hun behoeften.

Stroming 'op weg naar werk':

Zijn het kandidaten die gebaat zijn bij een redelijk snelle toeleiding naar de arbeidsmarkt, en daar enige tot aanzienlijke ondersteuning bij nodig hebben?

In de stroming 'Op weg naar werk' zullen de werkregisseurs een grotere caseload hebben en vooral gericht zijn op ontwikkeling en training richting (duurzame) uitstroom. Er is vooral aandacht voor het creëren van kansen met behulp van werkgevers.

Stroming 'intensieve begeleiding':

Zijn het kandidaten die een langere tijd en meer intensieve begeleiding tijdens het traject nodig hebben en/of medewerkers die (permanent) op de beschutte omgeving van het werkbedrijf zijn aangewezen?

In de stroming 'Intensieve begeleiding' zullen de werkregisseurs een wat kleinere caseload hebben omdat de begeleiding van kandidaten en werknemers veel intensiever van aard is. De doelstelling in deze stroming is vooral gericht op ontwikkeling (zowel persoonlijk als i.r.t.

⁹ Met kandidaten worden binnen deze activiteiten ook medewerkers Wsw en Nieuw Beschut-medewerkers bedoeld

werk) en participatie, doorstroom in termen van onbetaald werk, werken met begeleiding of een detachering. Uitstroom is voor deze kandidaten niet de eerste focus.

Het werkbedrijf maakt deze ruime onderverdeling om te voorkomen dat mensen 'gelabeld' worden als specifieke doelgroepen (minder verkokering en labels), zonder daarbij de specifieke aanpak die kandidaten soms vragen (en de daarbij behorende expertise) overboord te gooien. Labels zijn alleen nodig om duidelijk te hebben welke (werkgevers)instrumenten en voorzieningen ingezet kunnen worden. Daarnaast gaat deze onderverdeling ook over de gevraagde competenties van de werkregisseurs en de affiniteit met de doelgroep. Het werken met kandidaten met een lange afstand tot de arbeidsmarkt vraagt andere competenties en vaardigheden dan het werken met kandidaten die sneller aan het werk kunnen. Samenwerking en soepel switchen tussen de stromingen wordt bevorderd.

Zelforganiserende teams

De teams binnen de stromingen bestaan uit ongeveer 10 tot maximaal 15 fte werkregisseurs (behapbare omvang voor een team) die met elkaar breed inzetbaar zijn om hun kandidaatgroepen te kunnen bedienen. Gezien de caseload is er één vast team in de stroming 'Op weg naar werk' en zijn er drie vaste teams in de stroming 'Intensieve begeleiding'. De teams, allen bestaande uit meer generalistische en uit deels specialistische werkregisseurs, worden aangevuld met enkele ondersteunende functies (secretarieel/administratief) om zo veel mogelijk ruimte te creëren bij de werkregisseurs om volop met de kandidaten aan de slag te zijn. Verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie. De teams krijgen elk een *gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de teamcaseload* (met verschillende kandidaten en behoeften) en gezamenlijke ontwikkeldoelstellingen, die zijn afgeleid van de organisatiedoelstellingen. Ze zijn in principe *zelf organiserend*, wat betekent dat in ieder team de coördinerende rol (geen aparte functie) bij één van de werkregisseurs zal worden belegd. Per 2 tot 3 teams zal er een functie Teammanager worden ingevuld voor overall coördinatie en afstemming, maar ook voor sturing op de (door-)ontwikkeling van de werkregisseurs op vakmanschap en invulling van de nieuwe rol. Een teammanager werkt aan het leervermogen, het aanboren van potentieel, de relaties tussen teamleden en hoe die zich als een geheel tot elkaar verhouden. Daarnaast nemen zij de klachtafhandeling voor hun rekening.

3.1.2 Werkteams

In de werkteams bevinden zich het werk en de werkplekken voor de vaste medewerkers met een indicatie Wsw of nieuw beschut. In de werkteams worden ook terugvalplekken, oriëntatieplaatsen (voor kandidaten die de oriëntatiefase doorlopen) en leerwerkplekken georganiseerd voor degenen die leerwerklijnen volgen. De werkteams worden aangestuurd door teammanagers. Werkteams kunnen *zowel binnen het werkbedrijf als op locatie bij werkgevers* ingericht zijn. Binnen de werkteams sturen werkleiders (het aantal verschilt per werkteam) op de uitvoering/begeleiding van werk. De werkleiders sluiten waar nodig bij de teams/werkregisseurs aan waar het de ontwikkeling en/of doorstroom van hun medewerkers/kandidaten betreft. De werkteams zijn ingedeeld naar *hoofdactiviteiten in relatie tot de begeleidingsbehoefte* en kennen de volgende onderdelen: 'Groen', 'Werken op locatie', 'Detachering' en 'Industrie' (zowel Populierendreef 988 als Edelgasstraat/Dupak).

Medewerkers Wsw en nieuw beschut in de werkteams krijgen binnen het werkbedrijf, net als kandidaten, een werkregisseur uit een ontwikkelteam toegewezen. Op deze manier organiseren we, veel meer dan nu het geval is omdat deze rol nu niet is ingevuld, *focus en aandacht voor de ontwikkeling van de medewerker*. Kandidaten die in het kader van hun

ontwikkeltraject tijdelijk werkzaam zijn binnen de werkteams, behouden hun vaste werkregisseur, ook gedurende dit deel van hun traject.

Het is cruciaal om vanuit het werkbedrijf *voldoende diversiteit aan werksoorten* te kunnen aanbieden om de brede kandidaatgroepen optimaal te kunnen ontwikkelen. Nieuwe werksoorten worden vooral gezocht *bij werkgevers op locatie*. Dit om zoveel mogelijk de aansluiting met de reguliere arbeidsmarkt en werkomgeving te maken.

In de werkteams maken we de combinatie van werkplekken voor vaste medewerkers Wsw/Nieuw Beschut met werk voor kandidaten in de oriëntatiefase en leerwerkplekken en ervaringsplaatsen voor kandidaten in de ontwikkeling naar uitstroom. Zo ontstaat er een *nieuwe dynamiek in de werkteams waarbij werk en ontwikkeling veel duidelijker samenhangen en expliciete focus krijgen*. Door dit bij voorkeur in de reguliere arbeidsmarkt, dan wel daar zo dicht mogelijk tegenaan te organiseren, ontstaan ook een andere *uitstraling en mindset*. Van “klassiek” SW-bedrijf naar actief Leerwerkbedrijf, waarin het voor iedereen plezierig werken en ontwikkelen is.

3.1.3 Specialisten op het primair proces

Over deze stromingen en teams heen werken, vanuit de faciliterende onderdelen Bedrijfsvoering en Beleid, Organisatieontwikkeling & Innovatie, diverse specialisten die *aanvullende specialistische taken in het primaire proces hebben ter ondersteuning van de leidinggevendenden, teams en kandidaten*. Deze medewerkers worden naar behoefte ingezet. Hierin zitten de functies/rollen van onder andere de arbeidsdeskundige, trainers, loonwaardebepaling, beleid, innovatie, ontwikkel-/leercoaches, kwaliteitsfunctionarissen, verzuimcoördinatie en -preventie, etc.

3.1.4 Team WerkgeversServicePunt

Het WSP blijft ook in het werkbedrijf een separaat team, maar de accountmanagers worden in de uitvoering dicht tegen de teams aan gepositioneerd (zie ook de paragraaf 2.1 over werkgeversbenadering). De reden waarom accountmanagement geen onderdeel wordt van de stromingen/teams, is omdat vanuit het WSP branchegericht¹⁰ gewerkt wordt, met *vaste accountmanagers/contactpersonen voor werkgevers*. De teams werken echter niet branchegericht, om te voorkomen dat hiermee in een vroeg stadium van het ontwikkeltraject kandidaten al in een bepaalde richting worden ontwikkeld en tussentijds switchen noodzakelijk is. De indeling in stromingen/teams op basis van ontwikkel- en begeleidingsbehoefte voorkomt dit. Afhankelijk van de werkplek/branche die voor kandidaten gezocht moet worden, koppelen we een specifieke accountmanager aan de werkregisseur en aan de kandidaat, om zo gericht te kunnen matchen of jobhunen. De driehoek kandidaat, werkregisseur, accountmanager zijn in die fase *gezamenlijk verantwoordelijk* voor de plaatsing van een kandidaat op een passende plek. Deze sterkere focus op de gezamenlijke verantwoordelijkheid (en dus eigenaarschap), vraagt van zowel werkregisseur als accountmanager een investering.

Doelstellingen van het WSP:

De core business van het WSP is kansen creëren voor mensen die dat zelf niet voldoende kunnen. Niet alleen het opsporen van vacatures, maar vooral ervoor zorgen dat kandidaten aangenomen worden. Zij kennen de kandidaten, hebben een beeld van hun ‘soft skills’ en of dit matcht met de werkgever. Het gaat om de kwaliteit van de bemiddeling en de match. Voor

¹⁰ Daarnaast is dit omdat het WSP ZHC regionaal samenwerkt met UWV en de gemeentes Pijnacker-Nootdorp, Lansingerland, Leidschendam-Voorburg, Voorschoten en Wassenaar.

kandidaten die relatief snel te bemiddelen zijn, wordt veelal de samenwerking met uitzendbureaus gezocht.

Het WSP en de werk- en ontwikkelteams worden *aangestuurd op zowel output als outcome*. Gaat het bij de output over aantallen uitstroom, matches of gerealiseerde plaatsingen, bij het sturen op outcome gaat het om de verbetering van de situatie van de klant. Het *maatschappelijk resultaat*. Is de klant tevreden met de hulp die hem geboden is? Heeft dit bijgedragen aan zijn ontwikkeling, al dan niet richting uitstroom? Hoe duurzaam is de plaatsing en dus de potentiële besparing op andere maatschappelijke kosten? *Bredere targets* voor het WSP, niet alleen op plaatsing, maar ook op bijvoorbeeld het organiseren van leerwerkplekken, ervaringsplaatsen en maatschappelijk/financieel renderende trajecten, voorkomen dat teveel focus en inzet op makkelijk te plaatsen kandidaten komt te liggen ('afroming'). Het WSP is tenslotte geen uitzendbureau, maar is er juist in het belang van kandidaten die meer begeleiding, ondersteuning en bemiddeling nodig hebben.

Groeimodel

Het werkbedrijf zet de verandering organisch in, in plaats van een grote verandering per 1 januari 2021. Eind 2019 start in klein verband een proefteam ("Madurodam", het werkbedrijf in het klein). Dit team gaat experimenteren, op basis van de uitgangspunten in dit OIP, met de meest optimale samenstelling. Zij gaan al werkende weg uitvinden wat werkt en wat niet en daar doen we ons voordeel mee in de implementatiefase. Vanuit deze ervaringen groeien de huidige teams zo mogelijk uit naar de toekomstige situatie. In eerste instantie vanuit de bestaande klantgroepen, maar op termijn is het de bedoeling dat de teams een grotere diversiteit aan klantgroepen per team aan kunnen omdat expertises zich verbreden en samenwerking wordt versterkt.

3.1.5 Beleid, Innovatie & Ontwikkeling

Het ultieme doel is dat het werkbedrijf werkt als een lerende organisatie. Leren bevordert de wendbaarheid en innovatiekracht. Om het werkbedrijf echt te laten ontwikkelen tot een organisatie die leert, moet er voldoende '*leerkracht*' zijn in het werkbedrijf. Essentieel daarbij zijn:

1. Het opstellen en werken vanuit een ontwikkelagenda. Beide organisaties, gemeente en DSW, kennen vanuit hun verleden en bedrijfscultuur geen (grote) leer-infrastructuur en leercultuur.
2. Werkend leren op alle 'niveaus' en onderdelen van de hele organisatie. Deze staan in wisselwerking met elkaar. Belangrijk is dat iedereen betrokken wordt bij het leerproces en de verandering.
3. Continu verbeteren: het kunnen zien waar acties en veranderingen in de organisatie leiden tot grote en structurele veranderingen.
4. Intrinsieke motivatie voor leren voor iedereen, waarbij management de rol heeft van inspirator en mensen erbij betrekken. Het samen leren staat centraal.

Dit vraagt een stevige inzet. Leren vraagt intensieve en frequente inspanningen op individueel niveau én leren op team-niveau. De continue aandacht voor innovaties en leren gaat niet vanzelf. De ondersteuning van en de condities stellen eisen aan de '*leerinfrastructuur*' zoals:

- Organiseren van leeractiviteiten: training on-the-job, cursussen, opleidingen;
- Identificeren van leerbehoeften voor het verbeteren van ieders vakmanschap;

- Ophalen uitkomsten van leerprocessen en de vertaling daarvan naar vervolgacties.

Beleid

Strategisch beleid Participatiewet blijft bij het sociaal domein van de gemeente gepositioneerd, omdat de beleidstaken zoals de schakeling naar bestuur en politiek altijd vanuit de gemeentelijke setting geborgd moeten zijn. Het werkbedrijf zal uitvoering geven aan het gemeentelijk beleidskader (Kadernota re-integratie) door tactische en operationele beleidsontwikkeling. Dan gaat het dus om de methode, de manier, wat er nodig is om de opdracht vanuit het beleidskader ten uitvoer te brengen. Dit betreft de volgende taken:

- Ontwikkelen/vertalen naar een realistisch en uitvoerbare dagelijkse praktijk, instrumenten en kennis, al dan niet in samenwerking met (interne of externe) partijen.
- Voorwaarden scheppen voor een doelmatige en efficiënte uitvoering op basis van de gegeven beleidskaders.
- Verbindingen leggen met en tussen wetgeving/beleidssterreinen in het sociaal domein
- Opstellen van leesbare en uitvoerbare verantwoordingsstukken en notitie.
- (laten) Uitvoeren van onderzoek, analyse en evaluatie van beleid en uitvoering.
- Signaleren en analyseren van ontwikkelingen in maatschappij, markt en vakgebied en deze vertalen naar consequenties voor operationeel beleid en uitvoering.
- Bijdrage leveren aan product-, instrument-, kennis- en samenwerking binnen sociaal domein.
- Adviseren over en inhoudelijke bijdrage leveren aan overeenkomsten en inkoop van voorzieningen.
- Contractbeheer alsmede relatiebeheer met instelling.
- Trekken en ondersteuning van re-integratieprojecten.
- Opstellen van haalbaarheidsstudies met (financiële en inhoudelijke) afwegingen om een project te beginnen (kosten, baten, risico's).
- De brugfunctie naar de beleidsgroep van de Arbeidsmarktregio ZHC en de regio coördinator.

Innovatie

Naast continu verbeteren is innoveren (vernieuwen) belangrijk voor een ondernemend werkbedrijf. Bij innovatie gaat het, naast het continu aanwakken van creativiteit bij de teams, om de volgende activiteiten:

- Het vormgeven en ontwikkelen van nieuwe product-markt combinaties en proeftuinen;
- De ondersteuning van medewerkers bij procesinnovaties;
- Vanuit de uitvoeringspraktijk bottom up bijdragen aan beleidsinnovatie;
- Gerichte investeringen in R&D bij het realiseren van innovatieve oplossingen.

3.1.6 Bedrijfsvoering

Het Werkbedrijf kent een eigen afdeling Bedrijfsvoering, waarin alle administratieve, beheersmatige en technische ondersteunende taken t.b.v. het primaire proces zijn ondergebracht. De afdeling bestaat uit een viertal kleinere teams; Financiën, HR-advies en beheer, Informatiemanagement & ICT, Facilitaire zaken. Elk team kent een coördinerende rol die belegd wordt bij één van de functies.

3.2 Organogram

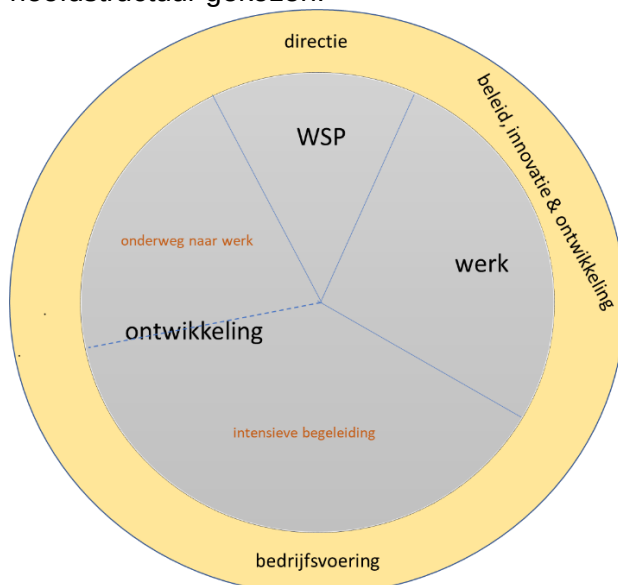
3.2.1 Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd bij de vormgeving van de organisatiestructuur:

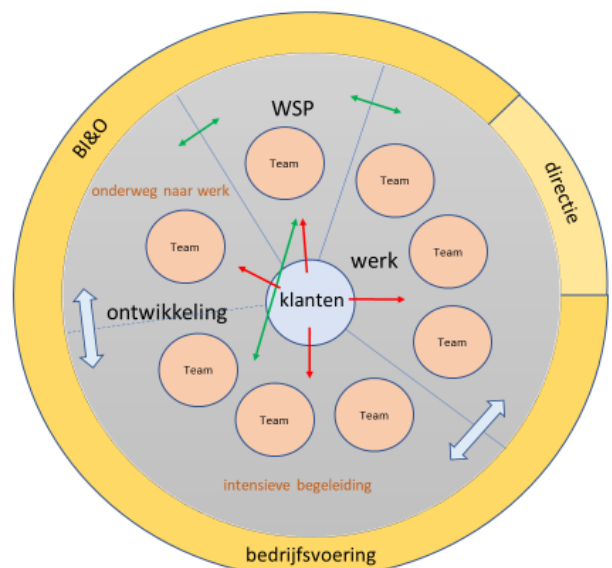
- Een platte organisatie met een beperkt aantal leidinggevendenden
- Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, ruimte voor professionaliteit van medewerkers; managers zijn waar mogelijk vooral teamcoaches, gericht op de professionalisering van medewerkers
- Een structuur waarin niet de hiërarchie maar vooral de samenhang zichtbaar en leidend is vanuit de opgave
- De kern van deze opgave is de klant (kandidaten, werkgevers), deze staat centraal
- De focus ligt op leren, ontwikkelen, evalueren, zowel voor klanten als voor medewerkers
- De ondersteunende afdelingen/teams zijn faciliterend, staan ten dienste van het primaire proces

3.2.2 Hoofdstructuur

Op basis van de inhoud van het werkbedrijf (taken en activiteiten) is voor de volgende hoofdstructuur gekozen:



In de hoofdstructuur staat de klant centraal. De primaire processen zijn hierom heen georganiseerd, waarbij de dienstverlening simpel aangepast wordt op de behoefte (simpel switchen tussen onderdelen/stromingen)

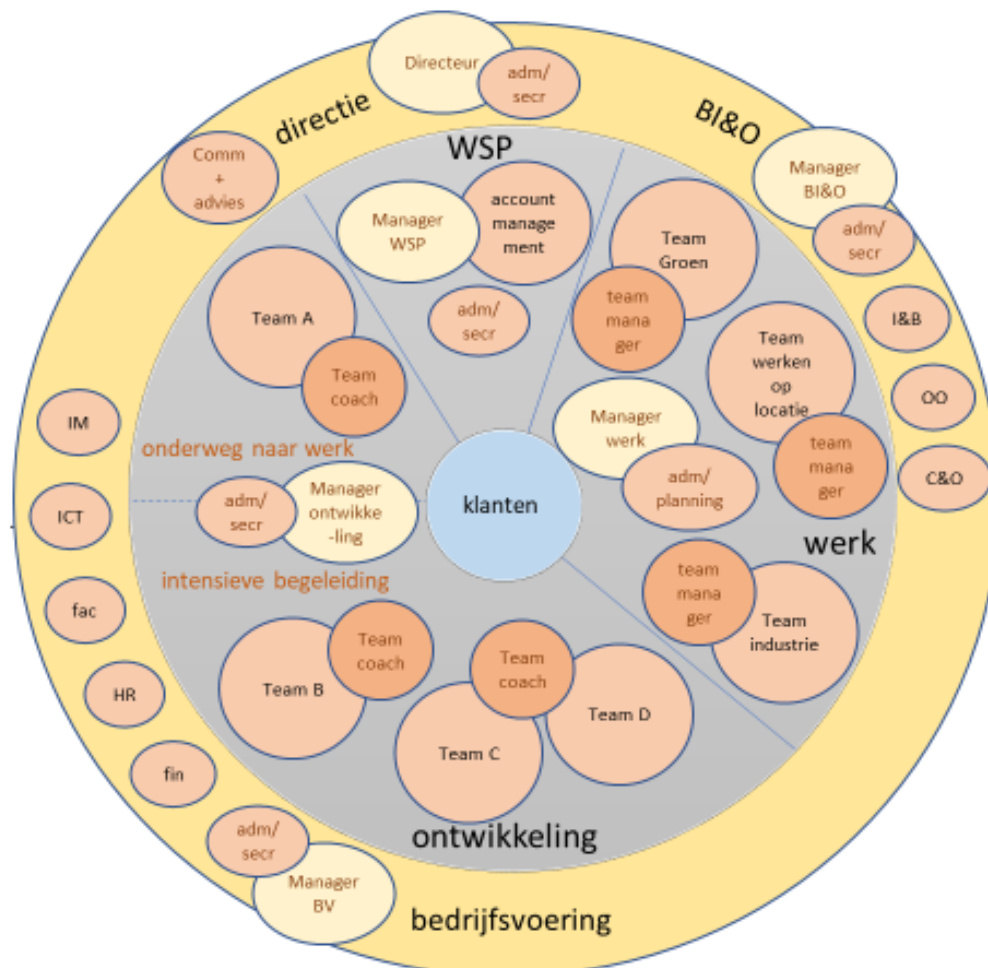


Toelichting:

- We werken in het werkbedrijf vanuit een dubbele klantbenadering; wij zijn er voor de klant kandidaat-werkzoekende en medewerkers Wsw/nieuw beschut en de klant werkgevers
- Op basis van de dienstverlening aan deze klantgroepen is de hoofdstructuur opgebouwd. Het primaire proces vormt de basis van het werkbedrijf en is de cirkel waarin alle contacten met andere partijen en partners plaatsvinden
- Hierin worden drie afdelingen onderscheiden: Ontwikkeling, Werk en het WSP dat voor beide afdelingen actief bemiddelt. Binnen de afdeling Ontwikkeling is sprake van 2 stromingen: “op weg naar werk” en “intensieve begeleiding”. Alle kandidaten en medewerkers Wsw/nieuw beschut die binnen de afdeling Werk werkzaam zijn (tijdelijk in het kader van een ontwikkeltraject dan wel structureel op basis van hun Wsw- of Beschut dienstverband), hebben een werkregisseur vanuit de afdeling Ontwikkeling. Datzelfde geldt voor alle overige kandidaten die nog geen werkactiviteiten verrichten (bijvoorbeeld in oriëntatiefase of in activeringstraject), of juist al bij werkgevers geplaatst zijn en nog in de nazorgfase zitten.
- In de buitenste cirkel zijn de secundaire of ondersteunende activiteiten ondergebracht. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de uitvoering van beheersmatige, technische en administratieve taken in Bedrijfsvoering en meer ontwikkelgerichte taken binnen Organisatieontwikkeling & Innovatie

3.2.3 Detailstructuur

De vertaling van deze hoofdstructuur in een detailstructuur ziet er als volgt uit:



Toelichting:

- De teams dragen door hun opdracht bij aan de realisatie van de opgave. De opgave bepaalt de samenstelling van teams (vast/tijdelijk)
- Iedere medewerker heeft een vast team als basis, maar kan op basis van een opgave ook worden toegevoegd aan een tijdelijk team, een project of programma
- De afdeling Werk kent een drietal teams
- Ieder team binnen Werk heeft een teammanager, de teamonderdelen daarbinnen kennen de aansturing op het werk door werkleiders/voorlieden gezien de groottes van de teams/onderdelen
- De afdeling Ontwikkeling kent een tweetal stromingen: “op weg naar werk” en “intensieve begeleiding”, waar verschillende (aantal variërend afhankelijk van caseloads) bredere teams qua samenstelling van werkregisseurs kandidaten begeleiden op basis van hun ontwikkelbehoefte
- Deze teams kunnen aanvullend gebruik maken van expertise/specialismen vanuit Bedrijfsvoering of Beleid, Organisatieontwikkeling & Innovatie
- De teams binnen Ontwikkeling hebben gezamenlijk een teammanager/coach die hen begeleidt en coacht waar nodig, met name op de ontwikkeling van vakmanschap en de gezamenlijke teamdoelen. Bij de teamcoach kunnen de teams ook terecht indien zij er gezamenlijk niet uitkomen. Binnen de teams zelf is een coördinerende rol belegd bij 1 van de werkregisseurs binnen het team
- Het WSP bestaat uit 1 team, waarin alle accountmanagers/de werkgeversbenadering onderdak krijgt
- Er zijn 2 ondersteunende/faciliterende afdelingen t.b.v. het primaire proces: Bedrijfsvoering en Beleid, Organisatieontwikkeling & Innovatie. Beide afdelingen hebben een manager
- Binnen Bedrijfsvoering worden alle administratieve, beheersmatige en technische ondersteunende taken uitgevoerd
- Binnen Beleid, Organisatieontwikkeling & Innovatie worden alle ontwikkelingsgerichte activiteiten en programma's uitgevoerd
- Iedere afdeling heeft eigen administratieve en secretariële ondersteuning voor het management en de teams
- Het MT van het werkbedrijf bestaat uit de directie en de managers WSP, Ontwikkeling, Werk, Bedrijfsvoering en Beleid, Innovatie & Organisatieontwikkeling
- Het werkbedrijf kent een eenhoofdige directie

3.3 Functies en formatie

De inrichting van de hoofd- en detailstructuur zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, laat zich vertalen in een bijpassend formatieplan. Uitgangspunt daarbij is de huidige beschikbare formatiedekking DSW en “Werk” Zoetermeer als het financieel kader waarbinnen geopereerd moet worden i.v.m. de benodigde structurele dekking voor het werkbedrijf. De inhoudelijke keuzes op de vertaling van de financiële gevolgen van de bezuinigingen (o.a. 12,3 fte / ongeveer € 800.000,- vanuit ombuigen en vernieuwen) zullen met de vaststelling van de Kadernota in Zoetermeer nog volgen. Deze krijgen hun vertaling uiteindelijk in de dienstverleningsovereenkomst (DVO), waarin Zoetermeer en werkbedrijf afspraken maken over de opdracht aan het werkbedrijf, de verwachte doelstellingen en resultaten. Om echter een passende formatie op die toekomstige opgave in te richten, is voor de vertaling (op basis van caseload) vooruitlopend hierop wel een aanname gedaan. Ingeschat is het aantal kandidaten dat in de toekomst binnen de stromingen “op weg naar werk” en “intensieve

begeleiding” niet of beperkt ondersteund kan worden. Bij de definitieve totstandkoming van het DVO (op basis van politieke keuzes t.a.v. doelgroepen) wordt dit definitief beoordeeld.

Voor de vorming van het Werkbedrijf zijn voor een aantal functies binnen het Sociaal Domein de taken van inkomen en werk ontvlochten. Hiervoor zijn inschattingen gemaakt van de tijdbesteding aan de taken. Periodiek zal geëvalueerd worden of deze inschattingen voor Inkomen en het Werkbedrijf werkbaar zijn.

De financiële vertaling van het formatieplan is opgenomen in de ontwerpbegroting voor het Werkbedrijf in hoofdstuk 9.

3.3.1 Uitgangspunten voor formatie:

- Teams Ontwikkeling Op weg naar werk: caseload van gemiddeld 100 kandidaten per werkregisseur
- Teams Ontwikkeling Intensieve begeleiding: caseload van gemiddeld 45 kandidaten/medewerkers per werkregisseur
- Team Werk/Groen: maximaal 10 werkleiders, waarvan 1 werkleider op maximaal 10 medewerkers/kandidaten
- Team Werk/WOL: maximaal 10 werkleiders, waarvan 1 werkleider op maximaal 30 medewerkers/kandidaten
- Team Werk/Industrie: maximaal 10 werkleiders, waarvan 1 werkleider op maximaal 30 medewerkers/kandidaten
- WSP: caseload bij 1fte (36 uur) van gemiddeld 36 kandidaten en gemiddeld 100 werkgevers per accountmanager (waarvan 25 werkgevers die minimaal 1 keer per maand worden bezocht en waar jaarlijks 2-5 kandidaten worden geplaatst, 50 werkgevers die minimaal 1 keer per kwartaal worden bezocht en waar jaarlijks gemiddeld 2 kandidaten worden geplaatst en 25 werkgevers die minimaal 1 keer per 6 maanden worden bezocht omdat ze van strategisch belang zijn, SEBO keurmerk hebben of een groot netwerk, maar niet per definitie gelijk plaatsingen opleveren).
- Span of control/attention Teammanagers per fte: minimaal 5, maximaal 10 werkleiders óf minimaal 15, maximaal 25 werkregisseurs
- Team Facilitaire Zaken (Bedrijfsvoering) wordt ingevuld met kandidaten in leerwerktrajecten/medewerkers uit de doelgroep(en) en kennen aan vaste formatie alleen werkleiders op de onderdelen. Op deze wijze vult het werkbedrijf haar werkgeversrol naar de doelgroep in.

3.3.2 Formatie functie werkregisseur

Ten opzichte van de bestaande inrichting verandert de huidige functie van Klantmanager naar een bredere functie werkregisseur, waarbij de kandidaat/medewerker gedurende het volledige traject begeleid wordt en de werkregisseur de vaste contactpersoon is. Hierin worden ook de activiteiten van de oude functies jobcoach en trajectbegeleider ondergebracht, omdat dit veelal dezelfde competenties en vaardigheden betreft. De caseload van de werkregisseurs verschilt per team. De werkregisseurs in teams binnen de stroming “op weg naar werk” hebben idealiter een gemiddelde caseload van 100 kandidaten en medewerkers. De werkregisseurs in de teams “intensieve begeleiding” hebben idealiter een gemiddelde caseload van 45 kandidaten en medewerkers. Deze hogere caseload dan in de oude situatie is haalbaar omdat de werkregisseur enkel gericht is op doelmatigheid en geen rechtmatigheidstaken meer heeft. Om de werkregisseur vol op de begeleiding van kandidaten/medewerkers in te kunnen zetten, worden een aantal administratieve taken belegd bij een/meer administratieve ondersteunende functie(s) binnen de teams. Onderdeel

van deze laatste functie is ook gericht op het inwinnen, valideren en registreren van gegevens.

3.3.3 Formatie accountmanagement

Het samenvoegen van de twee organisaties naar één unit waarin accountmanagement is ondergebracht, betekent dat de huidige accountmanagers van DSW verder getraind moeten worden in de doelgroepen van de Participatiewet en de WW. En dat de huidige accountmanagers WSP ZHC verder getraind moeten worden in de SW/nieuw beschut doelgroep (en alle instrumenten die daarbij horen). Hoewel zij momenteel al meer samenwerken, vraagt een integrale dienstverlening nog ontwikkeling. De accountmanagers zullen ook concepten en nieuwe dienstverlening moeten gaan vermarkten, wat inhoudt dat zij ook daarvoor moeten worden toegerust.

De taak van de accountmanagers in het nieuwe werkbedrijf wordt uitgebreid. De huidige accountmanagers vanuit de gemeente gaan ook Werken op Locatie (WOL), groepsdetachering en productie binnenhalen bij werkgevers. De huidige accountmanagers vanuit DSW gaan WW, Participatiewet (incl. Nieuw Arbeidsbeperkten) en Niet Uitkeringsgerechtigden erbij doen. Het wordt één team van accountmanagers die alle werkvormen en alle doelgroepen vanuit rayon A (Zoetermeer, Lansingerland en Pijnacker-Nootdorp) van de arbeidsmarktregio ZHC gaan bemiddelen naar werkgevers. Daarnaast komt er nog een taak bij, namelijk het werven voor werkervaringsplekken en stages.

De formatie voor het WSP is gebaseerd op het aantal bedrijven¹¹ met meer dan 4 werknemers in rayon A van de arbeidsmarktregio. Dat zijn er 2309:

- 1020 in Zoetermeer
- 845 in Lansingerland
- 444 in Pijnacker Nootdorp

Optimaal

Dit betekent dat er idealiter 13,8 fte in totaal nodig is (inclusief externe dekking) voor een optimale bediening van de werkgevers en optimalere kansen voor werkzoekenden om hier aan de slag te gaan. Zie onderstaand voor de schematische weergave.

	Huidige situatie (fte)	werkbedrijf (fte)
Zoetermeer (WSP)	6,8	6,8
DSW	2	2
Gewenst extra fte	0	5
Gewenst TOTAAL	8,8	13,8

Vanuit Lansingerland, Pijnacker-Nootdorp en het UWV zijn aanvullend 8,2 fte beschikbaar die tevens qua taken/activiteiten binnen het werkbedrijf werkzaam zullen zijn (dekking niet in formatie werkbedrijf)

De accountmanagers WSP ZHC binnen het werkbedrijf bedienen de volgende doelgroepen:

- WW, PW, Wia, Wajong, NAB, SW, Nieuw Beschut, NUG uit Zoetermeer
- WW, PW, Wia, Wajong, NAB, NUG uit Lansingerland
- WW, PW, Wia, Wajong, NAB, NUG uit Pijnacker-Nootdorp
- SW, Nieuw Beschut uit Leidschendam-Voorburg en Rijswijk

¹¹ Bron: Company.info

Gewenst versus realistisch

Dit betekent dat de accountmanagers te maken krijgen met o.a. UWV basisadviseurs, UWV adviseurs intensieve dienstverlening, UWV Werkpunt, consultants werk uit Lansingerland en Pijnacker-Nootdorp en klantwerkregisseurs werkbedrijf. Zij (tussen 125 en 150 fte) zullen allemaal leunen op de diensten van het WSP ZHC voor duurzame plaatsingen van hun kandidaten. Het is in het belang van het behalen van de doelstellingen voor het werkbedrijf (dubbele klantbenadering) dat deze verhouding meer in balans komt. In de huidige situatie is deze verhouding scheef. Met het verhogen van de caseload voor Regisseurs Werk kan deels een verschuiving van formatie plaatsvinden naar het WSP, om een extra kwaliteitsimpuls te kunnen geven aan de bemiddeling op werk en werkplekken. Daarmee komt de verhouding tussen Regisseurs en Accountmanagers beter in balans op de opgave en gewenste kwaliteitssprong. Gezien het financieel kader is volledige uitbreiding d.m.v. verschuiving van 5 fte niet realistisch en wordt ingezet op 4,2 fte.

3.3.4 Formatie Beleid, Organisatieontwikkeling & Innovatie

Om vanuit de huidige culturen te komen tot de lerende, innoverende en ondernemende organisatie die we voor ogen hebben en de activiteiten die daarbij horen uit te kunnen voeren, is een *extra impuls qua formatie dan wel tijdelijk budget* nodig. Met het overbrengen van formatie vanuit het huidige team Beleid WZI kan een beperkte verschuiving van formatie plaatsvinden naar het team Beleid, Innovatie & Ontwikkeling (BI&O), om een extra kwaliteitsimpuls te kunnen geven aan innovatie en organisatieontwikkeling. Gezien echter de taakstelling, is de ambitie op de gewenste en noodzakelijke kwaliteitsimpuls niet geheel in te vullen.

Een extra incidenteel investeringsbudget van 3 jaar draagt bij aan een voedingsbodem voor de lerende organisatie, waarna uiteindelijk onderdelen (van het organiseren en aanwakkeren van leren) kunnen landen bij het operationeel management. Hiervoor is binnen het huidige strakke financiële kader geen dekking te vinden. Hiertoe wordt een separaat besluitpunt voor een incidenteel investeringsbudget opgenomen.

3.3.5 Formatie overzicht

Functie in werkbedrijf	Huidige DSW- functie	Huidige WZI/gemeente-functie	Formatie		Budget
			Vast	Flexibele inhuur	

Directie					
Directeur/bestuurder	Directeur	nvt	1		
Administratief/ secretariael medewerker	Secretaresse (specialist 2)	nvt	0,61		
Marketing & communicatiestrateg	nvt	nvt	0,4		
Communicatieadviseur	nvt	Communicatie-adviseur	0,83		
Communicatie- en contentmedewerker	nvt	nvt	0,4		
Vertrouwenspersoon	nvt	nvt	0,5		

Ontwikkeling					
Manager Ontwikkeling	nvt	Teammanager	1		
<i>Op weg naar werk, team A</i>					
Teammanager	nvt	Unit coördinator	0,5		
Regisseur	nvt	Klantmanager 1 / 2	14		
<i>Intensieve begeleiding, team B,C,D</i>					
Teammanager	nvt	Unit coördinator	1,5		
Regisseur	Jobcoach/ trajectbegeleider	Klantmanager 1 / 2	9		
Regisseur	Jobcoach/ trajectbegeleider	Klantmanager 1 / 2	9		
Regisseur	Jobcoach/ trajectbegeleider	Klantmanager 1 / 2	9		
<i>Over teams heen (generiek)</i>					
Trainers kandidaten	Specialist 2	Klantmanager 1 / 2	4		
Administratief/ secretariael medewerker	nvt	Administratief medewerker	1,5		

WSP (excl UWV)					
Manager WSP	nvt	Manager WSP	1		
Accountmanager excl	Accountmanager	Accountmanager	13		
Administratief/ secretariael medewerker	nvt	secretaresse	1		

Werk					
Manager Werk	nvt	nvt	1		
Planner	Productiebeg./ planner/ beleidsond.	nvt	2		
Administratief/ secretariael medewerker	3 nvt	nvt	1		
<i>Team Groen</i>					
Teammanager Groen	Manager 1, 2 of 3	nvt	1		
Werkleider	Voorman/vrouw	nvt	8	1	
<i>Team WOL</i>					
Teammanager WOL	Manager 1, 2 of 3	nvt	1		
Werkleider	Voorman/vrouw	nvt	11	1	
<i>Team Industrie binnen</i>					
Teammanager Industrie	Manager 1, 2 of 3	nvt	1		
Werkleider	Voorman/vrouw	nvt	9	1	
Beleid, Innovatie & Ontwikkeling					
Manager BI&O/strategisch organisatie-adviseur	nvt	Manager Beleid WZI	1		
<i>Innovatie/beleid</i>					
Projectontwikkelaar/ innovator	dekking specialist re-integratie	beleidsmedewerker	2		
<i>Organisatie-ontwikkeling</i>					
Trainer-acteur interne organisatie	nvt	nvt			Incid. budget
Adviseur/onderzoeker actie-leren	nvt	nvt			Incid. budget
Organisatieontwikkelaar	nvt	nvt	0,5		
<i>Contact en ondersteuning</i>					
Interne coördinator samenwerking SD/regio ZHC	nvt	beleidsmedewerker	0,5		
Regio coördinator ZHC iom LL en Pino overhevelen?		beleidsmedewerker		0,66	
Beleidsmedewerker	nvt	beleidsmedewerker	1		
Kwaliteitsmedewerker	nvt	Kwal. medewerker	0,5		
Administratief/ secretariael medewerker	nvt	Secretaresse	0,5		
Verbindingsofficier opdrachtgevers	nvt	nvt	1		

Bedrijfsvoering					
Manager Bedrijfsvoering	Manager F&C	nvt	1		
Adm/secr medew			1		
<i>Financiën</i>					
Controller	nvt	nvt	1		
Businesscontroller	Specialist 2	Businessadviseur	1		
Medewerker Financiële administratie	Mw. financiële administratie	Medewerker fin administratie	3		
Medewerker salarisadministratie	Medewerker salarisadministratie	Medewerker salarisadministratie	1,5		
Mw verkoop-ondersteuning en calculatie	nvt	nvt	1		
Medewerker inkoop/ inkoopondersteuning	nvt	nvt	1		
Fiscalist	nvt	Fiscalist			budget
Contractbeheerder	nvt	nvt	0,5		
<i>HR-advies en beheer</i>					
Senior HR-adviseur	nvt	nvt	1		
HR-adviseur (P&O, verzuim,)	Personeelsconsulent	P&O-adviseur	3,5		
Medewerker HR-administr.	Medewerker P&O	Mw HR-servicedesk	3		
Loonwaarde-specialist	nvt	Klantmanager 1 / 2	2		
Arbeidsjurist	nvt	nvt			budget
Arbeidsdeskundige		Klantmanager	0,5		
Arbo/KAM/BHV-coördinator	Specialist 3	Arbo-coördinator	1		
Opleidingscoördinator	Coörd. opleidingen	nvt	0,5		
<i>Informatievoorziening en ICT</i>					
Informatiemanager	nvt	nvt	0,5		
BI functionaris/ man. info	nvt	BI functionaris	0,6		
Architect	nvt	Architect ICT	0,1		
Gegevensbeheerder	nvt	Gegevensbeheerder	0,2		
Functioneel beheer	nvt	Function.beheerder	1,5		
CISO	nvt	nvt	0,1		
FG	nvt	FG	0,1		
Privacy adviseur	nvt	Privacyfunctionaris	0,2		
DIV adviseur (0,2) + reg.medew (0,2)	nvt	DIV-adviseur	0,4		
1e lijns helpdesk	nvt	Servicedesk ICT	1,5		
<i>Facilitaire zaken</i>					
Coördinator Facilitaire Zaken	nvt	nvt	1		
Assistent Facilitaire Zaken	Productiemanager 1	nvt	1		
Totaal werkbedrijf			139,94	3,66	

3.4 Juridische inrichting: sturingsmodel

3.4.1 Governance

Het samenwerken in een privaatrechtelijke rechtsvorm gebeurt om vorm te geven aan beleidsdoelen van de gemeente. Bij de uitvoering van de taken via het instrument van verbonden partijen (in dit geval een BV) blijft het college altijd verantwoordelijk en aanspreekbaar voor de realisatie van de doelen. De uitvoering van de publieke taak is op afstand gezet en van volledige directe invloed/sturing door de gemeente is dus geen sprake meer. Om de verantwoordelijkheid van het college te kunnen dragen, wordt een governance-model gebruikt voor de aansturing van de BV. Het gaat daarbij ook om de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de organen van de BV, verschillende bestuurslagen en andere deelnemers.

Wat verstaan wij onder governance?

In Zoetermeer is de Kadernota verbonden partijen vastgesteld, waarin de kaders en richtlijnen zijn opgenomen met betrekking tot de omgang in en met samenwerkingsverbanden. Daarin is de volgende definitie van governance opgenomen:

“Het waarborgen van de onderlinge samenhang van de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden van een organisatie, gericht op een efficiënte en effectieve realisatie van doelstellingen, alsmede het daarover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden.”

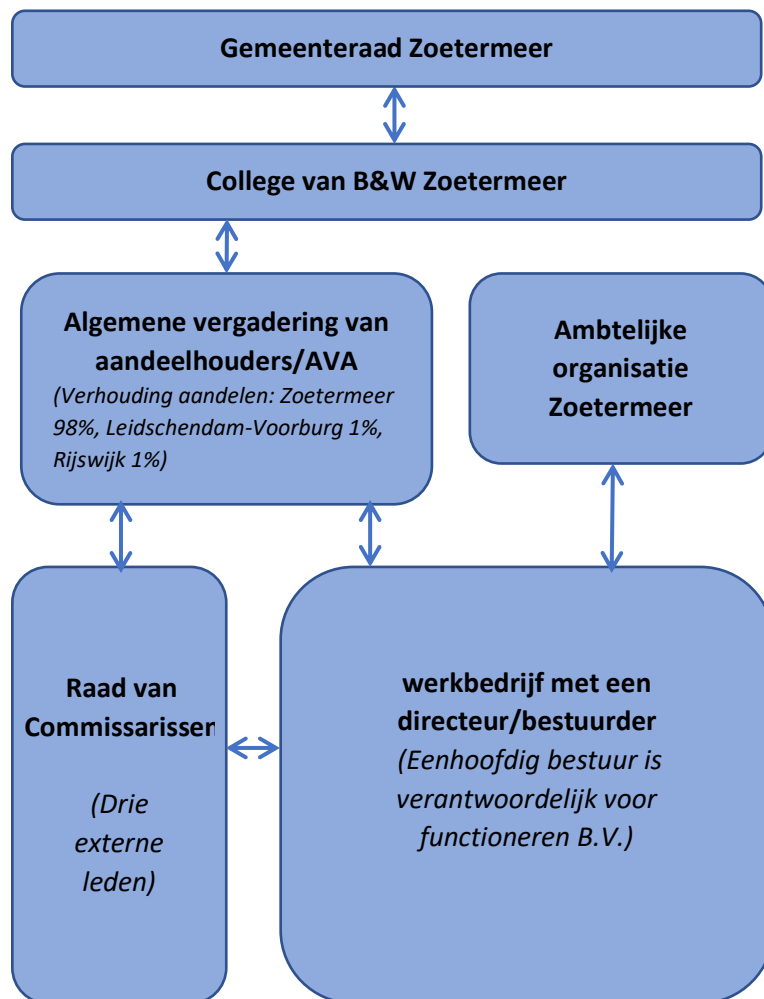
Governance gaat om het geheel van instrumenten dat ervoor moet zorgen dat de gemeente voldoende grip houdt op het functioneren van de verbonden partij, zodat de gewenste resultaten worden bereikt.

“Good governance” betekent dat de regie op de volgende vier cyclische activiteiten is geregeld.

- sturen betekent **vooraf** duidelijke afspraken maken over prestaties en budgetten;
- beheersen betekent maatregelen en procedures om bijsturing mogelijk te maken om zo het gedefinieerde doel te kunnen realiseren. Ook risicobeheersing is hier een onderdeel van;
- verantwoorden betekent inzicht in rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid en de afspraken hoe wordt omgegaan bij afwijkingen hiervan;
- toezicht gaat over **controle** (tijdens en achteraf) op de uitvoering van het beleid en algemene gang van zaken binnen de B.V.. Het zwaartepunt van gemeentelijk toezicht ligt bij een BV bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna: de AVA) en - indirect - bij de Raad van Commissarissen (hierna ook: RvC).

Sturen is gericht op de opdrachtverlening (vooraf). Dit kan bij uitstek worden geregeld in de *dienstverleningsovereenkomst*. Daarin worden met name regels opgenomen over de kwaliteit en kwantiteit van de dienstverlening en de controle daarop. Op de uitvoering van het algemene beleid en de organen van de BV (RvC en bestuur/directie) wordt toezicht gehouden via de AVA. Dat wordt statutair verankerd. Toezicht (tijdens en achteraf) is gericht op de algehele controle op de uitvoering door de verschillende (publieke en private) organen, zoals AVA, RvC, college en raad.

In verband met aanbestedingsrechtelijke aspecten wordt de gemeente Zoetermeer voor 98% aandeelhouder en de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk ieder voor 1%.



3.4.2 De rollen van de (bestuurs)organen

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De AVA is het hoogste orgaan binnen een BV en verplicht. De AVA is het vennootschapsrechtelijke orgaan van de onderneming met de zogenaamde 'uiteindelijke macht'. Deze uiteindelijke macht doelt op het controlerende aspect van de algemene vergadering van aandeelhouders.

De AVA maakt weliswaar geen beleid, maar is wel bevoegd het beleid (hoofdpijnen bedrijfsvoering) van het bestuur te monitoren. In de algemene vergadering heeft de aandeelhouder vergaderrecht en stemrecht en daarmee zeggenschap over de vennootschap. Zij komen minimaal twee maal per jaar bijeen.

In verband met aanbestedingsrechtelijke aspecten wordt de gemeente Zoetermeer voor 98% aandeelhouder en de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk (indien ook zij besluiten tot participatie in het werkbedrijf) ieder voor 1%. Hierbij wordt alvast opgemerkt dat de participatie van de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk om aanbestedingsrechtelijke redenen essentieel is. Zijn zij geen aandeelhouder, dan kunnen zij geen opdrachten aan de BV verstrekken, zonder dat deze op reguliere wijze – als bepaald in de Aanbestedingswet 2012 - worden aanbesteed.

Raad van Commissarissen

Het instellen van een RvC is wettelijk gezien niet verplicht. Het college heeft op 2 juli 2019 een definitief besluit genomen tot het instellen van een RvC en daarbij een aantal voorwaarden gesteld. Deze worden verwerkt in o.a. het functieprofiel.

Een RvC dient onafhankelijk toezicht te houden, namelijk op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de B.V.. Een RvC is meer betrokken bij dagelijkse bedrijfsvoering. Onder deze belangen vallen niet alleen de belangen van aandeelhouders, maar ook die van werknemers, crediteuren en andere stakeholders. Verder adviseert de RvC het bestuur. De wet gaat uit van één of meer personen. Gebruikelijk is minimaal 3 of een hoger (oneven) aantal. Dit ter vermindering van het staken van de stemmen. Geadviseerd wordt een RvC van 3 leden, met een optie tot uitbreiding naar 5 leden. De RvC moet sterk staan tegenover de bestuurder(s), dus minimaal 3. In de statuten wordt een flexibel aantal opgenomen boven 3, zodat kan worden uitgebreid als de onderneming groeit.

Directeur-bestuurder

De besloten vennootschap heeft verplicht een bestuur (in de praktijk ook wel raad van bestuur of directie geheten). De AVA benoemt de bestuurder en kan daarbij zowel iemand uit zijn eigen midden als iemand van buiten aanwijzen. Het bestuur is belast met het besturen van de vennootschap, al kunnen hierop in de statuten wijzigingen worden aangebracht. Besluiten van het bestuur kunnen in de statuten ook worden onderworpen aan goedkeuring van een ander orgaan van de vennootschap, zoals bijvoorbeeld de algemene vergadering. Het geven van instructies aan het bestuur en het verlenen van goedkeuring aan bepaalde belangrijke bestuursbesluiten wordt via de statuten geregeld. Hiermee is het mogelijk om als aandeelhouder de nodige controle en sturing uit te oefenen, terwijl het dagelijkse toezicht aan gekwalificeerde derden kan worden overgelaten, namelijk de RvC. Nadere uitwerking van hetgeen via de statuten wordt geregeld, wordt vormgegeven in de reglementen (van directie en RvC). Uitgangspunt is dat de statuten flexibiliteit geven waar nodig en de nadere uitwerking via de reglementen wordt vorm gegeven.

Het bestuur kan eenhoofdig of meerhoofdig zijn. Gezien de aard en omvang van de taken van de BV wordt een eenhoofdige directie geadviseerd. Belangrijke besluiten zijn immers aan goedkeuring van de raad van commissarissen en/of de AVA onderworpen. Bovendien is er geen onderlinge afstemming nodig, bestaat er geen risico van staking van stemmen en is het goedkoper. Anderzijds zijn er ook voordelen bij een meerhoofdig bestuur, zoals bestuurlijke continuïteit en variatie in competentie. Dit is op te vangen door in de statuten op te nemen dat de directie meerhoofdig kan zijn. De AVA beslist hier dan verder over. Flexibiliteit op dit punt is gewenst. Bijvoorbeeld wanneer een andere gemeente wil toetreden. De statuten hoeven dan op dit punt niet te worden aangepast.

Gemeenteraad van Zoetermeer

De raad stuurt het werkbedrijf als BV conform de governance van verbonden partijen en met inachtneming en gebruikmaking van de bepalingen van de Gemeentewet (verantwoordings- en inlichtingenplicht). De raad stelt in ieder geval met betrekking tot zijn kaderstellende rol de beleidsmatige kaders vast en geeft richting en instructie aan het opdrachtgeverschap. De raad ontvangt periodiek rapportages over de voortgang en resultaten via het college. Voor zover van toepassing wordt hierbij het Handvest Informatievoorziening gemeente Zoetermeer toegepast. Opgemerkt wordt dat bij een BV de gemeente meer op afstand staat dan bij een gemeenschappelijke regeling. Overigens heeft de raad een belangrijke signalerende rol over het werkbedrijf vanuit de samenleving (vertegenwoordigende rol).

College van burgemeester en wethouders van Zoetermeer

De publiekrechtelijke rechtspersoon gemeente Zoetermeer is (meerderheids)aandeelhouder van het werkbedrijf. Een van de belangrijkste rechten die een aandeelhouder heeft, is het stemrecht in de algemene vergadering. Met dit stemrecht kan de gemeente Zoetermeer essentiële invloed uitoefenen op het beleid van het werkbedrijf (bijvoorbeeld benoemen en

ontslaan van bestuurders en commissarissen). Het uitbrengen van stem in de algemene vergadering wordt gezien als een privaatrechtelijke rechtshandeling. Het college besluit op basis van het voorgaande hoe de stem wordt uitgebracht. In het onderdeel over de gemeenteraad is aangegeven welke rechten de gemeenteraad voorafgaand aan deze besluitvorming heeft. De burgemeester brengt vervolgens - als vertegenwoordiger van de gemeente - de stem op de aandelen uit, maar mag ook een volmacht aan een ander verlenen om namens de gemeente stem uit te brengen. De burgemeester zal ten aanzien van het werkbedrijf een volmacht aan de wethouder financiën en de wethouder sociaal domein verlenen om namens de gemeente de vergadering van aandeelhouders bij te wonen, het woord te voeren en stem uit te brengen.

Ambtelijke organisatie

Namens het college legt bijvoorbeeld het Management Team Sociaal Domein afspraken met de aan te stellen directeur-bestuurder vast. Vanuit gemeentelijk perspectief wordt veel waarde gehecht aan het goed inrichten van het professioneel opdrachtgeverschap (zie de Handreiking professioneel opdrachtgeverschap, onderdeel van de Kadernota Verbonden partijen). De gemeente is immers verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet binnen de gestelde (financiële) kaders. Zowel ambtelijk als politiek-bestuurlijk dient er 'grip' te zijn op de uitvoering. Vanaf de start van de nieuwe organisatie is een adequate invulling van het opdrachtgeverschap vereist. De gemeente en de nieuwe organisatie dienen samen invulling te geven aan een actief partnerschap. De rollen van opdrachtgever en samenwerkingspartner zijn niet dezelfde en moeten in de praktijk goed worden benoemd ('vanuit welke pet voeren we het gesprek?').

Het is noodzakelijk om binnen de ambtelijke organisatie een contactfunctionarissen aan te wijzen, die daadwerkelijk binnen de gemeentelijke organisatie zorg draagt voor operationele taken, zoals tijdige besluitvorming, begroting etc. In de lijn met het aanwijzen van ambtelijke contactpersonen bij samenwerkingsverbanden ligt het voor de hand om hiervoor een inhoudelijk beleidsmedewerker te benoemen. Hierbij is van belang rekening te houden met functiescheiding in de ambtelijke organisatie tussen degene die beleidsmatig samenwerkt met de BV en degene die de rapportages beoordeelt en het college adviseert.

Voor een schematisch overzicht van de bevoegdheden van de (bestuurs)organen verwijzen wij naar bijlage 6 van het Bijlagenboek.

3.4.3 Privacyaspecten AVG-wetgeving

Gezien de grote hoeveelheid (deels gevoelige of bijzondere) persoonsgegevens die het werkbedrijf zal verwerken, bestaat vooraf, bij de oprichting en wanneer het werkbedrijf 'up and running' is voldoende aandacht voor de bescherming van persoonsgegevens.

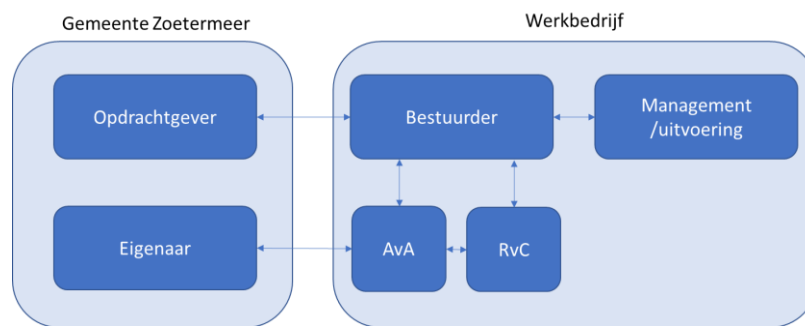
Daarom wordt tijdig uitgewerkt welke rollen het werkbedrijf vervult; denk aan materieel/formeel werkgever, cursusaanbieder etc. Daarnaast wordt met behulp van een (fictief) verwerkingsregister nauwkeurig uitgewerkt welke taken het werkbedrijf uitvoert, op welke wettelijke basis dit gebeurt, welke informatiestromen daarvoor noodzakelijk zijn en waar zich de risico's bevinden. Het hebben van een verwerkingsregister is een eis uit de AVG en is verplicht voor het werkbedrijf. Daarnaast wordt een Functionaris voor de Gegevensbescherming aangesteld, worden er procedures ingericht voor het voldoen aan de rechten van betrokkenen, het melden van datalekken en de uitvoering en verantwoording van het op te stellen privacybeleid. Bovendien wordt gekeken naar welke afspraken moeten worden gemaakt met derden waarmee persoonsgegevens worden uitgewisseld en worden er technische en organisatorische beveiligingsmaatregelen genomen om de te verwerken persoonsgegevens passend te beveiligen.

3.5 Sturing en beheersing

Sturing en Beheersing richt zich op *de informatie* (en de gewenste/noodzakelijke frequentie daarvan) die de verschillende partijen in het governancemodel nodig hebben om het werkbedrijf te kunnen sturen en beheersen, toezicht te kunnen houden en/of te kunnen verantwoorden over de prestaties van het werkbedrijf. Vanuit het oogpunt van sturing en beheersing zijn in het werkbedrijf de volgende partijen te onderscheiden, met ieder een eigen rol en een informatiebehoefte om deze rol uit te kunnen oefenen:

1. Gemeente Zoetermeer als grootste opdrachtgever van het werkbedrijf (en de gemeenten Rijswijk, Leidschendam-Voorburg als Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland als medeopdrachtgevers van het werkbedrijf);
2. Gemeente Zoetermeer als eigenaar/aandeelhouder, uitgevoerd via de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA);
3. De Raad van Commissarissen (RvC);
4. Directie of bestuur van het werkbedrijf;
5. De operatie van het werkbedrijf (het management en de uitvoering).

Wij scheiden in dit advies de rollen strikt om het verschil in informatiebehoefte per rol scherp te krijgen. De verschillende rollen en relaties, afgeleid van het governance model, zijn in onderstaand figuur weergegeven.



3.5.1 Sturing en beheersing door de gemeente Zoetermeer als opdrachtgever

De gemeente Zoetermeer is de belangrijkste opdrachtgever voor het werkbedrijf. In de opdracht aan het werkbedrijf worden afspraken gemaakt over de prestaties die het werkbedrijf zal leveren. Er worden dus afspraken gemaakt over het WAT. Het werkbedrijf gaat zelf over de wijze waarop zij deze opdracht uitvoert, het HOE. De gemeente Zoetermeer stuurt op het HOE via de eigenaarsrol/AVA.

De afspraken tussen de gemeente Zoetermeer en het werkbedrijf over de opdracht die door het werkbedrijf wordt uitgevoerd, worden vastgelegd in een op te stellen en vast te stellen *dienstverleningsovereenkomst* (DVO). In deze DVO worden o.a. afspraken gemaakt over:

1. Kaders waarbinnen de opdracht uitgevoerd dienen te worden, zowel beleidsmatig als financieel (de beschikbare middelen).
2. De opdracht die door het werkbedrijf wordt uitgevoerd en de daarmee te bereiken resultaten (kritieke prestatie indicatoren of KPI's).
3. Noodzakelijke afspraken over samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, gericht op het mogelijk maken van de uitvoering van de opdracht (bijvoorbeeld wijze van aanlevering van cliënten, communicatie over en weer, verbinding met Inkomen/handhaving, wettelijke normtijden, hoe wordt omgegaan met klachten).
4. Afspraken over de rapportage en de verantwoording over de uitgevoerde opdracht en bereikte resultaten.

Ad2) KPI's vanuit de opdrachtgeversrol

In de tabel hieronder werken wij een voorstel uit voor de te hanteren KPI's vanuit de opdrachtgeversrol. Daarbij is als uitgangspunt gehanteerd dat de opdrachtgever integraal wil sturen op de totale doelgroep van de Participatiewet en dus waar mogelijk de oude doelgroepen (Wsw, Bijstand, NAB) wil loslaten. Tegelijk blijft behoefte bestaan (o.a. vanuit Rijkstaakstellingen) aan verdiepende informatie voor deze oude doelgroepen. In het onderstaande voorstel is naar een evenwicht hierin gezocht.

Onderwerp	KPI
Volume ontwikkeling	Duurzame uitstroom uit de uitkering (6, 12 en 18 maanden) naar werk/ondernemerschap/school t.o.v. Benchmark DIVOSA uitgesplitst naar verblijfsduur in uitkering en arbeidsvermogen
	Aantal bijstandsccliënten ('deelnemers') dat parttime werkt/onderneemt
	Gemiddelde inkomsten parttime werkende/ondernemende bijstandsgerechtigden t.o.v. Benchmark DIVOSA
	Aantal plaatsingen o.b.v. indicatie Banenafpraak
	Volume aantal plaatsingen banenafpraak NAB/ Volume aantal verstrekte LKS/financieel beslag (meerjarig) LKS
	Aantal doelgroepmedewerkers Wsw (in SE), NBW (realisatie taakstelling) en andere doelgroepen Pwet in dienst van het werkbedrijf ¹
	Aantal medewerkers Wsw en NBW in dienst bij reguliere werkgevers (Wsw: begeleid werken (in SE), NBW: plekken bij regulier werkgevers) ¹
	Uitstroom uit de bijstand t.o.v. benchmark DIVOSA
Ontwikkeling/doorstroming/terugval²	Aandeel cliënten, Wsw medewerkers en medewerkers NBW met een positieve ontwikkeling op de Zelfredzaamheidsmatrix in het leefgebied 'Werk' (of het concept van 'positieve gezondheid')
	Verdeling medewerkers Wsw en NBW over type werk: individueel gedetacheerd, groepsdetachering, begeleid binnen ¹
	Ontwikkeling op de werkladder van medewerkers Wsw en NBW op 31-12 t.o.v. 1-1, inclusief schatting van het aantal potentiële 'ondergrenzers'. ¹
	Aantal cliënten dat doorstroomt van de categorie 'Intensieve begeleiding' naar 'Op weg naar werk'
	Aantal cliënten dat doorstroomt van de categorie 'Op weg naar werk' naar 'Jobready'
	Aandeel cliënten in categorie 'Intensieve begeleiding' en de categorie 'Op weg naar werk' met een activiteit (en per categorie om welk type activiteit het gaat)
	De gemiddelde verblijfsduur van een client in een van de bovenstaande categorieën en in de bijstand(sduur)
	Het aandeel draaideurkandidaten/terugvalpercentage/herhaald beroep op de werkbedrijf-dienstverlening
Doelgroepen (bijk statushouders)	<i>Afhankelijk van de specifieke opdracht in een separate overeenkomst of addendum te definiëren.</i>
SROI	Aandeel van de SROI verplichtingen dat door/via het werkbedrijf is ingevuld
Kwaliteit van dienstverlening	Tevredenheid van cliënten over de dienstverlening/bejegening
	Tevredenheid van werkgevers/opdrachtgevers over de dienstverlening/bejegening. ³
	Tevredenheid medewerkers Wsw/NBW en tijdelijke contractanten P-wet

1. Naast de Zoetermeer zullen de gemeente Leidschendam-Voorburg, Rijswijk, Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland naar verwachting de uitvoering van de SW en bestaande Nieuw Beschutmedewerkers bij het werkbedrijf laten uitvoeren. Uitgangspunt in deze notitie is deze opdracht voor de uitvoering van de Wsw/nBW uniform is voor de betrokken gemeenten en de KPI's derhalve gelijk zijn aan die van de gemeente Zoetermeer. Daarbij zullen de KPI's waar relevant per gemeente/dvo worden uitgesplitst.
2. Het College van Zoetermeer biedt in het najaar 2019 een nieuw kadernota re-integratie ter vaststelling aan aan de gemeenteraad. In deze concept nota zal naar verwachting een inhoudelijk of procesmatig voorstel gedaan worden om tot

nieuwe indicatoren te komen op het gebied van werk. De verwachting is daarmee reëel dat de hierboven opgenomen set van indicatoren geamendeerd zal worden.

3. We stellen voor om bij de KPI's vanuit de opdrachtgevende rol geen nadere KPI's te formuleren voor de klantgroep 'Werkgevers'. Deze zijn wel geformuleerd bij de aandeelhoudersrol (strategische doelstelling om het werkgeversnetwerk te ontwikkelen) en bij de directeur/bestuurder

Ad 4) frequentie van informatievoorziening van het WB aan de opdrachtgever

1. Jaarlijks:
 - a. Addendum op DVO met daarin de afspraken over de te leveren prestatie (KPI's) en de middelen die daarvoor beschikbaar worden gesteld.
 - b. Verantwoording over de geleverde prestaties (KPI's) en de daaraan bestede middelen door middel van het (sociaal)jaarsverslag en jaarrekening.
2. Ieder kwartaal:
 - a. Voortgangrapportages m.b.t. de prestaties/KPI's en prognose voor het lopende jaar
3. Onregelmatig:
 - a. Evt. aanvullende opdrachten die niet in de DVO zijn opgenomen

Relatie werkbedrijf, gemeente als opdrachtgever en de P&C cyclus van de gemeente Zoetermeer.

De gemeente Zoetermeer kent de volgende P&C cyclus:

	Besluit in college	Besluit in Gemeenteraad
Begroting	Oktober	November
Voorjaarsnota	Mei	Juni
1^e tussenbericht	Mei	Juni
2^e tussenbericht	September/oktober	Oktober/November
Jaarrekening	Mei	Juni

In formele zin ligt er geen relatie tussen de af te spreken rapportage/gesprekscyclus tussen de gemeente als opdrachtgever en het werkbedrijf. In de praktijk is die relatie er uiteraard wel, met name met het proces van de totstandkoming van de gemeentelijke begroting. Dat is voor de gemeente 'het belangrijkste moment' om de beleidsvoornemens voor het volgende jaar vast te stellen. De voorbereidingen voor de begroting starten over het algemeen al rond de zomervakantie. De begroting wordt in november in de raad besproken en vastgesteld. Ook vanuit dat perspectief is de 2^e tussenrapportage (en prognose) t/m juni belangrijk. Op dat moment heeft de opdrachtgever al enige duidelijkheid over de nieuwe beleidsvoornemens (de voorjaarsnota is vastgesteld en de gemeentelijke begroting staat in de steigers) en is er vanuit het werkbedrijf een beeld over het lopende jaar en verwachtingen naar het jaar daarop. Het overlegmoment ligt na het moment dat de gemeentelijke begroting is vastgesteld in de gemeenteraad. Dan zijn de financiële kaders voor het volgende jaar duidelijk en kan de opdracht voor het volgende jaar definitief worden vastgesteld.

3.5.2 Sturing en beheersing door de gemeente(n) als eigenaar

Het zwaartepunt van het gemeentelijk toezicht ligt bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA). Voorzien is dat de rol van de RvC wordt beperkt tot de minimale wettelijke taken. In de praktijk wordt dit door de werkgroep Governance vertaald in het onderscheid dat de AVA zich richt op het toezicht op hoofdlijnen (jaarplan, begroting, jaarrekening) en de RvC zich meer richt op het dagelijkse toezicht (en risicobeheersing). De

AVA zal vanwege de wens tot voldoende sturing op het werkbedrijf vanuit de gemeente(n) en het toezicht criterium voor quasi-inbesteding de belangrijkste strategische beslissingen moeten kunnen nemen. Dat betreft onder meer:

- Het goedkeuren en vaststellen van de (meerjaren)begroting (na ontvangst zienswijze van de gemeenteraad/raden).
- Het goedkeuren/vaststellen van het (meerjaren)ondernemingsplan. In de relatie met de gemeente Zoetermeer als opdrachtgever wordt middels een DVO de opdracht van het werkbedrijf (het WAT) afgesproken. Het jaar/ondernemersplan betreft de strategie waarlangs de organisatie de doelstellingen en ambities wil bereiken (het HOE).
- Het goedkeuren en vaststellen van het jaarverslag en de jaarrekening (na ontvangst zienswijze van de gemeenteraad/raden) en het kennisnemen van de managementletter (interim controle).
- Kennisnemen van de verantwoording van de RvC bij de bespreking van het jaarverslag en de jaarrekening.
- Het vaststellen van de bestemming van het resultaat.

Voor de eigenaarsrol stellen wij de volgende KPI's voor:¹

Onderwerp	KPI
Ondernemingsplan	Vaststellen en jaarlijks bijstellen
Jaarplan/Jaarverslag	Aansluiting werkelijke gegunde opdracht op de meerjarige verwachting waarop de organisatie is ingericht
	Ontwikkeling op strategische doelstellingen van de organisatie (uit het ondernemingsplan), incl. prognose richting einddoel, bijvoorbeeld: • Ontwikkeling marktaandeel (Zoetermeer, regio) • Ontwikkeling van het aantal product en diensteninnovaties • Ontwikkeling in de verhouding van werksoorten • Ontwikkeling gerealiseerde omzet en marge op/verdiencapaciteit van werkzame de doelgroepmedewerkers in het WB • Ontwikkeling van loonkosten van doelgroepmedewerkers • Ontwikkeling ambassadeursnetwerk werkgevers • Partnerschap van het WB in het sociaal domein • Ontwikkeling van zelforganisatie teams • Werkgeverstevredenheid
	Ontwikkeling op sociale en P&O doelstellingen, bijvoorbeeld: • Formatie • Ziekteverzuim • Samenstelling personeelsbestand • Ontwikkeling professionaliteit • Werknemerstevredenheid • Ontwikkeling werknemers • Arbo omstandigheden
	Ontwikkeling op doelstellingen in de bedrijfsvoering
Begroting/Jaarrekening	Balans
	Resultatenrekening
	Investerings, desinvesteringen, boekwaarde activa
	Liquiditeit
	Risicoparagraaf
Managementletter	Realisatie van verbeteringen tav de opmerkingen van de accountant

1. In deze tabel gaan wij er van uit dat de aandeelhouder vanuit zijn rol bedrijfseconomisch zal sturen op hoofdlijnen. De directeur stuurt op meer gedetailleerde (onderliggende) bedrijfseconomische indicatoren, zoals de omzet, marge, marktaandeel per werkunit. Wanneer daar aanleiding toe is kan uiteraard ook meer gedetailleerde informatie aan de aandeelhouder worden verstrekt.

Qua frequentie van informatie-uitwisseling is het advies:

1. Jaarlijks:
 - a. Jaar/ondernemingsplan en (meerjaren)begroting (incl. treasury en risicobeheersing)
 - b. Jaarverslag en jaarrekening
 - c. Verantwoording van de RvC bij aanbidding van jaarverslag en jaarrekening
 - d. Managementletter accountant
2. Onregelmatig:
 - a. Majeure beslissingen van de bestuurder die aan de goedkeuring van de AvA zijn onderworpen (uit te werken door de werkgroep Governance)
3. Ter informatie aan de AVA:, parallel aan de frequentie waarin de RvC deze rapportages krijgt:
 - a. Tussentijdse rapportages en prognoses voor het lopende jaar die t.b.v. de RvC worden opgesteld

3.5.3 Sturing en beheersing door de Raad van Commissarissen

De raad van commissarissen heeft tot taak *toezicht* te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hij staat het bestuur *met raad ter zijde*. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Voorzien is dat de rol van de RvC wordt beperkt tot de minimale wettelijke taken waarbij de RvC zich meer richt op het dagelijkse toezicht. Welke informatie de RvC nodig heeft om zijn taak te vervullen, is (deels) afhankelijk van de taken en bevoegdheden die in de statuten van het werkbedrijf aan de RvC zullen worden toegedicht maar we doen nu een voorstel wat een RvC in zijn algemeenheid nodig heeft om zijn taak te vervullen.

Uitwerking informatie: toezichthoudende taak van de RvC

Begroting, jaar/ondernemingsplan en jaarverslag en jaarrekening worden vastgesteld door de AVA waarna de RvC toezicht houdt op de realisatie van het jaarplan en de begroting. De RvC legt verantwoording af aan de AVA bij gelegenheid van het jaarverslag en de jaarrekening. Hoewel de RvC toezicht houdt op de onderneming en niet op de opdracht, is de voortgang die gerealiseerd wordt op de opdracht wel relevante achtergrondinformatie voor de RvC. Daarom stellen we voor dat in de rapportages aan de RvC -ter informatie- ook een samenvatting wordt gegeven van de voortgang op de belangrijkste KPI's uit de opdracht. Concreet vertaalt zich dit in de volgende informatie-uitwisseling:

Onderwerp	KPI
Ondernemingsplan	Zie AVA, maar dan ook voortgang binnen het jaar
Jaarplan/Jaarverslag	Zie AVA, maar dan ook voortgang binnen het jaar
Begroting/Jaarrekening	Zie AVA, maar dan ook voortgang binnen het jaar
Managementletter	Zie AVA, maar dan ook voortgang binnen het jaar
AO/IC, Kwaliteit, Dataveiligheid/AVG, Risicobeheersing, veilig en gezond werken, eventuele certificeringen (ISO, Blik op werk)	AO/IC rapportages, klachtenrapportages, datalekken, en rapportages tav voortgang op evt verbeteracties.

Uitwerking informatie: raadgevende taak van de RvC

Hoe de RvC zijn rol als raadgever van het bestuur invult kan niet zinvol vertaald worden in concrete KPI's. Advisering is gevraagd en ongevraagd mogelijk op alle onderwerpen die het beleid of de financiële huishouding van de onderneming aangaan op belangrijke ontwikkelingen.

Het advies bij de frequentie van informatie-uitwisseling tussen RVC en bestuur WB:

1. Jaarlijks:
 - a. Jaarplan en begroting (incl. treasury, kwaliteit en risicobeheersing)
 - b. Beheer- en controlesysteem van de onderneming
 - c. Jaarverslag en jaarrekening
 - d. Managementletter accountant
2. Per kwartaal:
 - a. Voortgangrapportages m.b.t. jaarplan en begroting, inclusief personele ontwikkelingen
 - b. Prognose voor het lopende jaar
3. Onregelmatig:
 - a. Investerings- of andere langlopende verplichtingen die niet zijn begroot (advisering)
 - b. Ongevraagd advies van de RvC op alle onderwerpen die het inhoudelijke beleid en/of de financiële huishouding aangaan.

3.5.4 Sturing en beheersing door de directeur/raad van bestuur

De directeur/bestuurder stuurt primair op de realisatie van de strategische doelstellingen van de organisatie en het bereiken van de afgesproken resultaten met de opdrachtgever binnen de afgesproken financiële kaders. De directeur/bestuurder heeft daarvoor op maandbasis ten minste de volgende informatie beschikbaar via een dashboard interne monitoring:

Onderwerp	KPI
KPI's opdracht	Zie KPI's DVO/Contract, maar dan maandelijks
Jaarplan/Jaarverslag	Zie AVA, maar dan ook voortgang binnen het jaar
Begroting/Jaarrekening	Zie AVA, maar dan ook voortgang binnen het jaar
Managementletter	Zie AVA, maar dan ook voortgang binnen het jaar
AO/IC, Kwaliteit, Dataveiligheid/AVG, Risicobeheersing, veilig en gezond werken, eventuele certificeringen (ISO, Blik op werk)	AO/IC rapportages, klachtenrapportages, datalekken, en rapportages tav voortgang op evt verbeteracties.
Werkunits	Aantallen, tarieven, omzet per fte, ontwikkeling resultaat per werkunit
	Overzicht van new business
Teams gericht op ontwikkeling	Instroom en uitstroom kandidaten
	Ontwikkeling caseloads
	Ontwikkeling kandidaten in verschillende trajectfasen
	Doorlooptijden per trajectfase
	Uitputting participatiebudget
Team WSP	Plaatsingspercentage (uitgesplit naar verblijfsduur in de uitkering en arbeidsvermogen)
	#nieuwe: WOL / groepsdetacheringen / leerwerkplekken / stages / bedrijfsscholen
	Duurzaamheid van de uitstroom (% succesproefplaatsing, uitstroom > 6 maanden, > 12 maanden, > 18 maanden)
	Uitbreiding werkgeversnetwerk
Personeel	Verzuim naar soort
	Formatie en bezetting, flexibele schil
	Ontwikkeling management en medewerkers
	Arbovragenlijsten/aantal medewerkers conform V&G wetgeving aan de slag

Qua frequentie van informatie-uitwisseling is het advies:

1. Maandelijks:
 - a. Managementdashboard voor dagelijkse aansturing organisatie
2. Ieder kwartaal:
 - a. Voortgang op de verbeterdoelstellingen uit de managementletter van de accountant
 - b. Resultaten periodieke interne controle
 - c. Rapportage m.b.t. Informatieveiligheid/AVG
3. Op jaarbasis:
 - a. Resultaten Medewerkerstevredenheidsonderzoek en Werkgeverstevredenheidsonderzoek
4. Onregelmatig:
 - a. Beslissingen die conform de mandaatregeling zijn voorbehouden aan de bestuurder/directeur.
5. Conform rapportagecyclus aan opdrachtgever, AVA en RvC:
 - a. Tussentijdse en jaarlijkse rapportages en formele stukken

3.5.5 Sturing en beheersing door het management binnen het werkbedrijf

De basis hiervoor zijn de feitelijke werkprocessen van het werkbedrijf en de informatiebehoefte van de directeur/raad van bestuur. Dit kan effectief pas worden uitgewerkt als de organisatiestructuur en de sturingsprincipes voor het werkbedrijf vastgesteld zijn.

3.5.6 Aanvullende stuur- en monitoringsinstrumenten op de voorgestelde KPI's

De hiervoor voorgestelde KPI's leggen de nadruk op meetbare vooraf gedefinieerde kwaliteit. Meetbare kwaliteit richt zich op gewoontes, verantwoording en dingen blijven doen zoals we ze afgesproken hebben. Door het aggregeren van de meetgegevens ontstaat een beeld van de algemene meetbare kwaliteit, een waardevol inzicht dat veelal gebruikt wordt om verantwoording af te leggen.

De opgave van het werkbedrijf is echter naast het nakomen van de overeengekomen afspraken uit de DVO om maatwerk te verlenen naar kandidaten en haar dienstverlening te verbeteren; hoe kunnen we het beter, anders en mooier doen? Om op deze vorm van merkbare of dynamische kwaliteit grip te krijgen is de inzet van aanvullende instrumenten nodig. Gegeven de nu bekende context van het WB stellen wij de volgende dynamische instrumenten voor:

1. **Spiegelgesprekken met kandidaten (elk kwartaal)**
Doel: inzicht krijgen in de ervaringen van kandidaten door kandidaten onder leiding van een neutrale voorzitter te laten vertellen over hun ervaringen in het bijzijn van de werknemers van het werkbedrijf waarbij de werknemers niet in discussie mogen gaan.
2. **Speeddating (elk kwartaal)**
Doel: voeling krijgen met wat er leeft door in een kort tijdsbestek en door het snel rouleren veel medewerkers/kandidaten/managers kennenspreken.
3. **De Miniatuur-audit (jaarlijks)**
Doel: door op een klein onderdeel van de dienstverlening van het werkbedrijf gedetailleerd in te zoomen (een soort steekproef) verzamelen van concrete informatie uit de werkelijkheid die gebruikt wordt om de (geaggregeerde) meetbare informatie te toetsen.
4. **De belanghoudersbijeenkomst (jaarlijks)**
Doel: het maken van verbinding met de stakeholder en het vormgeven van direct verantwoording door verschillende interne en externe stakeholders van het werkbedrijf uit

te nodigen en presentaties te geven over de gang van zaken en plannen en hiermee actief discussie op te roepen over de wensen van de stakeholders.

5. Sociaal domein brede MKBA van een selectie van de kandidaten werkbedrijf (jaarlijks)

Doel: het jaarlijks door de gemeente (als werkregisseur in het sociaal domein) en het werkbedrijf inzichtelijk maken van het rendement van de interventies van de gemeente door op een selectie van de kandidaten (bijvoorbeeld o.b.v. leeftijd, arbeidsvermogen, uitkeringsduur, ingezet instrument etc.) door een onafhankelijk bureau het maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken. De resultaten van de MKBA kunnen tussentijds door de directeur en in het overleg tussen het WB en de verschillende stakeholders (opdrachtgever, eigenaar, RvC) gebruikt worden als belangrijk referentie- en reflectiepunt door steeds te reflecteren op de vraag 'wat draagt de geleverde inspanning bij aan het maatschappelijk effect dat we via het WB willen realiseren?'.

De lijn bij de inzet van deze instrumenten is dat de RvC borgt dat deze instrumenten door het bestuur worden georganiseerd. Zowel de RvC als een of meer vertegenwoordigers van de aandeelhouders of opdrachtgevers kunnen ervoor kiezen om als waarnemer bij een bijeenkomst aanwezig te zijn.

3.5.7 De samenhang tussen de rollen, instrumenten en frequentie

In het voorgaande is de informatiebehoefte vanuit de verschillende rollen uitgewerkt. De samenhang tussen deze verschillende rollen en de informatie is in onderstaande tabel in samenhang uitgewerkt. In het advies is daarbij is een belangrijk uitgangspunt dat iedere stakeholder (opdrachtgever, eigenaar, RvC en directeur/bestuurder) de informatie krijgt die in een normale situatie bij zijn/haar eigen rol hoort. Daarbij verschillen bijvoorbeeld de frequentie en het detailniveau. Doel van het voorgestelde verschil in frequentie en detailniveau is dat iedere stakeholder zich kan richten op zijn/haar eigen taak/rol en geen onnodige informatie ontvangt. Uiteraard is het mogelijk om bijvoorbeeld de AVA ook de frequentere of meer gedetailleerde informatie die de RvC of de directie beschikbaar heeft te verstrekken, wanneer daar aanleiding toe is. In die zin gaat het om een transparante informatiepiramide zonder horizontale schotten.

	Opdrgever	AvA	RvC	Bestuurder	Frequentie
Contract/DVO	X		Ter info	x	Meerjarig
Bijgesteld contract/DVO	X		Ter info	x	Jaarlijks
Verantwoording opdracht	X		Hfdlijn	Opsteller	Jaarlijks
Voortgangsrapportage contract/kpi's	X		Hfdlijn	Opsteller	Kwartaal
Evt aanvullende opdrachten	X			x	Onregelmatig
Jaar/ondernemingsplan		X	X	Opsteller	Jaarlijks
(Meerjaren)begroting		X	X	Opsteller	Jaarlijks
Jaarverslag en jaarrekening		X	X	Opsteller	Jaarlijks
Jaarverantwoording RvC		X			Jaarlijks
Managementletter accountant		X	X	X	Jaarlijks
Majeure beslissingen voorbehouden aan AvA		X	Advies	Opsteller	Onregelmatig
Rapportage beheer- en controlesysteem			X	X	Kwartaal
Rapportage informatieveiligheid/AVG			X	X	Kwartaal
Voortgangsrapportages jaarplan/begroting		Ter info	X	Opsteller	Kwartaal
Prognose voor lopende jaar		Ter info	X	Opsteller	Kwartaal

Gevraagd en ongevraagd advies aan bestuurder			X	X	Onregelmatig
Managementdashboard tbv bestuurder/directeur				X	Maandelijks
Voortgang op verbeterdoelstellingen uit manletter			X	X	Kwartaal
Resultaat mto/wto				X	Jaarlijks
Besluiten conform mandaatregeling				X	Onregelmatig
Spiegelgesprekken met kandidaten	Ter info	Ter info	Ter info	X	Kwartaal
Speeddating	Ter info	Ter info	Ter info	X	Kwartaal
De Miniatuur/audit	Ter info	Ter info	Ter info	X	Jaarlijks
De belanghoudersdag/bijeenkomst	Ter info	Ter info	Ter info	X	Jaarlijks
MKBA	X	Ter info	Ter info	X	Jaarlijks

3.5.8 Implementatiefase en verder

Zodra de werkprocessen in de implementatie meer in detail zijn uitgewerkt, kan het werkbedrijf definiëren welke informatie zij nodig heeft van de gemeente om te functioneren. De interne stuur- en beheersinformatie wordt zo nader uitgewerkt. We starten met de inrichting van een basaal stuur- en beheersingsmodel qua KPI's, maar zullen het instrument voor sturing en monitoring in overleg met de opdrachtgever gaandeweg door ontwikkelen om tot beïnvloedbare essentie te komen. De raadsleden maken daarbij ook onderdeel uit van het herontwerp. Zij bepalen het speelveld, stellen randvoorwaarden en controleren. Als de raad maatwerk in het Werkbedrijf centraal stelt dan moet zij daar haar sturing op afstemmen. In de leeragenda van de raad is daar al een slag mee gemaakt. Inhoudelijke kwaliteitscriteria, klanttevredenheid en maatschappelijk resultaat zullen er in het Werkbedrijf meer toe doen. Met die informatie beoordeelt de raad of het goed gaat. Met het Werkbedrijf geven we zo invulling aan 'de nieuwe professionele organisatie'.

3.6 Het werkbedrijf in samenhang: sociaal domein, gemeente en regio

Met de op- en inrichting van een werkbedrijf ontstaat ook een andere inrichting van de samenwerking met het bredere sociaal domein, andere onderdelen van de gemeente en in de regio. Dit vraagt om nadere duiding van die verbanden.

3.6.1 Sterke relatie tussen Werkbedrijf en Sociaal domein

Werken, meedoen en de mate van hulp en ondersteuning die het Werkbedrijf biedt heeft te maken met de zelfredzaamheid van de klant/werkzoekende. Zelfredzaamheid kent daarbij een schaal met aan het ene uiterste bemoeizorg: actief ingrijpen om erger te voorkomen. Daarbij gaat het vaak niet alléén om gebrek aan werk of inkomen, maar om het zelfstandig kunnen runnen van je eigen leven. Daar waar dat niet lukt, hebben we het al snel over multi problemen. Hoe minder zelfredzaam burgers zijn, hoe dichterbij hulp en ondersteuning, in samenhang, geregeld moet worden. Deze taak wordt (buiten het Werkbedrijf/binnen Zoetermeer) belegd in multidisciplinaire teams.

Aan de andere kant van de schaal staat een grotere mate van zelfredzaamheid van mensen. Als het om werk en inkomen gaat: gebruik internet, e-formulieren, bezoek Werkplein en Werkbedrijf, zelfstandig solliciteren. En ook breder gezien grip hebben op je eigen leven. Zelf keuzes kunnen maken rond financiën, carrière, zorg en woonsituatie. Het werkbedrijf kiest hier een gepaste en meer gestandaardiseerde dienstverlening omdat mensen zelf meer het verschil kunnen maken.

Hiertussen zit een heel pallet aan dienstverlening en interventies. Langs de lijn van de mate van zelfredzaamheid geven we met het OIP inzicht in de inrichting van het Werkbedrijf en wat nodig en wenselijk is om mensen deel te laten nemen aan de samenleving en aan het werk te helpen. Uitgangspunt is dat mensen werken en meedoen naar vermogen en vanuit die positie verdere stappen zetten.

Een groot deel van de kandidaten van het werkbedrijf maakt gebruik van dienstverlening vanuit de pijler 'werk'. Voor een ander en veel beperkter deel van de klantgroep van het werkbedrijf is naar verwachting dus nauwe samenwerking met professionals in het sociaal domein Zoetermeer nodig in verband met meervoudige ondersteuningsbehoefte of problematiek (schulden, gezondheid, opleiding, gezin, wonen). Dit vraagt om aandacht voor het organisatorische aspect van integraliteit, waarin professionals met elkaar samenwerken en processen, werkwijze en expertise op elkaar afstemmen om zo nodig een gezamenlijk plan op te stellen voor de kandidaat. Het uitgangspunt in een integrale aanpak is: *wat is er nodig voor de klant?* De werelden van zorg en ondersteuning en werk en inkomen zijn lang (teveel) gescheiden door (cultuur)verschillen, "schotten" tussen verschillende disciplines, het toepassen van regels en het handhaven van regelgeving rondom uitkeringen. Integrale samenwerking is daarom de hoofdplicht van de transformatie-opgave in het sociaal domein van de gemeente Zoetermeer. Een integrale aanpak betekent *gericht samenwerken*, niet "alles met alles te verbinden".

De vorming van het werkbedrijf levert een nieuw spanningsveld op die ambitie. Het dwingt een gescheiden inrichting van dossiers, toegang, autorisaties en informatievoorziening en tegelijkertijd vereist integraliteit uitwisseling van informatie. Vaak zal dat zijn op het niveau DAT er iets gaande is. De verbinding bestaat daarmee ook uit meerdere aspecten; de fysieke verbinding (korte lijnen, beperkte afstand) maar ook de onderliggende informatiesystemen moeten aanvullend aan elkaar werken. Voor alle verbindingen tussen het werkbedrijf en onderdelen van de gemeente Zoetermeer geldt dat frequente afstemming, digitaal of telefonisch waar mogelijk en face to face waar nodig, georganiseerd wordt. De werkregisseurs zijn verantwoordelijk voor het actief zoeken van deze afstemming in relatie tot hun kandidaten en sluiten waar nodig aan bij overleggen in het bredere sociaal domein binnen de gemeente. De onderliggende systemen zorgen waar mogelijk voor een zorgvuldige en wettelijk mogelijke (in het kader van de AVG) overdracht van dossiers/relevante gegevens van kandidaten. Dit om te voorkomen dat er steeds opnieuw dezelfde uitvraag plaats moet vinden op verschillende momenten en we zaken meervoudig registreren. Hiervoor sluiten we aan bij de uitgangspunten die informatievoorziening Zoetermeer reeds heeft vormgegeven en die ook uit eerdere landelijke programma's zijn voortgekomen, mits dit in het kader van de AVG ook kan/mag. Het werkbedrijf heeft een wettelijke grondslag om gegevens over kandidaten vast te leggen. Kandidaten worden geïnformeerd over welke gegevens het werkbedrijf van hen heeft/registreert.

Werk en een inkomen waar men van rond kan komen, zijn cruciaal om het beroep op zorg te verkleinen ("werk is de beste zorg"). Als er geen dagelijkse zorgen meer zijn kan de hulpverlener uit het sociaal domein het hulpverleningstraject effectiever en sneller uitvoeren en duurt de begeleiding korter. Samenwerking tussen het sociaal domein en de medewerkers van het werkbedrijf en Inkomensondersteuning is dan ook cruciaal. Hoe kan samenwerking tussen hulpverleners in het sociaal domein en werkregisseurs van het werkbedrijf er dan uitzien? Dat doen we bijvoorbeeld als volgt:

- Werkregisseurs en hulpverleners informeren elkaar wederzijds actief over wat zij kunnen en doen, wat wettelijke kaders zijn en de mogelijkheden tot maatwerk. Door uitwisseling van ervaringen wordt voor beiden zichtbaar dat het noodzakelijk is om

meer samen te werken. Dit proces kan ondersteund worden door een ervaringsdeskundige zijn/haar verhaal te laten vertellen of door gezamenlijk casuïstiek te behandelen.

- In het wederzijds informeren te onderstrepen dat de doelstellingen hetzelfde zijn: mensen zelfredzaam maken. Soms is dat wettelijk gezien niet mogelijk of niet wenselijk, soms vraagt het om gezamenlijk op een andere manier naar het vraagstuk te kijken. Om te denken vanuit 'wat is er nodig voor de klant' werkt het om de omgekeerde toets in te voeren. Hierbij wordt eerst gekeken naar wat nodig is voor een persoon. Vervolgens hoe dit past binnen de grondwaarden van de wetgeving. Als dit past, komt de juridische toets als afsluiting.
- De afspraak dat een bijstandsuitkering van een kandidaat werkzoekende niet wordt stopgezet (om welke (wettelijk juiste) reden dan ook) zonder overleg vooraf met de werkregisseur die deze persoon begeleidt.
- De afspraak dat werkregisseurs/hulpverleners fraude melden bij Inkomen, ze zijn immers ook onderdeel van dezelfde gemeente die de uitkering verstrekt.
- Het inschakelen van werkregisseurs/jobcoaches van het werkbedrijf door hulpverleners in het sociaal domein voor dagbesteding/arbeidsparticipatie.
- Het inschakelen van hulpverleners Sociaal domein door werkregisseurs als zij zich zorgen maken over een kandidaat-werkzoekenden, bijvoorbeeld omdat zij niet komen opdagen op afspraken en een mogelijke huisuitzetting zien aankomen. Een medewerker vanuit het Sociaal Domein gaat er dan actief op af.
- Integraal beleid en uitvoering komt op gang als er wordt afgesproken om in samenwerkingspilots met gesloten beurzen te werken. De financiering wordt dan uitgewerkt als de resultaten van de pilot positief zijn.

3.6.2 Inkomensondersteuning

De samenwerking met afdeling Inkomen van de gemeente, als één van de belangrijkste samenwerkingsonderdelen, wordt nauw georganiseerd. Gelijktijdig met het inrichten van het werkbedrijf is de herinrichting van het Inkomensdomein tot stand gekomen. Hierbij zijn de processen tussen Inkomen en Werk opnieuw op elkaar afgestemd. Afstemming en overdracht van kandidaten is efficiënt ingericht en digitaal ondersteund. Naast digitale overdracht vindt warm contact plaats waar nodig. Wanneer de kandidaat is overgedragen naar het werkbedrijf heeft de werkregisseur van het werkbedrijf de regie¹². Er wordt hierbij bij voorkeur zoveel mogelijk gewerkt in vaste koppels tussen de werkregisseurs van het werkbedrijf en de klantmanagers Inkomen, zodat afstemming op klantniveau m.b.t. doelmatigheid en rechtmatigheid soepel verloopt.

Ook wanneer de kandidaat vragen heeft over werk in relatie tot inkomen kan hij terecht bij de werkregisseur van het werkbedrijf. De werkregisseur zorgt voor afstemming met de regisseur Inkomen. Wanneer het gaat om sec Inkomensvraagstukken heeft de kandidaat direct contact met een regisseur Inkomen. In het werkbedrijf worden eventuele inkomensmaatregelen zoveel mogelijk door de werkregisseur voorbereid, om te voorkomen dat maatregelen niet passen bij of zelfs contraproductief zijn aan het ontwikkeltraject dat de kandidaat loopt. Dit advies wordt vervolgens aan de regisseur inkomen aangeboden ter toetsing en afhandeling, omdat deze wettelijke taak van beschikken formeel alleen door de gemeente mag worden uitgevoerd en de werkregisseur niet verantwoordelijk is voor het inkomen van de kandidaat.

¹² In het geval dat er sprake is van gestapelde/multiproblematiek kan het zijn dat de kandidaat een proces coördinator heeft vanuit de gemeente Zoetermeer. In dat geval is de werkregisseur ondersteunend aan het traject van de kandidaat voor het onderdeel werk/ontwikkeling.

Regisseurs Inkomen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de hoofdprocessen binnen Inkomensondersteuning. Binnen Inkomensondersteuning onderscheiden we de volgende segmenten:

1. Instroom; intake, domeincheck, aanvragen Niet-Uitkeringsgerechtigden (NUG)
2. Inkomensondersteuning klanten werkbedrijf “Intensieve begeleiding”
3. Inkomensondersteuning klanten werkbedrijf “Op weg naar werk”

Met dit onderscheid wordt aangesloten op de indeling van het werkbedrijf. Op deze manier wordt er recht gedaan aan het uitgangspunt dat werkregisseurs van het werkbedrijf met vaste contactpersonen werken.

Inkomensondersteuning zal worden ondersteund door twee specialistenunits. De unit Back Office richt zich op bijhouden, onderhoud en verbetering van (financiële) administraties ten behoeve van bedrijfsvoering en rechtmatigheid. De unit Handhaving & Juridische Zaken geeft invulling aan de handhavingstaken en de afhandeling van bezwaar en beroep. Taken vanuit deze unit, waar ook bezwaar en beroep onder valt, kunnen middels DVO's ingezet worden voor het werkbedrijf en vragen om collegiale afstemming op de inhoud.

Om te zorgen dat de werkregisseurs alert blijven op fraude, heeft de unit Handhaving & Juridische Zaken een adviserende en coachende rol. Zij zullen regelmatig de werkoverleggen van het werkbedrijf bezoeken waarbij aandacht gevraagd wordt voor fraudealertheid en actuele veranderingen in het werk en personeel. Daarnaast zullen zij workshops fraude-alertheid voor de werkregisseurs verzorgen.

Op een aantal processen is nauwe afstemming nodig tussen de gemeente en het werkbedrijf om te voorkomen dat onze klanten “van het kastje naar de muur” worden gestuurd. Het gaat dan o.a. om de verrekening van inkomsten uit werk en de verstrekking van loonkosten-subsidies. Vanuit Inkomensondersteuning wordt een nieuwe manier van inkomsten-verrekening onderzocht, dit om te zorgen dat werk, met een aanvullende uitkering, loont en niet demotiveert. De toekomstige situatie zal leidend zijn voor dit nieuw te vormen proces.

Per 1 januari 2021 treedt de nieuwe Wet inburgering in werking en krijgen gemeenten weer de regie over inburgering. Het is nog onduidelijk hoe de inburgering geregeld gaat worden en welke rol de gemeente hierin heeft, dan wel hoe de samenwerking met het werkbedrijf hierin gaat worden. Vanuit het werkbedrijf is ondersteuning en begeleiding naar werk, in combinatie met taaltraining een te organiseren dienstverleningsproduct.

Inburgering

Mogelijke scenario's:

- Gemeente heeft een leidende rol

Stelt medewerkers beschikbaar om actief te begeleiden tijdens de inburgering, heeft regelmatig gesprekken met de inburgeraars als met partners zoals taalscholen en vluchtelingenwerk.

Beheer van budget en (dual) traject ligt bij de gemeente.

- Gemeente heeft een toezienende rol

Houdt het budget en evt. aanbestedingen met taalpartners in beheer. Begeleiding van inburgeringsplichtigen ligt bij de mensen zelf, dan wel bij de regisseurs van de klant met uitkering. Handhaving inburgeringstermijn wordt taak van de gemeente.

- Gemeente heeft een coachende rol

Rol tussen bovenstaande rollen in, denk aan een inlooploket of voorlichtingsbijeenkomsten.

Duidelijkheid is in de loop van volgend jaar te verwachten.

3.6.3 Schuldhulpverlening

Schuldhulpverlening is en blijft een onderdeel van de gemeente Zoetermeer. Schuldenproblematiek speelt echter vaak bij kandidaten die door het werkbedrijf worden begeleid, heeft in situaties een belemmerende werking op de ontwikkeling en vraagt dus om nauwe samenwerking. Trainingen over schuldhulpverlening worden daarom zo mogelijk bij het werkbedrijf op locatie gegeven. Op deze manier zijn er regelmatig regisseurs Schuldhulpverlening fysiek aanwezig en kan men elkaar actief opzoeken bij vragen. De werkregisseur van het werkbedrijf zorgt ook op dit onderdeel voor de verbinding richting de kandidaat. Daarnaast heeft schuldhulpverlening een eigen bureaudienst dan wel een vast contactpersoon waar collega's met vragen naartoe kunnen bellen.

3.6.4 RMC/Leerplicht

RMC/Leerplicht is en blijft onderdeel van de gemeente Zoetermeer. Daar waar onderwijs niet meer in beeld is, maar toeleiding naar de arbeidsmarkt passend is, vindt straks een warme overdracht plaats naar de werkregisseurs in het werkbedrijf.

De leerplichtwet (5-18 jaar) en de Wet op de RMC (16-23) liggen in elkaars verlengde. Het beleid hiervoor wordt integraal ontwikkeld op lokaal en regionaal niveau (vanwege grensverkeer en regio-indeling van het rijk) en sluit aan op Passend Onderwijs. De focus ligt op recht op onderwijs, leerplicht handhaving, voorkomen schoolverlaten en terugleiden naar onderwijs waar mogelijk waarbij preventie het meest succesvol is gebleken. De uitvoering leerplicht/RMC is daarom partner in de zorgstructuur van het onderwijs (po-vo-mbo), evenals de jeugdhulp vanuit de gemeente (en als linking pin naar de Wmo). Omdat verzuim en uitval (geoorloofd en ongeoorloofd) meestal een signaal is van achterliggende problematiek, is circa 80% van de contacten/besprekingen i.o.m. onderwijs en zorg en veiligheid. Om die reden blijft RMC/Leerplicht binnen het Sociaal Domein. Dichtbij jeugd, met een sterke verbinding met Wmo en Veiligheid.

3.6.5 Wmo/Jeugd

Het werkbedrijf volgt voor kandidaten met meervoudige/gestapelde problematiek de aanpak van de gemeente Zoetermeer, dan wel maakt daar deel van uit. Uit de domeincheck is duidelijk geworden of er sprake is van (gestapelde) problematiek op bepaalde leefgebieden, de mate waarin werk/ontwikkeling belemmerend dan wel ondersteunend is en waar de regie op deze kandidaat komt te liggen. Op uitvoeringsniveau wordt afstemming gezocht indien er bij kandidaten in het werkbedrijf sprake is van gestapelde/multi-problematiek waarbij de regie elders in het Sociaal Domein ligt. In die gevallen is de werkregisseur volgend en sluit aan bij de casusregisseur (leidend) van de gemeente Zoetermeer qua bijdrage. Niet-belemmerende meervoudige problematiek van kandidaten wordt (mede) door de werkregisseur gemonitord (afhankelijk van waar de algehele regie ligt). Indien nodig neemt de werkregisseur zelf actief contact op met de betreffende contactpersonen uit de andere velden. Dit betekent ook dat regelmatig de leefgebieden opnieuw bevraagd moeten worden binnen het sociaal domein. Wmo en Jeugd hebben beiden een eigen bureaudienst dan wel vaste contactpersonen waar men met vragen naartoe kan bellen.

Vanuit de Wmo worden de indicaties afgegeven voor dagbesteding. *Beschut werk en arbeidsmatige dagbesteding vertonen een overlap.* We kunnen stellen dat de 'onderkant' beschut werk raakvlakken en overlap heeft met de 'bovenkant' van de mensen die werkzaam zijn in arbeidsmatige dagbesteding. Integratie tussen deze voorzieningen kan bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt. Hiervoor is het noodzakelijk dat uitvoerders van de

Participatiewet en uitvoerders van de Wmo kennis en expertise over beide voorzieningen bundelen en elkaar dus actief opzoeken. Daarnaast liggen er toekomstig mogelijkheden in het realiseren van werkplekken waar zowel klanten met een indicatie beschut werk als klanten met een indicatie arbeidsmatige dagbesteding kunnen werken, bijvoorbeeld de Broedplaats. Hierdoor kan eerder duidelijk worden welke klanten uit arbeidsmatige dagbesteding potentieel hebben om door te stromen naar beschut werk. Omgekeerd is het in gevallen noodzakelijk om kandidaten vanuit Beschut werk de route naar dagbesteding te kunnen laten lopen indien bijvoorbeeld door leeftijd of het verergeren van de beperking het Beschut werken niet langer passend is. Het door de staatsecretaris benoemde '*simpel switchen*' (tussen voorzieningen) wordt hiermee bevorderd. In Zoetermeer wordt op dit moment een *verkenning* uitgevoerd om voorzieningen binnen het sociaal domein anders te organiseren (*de gebiedsgerichte ondersteuning*): voorzieningen die een logische samenhang hebben worden integraal en geclusterd aangeboden door een samenwerkingsverband bestaande uit een kleine groep zorg- en welzijnsaanbieders die samen verantwoordelijk zijn voor het geheel. We starten met deze nieuwe manier van organiseren voor de Wmo-voorzieningen individuele begeleiding en dagbesteding, een aantal gesubsidieerde Wmo-welzijnsvoorzieningen en de preventieve jeugdzorgvoorzieningen. Het genereren van een leereffect is een belangrijk resultaat voor het nieuwe samenwerkingsverband. Werkende weg wordt verkend of het meerwaarde heeft om voorzieningen toe te voegen of juist weer uit het samenwerkingsverband te halen. Op termijn wordt de verbreding gezocht naar o.a. arbeidsmatige dagbesteding. Aangezien ook het werkbedrijf nog in oprichting en ontwikkeling is, zien we daar wellicht mogelijkheden om op termijn een rol te spelen in die verbinding. De relatie is in beeld, maar een gefaseerde aanpak is zowel voor de opgave van de gebiedsgerichte ondersteuning als voor het werkbedrijf wenselijk.

Vanuit Jeugd gemeente Zoetermeer wordt binnenkort gestart met een pilot *Multi-Disciplinaire-Teams (MDT's)*, waarbij de bedoeling is om vanuit de gedachte van 1 gezin/1 plan/1 regisseur te gaan opereren in een multidisciplinaire aanpak rondom een burger met meervoudige problematiek. In de MDT's landen straks verschillende disciplines die hierin een rol op casusniveau kunnen spelen. In het vraagstuk speelt ook de relevantie van deelname, dan wel het aanhaken van het werkbedrijf hierop. Aangezien de brede domeincheck, relevant in deze aanpak, binnen Inkomen Zoetermeer gepositioneerd blijft, ligt het voor de hand om de regisseur Inkomen deel te laten nemen in het MDT. Vanuit het werkbedrijf zou mogelijk het aanhaken van een coördinerend regisseur Werk bij het afstemmingsoverleg MDT op termijn wenselijk kunnen zijn, als liaison tussen de MDT's en de regisseurs om inhoudelijke afstemming en uitwisseling te bevorderen waar. In de pilotfase wordt gezien of koppeling tussen de pilot MDT's en de proeftuin Madurodam van het werkbedrijf wenselijk is in het kader van het "leren van en ontwikkelen met elkaar".

3.6.6 Economische zaken

In de huidige situatie werken Economische Zaken en het Werkgeversservicepunt samen binnen Ter Zake het Ondernemershuis. Via overleggen en persoonlijk contact worden signalen vanuit werkgevers en ondernemers (dit kan gaan om het nodig hebben van arbeidscapaciteit dan wel het niet rond krijgen van vergunningen) onderling gedeeld. Bij voorkeur wordt deze samenwerking in het werkbedrijf voortgezet en versterkt. Het werkbedrijf kent (indien de keuze valt op andere/nieuwe huisvesting) een ontmoetingsruimte voor werkgevers/ondernemers waar ook de accountmanagers van EZ de mogelijkheid hebben om (samen) te werken aan de verbinding tussen werkgevers- en ondernemersdienstverlening. De visie op dienstverlening vanuit de gemeente geldt integraal ook voor het werkbedrijf. Het is alleen nog punt van onderzoek en afstemming met EZ hoe dit in de praktijk plaats gaat vinden.

3.6.7 Veiligheid

Het kan voorkomen dat klanten ook in beeld zijn bij de afdeling VVH (team Openbare Orde en Veiligheid) van de gemeente Zoetermeer. Wanneer de veiligheid in het geding is, neemt deze afdeling contact op met de betreffende werkregisseur. Signalen in het kader van veiligheid die de werkregisseur ontdekt, worden omgekeerd gedeeld met Veiligheid. Daarbij wordt altijd een zorgvuldige afweging gemaakt.

Bovenstaande paragrafen gevisualiseerd:



3.6.8 Opdrachtgever gemeente Zoetermeer

De gemeente Zoetermeer is naast aandeelhouder/eigenaar tevens de belangrijkste opdrachtgever van het werkbedrijf. Naast de uitvoering van Wsw en Nieuw Beschut worden ook alle reïntegratietaken van Zoetermeer ondergebracht bij het werkbedrijf. Dat vraagt om invulling van zakelijk opdrachtgeverschap, om scherpe definiëring van de opdrachten aan en verwachte resultaten van het werkbedrijf in de DVO. Dat betekent ook het overeen komen van een daarbij passend financieel kader, in verhouding tot de opgaven. Politieke keuzes zullen scherper gemaakt moeten worden (wat willen we dat het werkbedrijf wel/niet aan dienstverlening biedt en voor welke kandidaatgroepen) en tegen welke financiële vergoeding/prijs. Goed opdrachtgeverschap gaat ook over scherpe afspraken over informatie- en evaluatiemomenten om tijdig bij te kunnen sturen. Voor een uitwerking van deze rol wordt verwezen naar paragraaf 3.4 en 3.5.

Vanuit de opdrachtgeversrol zal de Gemeente Zoetermeer minimaal een Accounthouder voor het werkbedrijf aanwijzen voor de dagelijkse afstemming, de voorbereiding van stukken en besluitvorming (ondersteuner opdrachtgever). Aan de zijde van het werkbedrijf is er eveneens een accounthouder als eerste aanspreekpunt en ondersteuner van de directie aanwezig. De vormgeving van de “governance” op het werkbedrijf binnen de gemeente zal in de implementatiefase nadere invulling krijgen.

SROI

Het werkbedrijf, als “dochter” van de gemeente Zoetermeer, bestaat in termen van continuïteit dus bij de gratie van de “moeder” Zoetermeer. In den lande worden regelmatig afspraken gemaakt tussen de gemeenten en hun werkbedrijven op het thema “Inbesteding of gunning van gemeentelijke opdrachten of activiteiten”, waar aanbesteding aan de markt ook een keuze is. Het werkbedrijf kiest er niet voor om zelf marktactiviteiten te gaan verrichten die concurreren met andere marktpartijen (los van de activiteiten die nodig zijn om kandidaten toe te leiden naar de arbeidsmarkt), maar ziet wel mogelijkheden *waarbij inzet vanuit de doelgroep gekoppeld kan worden aan deze aan te besteden opdrachten of activiteiten*. In de implementatiefase zal onderzocht worden op welke wijze Zoetermeer haar SROI verplichting van toekomstige aanbestedingstrajecten invult door of met het werkbedrijf.

3.6.9 Beleid en kwaliteit

Het werkbedrijf is verantwoordelijk voor de uitvoering van het gemeentelijk beleid. De gemeente bepaalt het “wat”, het werkbedrijf zelf bepaalt het “hoe”.¹³ De ontwikkeling van strategisch beleid blijft bij het sociaal domein van de gemeente gepositioneerd, omdat de beleidstaken zoals de schakeling naar bestuur en politiek altijd vanuit de gemeentelijke setting geborgd moeten zijn. Het werkbedrijf zal op tactisch en operationeel niveau uitvoering geven aan het gemeentelijk beleidskader (Kadernota). Ook binnen de arbeidsmarktregio vindt beleidsafstemming plaats, Zoetermeer levert ook de regio coördinator. Dit blijft, in nauwe afstemming met het WSP, bestaan. De afstemming met Beleid sociaal domein Zoetermeer vindt regelmatig plaats (te combineren met afstemming met de opdrachtgever, in ieder geval eens per kwartaal, dan wel wanneer de situatie hierom vraagt). Dit betekent ook dat beleid moet worden voorzien in een informatiebehoefte voor beleidsvorming tot beleidsdoorwerking en van uitvoering tot en met (kwaliteits-)monitoring van beleid. In het werkbedrijf zal om die reden o.a. een beleidsadviseur werken die verantwoordelijk is voor de interne beleids- en kwaliteitsborging en het vertalen van het gemeentelijk beleid naar werkprocessen en relevante projecten.

3.6.10 Arbeidsmarktregio

De arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal (ZHC) bestaat uit het UWV, de DSW en de gemeenten Lansingerland, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Voorschoten, Wassenaar en Zoetermeer. Binnen de arbeidsmarktregio is het Werkgeversservicepunt ZHC actief dat is georganiseerd vanuit 2 subregio's. Zoetermeer werkt in de subregio samen met Pijnacker-Nootdorp, Lansingerland en het UWV. De werkzoekendendienstverlening is georganiseerd vanuit 5 uitvoeringsorganisaties (toelichting: Leidschendam-Voorburg voert dit uit voor Voorschoten en Wassenaar). De regio werkt samen aan de hand van een Agenda.

¹³ Voor nadere duiding over het sturingsmodel wordt verwezen naar het hoofdstuk over de governance in deze notitie



Het WSP blijft werken voor ZHC, ondanks dat het “powered by” het werkbedrijf wordt ondergebracht. De werkgeversdienstverlening wordt echter geïntensiveerd. De dienstverlening wordt breder (voor alle kandidaten met een afstand tot werk), er wordt naast vraaggericht nog duidelijker ingezet op aanbodgerichte bemiddeling; accountmanagers gaan actief voor kandidaten die niet 1-op-1 passen op vacatures, intelligent en navolgbaar op zoek naar een passende werkgever en passende werkplek. De gebruikte instrumenten zullen blijvend aansluiten bij de gebruikte regionale instrumenten om voor werkgevers een zo eenduidig mogelijke situatie te creëren. Zichtbaar, vindbaar en benaderbaar, met vaste contactpersonen voor werkgevers. Het doel blijft om gezamenlijk slagkracht te ontwikkelen en voor werkgevers één gezicht naar buiten te blijven. We blijven als centrumgemeente van de arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal vasthouden, conform opdracht van het ministerie Sociale Zaken, aan een eenduidige werkgeversdienstverlening. De samenwerking met en uitvoering van re-integratie/bemiddeling van kandidaten voor de gemeenten Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland en UWV vanuit het WSP wordt versterkt, zodat ook zij profiteren van de inzet op een bredere dienstverlening, waardoor kansen in de regio beter benut worden. De accountmanagers kennen de werkregisseurs van het werkbedrijf en de klantmanagers, matchmakers en adviseurs van de deelnemende gemeenten en het UWV goed en zijn in staat snel met hen te schakelen. Vanuit de regio kunnen loonwaarde metingen, trajectbegeleiders en jobcoaches ingekocht worden bij het werkbedrijf.

De samenwerking op het gebied van de arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal houdt in dat de partners in WSP ZHC van regio A formatie en/of budget beschikbaar stellen ten behoeve van een eenduidige werkgeversdienstverlening. Het UWV levert daarbij 222 uur aan accountmanagers (6 personen) en de gemeente Zoetermeer levert 296 uur aan accountmanagers (9 personen). De gemeenten Lansingerland en Pijnacker-Nootdorp dragen, beide op verschillende manieren, ook allebei 1 persoon bij aan het team van accountmanagers WSP ZHC. De komst van het werkbedrijf verandert hier niets aan. Werkgevers in Zoetermeer, Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland houden 1 accountmanager die alle doelgroepen bemiddelt (van WW tot SW).

Wat er wel verandert, is dat de accountmanagers WSP ZHC en DSW één team gaan vormen (op dit moment wordt er trouwens al nauw samengewerkt) én dat de formatie vanuit Zoetermeer wordt uitgebreid, om werkgevers én werkregisseurs beter van dienst te zijn en bredere inzet voor werkervaringsplaatsen, stages etc. mogelijk te maken. De samenwerking met het UWV is zeer wenselijk gebleken en blijft bestaan, zowel aan werkzoekendenkant als aan de werkgeverskant.

De precieze invulling kan iets anders zijn dan de afgelopen jaren en is onderwerp van dialoog met alle betrokken partijen de komende periode. Dit gesprek zal in de implementatieperiode geïnitieerd worden vanuit het WSP. Afstemming met de WSP's in de regio's vindt eveneens plaats om afspraken te maken wat betreft de dienstverlening aan Wsw/nieuw beschut werk.

4 Personeel

4.1 Inleiding

De gemeente Zoetermeer zal als eigenaar van het nieuwe werkbedrijf in de vorm van een overheids-BV haar taken slechts kunnen uitvoeren door gebruik te maken van personeel. Vanuit het bijzondere karakter van de dienstverlening onderscheidt het werkbedrijf de volgende groepen medewerkers: medewerkers staf en kader, medewerkers Wsw, medewerkers Nieuw Beschut en medewerkers vanuit de Participatiewet.

In de relatie met al haar medewerkers staat voor het werkbedrijf handelen vanuit goed werkgeverschap voorop.

De op- en inrichting van het werkbedrijf heeft consequenties voor personeel in termen van:

- werkgeverschap (de arbeidsovereenkomst)
- rechtspositie en arbeidsvoorwaarden (de komst van de Wnra, de onderhandelingen over een sociaal plan, Overgang van Onderneming en de plaatsing in het werkbedrijf)
- rollen en functies (functiehuis/-beschrijvingen, functiewaardering)
- medezeggenschap (vertegenwoordiging van personeel)

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op deze onderwerpen voor zover dat op dit moment mogelijk is. Nog niet alles is duidelijk en sommige stappen in het P&O-proces zijn volgtijdelijk van aard. Zo moet in de implementatiefase bijvoorbeeld het functiehuis nog worden ingericht (begin 2020), waarna de onderhandelingen met de vakbonden kunnen starten over een passend sociaal plan. De stap die daarna volgt is de plaatsing van medewerkers. Hoe die uitvalt is op dit moment nog niet met zekerheid te voorspellen.

4.2 Formeel en materieel werkgeverschap

Omdat de Wet sociale Werkvoorziening (Wsw) ten aanzien van de doelgroep Wsw die binnen of via het werkbedrijf werkzaam is, specifieke eisen stelt aan het dienstverband is het voor deze groepen medewerkers van belang onderscheid te maken tussen formeel en materieel werkgeverschap:

- De *formeel* werkgever is de organisatie die op basis van een arbeidsovereenkomst de werknemer in zijn organisatie in dienst heeft.
- De *materieel* werkgever treedt op als de functioneel werkgever voor de werknemer, en kan in die hoedanigheid werkgeverstaken namens de formeel werkgever uitvoeren.

4.2.1 Doelgroep Wsw

De Wsw bepaalt dat alleen een gemeente zelf of een gemeenschappelijke regeling waaraan de uitvoering van de Wsw volledig is overgedragen, een dienstverband met de Wsw-medewerkers kunnen aangaan. Een derde (private) partij, zoals het werkbedrijf, wordt bij wet hiervan uitgesloten. *Dit heeft tot gevolg dat de betreffende Wsw-medewerkers na het opheffen van de Gemeenschappelijke Regeling DSW Rijswijk e.o., in dienst komen bij hun zogenaamde betaalgemeenten: Zoetermeer, Rijswijk of Leidschendam-Voorburg.*

Door de drie gemeenten is afgesproken de taken en verantwoordelijkheden zoveel mogelijk bij het werkbedrijf te beleggen. Op grond van de Wsw kan het college van B&W door middel van een zogeheten *aanwijzingsbesluit* een privaatrechtelijke rechtspersoon aanwijzen voor de uitvoering van de wet. Het college regelt in het aanwijzingsbesluit de inhoud van de rechtsbetrekking tussen zichzelf en het werkbedrijf. Met andere woorden; in het aanwijzingsbesluit worden de taken vastgelegd die het werkbedrijf, namens de gemeente als werkgever van de Wsw medewerkers, uitvoert.

Door de overdracht van de uitvoering vindt er splitsing in het werkgeverschap plaats: de werkgever waar de medewerker in dienst is, de formeel werkgever, is een andere dan de werkgever waar de medewerker feitelijk de werkzaamheden uitvoert, de materieel werkgever. De gemeente blijft formeel werkgever en het materiele werkgeverschap, c.q. de instructiebevoegdheid zal in eerder genoemd aanwijzingsbesluit aan het werkbedrijf worden opgedragen. De CAO Wsw blijft op deze medewerkers van toepassing. Alle doelgroepmedewerkers die in dienst zijn van de DSW per 31 december 2020 zullen met behoud van rechten naadloos overgaan naar het werkbedrijf.

In de implementatiefase wordt besloten hoe de driehoeksrelatie formeel-, materieel werkgever en medewerker Wsw wordt ingericht. Strikt genomen ligt een detacheringsrelatie tussen de formeel en materieel werkgever voor de hand. In de landelijke praktijk wordt dit op verschillende manieren ingevuld. Meerdere gemeenten hebben werkbedrijven middels het aanwijzingsbesluit mandaat gegeven om alle taken namens hen uit te voeren, inclusief het namens het college aangaan en ontbinden van arbeidsovereenkomsten (Wsw-medewerkers komen dan wel in dienst bij de gemeente, maar het werkbedrijf regelt de contracten). Er komt dan geen detacheringsovereenkomst tot stand, maar het werkbedrijf voert namens de gemeente de opgedragen taken en werkzaamheden uit. Tijdens de implementatiefase moet worden onderzocht onder welke voorwaarden de belastingdienst deze constructie accepteert (bijvoorbeeld het aanvragen van een apart loonheffingsnummer voor de Wsw medewerkers door de gemeente.) *Het vraagstuk van het scheiden van formeel en materieel werkgeverschap is alleen van belang ten aanzien van het werkgeverschap van de doelgroep Wsw.*

4.2.2 Overige medewerkers

Behalve de Wsw medewerkers gaan ook de volgende groepen medewerkers *aan het werk met een arbeidsovereenkomst* binnen het werkbedrijf. Wij onderscheiden hierin de volgende groepen:

- Staf- en kaderpersoneel uit de huidige DSW en gemeente Zoetermeer;
- Nieuw Beschut medewerkers;
- Medewerkers die in het doelgroepenregister staan met een tijdelijke arbeidsovereenkomst (komen werkervaring opdoen);
- Medewerkers die niet in het doelgroepenregister staan met een tijdelijke arbeidsovereenkomst (komen werkervaring opdoen b.v. project Lotus, project Van Gils);
- Kandidaten die werken met behoud van uitkering (statushouders, praktijkervaringsplaatsen en diverse projecten). Voor deze kandidaten geldt overigens dat zij geen arbeidsovereenkomst binnen het werkbedrijf krijgen.

NB. Deze opsomming houdt geen rekening met mogelijke (wets)wijzigingen ten aanzien van doelgroepmedewerkers.

Op grond van de Participatiewet kan het college van B&W de uitvoering van deze wet door derden, in dit geval het werkbedrijf laten verrichten, behoudens de “vaststelling van rechten en plichten van de belanghebbende op grond van de Participatiewet en de daarvoor noodzakelijke beoordeling van zijn omstandigheden” (het vaststellen van het recht op bijstand en het bepalen van de hoogte van de uitkering). De gemeente kan de dienstbetrekking van de doelgroep Beschut werk bij een andere werkgever, in casu bij het werkbedrijf, organiseren of bij een reguliere werkgever. Mensen die via de voorziening beschut werk aan de slag gaan, zullen derhalve een dienstbetrekking krijgen bij het werkbedrijf.

4.3 Effecten Wnra op rechtspositie

Op 1 januari 2020 treedt de Wet normalisering rechtspositie (Wnra) in werking. Op dat moment vallen gemeenteambtenaren niet langer onder de huidige Collectieve Arbeidsvoorwaarden (CAR) -Uitvoeringsregelingen (UWO), maar krijgen zij te maken met een CAO.

Op 21 mei 2019 heeft de VNG bekendgemaakt dat de nieuwe CAO Gemeenten uitsluitend is bedoeld voor gemeenten en dat openbare lichamen zich niet (meer) kunnen aansluiten bij de CAO Gemeenten. Voor de DSW betekent dit dus dat het niet mogelijk is aan te sluiten bij de CAO Gemeenten. De VNG is echter van plan een werkgeversvereniging voor gemeentelijke gemeenschappelijke regelingen (niet-gemeenten) op te richten, die met de vakbonden een CAO voor gemeenschappelijke regelingen zal sluiten. Het doel is dat daarbij dezelfde arbeidsvoorwaarden worden vastgesteld als die zijn opgenomen in de CAO Gemeenten.

Het is niet bekend of de CAO gemeenschappelijke regelingen zal worden voorgedragen voor een algemeen verbindendverklaring (hierna: AVV). Bij AVV van de CAO gemeenschappelijke regelingen of een deel daarvan, wordt de CAO dwingend van toepassing op alle werknemers en werkgevers in de betreffende bedrijfstak, dus ook voor werknemers en werkgevers die geen partij zijn bij de CAO. De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zal een CAO algemeen verbindend verklaren wanneer de CAO naar zijn mening al voor een belangrijke meerderheid (meestal 60%) van de werknemers in de bedrijfstak geldt.

AVV ligt echter niet voor de hand vanwege de diversiteit aan gemeenschappelijke regelingen in Nederland die door een AVV gedwongen zouden kunnen worden om de algemeen verbindend verklaarde CAO-bepalingen te volgen. Dit zou verstrekkende gevolgen kunnen hebben. In het (onwaarschijnlijke) geval dat de CAO gemeenschappelijke regelingen AVV wordt verklaard en DSW onder de reikwijdte valt, betekent dit dat de AVV-bepalingen van de CAO gemeenschappelijke regelingen op 1 januari 2020 automatisch op de werknemers van DSW van toepassing zijn.

De huidige situatie

groep	arbeidsvoorwaardenregeling
Ambtenaren Zoetermeer	CAR-UWO en lokale regelingen
Wsw- medewerkers	CAO Wsw
Ambtenaren DSW	CAR/UWO (met uitgezonderde bepalingen)
Krijnen personeel BV	CAR/UWO (met uitgezonderde bepalingen)
Nieuw Beschut en Re-integranten	Eigen arbeidsvoorwaardenregeling re-integratie

De situatie per 1 januari 2020

groep	Arbeidsvoorwaardenregeling na invoering Wnra
Ambtenaren Zoetermeer	- de CAR-UWO per 1 januari 2020 komt te vervallen - de CAO Gemeenten per 1 januari 2020 van toepassing is - de bepalingen van titel 10 boek 7 Burgerlijk Wetboek (hierna: BW) gaan gelden
Wsw- medewerkers	CAO Wsw (ongewijzigd)
Ambtenaren DSW	- de bepalingen van titel 10 boek 7 BW gaan gelden; - afhankelijk van de nog te maken keuze de CAR-UWO van toepassing blijft voor zover niet in strijd

	met het civiele recht of de bepalingen uit de CAO Gemeenschappelijke regelingen van toepassing zijn
Krijnen personeel BV	- de bepalingen van titel 10 boek 7 BW onverkort blijven gelden; - afhankelijk van de nog te maken keuze de CAR-UWO van toepassing blijft voor zover niet in strijd met het civiele recht of de bepalingen uit de CAO Gemeenschappelijke regelingen van toepassing zijn
Nieuw Beschut en Re-integranten	Eigen arbeidsvoorwaardenregeling re-integratie (ongewijzigd)

De situatie per 1 januari 2021

Op 1 januari 2021 vindt de transitie naar het werkbedrijf plaats. Het werkbedrijf krijgt de juridische status van een (overheids-) BV. Op basis van de daadwerkelijke bedrijfsactiviteiten van het werkbedrijf, wijst de Belastingdienst een zgn. looncode toe. Die looncode wordt gedurende de implementatiefase toegewezen. Daarvan kan worden afgeleid of en zo ja, welke CAO leidend is. Op basis daarvan kan weer worden vastgesteld of er sprake is van een verplicht bedrijfstakpensioenfonds.

Het is dus belangrijk om scherp voor ogen te hebben of het werkbedrijf vanaf 1 januari 2021 verplicht onder een bepaalde CAO valt. Indien dat het geval is, dient bekeken te worden of er eventuele dispensatie aangevraagd kan worden *indien het de voorkeur geniet om de CAO gemeenten (CAO gemeenschappelijke regelingen) te volgen*.

Voor medewerkers Wsw, Nieuw Beschut en re-integranten blijft na de overgang dezelfde CAO of arbeidsvoorwaardenregeling van kracht.

Effecten Wnra op medezeggenschap

Bij de inwerkingtreding van de Wnra vervalt ook de wettelijke grondslag voor het Georganiseerd Overleg. Hiervoor in de plaats komt het nader in te richten *Lokaal Overleg*. Er is in de CAO gemeenten een limitatieve lijst van onderwerpen opgenomen waarover er in dit overleg overeenstemming moet worden bereikt. Eén daarvan zijn de afspraken over een Sociaal Plan. Met dit gremium zal de gemeente Zoetermeer dan ook in 2020 het gesprek hierover aan moeten gaan.

Daarnaast blijven de onderwerpen als genoemd in de Wet op de ondernemingsraden onderwerp van gesprek met een verplicht in te richten *Ondernemingsraad*.

Bepaalde besluiten zijn gebonden aan tijd en zijn afhankelijk van het bestuurlijke besluitvormingsproces. Idealiter zou het opschorten van alle besluitvorming, die afhankelijk is van het advies of instemming van de OR / het GO, tot na 1 januari 2020 praktisch zijn zodat de diversiteit van organen beperkt is tot Lokaal Overleg en OR. Dit is echter niet haalbaar gezien de doorlooptijd richting 1 januari 2021.

Daarnaast bestaat ook nog de mogelijkheid dat de gemeente Zoetermeer het Lokaal Overleg extra bevoegdheden toekent. Deze keus is nog niet gemaakt.

4.4 Overgang van onderneming

Bij de inrichting van het werkbedrijf in de vorm van de BV, wordt er rekening gehouden met de overname van een aantal activiteiten van de huidige DSW en de gemeente Zoetermeer, voormalig afdeling Werk Zorg en Inkomen.

In het verlengde hiervan komt het leerstuk van de overgang van onderneming (verder ook: OVO) voorbij. Complexe materie waarbij Pels Rijcken als extern adviseur een juridische onderbouwing heeft gegeven van de betekenis van OVO voor de verschillende groepen

medewerkers. Hierbij is de zeer specifieke situatie van de DSW tegen het OVO vraagstuk aangehouden. Geconcludeerd is dat het antwoord op de vraag of er sprake is van OVO in deze situatie, per groep medewerkers verschillend is. Ondanks deze complexiteit zal er een *vertrekpunt* moeten worden geformuleerd van waaruit de inrichting van het werkbedrijf kan gaan plaatsvinden.

Voor wat betreft de medewerkers van de gemeente Zoetermeer, geldt dat zij na 1 januari 2020 (invoering CAO gemeenten) de privaatrechtelijke bepalingen rondom het OVO vraagstuk volgen. De CAO gemeenten is, zoals in vorige paragraaf uiteengezet immers een naar het privaatrecht ingerichte collectieve arbeidsvoorwaardenregeling.

4.4.1 Wat betekent overgang van onderneming

Wanneer er sprake is van OVO, gaan medewerkers onder dezelfde arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden en – in principe – in dezelfde functie over naar het nieuwe werkbedrijf. *Dit betekent overigens niet dat het werkbedrijf precies dezelfde functiebeschrijvingen en bijbehorende waarderingen moet hanteren.* In het plaatsingstraject wordt bezien in hoeverre de nieuwe beschrijvingen aansluiten bij de werkzaamheden in de oude situatie.

Is er geen sprake van OVO, dan kan het werkbedrijf starten met een geheel nieuwe situatie, in een nieuwe onderneming, met vacatures waar medewerkers voor worden geworven die – idealiter – volledig aan de nieuwe verwachtingen voldoen.

Overgang van onderneming is een juridisch ingewikkeld vraagstuk omdat medewerkers en medezeggenschap te allen tijde een procedure kunnen starten om – ook achteraf – een juridisch oordeel hierover te vragen. In die zin beschermt OVO medewerkers. Anderzijds lijkt OVO, vanuit het oogpunt van bedrijfsvoering, contraproductief te werken. In het meest ongunstige scenario start de nieuwe onderneming met reorganiseren omdat er dan pas vanaf 2021 vorm gegeven kan worden aan de uitgangspunten.

Dit kan succesvol worden beperkt door de medewerkers die het betreft mee te nemen in het proces van overgang onder het adagium: *“mens volgt werk”*. Het werk gaat weliswaar over, maar dat wil niet zeggen dat de taken en werkzaamheden in de nieuwe onderneming in dezelfde vorm terug gaan komen, laat staan op dezelfde manier worden uitgevoerd.

Door tijdens de implementatiefase en voorafgaand aan de ingangsdatum aandacht te hebben voor opleiden en ontwikkelen van de groep medewerkers die bij de overgang betrokken zijn, wordt de kans op een *zo optimaal mogelijke match* maximaal.

Een kleine toelichting: plaatsing op functies in de nieuwe organisatie gebeurt vanuit het perspectief van het werkbedrijf. Het plaatsingsproces wordt zo ingericht dat per medewerker de volgende vraag moet worden beantwoord: welke taken en werkzaamheden van de functie in de oude situatie gaan er over naar de nieuwe situatie, hoe groot is dit procentueel van alle door de medewerker in de oude situatie uit te voeren werkzaamheden en welke functie in de nieuwe situatie past hier dan het beste bij. Idealiter is deze medewerker in de implementatiefase op alle punten uitgerust om deze (ver)nieuw(d)e taken en werkzaamheden vanuit de juiste mindset en met de benodigde competenties en vaardigheden in de nieuwe organisatie uit te kunnen voeren.

4.4.2 Vertrekpunt

Door als *vertrekpunt* *“mens volgt werk”* te hanteren, wordt er gehandeld binnen de rechtspositionele kaders en voorwaarden van overgang van onderneming, zonder de onvoldoende passende kaders die op basis van OVO mogelijk voor de inrichting van de nieuwe organisatie moeten gelden. Hoe dan ook is het belangrijk om voorafgaand aan de

overgangsdatum in gesprek te zijn met de medezeggenschap en de vakbonden en een *passend Sociaal Plan* overeen te komen.

Alternatief voor de route “mens volgt werk” is door in de oude situaties (zowel binnen de gemeente Zoetermeer als binnen de DSW) het komende jaar met behulp van een reorganisatie voor te sorteren op de nieuwe situatie. Dit wil overigens niet zeggen dat het gesprek met de medezeggenschap en ondernemingsraad wordt vermeden. Dit vertrekpunt wordt niet geadviseerd.

Met inachtneming van alle tot dusver bekende juridische adviezen en scenario's, wordt *geadviseerd* om bij de start van het werkbedrijf te handelen vanuit het vertrekpunt: mens volgt werk, waarbij:

- de arbeidsvoorwaardelijke en rechtspositionele randvoorwaarden en kaders van de overgang voor medewerkers (gelijk OVO) worden gewaarborgd, en
- het werkbedrijf de vrijheid heeft om vanuit een nieuwe organisatie te kunnen ondernemen
- bovenstaande nader overeen gekomen dient te worden in de onderhandelingen over een sociaal plan.

Dit advies is mede gestoeld op:

1. het bij de inrichting van het werkbedrijf vastgestelde uitgangspunt: overnemen van specifieke kernactiviteiten van zowel de DSW als de gemeente Zoetermeer, waardoor een succesvol beroep op de bescherming van overgang van onderneming, zeer kansrijk is;
2. vanwege de toezeggingen omtrent garanties die zijn gedaan richting de betreffende medewerkers; dit heeft hen gevoel van rechtszekerheid gegeven. Dit draagt bij om hen in de juiste mindset te krijgen om zichzelf met behulp van de in de implementatiefase aan te bieden ontwikkelmogelijkheden en -instrumenten goed uitgerust met de benodigde kennis, competenties en vaardigheden te laten starten in de nieuwe organisatie.

4.4.3 Doorkijk naar de implementatiefase

De implementatiefase speelt in dit proces een cruciale rol. Wij moeten deze fase benutten en zorgen voor een *goede voorbereiding* van de betreffende groep medewerkers naar de nieuwe situatie. Zodat er voor het werkbedrijf vanaf de eerste dag de mogelijkheid wordt gecreëerd aan de slag te gaan met de vernieuwde manier van werken.

Het heeft de voorkeur om een en ander in een sfeer van een zo groot mogelijke harmonie te laten ontstaan, door bijvoorbeeld gedurende de implementatiefase aan de hand van een te ontwikkelen *mobilitéits- en ontwikkelbeleid* medewerkers met de juiste bagage uit te rusten. Hiermee worden de betreffende medewerkers eerder verleid om mee te werken zichzelf beter voor te bereiden op deze nieuwe situatie.

4.5 Vervolgstappen in de implementatiefase

4.5.1 Rechtspositie en arbeidsvoorwaarden: Sociaal Plan

Een Sociaal Plan is er op gericht om aanvullende arbeidsvoorwaarden te beschrijven en medewerkers de juiste randvoorwaarden te bieden bij een opheffing of overgang. Voorafgaand aan de gesprekken met de vakbonden worden over het algemeen de gedeelde uitgangspunten bepaald.

In dit geval kunnen bij voorbeeld al de volgende gespreksonderwerpen worden genoemd:

1. als gezamenlijk vertrekpunt voor de onderhandelingen uit te gaan van het adagium: mens volgt werk;
2. gezamenlijk onderhandelen of apart (DSW met alle leden en de gemeente Zoetermeer);

3. vaststellen van een nader in te richten mobiliteitsbeleid om medewerkers te equiperen voor de nieuwe situatie;
4. de looptijd van het Sociaal Plan;
5. wanneer bepaald is welke CAO het werkbedrijf volgt, dienen er voor staf en kader medewerkers zgn. pakketvergelijkingen te worden opgemaakt, waarbij de oude en de nieuwe arbeidsvoorwaarden naast elkaar worden gelegd en de verschillen worden beschreven;

Deze lijst is geenszins uitputtend.

Vanuit werkgeversperspectief is een *gezamenlijke onderhandelingstafel* het meest effectief. De kans op interpretatieverschillen wordt hierdoor tot een minimum beperkt evenals de doorlooptijd van de onderhandelingen. Er hoeft bijvoorbeeld geen samenvoeging van de afspraken op de twee onderhandelingstafels plaats te vinden. Verwacht wordt dat de vakbonden dit voordeel juist in hun onderhandelingsruimte willen benutten en hiermee de marges tot het uiterste willen oprekken.

Wat betreft de DSW onderhandelingstafel is er onderhandelingsruimte omdat er nog altijd significante verschillen bestaan tussen de huidige arbeidsvoorwaardenregeling – die op zich sterk lijkt op de geldende CAR-UWO bij de gemeente Zoetermeer – en de eventueel van toepassing zijnde CAO gemeenten ná 2020, afhankelijk van het nog te nemen besluit hierover. *Idealiter hebben beide organisaties in 2020 dezelfde arbeidsvoorwaardenregeling als uitgangspunt.* Dit maakt de eerder genoemde pakketvergelijking (het in kaart brengen van de verschillen in arbeidsvoorwaardenregelingen) overzichtelijker.

Voor de onderhandelingstafel bij de gemeente Zoetermeer is de looptijd van het Sociaal Plan een belangrijk onderwerp van gesprek. De vakbonden zullen gaan inzetten op een looptijd van 10 jaar, gelijk de laatste twee door de gemeente Zoetermeer ondertekende Sociale Plannen. Uiteraard is vanuit werkgeversperspectief een veel kortere looptijd gewenst. Gebruikelijk is 5 jaar. In het Sociaal Plan wordt idealiter een *vangnet* opgenomen voor het geval er binnen de looptijd van het Sociaal Plan de situatie zich voordoet van reorganisatie bij, of faillissement van de nieuwe organisatie, met ontslag tot gevolg. Het komt voor dat er in een Sociaal Plan een zgn. terugkeergarantie wordt bedongen naar de latende organisatie. Let wel, hiermee wordt niet bedoeld naar de achtergebleven functie. Bij een terugkeergarantie wordt de latende organisatie gevraagd de begeleiding van de medewerker in een zgn. van-werk-naar-werktraject op zich te nemen.

Er wordt geadviseerd om de onderhandelingen te laten starten nadat de CAO gemeenten op de medewerkers van toepassing is verklaard, dus *ná 1 januari 2020*. Dit omdat er dan sprake is van een overgang binnen het privaatrecht en het gesprek niet onnodig wordt vertroebeld door regelingen die binnen de huidige rechtspositie aan de orde zijn maar in de nieuwe situatie niet terugkomen.

4.5.2 Plaatsingsproces

Voor het plaatsingsproces zal in de implementatiefase – na akkoord op de onderhandelingen Sociaal Plan- een scenario worden uitgewerkt. *Inzet* vanuit werkgeverszijde zal zijn om medewerkers *uiterlijk voor november 2020* te kunnen informeren over hun plaatsing in de nieuwe organisatie.

Wanneer	Wat
Vanaf half november 2019	Start agenda- en technisch overleg met de bonden
Februari 2020	Start onderhandelingen met de bonden
Juni 2020	Voorstel sociale plannen in DB/AB en in college ZM
Medio augustus 2020	Advies OR DSW en OR ZM op sociale plannen en akkoord
Augustus 2020	Start plaatsing
1 november 2020	Plaatsingsbrieven medewerkers

4.5.3 Pensioen

Nederland kent een stelsel waarbij ondernemingen op grond van hun activiteiten zijn ingedeeld in bedrijfstakken. Een groot deel van deze bedrijfstakken kent bedrijfstak-cao's en bedrijfstakpensioenregelingen. Bij wet is geregeld dat sociale partners (werkgeversorganisaties en vakbonden) kunnen verzoeken aan de minister cao's algemeen verbindend te laten verklaren en een bedrijfstakpensioenregeling verplicht te laten stellen voor alle werkgevers in een bedrijfstak.

Op basis van de Pensioenwet *bepaalt de belangrijkste activiteit van een onderneming*, welk pensioenfonds van toepassing is. Vervolgens gaat deze regeling gelden voor het gehele BV Van belang is dus dat de activiteiten die door ondernemingen in een bedrijfstak worden gedaan, uitvoerig zijn beschreven en dat er tussen de grenzen van die bedrijfstakken activiteiten zitten die niet zijn in te delen in een van die bedrijfstakken. Daarnaast gelden voor sommige bedrijfstakken geen algemeen verbindend verklaarde cao's en/ of verplicht gestelde pensioenregelingen. Het is aan sociale partners hoe ze dat Nederland breed invullen.

Voor de voor het werkbedrijf beschreven activiteiten *lijkt het er op* dat er hiervoor geen algemeen verbindend verklaarde CAO of verplicht gesteld pensioenfonds zal zijn.

In het werkbedrijf zijn de volgende groepen medewerkers te onderscheiden:

1. Huidige GR Dienst Sociale Werkvoorziening Rijswijk e.o., verder DSW bestaande uit
 - ca 500 medewerkers vallend onder de Wsw,
 - Ambtenaren van gemeente en
 - (Kader) medewerkers in een personeels-BV ondergebracht met een ambtenaren-volgend arbeidsvoorwaardenpakket en aangesloten bij ABP
 - Tijdelijke medewerkers met een minimaal arbeidsvoorwaardenpakket
2. Een groep medewerkers vallend onder de regeling Nieuw Beschut
3. Een groep medewerkers van de gemeente Zoetermeer

Op dit moment springt vooral in het oog *het risico dat als alle activiteiten in 1 BV ondergebracht worden*, de tijdelijke arbeidscontractanten en de groep medewerkers beschut werken via de wet gelijke behandeling een claim kunnen leggen op het arbeidsvoorwaardenpakket Gemeente CAO en ABP. Dit kan met terugwerkende kracht (5 jaar) en zou in die situatie een enorm kostenverhogend en dus onwenselijk effect hebben.

Voor de implementatiefase is in ieder geval belangrijk nader te onderzoeken:

1. Welke verschillende activiteiten er in de nieuwe organisatie ondergebracht worden, gekoppeld aan de aantallen medewerkers (inclusief Wsw-ers) die erbij horen.
2. Welk arbeidsvoorwaardenpakket en pensioenregeling gewenst is om te bieden aan de verschillende medewerkers (inzet op en uitkomst van onderhandelingen Sociaal Plan). Met inachtneming van de (politieke) haalbaarheid.

3. Welke juridische structuur past bij de activiteiten om de wensen op arbeidsvoorwaarden en pensioengebied te kunnen realiseren. Mogelijk biedt een holding met 1 of meer dochter-BV's uitkomst om het risico op claims t.a.v. arbeidsvoorwaarden en pensioen te voorkomen.
4. Welke effecten heeft deze structuur (indien niet wordt gekozen voor 1 BV) fiscaal en financieel voor de BV dan wel de opdracht-gevende gemeente.

4.5.4 Functiehuis, functiebeschrijvingen, functiewaardering, conversietabel

Met een functiehuis worden de arbeidsverhoudingen binnen een organisatie op een open manier inzichtelijk gemaakt en geeft duidelijkheid over de verwachtingen tussen werkgever en werknemers. Het wordt gebruikt om de zwaarte van de functie (werkzaamheden) te duiden die kan dienen als basis voor de beloning van de werkzaamheden. Dat gebeurt aan de hand van een functiewaarderingssysteem: een instrument waarmee op systematische wijze een ordening (in relatieve zwaarte) van functies in de organisatie plaats vindt. Nadat deze keuzes zijn gemaakt, vindt er middels een conversietabel (vertaling) de koppeling naar het daadwerkelijke salaris plaats.

Tijdens een bijeenkomst zijn de mogelijke scenario's aangaande het in te richten functiehuis en functiewaarderingssysteem besproken. De volgende randvoorwaarden kwamen hierbij nadrukkelijk naar voren:

Het functiehuis van het werkbedrijf is een transparante ordening van de aanwezige functies die:

- helderheid verschaft over taken en verantwoordelijkheden;
- de brede inzetbaarheid van medewerkers ondersteunt en stimuleert;
- nauw verbonden is aan de opgave(s) en ontwikkeling van de nieuwe organisatie;
- niet leidt tot significante stijging van de loonkosten; en
- hanteerbaar is voor organisatie en medewerkers.

Functies zijn daarmee niet alleen een beschrijving van taken, maar ook een beschrijving van de bijdrage die geleverd wordt aan de missie van de organisatie.

Op basis van de in dit organisatie-inrichtingsplan geformuleerde kenmerken van het werkbedrijf, past een *slank functiehuis, met relatief weinig functies, beknopte functiebeschrijvingen en ondersteund door een rollenmodel*, hier het beste bij.

De functiebeschrijvingen kunnen relatief beknopt zijn, maar wel uitgebreid en gedetailleerd genoeg om handvatten te geven aan de medewerkers en leidinggevend.

In het rollenmodel worden de rollen, die het gesprek ondersteunen tussen de leidinggevende, individuele medewerker en teams, belicht. Dit gebeurt door de precieze bijdrage die een medewerker moet leveren aan de actuele opgave van het team en de organisatie, te beschrijven.

De implementatiefase

Tijdens de implementatiefase is op dit onderdeel *externe ondersteuning noodzakelijk*. In deze fase wordt gestart met de ontwikkeling van het functiehuis (waarbij gestreefd wordt dit begin 2020 gereed te hebben). Het is daaropvolgend belangrijk een helder plan van aanpak te maken. Dit PvA, met zowel aandacht voor de formele stappen die moeten worden genomen (zoals een instemmingsaanvraag aan de tijdelijk of bijzondere OR voor de keuze van een functiewaarderingssysteem), als voor het creëren van draagvlak onder de medewerkers voor de nieuwe opzet van het functiehuis, zal begin 2020 gereed zijn. Wanneer dit is afgerond, wordt er een vergelijking tussen de nieuwe en de oude situatie gemaakt, op basis waarvan het plaatsingsproces wordt ingericht.

4.5.5 Medezeggenschap in de transitiefase

De Wet op de ondernemingsraden (WOR) kent geen wettelijke oplossing voor zeggenschap in een transitiefase. Feitelijk betekent dit dat de ondernemer/bestuurder en de ondernemingsraad daar *zelf afspraken over te maken*. Uiteraard moeten deze afspraken in lijn zijn met de bedoelingen van de WOR. Dit betekent dat de te maken afspraken als beoogd doel moeten hebben het overleg met én de vertegenwoordiging van de in de organisatie werkzame personen. Daarnaast moet het een goede toepassing van de WOR bevorderen.

Dit houdt in de praktijk in dat de afspraken er bijvoorbeeld in moeten voorzien dat er voor de nieuwe organisatie verkiezingen worden georganiseerd. Ook moeten de afspraken beogen, totdat er een nieuw verkozen ondernemingsraad aantreedt, dat de bestaande ondernemingsraden al zoveel mogelijk aansluiten bij de nieuwe zeggenschapsverhoudingen.

In de praktijk is het uitgangspunt bij transities als deze dat de continuïteit in de medezeggenschap voor en na de transitie moet worden gewaarborgd. Het komt daarom vaak voor dat voorafgaand aan een samenvoeging of een overgang van een onderneming betrokken werknemersvertegenwoordigers uit de verschillende ondernemingsraden een *tijdelijke ondernemingsraad* samenstellen. Deze tijdelijke ondernemingsraad (TOR) blijft dan functioneren tot het moment waarop binnen de nieuwe onderneming officieel een ondernemingsraad wordt verkozen. Hierdoor wordt voorkomen dat er een vacuüm ontstaat in het uitoefenen van medezeggenschapsrechten. Een nieuwe ondernemingsraad zal immers pas kunnen aantreden nadat er verkiezingen zijn uitgeschreven en er leden voor de nieuwe medezeggenschapsorganen voor de nieuwe organisatie zijn gekozen. Dit proces zal al gauw meer dan drie maanden in beslag nemen. Een TOR kan worden beschouwd als een *volwaardige ondernemingsraad*, die zelfs de mogelijkheid heeft om in rechte op te treden. Van belang is expliciete afspraken te maken tussen ondernemingsraad en ondernemer/bestuurder en deze afspraken vast te leggen in een *convenant*.

Het *advies* is om met de ondernemingsraden van de betrokken organisaties de mogelijkheden tot het instellen van een TOR te (blijven) onderzoeken.

4.5.6 In de implementatiefase in te richten HR-instrumenten

HR-beleid

Tijdens de implementatiefase zal er in het werkbedrijf – al dan niet verplicht gesteld – HR-beleid moeten worden ontwikkeld en ingevoerd. In sommige gevallen zal hiervoor een aanbestedingsprocedure moeten worden gevolgd dan wel beleidskeuzes moeten worden gemaakt. Het jaar 2020 dient hiervoor optimaal benut worden. We denken o.a. (niet limitatief) aan de volgende activiteiten:

Arbodienst

Op grond van de wet, zal een contract moeten worden afgesloten met een Arbodienst. Voorafgaand daaraan is het noodzakelijk om te bepalen vanuit welk gezondheids- en vitaliteitsperspectief het werkbedrijf dit wil organiseren. Een aanbestedingsprocedure is hierbij aan de orde.

Ondernemingsraad

In de Wet op de ondernemingsraden (WOR) is bepaald dat een onderneming waar in de regel 50 of meer personen werkzaam zijn de ondernemer verplicht is een OR in te stellen. Dit is in het belang van het goed functioneren van die onderneming in al haar doelstellingen en ter bevordering van het overleg met en de vertegenwoordiging van het personeel. Het werkbedrijf voldoet naar alle verwachting aan deze vereisten en zal op korte termijn na de oprichting van het werkbedrijf een Ondernemingsraad moeten samenstellen. Zoals in de

vorige paragraaf aangegeven kan er gedurende de transitiefase al gekozen worden voor een tijdelijke ondernemingsraad. In alle gevallen wordt geadviseerd om het proces tot oprichting van een nieuwe ondernemingsraad binnen 3 maanden na de feitelijke oprichtingsdatum te verwezenlijken.

Inrichting administratieve processen

Binnen het HR – werkveld wordt gebruik gemaakt van verschillende administratieve-organisatorische processen. Dit kan digitaal worden ingericht. Of en op welke wijze dit ingericht moet worden, zal in de implementatiefase moeten worden onderzocht en besloten. Mogelijk dat ook dit traject middels een aanbesteding zal moeten worden ingericht.

Verzekeringen

Het werkbedrijf werkt met een kwetsbare groep medewerkers. Voor hen zullen de nodige verzekeringen, dan wel beperkingen van het afdekken van risico's moeten worden afgesloten. Denk hierbij aan aansprakelijkheidsverzekeringen, alsmede aan de keuze voor het eigenrisicodragerschap voor de sociale wetgevingen. Wsw medewerkers zijn verplicht verzekerd voor arbeidsongeschiktheid en WW. Ook dit zal in de implementatiefase tot uitwerking komen.

Tenslotte

Het plaatsingsproces is een traject dat bij uitstek plaats moet vinden in de implementatiefase zoals eerder aangegeven. Daar zitten ook uitvoeringstaken aan verbonden. Dit vraagt een fors tijdsbeslag. Immers alle medewerkers ontvangen bijvoorbeeld een arbeidsovereenkomst. Voor zowel de uitvoering van het P&O-proces (functiehuis, sociaal plan, plaatsing) als voor de overige implementatie-activiteiten is *extra inzet op P&O* benodigd. Hiertoe is een budgetclaim opgenomen in het projectbudget implementatie.

5 Huisvesting

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk omvat de uitkomsten van het oriënterend onderzoek naar de huisvesting van het toekomstige werkbedrijf. We benoemen de uitgangspunten op basis waarvan een aantal scenario's worden voorgesteld. Per scenario worden de voordelen, nadelen en geschatte kosten (exclusief btw) inzichtelijk gemaakt. Onder exploitatiekosten wordt in dit hoofdstuk verstaan: belastingen/ heffingen, huurdersonderhoud, eventueel eigenaarsonderhoud, energie en water, schadeverzekering en afvalverwerking. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een advies.

5.2 De uitgangspunten

Voor het werkbedrijf, wat wordt gevormd uit de DSW en een deel van voormalig Werk Zorg en Inkomen, zien we een hoofdlocatie als basis; zichtbaar en goed bereikbaar. Een basisplek voor binnen-functies, met (flexibele) werkplekken geschikt voor vaste medewerkers, maar ook voor collega's die buiten/op locatie werken, zoals de werkregisseurs. Daarnaast zijn ruimtes al naar gelang de behoefte in te delen voor persoonlijke/vertrouwelijke gesprekken, vergaderingen, trainingsdoeleinden en is een grote gezamenlijke ruimte beschikbaar voor meetings en bijeenkomsten. Er is ruimte om te lunchen, maar een gefaciliteerde kantine is alleen beschikbaar voor de medewerkers SW en Nieuw beschut op de dislocaties zoals Populierendreef of andere werkhallen ter vervanging van locatie DSW. Het huidige Werkplein blijft, in verband met de activiteiten van Inkomen en de hoge beveiligingskosten, in bestaande toestand behouden. Ook moet de nieuwe locatie:

- Bereikbaar zijn met openbaar vervoer en auto;
- Toegankelijk voor mindervaliden, ook qua parkeren;
- Voldoende parkeergelegenheid bieden;
- Flexibel te gebruiken zijn (evt. afschalen bij krimp);
- Open uitstraling hebben, warm/niet klinisch;
- Bij voorkeur niet te ver weg van centrum/stadskantoor, niet op industrieterrein;
- de veiligheid van de medewerkers kunnen waarborgen

Rekening houdend met bovenstaande eisen, de realisatiedatum van 1 januari 2021 en het eerder door de opdrachtgever opgestelde programma van eisen moet rekening gehouden met een totaal van 3695 vierkante meters.

5.3 Scenario's en kosten

Voor de uiteindelijke huisvesting zijn een drietal scenario's uitgewerkt:

Scenario 1

In dit scenario worden DSW (in zijn geheel) en WZI gezamenlijk in de huidige locatie van DSW ondergebracht.

Voordeel:

De locatie is bekend bij de doelgroep, bereikbaar met openbaar vervoer en auto, toegankelijk voor mindervaliden ook qua parkeren, er is voldoende parkeergelegenheid. Wel realiseerbaar op 1 januari 2021.

Nadeel:

Het pand is oud en wordt gehuurd van een private partij. Om het pand aan te passen is een hoge investering nodig en zal een langjarig huurcontract gesloten moeten worden. Delen van

het gebouw afstoten wanneer het aantal werkplekken afneemt, is uit ervaring lastig gebleken en is daarmee niet flexibel. De huidige DSW-locatie is een industrielocatie, wat niet gewenst is. Het pand is niet open en heeft geen warme uitstraling.

Geschatte kosten:

Investering: € 3.990.750,-

Huurlasten: € 542.962,- per jaar.

Exploitatielasten: € 188.497 per jaar

Kapitaallasten: € 145.885 per jaar(afschrijving 40 jaar, rentepercentage 2%)

Facilitaire lasten: schoonmaak en facilitaire ondersteuning door eigen personeel

Scenario 2

Nieuwbouw voor geheel DSW en WZI gezamenlijk.

Voordeel:

Bereikbaarheid, toegankelijk voor mindervaliden ook qua parkeren, er is voldoende parkeergelegenheid. Je kunt het pand helemaal naar je eigen wensen vormgeven en een warme open uitstraling realiseren. Lagere lasten op lange termijn.

Nadeel:

Nieuwbouw is niet snel beschikbaar. Bouwtijd inclusief voorbereiding duurt al gauw tweeënhalf jaar, onder voorwaarde dat het bouwplan binnen het bestemmingsplan past. Door de grootte en met name functie van het gebouw (combi kantoorwerkplekken en industrie/werkhal) wordt het namelijk geen standaard gebouw. Delen van het gebouw afstoten wanneer het aantal werkplekken afneemt, is uit ervaring lastig gebleken en is daarmee niet flexibel. Bij de keuze voor volledige nieuwbouw dient een locatie-onderzoek gedaan te worden, maar onderzoek heeft uitgewezen dat een locatie van een dergelijke grootte nabij het centrum niet beschikbaar is. Niet realiseerbaar op 1 januari 2021.

Geschatte kosten:

Investering: € 10.237.500

Grondkosten: € 855.000

Exploitatielasten: € 231.160 per jaar

Kapitaallasten: € 342.890 per jaar (afschrijving 50 jaar, rentepercentage 2%)

Facilitaire lasten: schoonmaak en facilitaire ondersteuning door eigen personeel

Scenario 3

In dit scenario wordt DSW opgesplitst in een of twee werkplaatslocaties en wordt voorzien in een gezamenlijk kantoorgedeelte. In dit scenario kunnen de verschillende onderdelen gehuurd of nieuw gebouwd worden, wat twee 'subscenario's' oplevert. Het totaaloppervlak neemt door de splitsing met ongeveer 350 vierkante meter toe. (schema's naar bijlage). Dat levert de volgende verdeling op:

3a Kantoorlocatie huren en 1 of 2 werkplaatsen huren

Voordeel:

Bereikbaarheid, toegankelijk voor mindervaliden, voldoende (invaliden) parkeergelegenheid, uitstraling is in te regelen. Bij afname van het aantal benodigde werkplekken kun je in dit scenario relatief gemakkelijk een deel van het gehuurde afstoten, wat de flexibiliteit ten goede komt. Afstand van de locatie tot het centrum is uiteraard afhankelijk van beschikbaarheid. Kan worden gerealiseerd voor 1 januari 2021.

Nadeel:

Er zal een langdurig huurcontract afgesloten moeten worden, waardoor de flexibiliteit van de huisvesting wat afneemt.

Geschatte kosten:

Investering: € 1.595.000

Huurlasten kantoor: € 278.250,- per jaar.

Huurlasten werkplaats(en): € 198.720,- per jaar.

Exploitatielasten: € 178.720 per jaar

Kapitaallasten: € 50.758 per jaar (op basis van afschrijving in 40 jaar en een rente van 2%).

Facilitaire lasten: schoonmaak en facilitaire ondersteuning door eigen personeel

3b: Kantoorlocatie bouwen en 1 of 2 werkplaatsen huren

Voordeel:

Bereikbaar met openbaar vervoer en auto, toegankelijk voor mindervaliden, voldoende (invaliden) parkeergelegenheid, uitstraling is aan te passen. Bij afname van het aantal benodigde werkplekken kan relatief gemakkelijk een deel van het gehuurde worden afgestoten wat de flexibiliteit ten goede komt. Afstand van de locatie tot het centrum is ook in dit scenario afhankelijk van beschikbaarheid. Nieuwbouw is op lange termijn goedkoper.

Nadeel:

Er zal een langdurig huurcontract afgesloten moeten worden, waardoor de flexibiliteit van de huisvesting wat afneemt. Realisatie van nieuwbouw duurt langer en mogelijk niet realiseerbaar voor 1 januari 2021.

Geschatte kosten:

Nieuwbouw kantoor: € 5.565.000

Grondkosten: € 355.000

Huurlasten werkplaats(en): € 198.720 per jaar.

Exploitatielasten: € 193.765 per jaar

Kapitaallasten: € 184.200 per jaar, op basis van afschrijving van 50 jaar, en een rente van 2%).

Facilitaire lasten: schoonmaak en facilitaire ondersteuning door eigen personeel.

5.4 Samenvatting en conclusies

Er is nog geen volledig eindresultaat beschikbaar op grond waarvan een definitieve uitkomst voor de huisvesting kan worden gepresenteerd. Op basis van de gestelde eisen en de gewenste datum van 1 januari 2021 heeft scenario 3a de voorkeur. Dat betekent dat de twee dislocaties van DSW, Steenplaetsstraat Rijswijk en Populierendreef blijven behouden en daarnaast scenario's worden uitgewerkt voor de werklocatie(s) in Zoetermeer. Daarnaast wordt voorzien in een kantoorgedeelte van ca. 150 werkplekken. Hierbij wordt uitgegaan van het huren van een locatie. De locatie Werkplein blijft behouden (t.b.v. Inkomen Zoetermeer). Omdat niet op voorhand vaststaat dat dit scenario volledig met huur kan worden uitgevoerd luidt het advies om het Vastgoedbedrijf van de gemeente Zoetermeer opdracht te verstrekken een locatieonderzoek te starten voor zowel scenario 3a als 3b. De keuze voor huisvesting heeft o.a. gevolgen voor ICT (werkplekken), fiscaal (btw) en bijvoorbeeld in termen van reiskosten. Deze effecten en eventuele risico's worden meegenomen in het vervolgonderzoek.

6 Informatie, ICT en Archief

6.1 Inleiding

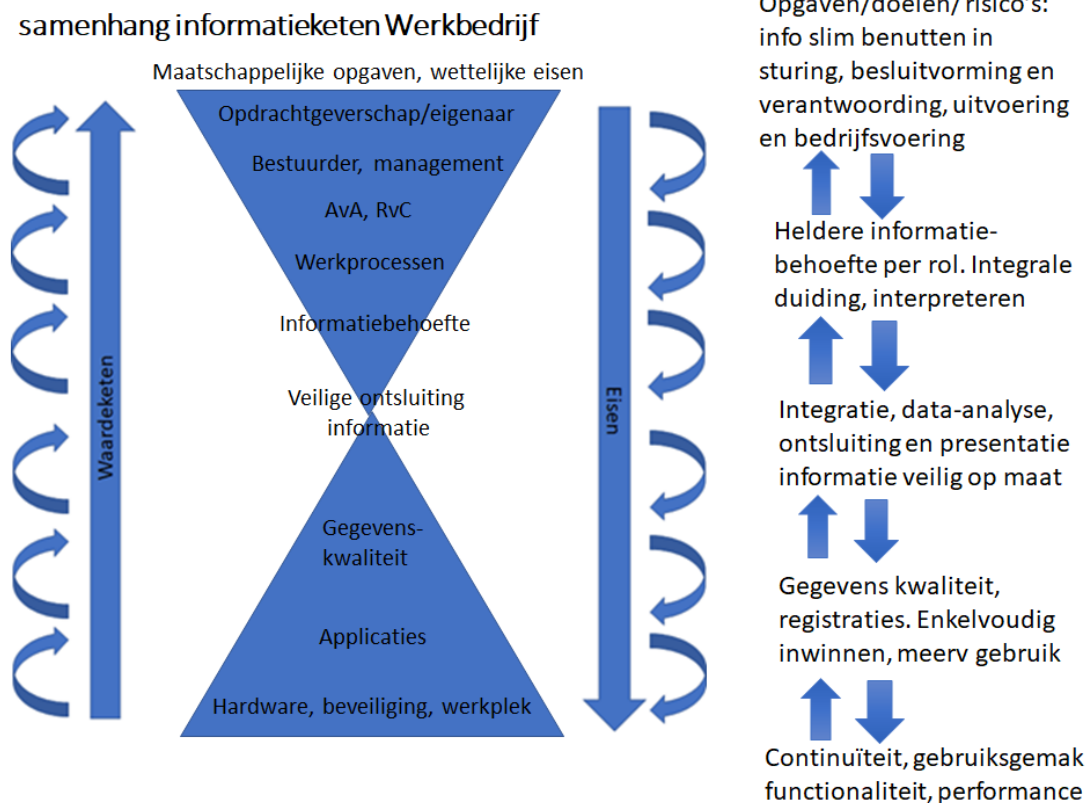
De vraagstelling van de ICT-opgave voor het werkbedrijf is gericht op het efficiënt en effectief bedienen van de interne en externe klantgroepen, tegen de achtergrond van enerzijds een zich razendsnel ontwikkelende informatiesamenleving en anderzijds rekening houdend met de kaders als de AVG en de Archiefwet. Dit hoofdstuk gaat in op de beantwoording van die vraagstelling, zowel vanuit het belang van informatie als om de technologie. Hierbij staat de organisatie van de informatie en ICT binnen het werkbedrijf centraal. Na een toelichting op de gehanteerde werkwijze worden uitgangspunten geformuleerd voor het maximaal benutten van de waarde van informatie en de daarvoor benodigde inrichting van het IT-landschap. Naast het belang om informatie slim te benutten in sturing, bedrijfsvoering en verantwoording (“evidence based”) is de beheersing van informatie van doorslaggevend belang voor het werkbedrijf. Beheersen gaat over wat men wil, wat mag en wat kan. De voorwaarden voor een adequate informatievoorziening worden benoemd, waarna inzicht wordt gegeven in de benodigde financiën, de belangrijkste risico’s en de haalbaarheid van de opgave, een en ander zoveel mogelijk in samenhang met andere onderdelen van dit OIP.

6.2 Gehanteerde werkwijze

Vanuit het principe “de bedoeling centraal” is gestart vanuit het ontworpen nieuwe werkproces van het werkbedrijf met een multidisciplinaire werkgroep en klankbordgroep vanuit I&A. Het uiteindelijke advies is de consolidatie van een scala aan analyses, architecturen en onderbouwingen die in het projectdossier beschikbaar is. De werkgroep ICT opgave heeft deels met aannames moeten werken, omdat het een slag vooruit heeft willen maken op een voor een groot deel onontgonnen terrein. Op het nieuwe proces en de belangrijkste bedrijfsfunctie is een plot gemaakt van de benodigde functionaliteiten (zie paragraaf: “Opzet IT landschap werkbedrijf”). Uit de markt is informatie gehaald wat de applicaties nu en in de toekomst kunnen betekenen. De onderliggende benodigde techniek zoals wifi, beveiliging en de werkplek is uitgewerkt op inhoudelijke samenhang, financiën en contracten.

Er is tijdens de gehele analyse bij voortdurende gekeken naar de gehele informatieketen van vraag naar en aanbod van informatie en functionaliteit waarbij onderscheid gemaakt moet worden naar het operationele, tactische en strategische niveau. In beeld is gebracht hoe de informatieketen als randvoorwaarde voor het succes van het werkbedrijf in samenhang moet functioneren en welke rolinvulling daarbij hoort per niveau. Vanuit de gehele informatieketen bezien wordt dan duidelijk hoe waarde gecreëerd kan worden in relatie tot de doelstellingen.

Dit is mede bereikt door te redeneren vanuit het verband tussen heldere rollen, rolbegrip en de onderlinge relaties.



6.3 Uitgangspunten en uitkomsten van de ICT-opgave voor het werkbedrijf

Het onderzoek naar de ICT-opgave heeft uitgangspunten geformuleerd en uitkomsten in beeld gebracht als logische opstap vormt naar het advies.

Waarde van informatie voor de werkbedrijf en context

- Het werkbedrijf is in de basis een data- en informatiegestuurd bedrijf waarin de professional het vakmanschap uitoefent in wisselwerking en geïntegreerd met op maat beschikbare informatie.
- De mens én informatie vormen de belangrijkste assets in samenhang voor het werkbedrijf. Informatie is core-business voor het werkbedrijf. Sturen en werken met informatie betekent dat er ook op de informatie (behoefte, ontsluiting, analyse, registratie etc) moet worden gestuurd, en dat dit per interne en externe doelgroep op maat moet worden geleverd. Dit stelt eisen aan een aantal sleutelrollen:
 - Het informatiemanagement (informatiebehoefte,- duiding en -regie en integraliteit) zorgt voor de totale inhoudelijke samenhangende ontwikkeling van de informatiefunctie van vraag naar tot en met aanbod van;
 - De business intelligence (zorgen voor ontsluiting, integratie, analyse, gegevensbeheer en op maat leveren) draagt zorg dat het geheel van rapportages, dashboards, etc kan worden geleverd, herhaalbaar en geborgd is. Het moet bovenal kunnen voorzien in de strategische geformuleerde informatiebehoefte ter ondersteuning aan het koers houden van het werkbedrijf. Klein starten op basis van wat beschikbaar is en inzetten op een groei van volwassenheid is de strategie;

- Niet de techniek, maar de toegevoegde waarde van informatie (bijv in de gehele interventielogica tussen vraag en aanbod, in de matching en klantinteractie) én beheersing (AVG, beveiliging, archivering) is leidend;
- In het werkbedrijf worden meerdere werelden met diverse achtergronden samengevoegd, dat zal energie, tijd en ruimte vragen om te integreren. Daarenboven is de constatering dat vraag naar en aanbod van informatie én ICT in de huidige situatie per 'wereld' niet op elkaar aansluiten, de inrichting versnipperd is, operationeel is gefocust en overlappingsen bevat. In de groei naar een informatie-gestuurd werkbedrijf is het van cruciaal belang dat de informatieketen vanaf de basis ingericht wordt conform een heldere rolverdeling en rolsamenhang die door de werkgroep ICT opgave is uitgewerkt. Dit geldt zowel voor de informatie-inhoudelijke rollen als ook voor de toezichthoudende rollen. Alleen op deze wijze kan elke rol, elke laag in de informatieketen zijn toegevoegde waarde leveren gericht op het hogere doel;
- De integrale werkwijze voor het sociaal domein betekent:
 - dat een integrale voorziening moet zijn geregeld om regie te houden en dat binnen de grenzen van beveiliging, privacy en archivering informatie uitgewisseld kan worden over 'dat er wat aan de hand is' en niet 'wat er aan de hand is'. De werkgroep is vooral in de weer geweest met het voorzien in de noodzakelijke functionaliteit om het uitwisselbaar te kunnen maken;
 - dat gegevens enkelvoudig ingewonnen en meervoudig gebruikt moeten kunnen worden;
 - dat het zo kan zijn dat de kosten en (maatschappelijke) baten op verschillende plekken vallen. Het werkbedrijf moet zorgen dat dit inzicht er is (registratie en ontsluiting) en middels een goede governance structuur afspraken worden gemaakt over het sturen en verantwoorden van de (maatschappelijke) effecten op basis van een helder informatiebeeld. Het raakt de kern van het werkbedrijf en toepassing daarvan in het Madurodam concept om dit te ervaren, voelen en uit te bouwen. Informatie vervult daarin de verbindende schakel en brandstof.

Opzet IT-landschap werkbedrijf

- Het te vormen IT-landschap is een afgeleide van het nieuwe proces én de beoogde inrichting van stuur en verantwoordingsinformatie dat aantoonbaar effectief is (waar is elk deel op gericht) en efficiënt (ontdubbelen, vergemakkelijken werkproces) blijkt;
- Met de bestaande functionaliteiten die bij gemeente en de DSW bekend zijn wordt de behoefte vanuit de bedrijfsfuncties vrijwel volledig afgedekt. De witte vlekken zijn inzichtelijk gemaakt, vertaald in voorzieningen in de begroting of actiepunten/prioriteiten voor implementatie.
- Het werkbedrijf zet een eigen (schaalbaar (bijv op licentiegebruik) en wendbaar) IT-landschap neer, waarbij het uitgangspunt wordt gehanteerd dat de onderliggende infrastructuur volledig wordt geoutsourced omdat het geen core-business is en de kennis en kunde moeilijk op te bouwen is. In het beheer kunnen nog veel inrichtingskeuzes worden gemaakt;
- De contracten van applicaties en onderliggende techniek variëren in aard en doorlooptijd. Mogelijk kunnen bij overgang van onderneming bepaalde licenties worden overgenomen, dat voorkomt een uitvraag of aanbesteding. Er zijn ook contracten die eindigen bij liquidatie of die afgelopen eind 2020. Of bepaalde licenties overgenomen kunnen worden bij overgang van onderneming zal nader moeten worden uitgezocht. Met de informatie nu beschikbaar zijn 1 of meerdere aanbestedingen noodzakelijk voor de verwerving. Dit betekent dat de doorlooptijd van de implementatie (vanaf oktober 2019-december 2020) volop benodigd is om een haalbaar scenario (aanbestedingsstrategie) van uitvoering te realiseren.

Voor een overzicht van het IT-landschap en de infrastructuur verwijzen wij naar bijlage 8.

Beheersing van informatie

- In het werkbedrijf is vanuit de eisen van archivering een correcte scheiding en inrichting noodzakelijk zowel op het niveau van organisaties (casus van andere gemeente), administraties als ook op het niveau van cliënten, personeel en regelingen;
- Sturing is noodzakelijk op de variabele wettelijke bewaartermijnen;
- Vanuit de AVG is het noodzakelijk te beschikken over een heldere taakomschrijving en -vanuit de wettelijke grondslagen- inrichting van de autorisatiestructuur die met de relevante ketenpartners vastgesteld wordt. Hierbij zal een fictief verwerkingenregister op basis van het procesontwerp worden opgesteld en getoetst, zodat vooraf onder meer inzichtelijk gemaakt kan worden waar de verwerkingsverantwoordelijkheid ligt van de persoonsgegevens, met welk doel en op basis van welke regelgeving persoonsgegevens worden verwerkt en met welke partijen de gegevens worden gedeeld.
- Eén voor het werkbedrijf integraal werkende document management systeem (DMS) is noodzakelijk om de eisen vanuit archivering, informatiebeveiliging en AVG te borgen;
- Last but not least is het belang dat men adequate dossiervorming voor bewijsvoering, toezicht, handelingsperspectief, controle en duurzame toegang helder voor ogen heeft voor zowel de gehele projectfase als ook vanaf de start van het werkbedrijf.

6.4 Kosten en bemensing

De bevindingen en uitgangspunten zoals hierboven in beeld gebracht zijn vertaald naar voor het werkbedrijf benodigde eenmalige en structurele financiën. De inschattingen zijn gemaakt op basis van kennis en ervaring bij DSW en de gemeente Zoetermeer. Onder verwijzing naar de bijlagen zijn in onderstaande tabellen de totalen weergegeven. Met informatievoorziening componenten worden onder meer bedoeld de softwarelicenties, koppelingen ten behoeve van gegevensuitwisseling en rapportages, het documentmanagementsysteem en de website van het werkbedrijf. Onder de infrastructuurcomponenten vallen zaken als hardware, bekabeling/wifi, helpdesk en beveiliging. Beiden is inclusief een post onvoorzien van 10%. De implementatiefase is erop gericht de onzekerheid zo ver mogelijk terug te dringen. Deze kosten worden opgenomen in de exploitatie van het werkbedrijf.

Onderdeel	Investeringskosten	Exploitatie jaarlijks
Informatievoorziening	€ 244.200	€ 179.120
Infrastructuur	€ 694.966	€ 210.104
Totaal	€ 919.166	€ 389.224

Het voldoen aan de vereisten voor een goed functionerend informatie gestuurd werkbedrijf resulteert in een aantal benodigde rollen en functies die nu nog niet worden ingevuld. Dat betreft zowel de ICT als de informatievoorziening. In onderstaand overzicht is aangegeven wat de financiële consequenties zijn van het invullen en van deze rollen voor de implementatiefase. Hierbij is ook de inzet begroot die kan worden ingevuld met interne medewerkers, omdat die tijd ten koste zal gaan van de inzet in de latende organisatie. Deze kosten zijn verwerkt in het overzicht voor het benodigde implementatiebudget 2020.

Inzet (nov19-dec20)	Aantal fte	Kosten implementatie
Intern	2,1	€ 186.400
Extern	1,9	€ 296.000
Totaal	4	€ 482.400

6.5 Risico's, afhankelijkheden en maatregelen

De onderzoeksfase is onder stevige tijdsdruk en met beperkt beschikbare bemensing tot stand gekomen, waarbij aannames gemaakt moe(s)ten worden. Vanuit dat inzicht kunnen de volgende risico's worden genoemd en geduid:

- Benodigde doorlooptijd is zeer krap
De implementatie bevat een breed spectrum aan verschillende activiteiten, waarvan een aantal op het kritieke pad, zoals de mogelijke aanbestedingen inclusief voorbereidingen, de noodzakelijke opbouw van de onderdelen van de informatieketen, de strategie voor inrichting van de infrastructuur en de benodigde integratie van voorzieningen (zoals de personeels- en salarisadministratie). Hou daarbij rekening dat met de implementatie van de Omgevingswet en de introductie van een nieuw zaakstelsel Zoetermeer een beroep moet doen op een aantal functies waarvan de invulling noodzakelijk is voor de opzet van het werkbedrijf. Van belang is dat de tijd maximaal wordt benut met de juiste bemensing. Maatregel: start zo spoedig mogelijk (zie ook verdere uitwerking in het advies).
- Focus te operationeel, gefragmenteerd.
Er wordt een integrale aanpak verwacht, terwijl de praktijk leert dat het al erg lastig is gebleken op onderdelen de benodigde scherpheid te vinden, een permanent een gedeeld informatiebeeld te hebben van wat gaande is, wat andere werkgroepen adviseren, etc. Maatregel: plot de bevindingen en adviezen op het 9 vlak model en gebruik dat als richtsnoer om de samenhang te bewaken van het geheel en het plan van aanpak voor implementatie.
- Eisen qua beheersing (AVG, informatiebeveiliging, archivering) én benutting van informatie wel in beeld, maar sneeuwen onder.
De organisatorische, financiële en bestuurlijke complexiteit overheersen, waardoor het risico bestaat dat de aspecten die toezien op een efficiënte en verantwoorde informatievoorziening onderbelicht raken in de implementatie waardoor de finale haalbaarheid ernstig in het geding raakt. Maatregel: borg de kennis in het implementatieteam, maak het een vast agendapunt op de bestuurlijke tafel(s), zorg dat de leerpunten van andere organisatie met vergelijkbare casuïstiek hierin expliciet worden meegenomen.
- Bemensing in implementatie
Zowel binnen de organisatie (veel andere prioriteiten binnen de gemeente) als in de markt is het zowel kwantitatief als kwalitatief een zorg om de juiste mensen te vinden op de benodigde Ict-rollen. Maatregel: borg de kennis uit het de analysefase van de afgelopen zomer, werk het profiel van het gehele team verder uit, geef binnen de organisatie er prioriteit aan, bouw het gefaseerd op. Maak bij de start afspraken over de borging daar waar op (cruciale) punten expertise moet worden ingehuurd. Start met de kernrollen van projectleider en informatiemanager. Zij kunnen het team verder op maat samenstellen in afstemming met de opdrachtgever.
- Benodigde competenties
Globaal is aangegeven welke functies en rollen er benodigd zijn, maar de vraag is of de vereiste kennis en competenties aanwezig zijn voor een succesvolle inrichting van het werkbedrijf. Kunnen medewerkers een op een over? Personele consequenties worden voornamelijk aan de rechtspositie gekoppeld, en voor de benodigde ontwikkeling van medewerkers wordt "een forse slag in mindset" voorzien. Het moge duidelijk zijn dat dit ook geldt voor leidinggevers en het politiek-bestuurlijke domein. Aangegeven wordt dat daar tijdig met de omslag moet worden begonnen, maar een indicatie van de werkelijke betekenis en omvang van deze opgave ontbreekt. Maatregel: gebruik het Madurodaminitiatief niet alleen voor de omslag van een ambtelijke naar een

ondernemende houding, maar ook om het informatiewerken en de relatie met gewenste sturing en kaderstelling te duiden.

- Huisvesting
Omdat de huisvesting nog niet duidelijk is, geeft dit een risico op de inrichting(-skosten) van ICT omtrent de strategiekeuze op technische inrichting en toegangsregulering tot applicaties. Daarnaast is er een risico op het samenspel van de rollen. Rolduidelijkheid, -samenhang en -begrip op alle niveaus is al een punt van zorg, huisvesting in diverse locaties vraagt nog meer aandacht voor dit samenspel. Maatregel: hou bij de locatiekeuzes rekening met de kosten die gemaakt moeten worden met de aanleg van de benodigde ICT-infrastructuur.

6.6 Overige bevindingen

Informatiemanagement

Er kan nog geen volledig beeld worden samengesteld van de effecten op de huidige organisatie, de implementatie en de gewenste eindsituatie met betrekking tot de op- en inrichting van het werkbedrijf. De voor een zorgvuldige en verantwoorde besluitvorming benodigde informatiepositie is voor alle betrokkenen feitelijk onvoldoende. De oorzaak is gelegen in de afwezigheid van een centrale regiefunctie op beheer, ontsluiting en gebruik van informatie (op alle niveaus, op alle onderdelen en over de gehele keten). Aan deze omstandigheid ligt het perspectief ten grondslag wat Informatie doorgaans ziet als technologisch fenomeen ("de computer"), *waardoor Informatie, naast personeel en financiën, niet als een van de belangrijkste assets wordt gezien*. Om tegemoet te komen aan bijvoorbeeld de gewenste KPI's, de diverse (wettelijke) informatieplichten en de eisen die vandaag de dag gesteld worden aan een doeltreffende en inzichtelijke informatiehuishouding zoals die nodig zal zijn voor het werkbedrijf, zal op korte termijn begonnen moeten worden met de inrichting van die centrale regiefunctie. Andersom geredeneerd biedt de oprichting van het werkbedrijf de gemeente een uitgelezen kans om informatie- en data-gestuurd werken op het vereiste niveau te brengen.

We weten nog niet alles

Er is een veelheid aan pakketten en functionaliteit, maar vanwege de beperkte tijd mist de beschrijving van de onderliggende gegevensbronnen. Hierdoor kan geen volledig inzicht worden gegeven in wat nodig is voor het beantwoorden van de meest essentiële vragen. Een uitgewerkt detailniveau van de benodigde gegevens, uit welke bronnen ze afkomstig zijn, wat de vereiste kwaliteit is, met welke partij ze mogen worden gedeeld; het zijn allemaal factoren die (mede-) bepalend zijn voor het inzicht in de haalbaarheid van een doeltreffend opererend werkbedrijf. Aannames met betrekking tot het zonder meer kunnen inzetten van gegevens omdat die nu ook al worden gebruikt gaan voorbij aan het gegeven dat we straks te maken hebben met een aparte rechtspersoon. Met betrekking tot de informatie-eisen en wensen is het Madurodam initiatief de aangewezen weg om de medewerkers hiermee in mee te nemen.

Contractovername en licenties

Er bestaat nog onduidelijkheid over het kunnen overnemen van licenties en andere verbintenissen door het werkbedrijf uit de latende organisaties. Wanneer dat juridisch niet mogelijk blijkt, betekent dat dat er mogelijk moet worden aanbesteed (onderhands, meervoudig of Europees). Dat kost tijd en capaciteit en heeft invloed op de frictiekosten. Een doorlooptijd van 6-10 maanden is geen uitzondering voor een aanbesteding. Er heeft nog geen volledige inventarisatie plaatsgevonden van bestaande overeenkomsten die eventueel in aanmerking komen voor (gedeeltelijke) overname door het werkbedrijf. Voor de gevallen

waarin dat wel duidelijk is (of zou zijn) ontbreekt het mandaat om over te gaan tot onderhandelen of daadwerkelijke aanschaf. *Er is immers nog geen rechtspersoon werkbedrijf namens welke rechtshandelingen kunnen worden verricht.* Bovendien is er nog geen ruimte om hiervoor alvast uitgaven te doen. Dit 'overname punt' gaat ook op voor facilitair en de inrichting van de technische infrastructuur, waarvan de begroting onder meer sterk afhangt van de huisvestingkeuzes. Kan bekabeling worden hergebruikt? Op hoeveel locaties komt de uiteindelijke keuze uit? Er wordt gesproken over overname van "het casco", maar dat kan zonder nader onderzoek naar verschillende alternatieven en mogelijkheden.

Privacy

De exploitatie van het werkbedrijf wordt beheerst door de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Het gewenste procesontwerp moet worden vastgesteld en geanalyseerd op gebruik van persoonsgegevens, zodanig dat rechtmatige en verantwoorde verwerking van de persoonsgegevens voorafgaand aan een daadwerkelijk operationeel werkbedrijf kan worden aangenomen. Een data protection impact assessment (DPIA) is daarvoor het aangewezen en wettelijk aangewezen instrument. Dat is ook nodig om aan het beginsel van Privacy by Design tegemoet te komen. Daarmee kunnen de persoonsgegevensverwerkingen van het toekomstige werkbedrijf worden getoetst, wordt inzicht verschaft in de risico's en kunnen technische en organisatorische maatregelen tijdig worden genomen. Belangrijk aspect in de omgang met persoonsgegevens is dat gegevensuitwisseling in het sociaal domein (zowel intern als in ketens) problematisch is vanwege de gevoeligheid van de gegevens en de verscheidene wetgevingssilo's. Dat kan een juridische begrenzing betekenen voor de gewenste integrale klantbenadering. Er is nog geen zicht wanneer dit middels wetgeving geregeld gaat worden, maar op ontwerpniveau zou al naar voren moeten komen waar de bottlenecks zitten, die eventueel kunnen worden opgeheven als deze regelgeving van kracht wordt. Hou er rekening mee dat als op de verwerking van de persoonsgegevens van een kwetsbare groep restrisico's optreden, daar geen passende maatregelen op kunnen worden genomen. De Autoriteit Persoonsgegevens moet in dat geval worden verzocht om een zogenaamde voorafgaande raadpleging, en gedurende dat onderzoek mag geen verwerking van persoonsgegevens plaatsvinden. *De aanname dat wat nu gebeurt straks zonder meer ook kan in het werkbedrijf is erg risicovol en zou kunnen resulteren een in bestuurlijke boete en, minstens even ernstig, schending van het privacy-grondrecht van de doelgroep.*

6.7 Conclusie

Het succes van de implementatie en exploitatie van het werkbedrijf is, zo mag duidelijk zijn, zeer sterk afhankelijk van de kwaliteit van de informatiehuishouding. We hebben aangegeven wat daar financieel voor nodig is en kwantitatief en kwalitatief op personeel en voorzieningen. Er mist een essentiële succesfactor als niet op zeer korte termijn een passende informatiemanagementfunctie wordt georganiseerd. Dat betreft niet alleen het beheer, de ontsluiting van en het (rechtmatig) gebruik van gegevens, maar ook (en vooral) de uitvoering, sturing en strategie over de hele keten. Dit gaat op voor zowel de latende organisaties, als het implementatietraject en het beoogde werkbedrijf. Het risico op het verplaatsen van losse schakels in plaats van het smeden van een stevige informatieketen is groot. Het onvolledig inrichten van de informatiefunctie vergroot de kans op gebrekkige motivering van besluitvorming en het onvolledig bedienen van de doelgroepen. Daarnaast kan het tot onrechtmatige situaties leiden (bijvoorbeeld met de AVG) waar het bestuur rechtsreeks op kan worden aangesproken. De kernboodschap van het College met betrekking tot de op- en inrichting van een nieuw werkbedrijf met een integrale benadering van het sociaal domein is duidelijk, maar of het binnen de gestelde termijn mag

(aanbesteden, contractovername, privacywetgeving) en kan (informatie inrichting, benodigde competenties, capaciteit, financiële haalbaarheid) is onzeker.

6.8 Advies

De bevindingen en uitgangspunten en het geheel wat aan verdiepende uitwerkingen beschikbaar is, geeft zicht op de ICT opgave in de breedte. Op grond daarvan wordt als volgt geadviseerd, waarbij met een ^M wordt aangegeven dat dringend wordt aanbevolen aan dat specifieke punt mee te nemen in het Madurodam initiatief.

1. Zorg dat de rol en waarde en beheersing van informatie als rode draad wordt verweven en verinnerlijkt op de inhoudelijke beschrijving en uitwerking van het werkbedrijf, Madurodam en implementatie.
2. Zorg dat vanaf de start van het werkbedrijf (ook al is het nog bescheiden in mogelijkheden en wordt het gefaseerd opgebouwd) meer integraal kan worden gestuurd met informatie^M;
3. Zorg dat vanaf de start van het werkbedrijf wordt gewerkt met een voor alle betrokkenen in het werkbedrijf herkenbare ICT hulpmiddelen. Maak in de implementatie voorbereiding al een eerste slag door het aanvullen van ontbrekende functionaliteiten^M en het opschonen van dubbelingen (bijv. het gewenste integreren van de personeels- en salarisadministratie) en laat het vervolgens vanaf de start onderdeel zijn van de verbetercyclus;
4. Neem de informatieketen als leidraad bij de implementatie. Zorg daarbij voor een startopstelling van rolinvullingen per laag. Vervolgens kan per processtap (nieuw werkproces) de inrichting per laag van de informatieketen plaatsvinden en kan worden gestuurd op het beheersen van de implementatie (terugdringen risico's, optimaliseren toegevoegde waarde). Per laag^M wordt de rolinvulling en informatiebehoefte dan verfijnd en ingericht en kunnen de eisen vanuit beveiliging, privacy en archivering by design (ontwerp) en default (als basisnorm) ingericht;
5. Geef in de implementatiefase in de eerste 3 maanden prioriteit aan:
 - a) Een startopstelling met de rolinvulling van opdrachtgever, projectleider en informatiemanager. Deze rollen kunnen het team verder samenstellen en de noodzakelijke fasering verder uitwerken. Met dit team kan de implementatie van IV en ICT in de breedte worden voorbereid. Zorg daarbij voor een intensieve en integrale werkwijze met de andere bedrijfsvoering onderdelen;
 - b) Het inzichtelijk maken van alle gegevenstromen^M en -bronnen voor het werkbedrijf. Dit is noodzakelijk voor het vaststellen van de rechtmatigheid van de verwerking van persoonsgegevens, voor het inzicht in de conversie van gegevens ten behoeve van nieuwe functionaliteit en/of werkwijzen en om te begrijpen hoe de gegevens exact van A naar B lopen en hoe dit in te regelen;
 - c) Het verdiepen van het inzicht in alle ICT-contracten in termen van mogelijke overdracht of het opnieuw moeten contracteren. Doe dit in samenhang met alle andere contracten die vanuit bedrijfsvoering noodzakelijk zijn en bepaal zo spoedig mogelijk een (integrale) aanbestedingsstrategie.
6. Zorg voor een helder communicatietraject vanuit het overall project, waarbij wordt gekeken naar de beoogde doelgroepen en welk detailniveau van informatie steeds passend is.
7. Indien gewacht wordt met de start van de implementatie tot na formele besluitvorming en toekenning van het projectbudget, is het risico voor ict groot dat de startdatum van 1-1-2021 niet gehaald wordt. Starten met voorbereiding per november 2019 wordt ten zeerste aangeraden.

7 Communicatie en Marketing

7.1 Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt de aanpak, inhoud en ontwikkeling van de communicatie binnen en vanuit het werkbedrijf en het beoogde resultaat.

7.2 Uitgangspunten

De ontwikkeling van het werkbedrijf zal stapsgewijs verlopen met een experiment waarbinnen kan worden onderzocht wat werkt. Communicatie sluit zich aan bij deze organische manier van ontwikkelen, waarbij elke stap bijdraagt aan een duidelijk zichtbaar en herkenbaar werkbedrijf. Hierin gaan we mee met het Madurodam-initiatief waarin deze werkwijze centraal staat. Het ontwikkelen van het marketingcommunicatieplan gaat uit van het beeld wat we als werkbedrijf willen zijn:

- Relatie met omgeving: persoonlijk en zakelijk, met elkaar in gesprek, aandacht
- Wat we beloven: zakelijk, makkelijk, eenvoudig en snel, afspraken nakomen
- Wat je krijgt: meedenkers die over hun grens kunnen kijken en denken in mogelijkheden, hulp als je problemen ervaart, en zo zorgen voor een betere match voor de vraag naar arbeid
- Voor wie: kandidaten/medewerkers, werkgevers en ondernemers in de regio en partnerorganisaties

7.3 De belofte van het werkbedrijf

Het werkbedrijf heeft verschillende soorten relaties met doelgroepen. Daarom ontstaan er uit het beeld drie soorten pitches: voor kandidaten/medewerkers, voor werkgevers/ondernemers en voor onze andere samenwerkingspartners. Elk van de pitches gaat uit van welke oplossing het werkbedrijf hen biedt voor welk probleem. De pitches verschillen omdat de aansluiting met en dienstverlening aan de drie verschillende groepen ook verschillend is. Boven de pitches hangt een verbindende kernboodschap: wat is in de kern waar het werkbedrijf voor staat.

7.4 Naam en huisstijl

Je bent hoe je heet. Naam en logo zorgen voor de herkenbaarheid van ons bedrijf bij onze drie klantgroepen. Criteria voor de keuze van een naam zijn: herkenbaar, kort en betekenis vol. Inmiddels is er al een aardige verzameling namen door inzendingen van medewerkers. Om een selectie te maken, komt er een duidelijk traject voor het maken van een keuze. Deze bestaat uit het samenstellen van de longlist (alle inzendingen), het beoordelen van de inzendingen aan de criteria en met een aangewezen groepje (vertegenwoordigers Sociaal Domein en DSW) een voorselectie maken. Met een top twee of drie start het huisstijl traject. Uit de eerste conceptontwerpen volgt een keuze (vertegenwoordigers Sociaal Domein, bestuurder en communicatie). Deze keuze leidt tot verdere uitwerking van de huisstijl bestaande uit logo, beeldmerk en de huisstijldragers (briefpapier, advertenties, folders, presentatie sjabloon, website). En natuurlijk een handleiding voor het gebruik ervan.

7.5 werkbedrijf en samenwerking

Het werkbedrijf is een zelfstandig opererende organisatie. Maar ze opereert niet alleen. De samenwerking met andere teams en organisaties bij het bereiken van doelen noodzaakt goed nadenken over afzenderschap van boodschappen naar klantgroepen. Want de samenwerking heeft invloed op de uitstraling naar buiten. Specifiek gaat het om afstemming vanuit werkbedrijf, WSP (ZHC) en teams binnen de gemeente Zoetermeer (bijvoorbeeld

Sociaal Domein, Economie). Dus: afzender werkbedrijf, afzender WSP powered by werkbedrijf en soms Sociaal Domein powered by werkbedrijf. Pas na besluitvorming over het OIP kunnen we in kaart brengen om welke situaties dat gaat. En dan nog ontstaan in de toekomst nieuwe situaties die je dan apart beoordeelt.

7.6 Aanpak, rollen en planning

In de implementatiefase van het werkbedrijf volgt de uitwerking van een extern gericht marketingcommunicatieplan. Bovenstaande onderwerpen zijn daar onderdeel van. De werkgroep die daar sturing aan geeft bestaat uit communicatieadviseur van Zoetermeer (trekker), DSW en WSP. Andere betrokkenen zijn de opdrachtgever (projectleider werkbedrijf, communicatieadviseurs van Leidschendam-Voorburg en Rijswijk, verantwoordelijke bestuurder Zoetermeer).

In de periode november 2019 – maart 2020 zijn er voorbereidende werkzaamheden. Dat bestaat uit verzamelen van de benodigde informatie, samenstellen van de basisboodschappen voor de klantgroepen, de eerste contouren van een marketingcommunicatieplan en formuleren van de briefing voor huisstijlontwikkeling.

In de periode maart 2020 – januari 2021 volgt bijstelling van de voorbereide boodschappen en contouren van het marketingcommunicatieplan, uitzetten briefing voor huisstijl en starten traject voor het ontwerp van de huisstijl door een bureau en maken van een uitvoeringsplan bij het marketingcommunicatieplan.

Voor de implementatiefase is een projectbudget van €50.000,- geraamd.

Vanaf januari 2021 valt het onderhouden van het marketingcommunicatieplan onder de verantwoordelijkheid van de communicatieadviseur van het werkbedrijf. Deze stemt de inhoud daar van af met de communicatie adviseurs van de betrokken gemeenten en het WSP.

7.7 Samenvatting en conclusie

Ook de implementatiefase vraagt om inzet op in- en externe communicatie aangaande de oprichting van het werkbedrijf, net zoals in de ontwerpfase aan de hand van de stakeholdersanalyse. Daarnaast wordt ingezet op de ontwikkeling van een aantal producten ter ondersteuning van de zichtbaarheid en bekendheid van het werkbedrijf (naamgeving, kernboodschap, huisstijlontwikkeling, marketing & communicatieplan). De keuze voor een naam voor het werkbedrijf wordt urgenter zodra de definitieve keuze voor de oprichting en implementatie is gemaakt.

8 Financiën

8.1 Financieel kader en weerstandsvermogen

Een nieuwe BV in plaats van de huidige GR vraagt om nieuwe financiële spelregels. Deze notitie geeft handvatten om te komen tot deze spelregels. Deze handvatten zijn geschreven vanuit het kader dat het WB vorm krijgt in een BV. Deze notitie is een eerste aanzet om de financiële kaders en uitgangspunten te verwoorden die van belang zijn voor een financieel gezond WB en voor de relatie tussen de gemeente Zoetermeer in haar rol als eigenaar en haar rol als opdrachtgever van het WB. Een WB dat zoveel als mogelijk financieel zelfstandig opereert. Uiteindelijk zal de gemeente Zoetermeer de financiële uitgangspunten bepalen en vastleggen in de statuten van het op te richten WB.

De probleemstelling in dit onderzoek luidt als volgt:

“Welke financiële uitgangspunten zijn noodzakelijk voor de continuïteit van de bedrijfsvoering van het WB?”

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn de volgende onderzoeksvragen benoemd:

1. Adviseer hoe de financiële relatie eruit moet zien tussen de gemeente Zoetermeer als eigenaar, de sociale dienst als nevengeschikte uitvoeringsorganisatie en het WB.
2. Bepaal daarbij of een weerstandsvermogen noodzakelijk is, binnen welke grenzen de omvang van het vermogen zich kan bewegen en op welke wijze dit vermogen vanaf de start van het WB moet ontwikkelen.

De BV WB wordt geacht een ondernemende, wendbare en goed presterende organisatie te vormen die zo veel mogelijk in staat is de “eigen broek” op te houden. Dat vraagt om positieve financiële prikkels voor deze organisatie. Idealiter is er sprake van evenredigheid; balans tussen winst en verlies, zodat zowel in goede als in slechtere tijden de BV in staat is zonder extra bijdragen van de gemeente te opereren. Tegelijkertijd is sprake van uitvoering van een kerntaak van de gemeente door de BV, met de gemeente als grootaandeelhouder op basis waarvan bijvoorbeeld mogelijk faillissement van de BV als gevolg van slechte prestaties niet aan de orde is (vangnet). In dit spanningsveld tussen uitvoeren van een kerntaak met financieel vangnet en het ondernemend opereren van de BV dient gezocht te worden naar heldere financiële verhoudingen tussen de gemeente Zoetermeer en de BV. De werkgroep Financiën krijgt de opdracht deze nieuwe financiële verhoudingen te onderzoeken en het College te adviseren op een realistisch perspectief.

Uit voorgaande opdrachtformulering is af te leiden dat de gemeente Zoetermeer garant staat voor de BV. Deze garantstelling geldt voor eventuele verliessituaties die kunnen ontstaan en aansprakelijkheid. Anderzijds straalt deze garantstelling ook vertrouwen uit naar potentiële opdrachtgevers van het WB en andere gelieerde stakeholders zoals de BNG.

Het resultaat van deze deelopdracht is een advies op basis waarvan de gemeente Zoetermeer als eigenaar en als opdrachtgever van het WB een standpunt kan innemen over de financiële uitgangspunten en de methodiek rondom werkkapitaal en risicomanagement.

8.1.1 Uitgangspunten financiële beheersing Zoetermeers werkbedrijf

De gemeente Zoetermeer is in de nieuwe opzet 98% eigenaar van het WB en daarmee grootaandeelhouder. De gemeente Leidschendam-Voorburg en de gemeente zullen om aanbestedingsredenen een 1% belang in het WB nemen. In deze notitie is het uitgangspunt dat gemeente Zoetermeer financieel risicodrager is. Dit houdt in dat de gemeente

Zoetermeer zowel risico draagt over mogelijke verliezen van het WB, maar ook begunstigde is bij mogelijke winsten. Om de financiële consequenties transparant te monitoren, is een set aan spelregels van belang. Deze spelregels richten zich op de verhouding tussen de gemeente Zoetermeer als eigenaar en het WB. De relatie tussen van het WB met de twee andere aandeelhouders en op de relatie die het WB kan en mag aangaan met andere partijen.

Binnen de vast te stellen governance structuur heeft de gemeente Zoetermeer als eigenaar samen met de gemeente Leidschendam-Voorburg en Rijswijk de bevoegdheid om te bepalen welk mandaat het WB krijgt. Afhankelijk van de omvang van dit mandaat heeft het WB ruimere of minder ruime financiële bevoegdheden. Dit mandaat krijgt vorm in de omvang van het eigen vermogen, een risico-opslag op de kostprijs en de mate van financiële zelfstandigheid en beleidsvrijheid van het WB. Als kader geldt dat het WB geacht wordt een ondernemende, wendbare en goed presterende organisatie te zijn die financieel zelfstandig kan opereren.

Het WB krijgt de juridische status van een BV. In dat perspectief zijn de volgende drie punten van belang tussen de gemeente Zoetermeer als 98% eigenaar en financieel risicodragers en het WB:

1. Garantstelling door de gemeente Zoetermeer
2. Methodiek werkkapitaal voor het WB
3. Methodiek risicomanagement voor het WB

In dit hoofdstuk zijn de uitgangspunten uitgewerkt met aandacht voor garantstelling, werkkapitaal en risicomanagement. Daarnaast zijn andere belangrijke uitgangspunten opgenomen.

8.1.2 Wettelijk kader verslaggeving

Het nieuwe WB in de vorm van een BV heeft te maken met de reguliere richtlijnen voor de verslaggeving vanuit Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek. Dit is een uitgangspunt dat van toepassing is op het WB. Jarenlang was op DSW Rijswijk en de afdeling WZI van de gemeente Zoetermeer het BBV van toepassing in haar planning & controlcyclus. Voor een BV zijn door de wetgever andere verslaggevingsrichtlijnen voorgeschreven. Dit is het voorgeschreven wettelijk kader voor een BV.

Binnen het BBV is de term weerstandsvermogen een belangrijk kenmerk. Dit is terug te vinden in de vereiste paragraaf weerstandsvermogen zoals opgenomen in de begroting en jaarrekening van DSW. Voor een BV zijn die termen en voorschriften niet van toepassing. In die structuur gaat het om risicomanagement en beheersing van het werkkapitaal. In deze notitie zijn deze termen nader uitgewerkt.

8.2 Garantstelling

De gemeente Zoetermeer is 98% aandeelhouder van het WB. Mede in relatie tot aanbestedingsrisico's zullen de gemeente Leidschendam-Voorburg en Rijswijk elk een 1% aandeel nemen. Ondanks deze 2% aandeelhouderschap is het uitgangspunt dat de gemeente Zoetermeer als enig aandeelhouder financieel risico (ook de positieve financiële resultaten) loopt over het WB. Het WB voert voor de gemeente Zoetermeer de overheidstaak rondom de Participatiewet uit. Technisch gezien kan de BV failliet gaan. Aangezien de gemeente Zoetermeer de continuïteit van deze overheidstaak in deze BV wil vormgeven, zal zij garant moeten staan voor de continuïteit van de BV. Zij staat garant voor eventuele exploitatietekorten van de BV en biedt daarmee de BV een financieel vangnet. Dit vraagt om

het afgeven van een *formele garantstelling* door de gemeente Zoetermeer. Dit dient een plaats te krijgen in de statuten en vraagt om een expliciet besluit van College en Raad van de gemeente Zoetermeer. In de implementatiefase wordt deze garantstelling verder uitgewerkt. In de tweede plaats is de garantstelling van belang voor het behouden van de bankfaciliteiten bij de BNG. In de notitie governance en sturing en monitoring zijn nadere afspraken vormgegeven over de sturing en beheersing van de BV zelf en haar verantwoordelijkheid naar de gemeente Zoetermeer als risicodrager en aandeelhouder.

8.3 Financiële risico's in relatie tot de diensten

Onderscheid tussen de financiële risico's die de gemeente Zoetermeer als eigenaar van het WB draagt en de financiële consequenties voor de andere afnemende partijen is van belang. Daarbij heeft de gemeente Zoetermeer een dubbele relatie. Enerzijds is de gemeente eigenaar en voor 98% en verantwoordelijk en risicodrager van de totale financiële situatie bij het WB. Anderzijds is de gemeente afnemende partij. Als afnemende partij is zij een vergoeding verschuldigd aan het WB voor de diensten en producten. De inzet is dat het WB zoveel mogelijk financieel zelfstandig functioneert.

Vanuit het bekende beeld op de uitvoering van de diensten, kan het volgende onderscheid gemaakt worden:

1. Uitvoering Wsw: de directe Wsw kosten (o.a. lonen doelgroep): de werkelijke kosten worden op basis van nacalculatie doorberekend aan de gemeenten waardoor er geen financieel risico is voor het WB. Gesproken wordt over een risico-opslag voor de uitvoering van de Wsw (bedrijfsvoering). Deze opslag is dekking voor mogelijke risico's die het WB loopt bij de uitvoering van de Wsw in de bedrijfsvoering. Bij de bepaling van de vorming van het werkkapitaal wordt deze risico-opslag meegenomen (verlaagd de hoogte van het werkkapitaal). Vooralsnog gaan we ervan uit dat de risico-opslag als een post onvoorzien zichtbaar wordt in de begroting.
Het uitgangspunt bij het bepalen van het risico over de uitvoering Wsw is dat alle drie gemeenten voor lange termijn verbonden zijn aan het WB en niet binnen een termijn van 10 jaar kunnen uittreden¹⁴.
2. De uitvoering participatie gemeente Zoetermeer (begeleiden en ontwikkelen van kandidaten naar werk): het uitgangspunt hierbij is dat deze uitvoering plaatsvindt binnen de budgetten die de gemeente Zoetermeer hiervoor beschikbaar heeft. Hiermee wordt bedoeld dat de beschikbare middelen bij de gemeente het uitgangspunt zijn voor de uitvoering door het WB. De aard en omvang van de dienstverlening zal met de gemeente Zoetermeer als opdrachtgever worden vormgegeven in een dienstverlenings-overeenkomst. Hierbij is wel het risico aanwezig dat de uitvoering van de afspraken uit de dienstverleningsovereenkomst (DVO) door de opdrachtgever als onvoldoende worden beoordeeld. Belangrijke beheersmaatregel is het organiseren van DVO-gesprekken. Het financiële risico bij het WB wordt als beperkt beoordeeld.
Het uitgangspunt bij de uitvoering participatie is dat de gemeente Zoetermeer voor zeer lange termijn verbonden is aan het WB (> 10 jaar).
3. Verkoop re-integratietrajecten aan derden: het uitgangspunt hierbij is dat een marktconforme prijs wordt gerekend. Het WB loopt ondernemersrisico. Enerzijds of de contracten gegund worden aan het WB. Anderzijds of de uitvoering van het contract plaats kan vinden binnen de marktconforme prijs. Beheermaatregel is o.a. het inrichten van standaard trajecten met duidelijk kostprijzen en sturing op kwaliteit van de uitvoering.
4. Inzet capaciteit doelgroep voor opdrachten voor derden (omzet): hiervoor geldt hetzelfde uitgangspunt als verwoord bij het vorige punt. Beheermaatregel is o.a. het spreiden van opdrachten over meerdere opdrachten/ klanten waardoor je minder afhankelijk bent een of meer opdrachten. Daarnaast kan worden ingezet op langere termijncontracten.

¹⁴ In de onderhandelingen kunnen andere afspraken gemaakt worden, los van deze systematiek voor het inschatten van het risico.

5. De bedrijfsvoering Werkbedrijf (kosten huisvesting, kaderpersoneel, Ict etc maar ook fiscaliteiten en juridische aangelegenheden en de aanlooprisico's): hierop loopt het WB bedrijfsrisico. Als mogelijke beheersmaatregelen kun je denken aan een flexibele schil personeel, (deels) huren van huisvesting waardoor ook hier meer flexibiliteit mogelijk is.

De omvang van het werkkapitaal kan op twee manieren in beeld worden gebracht:

1. Methodiek risicomanagement
2. Via algemeen aanvaardbare normen om de hoogte van het werkkapitaal in beeld te brengen.

8.3.1 Methodiek risicomanagement

Een gezonde financiële positie van het WB is een voorwaarde voor haar slagkracht. In relatie tot het werkkapitaal dat nodig is, is het van belang de risico's te beoordelen.

Bij de start van een nieuwe onderneming zijn de risico's groter door de veelheid aan wijzigingen en de opgave om te (re)organiseren. Op dit moment is de relatie tussen de gemeente Zoetermeer en het WB nog onderwerp van gesprek. Dat geldt ook voor de risico's die zich voor kunnen doen en wie daarvan de risicodrager wordt. In paragraaf 8.8 zijn potentiële risico's uitgewerkt. De komende periode kunnen deze muteren. Uiteindelijk is het vooral van belang om in het licht van deze notitie een standpunt in te nemen over de methodiek rondom risicomanagement.

Een vraag die ontstaat, is tot welke hoogte het WB risico's wil en kan nemen om haar doelstellingen te realiseren. Het WB zal voor een belangrijke mate gefinancierd zijn met publiek geld vanuit de gemeente Zoetermeer. Dat betekent dat de gemeente Zoetermeer als financieel risicodrager inzicht heeft in het risicobeleid van het WB. In die hoedanigheid is het passend dat het WB hierover rapporteert.

Het advies is om het WB in haar begroting en jaarrekening verslag te laten doen over haar risicomanagement. Als leidraad neemt de BV het algemeen gangbare schema over van risicomanagement. Dit schema ziet er als volgt uit:

Impact hoog	Overdragen	Vermijden/eliminieren
Impact laag	Accepteren	Reduceren
	Kans laag	Kans hoog

Het risicomanagement zal zich vooral focussen op die risico's met een hoge kans en hoge impact. Het overdragen van risico's houdt in dat WB deze buiten de deur zal zetten door bijvoorbeeld verzekeringen af te sluiten.

Deze methodiek vraagt van het WB om een overzicht te maken van de financiële consequentie van risico's. Daarbij is de kansberekening van belang op de waarschijnlijkheid dat een risico zich voordoet en welk bedrag hieraan verbonden is.

De risico's kunnen gerelateerd worden aan het eigen vermogen en werkkapitaal van het WB. De hoogte van de financiële risico's in relatie tot het benodigde en beschikbare werkkapitaal geeft een indicatie over de financiële gezondheid van het WB.

Vanuit een eerste uitwerking van potentiële risico's blijkt een indicatie van de risico's uit te komen in een bandbreedte tussen de € 1.100.000 - € 1.950.000.

8.3.2 Werkkapitaal

Zoals in paragraaf 8.1.2 verwoord gaat het bij een BV om de beheersing van het werkkapitaal. Werkkapitaal kan op verschillende manieren berekend worden. De kern is dat het werkkapitaal van dat niveau dient te zijn dat de onderneming nodig heeft om going-concern te kunnen functioneren. Daarnaast is het werkkapitaal nodig om de risico's af te dekken die de onderneming loopt.

De berekening van het werkkapitaal kan op twee manieren worden gemaakt:

1. Door de vlottende activa en het kort vreemd vermogen te relateren aan elkaar. Dit geeft een maatstaf over de liquiditeit. De liquiditeit is voldoende als de vlottende activa hoger zijn dan het kort vreemd vermogen.
2. Door het eigen vermogen samen met de voorzieningen en het vreemd vermogen te relateren aan de vaste activa. Deze berekening evalueert de financieringswijze van de vaste activa. Een positieve waarde betekent dat er meer eigen vermogen en lang vreemd vermogen beschikbaar is dan noodzakelijk om de vaste activa te financieren.

De uitkomst van deze twee methoden is gelijk aan elkaar. Deze uitkomst kan gerelateerd worden aan het balanstotaal. Dat leidt tot de zogenaamde werkkapitaalratio. In de praktijk geldt dat een ratio tussen de 10 en 20% voldoende is. Dit is het saldo dat nodig is om als onderneming going-concern te kunnen functioneren.

De berekening van de werkkapitaalratio is een indicatie. In de praktijk worden percentages van 10 – 20% gehanteerd bij private organisaties. In de situatie van het WB is sprake van een publieke organisatie, een “overheids” BV. Voor deze BV is het vooral van belang dat zij zelfstandig kan functioneren zonder een te grote financiële afhankelijkheid van de gemeente Zoetermeer als aandeelhouder. Dit betekent dat de BV zelfstandig aan haar korte termijn verplichtingen moet kunnen voldoen in combinatie met de eventuele voorraden. Vanuit de behoefte aan rust en zekerheid in de financiële huishouding van de BV wordt voorgesteld om te starten met een werkkapitaal van 20%. Op basis van indicatieve berekeningen op basis van 20% varieert de hoogte van het benodigde werkkapitaal tussen de € 0,6 miljoen en een bedrag van € 1,1 miljoen. Deze bedragen zullen muteren als gevolg van de nieuw op te stellen begroting voor het WB. De huidige indicaties kunnen gesteld worden als ondergrens en bovengrens voor het te hanteren werkkapitaal en daarmee de opbouw van het eigen vermogen van het WB.

Aanvullend is de indicatie van de berekende risico's betrokken worden bij de hoogte van het werkkapitaal. Het werkkapitaal in relatie tot de berekende risico's geeft een ratio die te vergelijken is met de weerstandsratio. De verwachting is dat niet alle risico's zich tegelijk zullen voordoen. Dat betekent dat deze ratio lager dan 1 mag zijn. Een ratio lager dan 0,8 is veelal gekenmerkt als onvoldoende. Als deze ratio vermenigvuldigd wordt met de indicatie van de risico's, is zichtbaar dat een eigen vermogen nodig is tussen de € 880.000 en € 1.560.000. Dit is hoger dan de berekening van het werkkapitaal.

Het advies is om voor het berekenen van de hoogte van het werkkapitaal uit te gaan van de berekeningsmethodiek zoals hiervoor weergegeven. Een ratio van 20% betekent dat het WB aan de veilige kant zit om financieel onafhankelijk te opereren en om risico's te kunnen dragen zoals in deze notitie berekend. Het advies is om uit te gaan van de werkkapitaalratio van 20% als ondergrens. Deze 20% als ondergrens is van belang omdat de berekende risico's hoger zijn dan de indicatieve berekeningen van het werkkapitaal. Het is te rechtvaardigen om met een bedrag van € 1 miljoen rekening te houden als werkkapitaal.

8.4 Financiering WB

Bij de financiering gaat het onder andere over de manier waarop de gemeente Zoetermeer in haar rol als aandeelhouder en risicodragers het WB en haar werkkapitaal wil financieren. Daarnaast gaat het over de overige financiering van bijvoorbeeld vaste activa in de vorm van leningen of rekening-courantverhoudingen (treasury).

Voor de financiering van het werkkapitaal zijn verschillende opties of een mix aan opties denkbaar:

1. Aandelenkapitaal storten
2. Reserve storten (eigen vermogen)
3. Korte termijn financiering via rekening courant verhouding gemeente Zoetermeer en het WB en/of een langlopende lening van de gemeente Zoetermeer aan het WB

8.4.1 Aandelenkapitaal

Een BV is een samenwerkingsverband van aandeelhouders. Bij een overheids BV zijn de aandelen in handen van de gemeente. In de situatie van het WB is de gemeente Zoetermeer grootaandeelhouder. De aandelen van een BV zijn niet vrij overdraagbaar tenzij anders is bepaald in de statuten. Bij de oprichting van een BV is geen verplicht minimumkapitaal vereist.

Het maatschappelijk kapitaal is het maximaal te storten aandelenkapitaal zoals vastgelegd in de statuten. Voorheen bedroeg de verhouding tussen gestort en maatschappelijk kapitaal minimaal een vijfde. Dat wil zeggen dat het maatschappelijk kapitaal bij aanvang van de BV een factor vijf hoger is dan het gestorte kapitaal. Deze wettelijke bepalingen zijn komen te vervallen. In de situatie van de overheids BV is het te overwegen om het gestorte kapitaal een factor lager te stellen dan het maatschappelijke kapitaal. Vanwege de vragen die spelen rondom inkoop- en aanbestedingen is het wenselijk gebleken dat de gemeenten Rijswijk en Leidschendam-Voorburg voor een enkel aandeel participeren. Op deze wijze bestaat, mits er sprake is van effectief gezamenlijk toezicht, de ruimte om dat mogelijk te maken.

Het werken met een agio reserve is uitsluitend van toepassing als de aandelen meer waard zijn dan de nominale waarde bij uitgifte. Gelet op het karakter van een overheids BV is dat niet aan de orde bij het WB.

De focus mag dan ook uitgaan naar de hoogte van het te storten aandelenkapitaal, kortweg het aandelenkapitaal.

Vanuit een ronde langs een aantal sociaal werkbedrijven die de BV als rechtsvorm hanteren, blijkt de hoogte van het aandelenkapitaal divers te zijn.

De hoogte van het aandelenkapitaal is van meerdere factoren afhankelijk. Als minimum bandbreedte kan een bedrag van € 100 genoemd worden zoals bij een ander bedrijf is terug te zien. Een maximumbedrag is niet direct te benoemen. Wel is het raadzaam om als gemeente het vertrouwen in het WB zichtbaar te maken in het gestorte kapitaal, beschikbaar gesteld werkkapitaal en in de vorm van garantstelling. Voorheen bedroeg het minimum te storten kapitaal wettelijk € 18.000.

Het advies is om een aandelenkapitaal aan te houden in combinatie met een werkkapitaal van 20% en een garantstelling. In de concept statuten is vastgelegd dat bij oprichting 100 aandelen worden uitgegeven, met elk een waarde van € 1000. Het aandelenkapitaal is daarmee bepaald op € 100.000.

8.4.2 Storting eigen vermogen

De gemeente Zoetermeer kan vermogen storten in het WB. De gemeente financiert dit vanuit eigen middelen. De storting leidt bij het WB tot een overige reserve. Het voordeel voor het WB is de vrije inzetbaarheid van dit vermogen. Binnen de gemeente Zoetermeer komt deze storting ten laste van de exploitatie. Dit bedrag is in principe een incidentele last binnen de gemeente Zoetermeer. Een onderzoeksvraag is in hoeverre deze storting binnen de gemeente Zoetermeer meerjarig kan worden afgeschreven.

In de statuten dient vastgelegd te worden wat het maximale eigen vermogen is in de vorm van reserves die WB mag aanhouden. Tevens dient in de statuten vastgelegd te worden op welke manier de resultaatbestemming plaatsvindt. Om fluctuaties in de resultaten op te vangen, is het van belang dat de BV beschikt over voldoende eigen vermogen. Voldoende eigen vermogen binnen de BV betekent dat WB niet bij iedere negatieve afwijking een beroep doet op aanvullende gemeentelijke middelen.

Het advies is om eigen vermogen te storten in de openingsbalans van de BV. Dit is bedoeld om fluctuaties op te vangen in de resultaten. Het niet storten van vermogen heeft als kanttekening dat het WB niet zelfstandig kan opereren en dat de gemeente Zoetermeer bij iedere afwijking een aanvullende bijdrage dient te verstrekken. Dit eigen vermogen heeft de vorm van een algemene reserve. De hoogte van dit te storten eigen vermogen kan berekend worden op basis van de werkkapitaalratio van de openingsbalans. In de tweede plaats kan de hoogte gerelateerd worden aan het risicoprofiel. Voor het minimum en het maximum van de reserve kan een percentage van 25% (minimum) en 200% (maximum) van de berekening van het werkkapitaal worden aangehouden (indicatief in dit geval € 250.000 als minimum en € 2.000.000 als maximum).

8.4.3 Liquiditeit en solvabiliteit

Voor de uitvoering van haar taken dient de BV naast werkkapitaal te beschikken over voldoende liquide middelen. We gaan bij het werkkapitaal ervan uit dat de bijdragen van de gemeentelijke opdrachtgevers in relatie tot de activiteiten WSW en (voor Zoetermeer) ook participatie in maandelijkse termijnen vooraf worden betaald. Dit sluit aan bij de huidige praktijk van DSW. Dit betekent dat maandelijkse bevoorschotting dient plaats te vinden.

Bij liquiditeitstekorten zijn meerdere opties mogelijk:

1. De BV kan haar eigen kredietfaciliteit bij de bank benutten.
2. Rekening-courantverhouding met de gemeente Zoetermeer.
3. Langlopende lening bij de gemeente Zoetermeer.

Ad 1. Kredietfaciliteit bij de bank

Op dit moment heeft DSW Rijswijk voor haar bankzaken een contract met de BNG. Een BV kan niet zomaar bij de BNG aansluiten omdat de BNG bedoeld is voor (de)centrale overheden. Uitzonderingen zijn mogelijk in situaties dat de gemeente garant staat. Om de bankfaciliteiten bij de BNG te behouden, is een garantstelling van de gemeente Zoetermeer vereist. Het advies is dan ook dat de gemeente Zoetermeer garant staat voor het WB. Daardoor kan het WB haar kredietfaciliteit bij de BNG inzetten.

Ad 2. Rekening-courant verhouding

Een tweede mogelijkheid is dat bij kortdurende liquiditeitsbehoefte de BNG of andere bank of de gemeente Zoetermeer via een rekening-courantverhouding voorziet in de financiering. De rekening-courantverhouding is een korte termijn financiering. Hoewel toegestaan, is het minder wenselijk deze manier van financiering in te zetten voor langlopende financiering. Deze methodiek is wel inzetbaar om in een tijdelijke behoefte van liquide middelen te voorzien bij de BV. Over de rekening-courant verhouding wordt rente berekend aan de BV. Het advies is om voor de verdere vormgeving van treasury in de implementatiefase in

samenwerking met de gemeente Zoetermeer te bekijken wat de meest efficiënte werkwijze is.

Ad 3. Lening afsluiten

Voor de financiering van de BV kan ook gekozen worden voor een langlopende lening. Voor de financiering van de vaste activa is het wenselijk dat de BV langlopende leningen kan afsluiten bij de BNG of bij de gemeente Zoetermeer. Met het schrijven van deze notitie is de omvang van de vaste activa nog niet bekend. Dit zal gedurende het proces inzichtelijk worden. Het uitgangspunt is dat langlopende activa met langlopende leningen worden gefinancierd. Ook hier geldt dat voor de verdere vormgeving van treasury in de implementatiefase in samenwerking met de gemeente Zoetermeer wordt bekeken wat de meest efficiënte werkwijze is.

8.4.4 Samenvattend

Het financieringsvraagstuk richt zich op het benodigde werkkapitaal (indicatief een bedrag van € 1 mln.). Bij de oprichting van de BV is het advies om de bijdrage van de gemeente als volgt vorm te geven:

- a. Storting aandelenkapitaal, indicatief tussen € 1.000 en € 200.000
- b. Storting eigen vermogen in de openingsbalans van de BV, indicatief € 800.000 - € 999.000.

Dit is bedoeld om fluctuaties op te vangen in de resultaten. Storting vindt plaats in de vorm van een reserve. De hoogte is berekend op basis van het benodigde werkkapitaal minus de storting van het aandelen kapitaal en minus de leningen om de vaste activa te financieren. Voor het bepalen van het minimum en het maximum kan een percentage van 25% respectievelijk 200% gehanteerd worden. Afspraken over de reserve moeten worden vastgelegd in de statuten

- c. Aangaan van een langlopende lening WB

Deze langlopende leningen zijn bedoeld om de vaste activa te financieren. De hoogte van de lening is afhankelijk van de hoogte van de vaste activa. De BV vergoedt rente over de langlopende leningen. Dit leidt tot rentelasten bij de BV. Vormgeving van treasury wordt in de implementatiefase nader onderzocht in nauwe samenwerking met de gemeente Zoetermeer.

8.5 Conclusies financiële spelregels

In dit hoofdstuk zijn antwoorden en adviezen geformuleerd op de probleemstelling en de onderzoeksvragen.

8.5.1 Advies deelvraag 1

De eerste te beantwoorden deelvraag luidt: "Adviseer hoe de financiële relatie eruit moet zien tussen de gemeente Zoetermeer als eigenaar, de sociale dienst als nevengeschikte uitvoeringsorganisatie en het WB".

In dit onderzoek zijn een aantal scenario's benoemd. Hieronder is het samenvattende advies verwoord.

Dit onderzoek richt zich op de financiële relatie tussen het WB en de gemeente. Voor de relatie met de sociale dienst is voor de beheersing van de financiën ervan uitgegaan dat de uitvoering kostendekkend plaatsvindt op basis van een langdurige afspraak. De inzet is dat het WB zo min mogelijk afhankelijk is van de gemeente. Dit betekent dat het WB financieel zelfstandig kan acteren. Het advies is om de volgende lijn te hanteren en vast te leggen in de statuten:

1. De gemeente Zoetermeer als eigenaar besluit garant te staan voor het WB. Deze garantstelling leidt tot bankfaciliteiten bij de BNG. En in de tweede plaats is deze garantstelling van belang vanwege de overheidstaak die de BV gaat uitvoeren. Deze garantstelling hangt samen met de afdekking van de risico's. De gemeente Zoetermeer is 98% eigenaar van het WB, maar voor draagt voor 100% de financiële risico's (en ook de financiële positieve resultaten) die voortvloeien vanuit het WB.
2. Het WB volgt de verslaggevingsrichtlijnen zoals wettelijk voorgeschreven. Dat zijn de verslaggeving volgens Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek.
3. De wijze waarop treasury wordt vormgegeven bij of de bank of via de gemeente Zoetermeer wordt in de implementatiefase nader uitgewerkt, waarbij de meest efficiënte werkwijze wordt gehanteerd. Dit geldt zowel voor de kortdurende liquiditeitsbehoefte als eventuele langlopende leningen.

8.5.2 Advies deelvraag 2

De tweede te beantwoorden deelvraag luidt: "Bepaal daarbij of een weerstandsvermogen noodzakelijk is, binnen welke grenzen de omvang van het vermogen zich kan bewegen en op welke wijze dit vermogen vanaf de start van het WB moet ontwikkelen."

Het samenvattende advies luidt als volgt:

1. De grenzen voor het berekenen van het benodigd eigen vermogen krijgen vorm door de methodiek van het werkkapitaal. Als indicator geldt de berekening van het netto-werkkapitaal en de werkkapitaalratio. Daarbij geldt als ondergrens een ratio van 20%. Op basis van indicatieve berekeningen van het werkkapitaal en van de risico's wordt een hoogte van het benodigd werkkapitaal ingeschat van € 1,0 miljoen als inbrengbedrag. Als maximum bedrag waartoe het werkkapitaal kan en mag groeien lijkt op dit moment een bedrag van € 2,0 miljoen (200%) realistisch. De ondergrens is bepaald op € 0,25 miljoen (25%) Deze bedragen zullen muteren als gevolg van de nieuw op te stellen begroting voor het WB.
2. De methodiek om de werkkapitaalratio te berekenen wordt vastgelegd in de statuten. Voor het maximum bedrag wordt geadviseerd te werken met de formule 200% van het berekende bedrag. Als minimumbedrag wordt geadviseerd om te werken met de formule 25% van het berekende bedrag.
3. De berekening van de hoogte van het eigen vermogen is de sluitpost van de berekening van het werkkapitaal. Dit eigen vermogen is nodig om de vereiste werkkapitaalratio te behalen. Om die reden wordt bij de openingsbalans het eigen vermogen uiteindelijk afgeleid van het benodigde werkkapitaal. Op basis van de definitieve begroting van het WB kan een concreet bedrag bepaald worden.
4. Eigen vermogen boven het te stellen bedrag dient het WB terug te storten naar de gemeente Zoetermeer. Om er voor te zorgen dat een positieve financiële prikkel ontstaat bij het WB is het geven van financiële ruimte van belang. Dit betekent dat gerealiseerde resultaten slechts worden afgeroomd als het eigen vermogen boven het maximumbedrag uit komt. Dit betekent dat het WB in principe gerealiseerde resultaten kan behouden tenzij dat het eigen vermogen een overschot heeft. In deze constructie blijft het WB financieel zelfstandig opereren. Het afkomen van een overschot aan eigen vermogen door de gemeente Zoetermeer is reëel omdat de gemeente Zoetermeer garant staat voor de BV. Door dit vermogen op een reëel niveau te stellen, blijft tegelijkertijd bij het WB de prikkel bestaan om als zelfstandige onderneming te acteren.
5. Eigen vermogen onder het bedrag dient de gemeente Zoetermeer aan te vullen bij het WB.

8.5.3 Advies deelvraag 3

De derde te beantwoorden deelvraag luidt: "Het al dan niet starten van het WB met opbouw van een eigen vermogen/ weerstandsvermogen/reserves."

In dit onderzoek zijn een aantal uitgangspunten benoemd. Hieronder is het samenvattende advies verwoord.

1. Het advies is om eigen vermogen te storten in de openingsbalans van het WB. Dit is bedoeld om fluctuaties op te vangen in de resultaten en om een ondernemende, wendbare en goed presterende organisatie te vormen die zijn “eigen broek” op houdt zoals verwoord in de aanvullende opdracht. Het niet storten van vermogen heeft als kanttekening dat het WB niet zelfstandig kan opereren. Bij iedere afwijking zal een aanvullende bijdrage van de gemeente Zoetermeer noodzakelijk zijn.
2. De hoogte van dit eigen vermogen wordt bepaald aan de hand van de berekening van het werkkapitaal bij de start begroting zoals verwoord onder deelvraag 2.
3. Voor wat betreft de hoogte van het aandelenkapitaal is het advies om te werken met een reële prijs van € 1.000 per aandeel. Op basis van de definitieve strategische visie kan bepaald worden welke hoogte van het aandelenkapitaal daaruit volgt. Dit vraagt om nadere uitwerking.
4. De insteek is dat het overige eigen vermogen naast het aandelenkapitaal wordt gestort in de vorm van een algemene reserve.

8.5.4 Beantwoording probleemstelling

De probleemstelling in dit onderzoek is “Welke financiële uitgangspunten zijn noodzakelijk voor de continuïteit van de bedrijfsvoering van het WB?”

Met de beantwoording van de deelvragen is een eerste richting op hoofdlijnen gegeven met een stramien van spelregels. Deze zijn van toepassing op de relatie tussen de gemeente Zoetermeer als eigenaar en opdrachtgever en het Zoetermeers werkbedrijf.

8.6 Afsluitend

In dit onderzoeksrapport is antwoord gegeven op de vraag welke financiële spelregels van belang zijn tussen de gemeente Zoetermeer en het op te richten Zoetermeers werkbedrijf. De spelregels tussen de afdeling werk, zorg en inkomen (WZI) die overkomt naar het WB en de gemeente zijn in deze notitie nog niet opgenomen.

Deze notitie is een eerste richting op hoofdlijnen en geeft antwoord op een aantal vragen. De komende periode zullen nieuwe vragen ontstaan en nieuwe richtingen bepaald worden. Nieuwe inzichten en nadere spelregels zullen vervolgens in een nieuw te nemen besluit op route worden gebracht. Vervolgens dienen deze richtingen een plaats te krijgen in de statuten van het WB zodat zij daadwerkelijk als spelregels zijn vastgelegd. Het WB zal binnen de bandbreedtes van deze spelregels haar planning & control cyclus inrichten en de concept begroting opstellen.

8.7 Fiscaalrechtelijke aspecten

In deze managementsamenvatting vatten we onze belangrijkste bevindingen en conclusies samen, waarbij we ook de eventuele vervolgacties benoemen.

8.7.1 Kaders van toepassing op de BV: feiten en omstandigheden

- De colleges van de gemeenten Zoetermeer, Rijswijk en Leidschendam-Voorburg hebben in 2018 met een intentieverklaring besloten tot het omvormen van de sociale werkvoorziening Gemeenschappelijke Regeling (GR) Dienst Sociale Werken (hierna: DSW) naar een nieuw sociaal werkbedrijf (hierna: WB). Aanleiding voor deze transitie is dat de huidige deelnemers in de GR (de 3 hiervoor genoemde gemeenten) een andere vorm van samenwerking willen met meer flexibiliteit, stabiliteit en financiële zekerheid.

- In de intentieverklaring is uitgesproken DSW om te vormen naar een sociaal werkbedrijf met Zoetermeer als centrumgemeente. Daarbij dient de huidige GR te worden geliquideerd en moet er een nieuwe organisatie worden opgericht waarin een werkplek wordt geboden aan alle huidige medewerkers van DSW met een Wsw-indicatie. Kaderpersoneel van DSW en haar 100%-dochtervennootschap Krijnen Personeel BV komt in principe in dienst van WB.
- De gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk hebben in de intentieverklaring uitgesproken bij de nieuwe organisatie (WB) werkplekken in te gaan kopen voor inwoners met een dienstverband in het kader van de Wet sociale werkvoorziening (hierna: Wsw).
- In het dagelijks bestuur van DSW is door de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk aangegeven dat men in WB geen bestuurlijke verantwoordelijkheid en aandeelhouderschap wenst te nemen. De gemeenten beogen (buiten de zittende SW-populatie en “Nieuw Beschut”) een zuivere inkooprelatie met vrijheid van handelen. Dat wil zeggen dat deze gemeenten ook bij andere organisaties dan WB prestaties willen (kunnen) inkopen in het kader van de uitvoering van de Participatiewet.
- In het tweede koersbesluit d.d. 18 december 2018 is door de gemeente Zoetermeer voor de nieuw te vormen organisatie de voorkeur uitgesproken voor de rechtsvorm BV (een overheids-B.V., gebaseerd op het principe “publiek door middel van privaat”). Als uitgangspunt is daarbij gehanteerd dat de gemeente Zoetermeer 100% van de aandelen zal houden in de BV Momenteel wordt evenwel onderzocht of de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk niet ook een (gering) aandeel in de nieuwe BV moeten krijgen, omdat dit vanuit niet-fiscale overwegingen (aangebestedingsrecht) gunstig kan zijn.¹⁵
- WB krijgt een bestuurder/directeur of raad van bestuur. Daarnaast is door het college van de gemeente Zoetermeer voorgesteld een raad van commissarissen met externe leden in te stellen. In de governancestructuur wordt gekozen voor rolscheiding tussen de eigenaarsrol en de opdracht gevende rol. De eigenaarsrol wordt belegd bij de wethouder Financiën (gemeente Zoetermeer) en de opdracht gevende rol bij de wethouder Sociale Zaken & Werkgelegenheid (gemeente Zoetermeer). Beide wethouders gaan deelnemen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna: AVA). Als uitgangspunt geldt dat sturing door de Gemeenteraad en het college van de gemeente Zoetermeer geborgd moet zijn. De AVA stemt in de voorbereiding op vergaderingen zo nodig zaken af met het college van de gemeente Zoetermeer. Belangrijke en strategische beslissingen worden door de AVA genomen. Belangrijke, grote besluiten van de bestuurder/directeur (of raad van bestuur) van WB worden vooraf onderworpen aan goedkeuring van de AVA. De bestuurder/directeur (of raad van bestuur) dient zich te richten naar de aanwijzingen van de AVA en heeft een informatieplicht naar het college en de gemeenteraad m.b.t. de begroting/jaarrekening en periodieke rapportages.
- Het streven is dat WB de uitvoering van de Wsw uiterlijk per 1 januari 2021 overneemt van DSW. De medewerkers van DSW met een Wsw-indicatie komen op de overdrachtsdatum formeel in dienst bij de 3 (woon)gemeenten (Boek 7, Titel 10 BW). Het uitgangspunt is immers dat een BV géén artikel 2 Wsw-dienstbetrekking kan aangaan. De gemeente kan middels een aanwijzingsbesluit een privaatrechtelijke rechtspersoon (WB) mandateren, zodat zij namens de gemeente uitvoerende Wsw-taken kan verrichten (Artikel 2 lid 2 Wsw Dit leidt ertoe dat deze medewerkers materieel komen te werken bij WB en ze daartoe door de 3 gemeenten ‘ter beschikking worden gesteld’. Dit geschiedt niet in de vorm van detachering en niet tegen vergoeding. De gemeenten ontvangen voor de Wsw-populatie financiële middelen vanuit het Rijk (de Rijksbijdrage) en wenden deze aan voor het betalen van

¹⁵ Op het moment van uitbrengen van dit advies was nog geen helderheid over het nemen van een 1% aandeel in de BV door Leidschendam-Voorburg en Rijswijk.

salaris e.d. aan deze medewerkers. Deze salarisadministratie zal in principe door WB worden gevoerd.

- Of de medewerkers “Nieuw Beschut” (onderdeel Participatiewet) in dienst komen van WB is nog niet duidelijk. De Wsw-cao is op deze doelgroep niet van toepassing. Hoewel deze doelgroep binnen WB feitelijk dezelfde werkzaamheden zal verrichten als de doelgroep met een Wsw-indicatie, moet nog worden bepaald hoe arbeidsrechtelijk met deze doelgroep wordt omgegaan.
- Voor de begeleiding en tewerkstelling van de Wsw-populatie zal WB een vergoeding in rekening brengen aan de gemeenten. Hoe deze vergoeding precies wordt vormgegeven is nog onderwerp van gesprek. De voorkeur lijkt uit te gaan naar een vorm van lumpsumfinanciering. Wij gaan ervan uit dat hetzelfde geldt voor de doelgroep Nieuw Beschut.
- Wat WB naast de uitvoering van de Wsw voor taken en activiteiten krijgt, moet nog nader worden uitgekristalliseerd. In elk geval is het vanuit de gemeente Zoetermeer de bedoeling dat WB de uitvoering van het “Werkdeel” van de Participatiewet overneemt. Dat heeft tot gevolg dat ook betrokken consultants/medewerkers vanuit de gemeente Zoetermeer overgaan naar WB. De uitvoering van het “Inkomensdeel” van de Participatiewet blijft bij de gemeente Zoetermeer.
- De gemeenten zijn voor de uitvoering van de Participatiewet primair zelf verantwoordelijk. Dat betekent dat burgers zich ook melden bij de gemeente. De gemeente bepaalt de maatwerkvoorziening en verwijst de burger in voorkomende gevallen direct door naar WB (en in geval van Leidschendam-Voorburg en Rijswijk kan naar andere organisaties worden doorverwezen), voor de feitelijke uitvoering van re-integratietrajecten e.d.
- Het is nog niet duidelijk op welke wijze WB door de gemeente Zoetermeer formeel wordt aangewezen voor de uitvoering van de taken op grond van (artikel 7) Participatiewet. Zo is het de vraag of deze taken worden gedelegeerd of gemandateerd (indien en voor zover dat mogelijk is vanuit een publiekrechtelijk lichaam en een privaatrechtelijke rechtspersoon) of dat anderszins een aanwijzingsbesluit wordt genomen waaruit volgt dat deze activiteiten bij WB worden belegd.
- Voor de uitvoering van de Participatiewet-taken zal WB een vergoeding in rekening brengen aan de gemeente(n). Hoe deze vergoeding precies wordt vormgegeven is nog onderwerp van gesprek. De voorkeur lijkt uit te gaan naar een vorm van lumpsumfinanciering.
- De huisvesting van WB is nog onderwerp van gesprek. De huidige panden van DSW betreffen huurpanden en in beginsel wordt de huur van alle panden opgezegd, tenzij overname van het huurcontract aan de orde is.
- Indien en voor zover WB overschotten behaalt (winst maakt), worden die in eerste instantie aangewend voor het vormen van (wettelijke) reserves. Als de reserves toereikend zijn, is het mogelijk dat WB winst uitkeert aan de aandeelhouder(s). Op welke wijze dit precies zal plaatsvinden (bijvoorbeeld in de vorm van dividend) is nog onderwerp van gesprek.
- Of WB (net als DSW in de huidige situatie) overige ‘gemeentelijke bijdragen’ gaat ontvangen is ons niet bekend.
- In onze advisering gaan wij er conform afspraak voor de loonheffingen en sociale verzekeringen vanuit dat sprake is van een overgang van onderneming (ovo). De gemeente laat dit (civielrechtelijk) vraagstuk door een externe adviseur onderzoeken. Mocht geen sprake zijn van een overgang van onderneming dan heeft dat tot gevolg dat de geschetste gevolgen voor de loonheffingen en sociale verzekeringen anders (kunnen) zijn. Dat dient dan nader te worden onderzocht.¹⁶

¹⁶ Inmiddels is duidelijk dat OvO van toepassing is.

8.7.2 Btw en btw-compensatiefonds

- WB zal in het geheel worden aangemerkt als btw-ondernemer.
- Als uitgangspunt verricht WB btw-belaste prestaties en bestaat er in beginsel recht op aftrek van voorbelasting. In deze situatie is er in principe geen sprake van kostprijsverhogende btw (generieke uitzonderingen zoals horeca-bestedingen daargelaten).
- De activiteiten die binnen de kaders van de Participatiewet worden verricht vallen mogelijk onder de sociaal-culturele vrijstelling. Dat zou tot gevolg hebben dat WB naast de btw-belaste prestaties (met aftrekrecht) ook btw-vrijgestelde prestaties verricht (zonder aftrekrecht). De kans is groot dat deze niet-aftrekbare btw niet kan worden doorgeschoven naar de gemeente(n) ten behoeve van het btw-compensatiefonds (BCF). Daardoor wordt WB geconfronteerd met kostprijsverhogende btw.
- Er lijkt te worden voldaan aan de voorwaarden voor een fiscale eenheid btw tussen de gemeente Zoetermeer en WB. Echter constateren we een aantal (praktische) aandachtspunten en voorzien we concrete risico's, waarbij we voorts inschatten dat de Belastingdienst zeer kritisch en terughoudend zal zijn.
- Alles overwegende adviseren wij u er voor te pleiten dat WB niet onder de sociaal-culturele vrijstelling valt. Wij verwachten dat het hiervoor nodig is te bewerkstelligen dat WB met de prestaties die op grond van de Participatiewet voor de gemeente Zoetermeer worden verricht, winst maakt die (deels) moet worden uitgekeerd aan de gemeente Zoetermeer.
- Voorts adviseren wij u met de Belastingdienst af te stemmen dat geen sprake is van een fiscale eenheid btw tussen WB en de gemeente Zoetermeer.
- Uitgaande van géén btw-vrijstelling en géén fiscale eenheid btw, kwalificeert WB als zelfstandig te beschouwen btw-ondernemer, die louter btw-belaste prestaties verricht. Daardoor heeft WB in beginsel volledig aftrekrecht.
- In deze situatie moet ter zake van de dienstverlening van WB in beginsel 21% btw in rekening worden gebracht aan de gemeente(n). Of c.q. in hoeverre die btw bij de gemeenten compensabel is via het BCF is de vraag. Op basis van het huidige beleid van de Belastingdienst is de btw naar onze opvatting grotendeels compensabel (en dus geen kostenpost). Er loopt momenteel een procedure bij de Hoge Raad, waarin de vraag centraal staat of btw ten aanzien van re-integratietrajecten (Participatiewet) volledig compensabel is. De uitspraak in die procedure wordt komend najaar verwacht.

8.7.3 Vennootschapsbelasting

- Als uitgangspunt is WB integraal belastingplichtig en over de (fiscale) winst vennootschapsbelasting verschuldigd. Het tarief bedraagt tot en met € 200.000 19% en daarboven 25% (tarieven 2019).
- De toepassing van een subjectieve vrijstelling (in casu de SW-vrijstelling) komt op basis van de geschetste feiten en omstandigheden niet aan de orde, aangezien WB niet zal kunnen voldoen aan de activiteiten-eis. Mogelijk kunnen op de winst van WB 1 of meerdere objectieve overheidswinstvrijstellingen worden toegepast. Wij denken dan specifiek aan de quasi-inbestedingsvrijstelling en de DVO-vrijstelling. Complicerende factor daarbij is dat niet slechts sprake zal zijn van uitsluitend dienstverlening aan de gemeenten (het bieden van werk), maar dat ook werkzaamheden voor derden samenhangen met die dienstverlening.
- Aangezien de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk ook een (minimaal) aandeel in WB verkrijgen, kan de quasi-inbestedingsvrijstelling niet worden toegepast.
- Toepassing van de DVO-vrijstelling is voor WB optimaal en onder voorwaarden mogelijk. Daarvoor verdient het aanbeveling de rechtsverhoudingen tussen WB en haar (gemeentelijke) opdrachtgevers zo veel als mogelijk in een

dienstverleningsovereenkomst te vatten. Een aandachtspunt is dat de inhoud van de dienstverleningsovereenkomst (ook) gevolgen voor de btw kan hebben. Het verdient aanbeveling de toepassing van de DVO-vrijstelling in de implementatiefase af te stemmen met de Belastingdienst.

- Mocht na afstemming met de Belastingdienst onverhoopt blijken dat de DVO-vrijstelling niet kan worden toegepast, dan kan worden overwogen de structuur te wijzigen. Die wijziging zou dan kunnen bestaan uit het oprichten van een zuster vennootschap van WB, waarin de Wsw-activiteiten (inclusief 'nieuw-beschut') worden ondergebracht. Daarop kan dan in beginsel de SW-vrijstelling worden toegepast. Ook dit scenario brengt aandachtspunten met zich mee en moet daarom (indien noodzakelijk/gewenst) nader worden onderzocht.
- Tot slot is het van belang de financiering van WB vanuit fiscaal perspectief nader te beoordelen/ optimaliseren.

8.7.4 Loonheffingen en sociale verzekeringen

- Bij de oprichting van WB zullen een aantal administratieve handelingen moeten worden verricht, onder meer de inschrijving in de KvK en het doen van een melding aan de Belastingdienst, het inrichten van een loonadministratie.
- DSW en WB dienen gezamenlijk het formulier 'Melding Loonheffingen Overdracht van activiteiten' op te sturen aan de Belastingdienst.
- Nu sprake is van een OVO gaan alle rechten en plichten die voortvloeien uit de arbeidsovereenkomst die geldt bij DSW van rechtswege mee over naar WB. Ten aanzien van de diensttijd-vrijstelling adviseren wij dit volledigheidshalve ter instemming aan de Belastingdienst voor te leggen.
- Voor het optimaal benutten van de subsidiemogelijkheden adviseren wij een proces in te richten.
- WB kent diverse arbeidsrelaties (o.a. vast, tijdelijk, detacheren) met elk specifieke kenmerken. Wij adviseren om per arbeidsrelatie de benodigde processen in te richten, risico beperkende maatregelen te treffen en het kennisniveau hierop intern uit te breiden.
- We adviseren WB om te onderzoeken of de gemaakte keuze door DSW ten aanzien van (o.a.) de omvang van de arbeidsovereenkomsten na de invoering van de Wet arbeidsmarkt in Balans (1 januari 2020) voortgezet moeten worden.
- WB zal in het kader van de premies werknemersverzekeringen ZW en WGA een keuze moeten maken tussen publiek verzekeren bij het UWV of eigenrisicodragerschap.

8.7.5 Conclusies en aanbevelingen

Op basis van de advisering door de extern deskundigen kan geconcludeerd worden dat het fiscale perspectief niet ongunstig lijkt, maar dat er nog wel een aantal onzekerheden zitten op het gebied van:

- Het volledig recht op compensatie van btw bij het Btw-compensatiefonds voor de inkoopende gemeenten voor de in rekening gebrachte btw door het werkbedrijf als gevolg van lopende jurisprudentie.
- Het voorkomen van de sociaal-culturele vrijstelling, waardoor de inkoop-btw kostenverhogend gaat werken.
- Het voorkomen van een fiscale eenheid voor de btw.
- Het kunnen toepassen van de dienstverleningsovereenkomst-vrijstelling voor de vennootschapsbelasting, waardoor het werkbedrijf over eventuele overschotten geen winstbelasting hoeft te betalen.

Het verdient aanbeveling zo spoedig mogelijk het afstemmingstraject met de Belastingdienst op te starten na instemming met de geadviseerde koers. Mocht de Belastingdienst zich niet kunnen vinden in de voorgestelde fiscale aanpak en werkwijze en dit leidt tot aanpassing van de koers of ongewenste effecten, dan zal hierop opnieuw advies uitgebracht worden.

8.8 Risico's werkbedrijf & beheersmaatregelen

Risicomanagement kan op verschillende manieren plaatsvinden. Kern van risicomanagement is het inschatten van de hoogte van risico's door de kans te bepalen dat het risico optreedt en de (financiële) impact die dit met zich mee brengt. In dat kader wordt een eerste beeld gegeven van de potentiële risico's die er zijn op de verschillende risicogebieden:

1. De uitvoering Wsw, directe Wsw kosten (o.a. lonen doelgroep)
2. De uitvoering participatie gemeente Zoetermeer
3. De uitvoering participatie derden
4. Inzet capaciteit doelgroep voor opdrachten voor derden (omzet)
5. De bedrijfsvoering WB (kosten huisvesting, kader personeel, etc maar ook fiscaliteiten en juridische aangelegenheden en de aanlooprisico's)

8.8.1 De uitvoering Wsw, directe Wsw kosten

Het uitgangspunt voor het WB is dat de werkelijke loonkosten op basis van nacalculatie worden doorberekend aan de gemeenten waardoor er geen financieel risico is voor het WB.

In de onderhandelingen wordt gesproken over een risico-opslag voor de uitvoering van de Wsw (bedrijfsvoering). Deze opslag is dekking voor mogelijke risico's die het WB loopt bij de uitvoering van de Wsw in de bedrijfsvoering. Bij de bepaling van de vorming van het werkkapitaal wordt deze risico-opslag meegenomen (verlaagd de hoogte van het benodigde werkkapitaal). Vooralsnog gaan we ervan uit dat de risico-opslag als een post onvoorzien zichtbaar wordt in de begroting. Indicatief gaan we van een risico-opslag voor alle drie gemeenten met een totale omvang tussen de € 100.000 - € 600.000.

Op dit moment is de insteek vanuit de onderhandelingen om een overeenkomst van 5 jaar te sluiten met de gemeenten Rijswijk en Leidschendam-Voorburg voor de Wsw doelgroep. De gemeente Zoetermeer onderhandelt over deze overeenkomst namens het werkbedrijf. Het werkbedrijf is de uitvoerder van het contract. Vanuit de onderhandelingen tussen de gemeente Zoetermeer en de gemeenten Rijswijk en Leidschendam-Voorburg inzake de dienstverlening Wsw is de (concept) afspraak dat de gemeente Rijswijk en Leidschendam-Voorburg na 5 jaar kosteloos deze dienstverleningsovereenkomst mogen beëindigen (met een opzegtermijn van 2 jaar). Het risico bestaat dat partijen (rekening houdend met de opzegtermijn) van rechtswege het contract laten aflopen na genoemde 5 jaar. Dit betekent dat Rijswijk en Leidschendam-Voorburg na 5 jaar zonder betaling van een fee de doelgroep Wsw kunnen weghalen bij het werkbedrijf. Daarmee is het afbouwen en de mogelijke frictie een risico. Als Rijswijk en/of Leidschendam-Voorburg na 5 jaar besluiten dit te effectueren zal het werkbedrijf op dat moment geconfronteerd worden met een daling van de Wsw populatie (maximaal ongeveer 40% van de totale doelgroep) en wegvallende dekking voor de kosten. Het wezenlijke van dit risico is dat niet alleen de gemeentelijke bijdrage van Rijswijk en Leidschendam-Voorburg voor deze doelgroep kan wegvallen, maar ook dat het werkbedrijf een deel van haar arbeidscapaciteit kan verliezen als het besluit valt om deze populatie elders onder te brengen. Daarmee raakt dit risico alle facetten van het werkbedrijf: zowel de omzet, de kosten van het kader, huisvesting en overhead als de beschikbare arbeidscapaciteit van de doelgroep. De omvang van het risico is mede afhankelijk van grootte van de groep Wsw-ers die elders geplaatst moet worden (één of twee

gemeenten beëindigen), de snelheid waarin formatie, huisvesting en overhead kan worden afgebouwd, de contractuele verplichtingen naar opdrachtgevers en projectkosten die gemaakt moeten worden. Een eerste berekening laat een financiële omvang van het risico zien tussen de € 1 mln. en de € 3 mln.

Het risico is naar zijn aard en omvang bijzonder en raakt de continuïteit van de het werkbedrijf. Dit wordt dan ook niet gezien als 'normaal' ondernemersrisico van het werkbedrijf. De gemeente Zoetermeer loopt als eigenaar het financiële risico over het werkbedrijf. Aangezien de gemeente Zoetermeer de continuïteit in deze BV wil vormgeven, zal zij garant moeten staan voor de continuïteit van de BV. Voorgesteld wordt om het risico van de mogelijke beëindiging van het dienstverleningscontract na 5 jaar door de gemeente Rijswijk en/ of de gemeente Leidschendam-Voorburg nader financieel uit te werken en mee te nemen als risico in het weerstandsvermogen van de gemeente Zoetermeer.

8.8.2 De uitvoering participatie gemeente Zoetermeer (begeleiden en ontwikkelen van kandidaten naar werk)

Het uitgangspunt hierbij is dat deze uitvoering plaatsvindt binnen de budgetten die de gemeente Zoetermeer hiervoor beschikbaar heeft. Hiermee wordt bedoeld dat de beschikbare middelen bij de gemeente het uitgangspunt zijn voor de uitvoering door het WB. De aard en omvang van de dienstverlening zal met de gemeente Zoetermeer als opdrachtgever (net als met andere opdrachtgevers) worden vormgegeven in een dienstverleningsovereenkomst. Hierbij is wel het risico aanwezig dat de uitvoering van de afspraken uit de dienstverleningsovereenkomst (DVO) door de opdrachtgever als onvoldoende worden beoordeeld. Belangrijke beheersmaatregel is het organiseren van DVO-gesprekken. Tussen de partners Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk is in de onderhandelingen afgesproken minimaal 2x per jaar met elkaar te spreken over de kwaliteit van dienstverlening. Het financiële risico bij het WB wordt als beperkt beoordeeld. In het kader van de risicoanalyse gaan we indicatief uit van een risico tussen de € 0 - € 50.000. Het uitgangspunt bij de uitvoering participatie is dat de gemeente Zoetermeer voor zeer lange termijn verbonden is aan het WB (> 10 jaar).

8.8.3 Verkoop re-integratietrajecten aan derden

Het uitgangspunt hierbij is dat een marktconforme prijs wordt gerekend. Het WB loopt ondernemersrisico. Enerzijds of de contracten gegund worden aan het WB. Anderzijds of de uitvoering van het contract plaats kan vinden binnen de marktconforme prijs.

Beheermaatregel is o.a. het inrichten van standaard trajecten met duidelijk kostprijzen en sturing op kwaliteit van de uitvoering.

In het kader van de risicoanalyse gaan we indicatief uit van een risico tussen de € 50.000 - € 150.000.

8.8.4 Inzet capaciteit doelgroep voor opdrachten voor derden (omzet)

Hiervoor geldt hetzelfde uitgangspunt als verwoord bij het vorige punt. Dit betekent dat er gerekend wordt met een marktconforme prijs. Hier ontstaan twee risico's:

- Het contractrisico: haalt het WB opdrachten binnen of raakt het WB opdrachten kwijt. Hierin is de marktconforme prijs van belang. De omzet komt daarnaast mogelijk onder druk te staan omdat onzeker is of de gemeente Rijswijk haar groenactiviteiten blijft inkopen bij het nieuw te vormen WB. Aanbestedingsrisico is eveneens aandachtspunt.
- Het capaciteitsrisico: heeft het WB voldoende beschikbare (doelgroep)capaciteit om de contracten te kunnen uitvoeren voor haar opdrachtgevers. De omzet van het WB wordt hoofdzakelijk behaald door de inzet van uren van medewerkers uit de

verschillende doelgroepen zowel in omvang als in kwaliteit. De verwachting is dat met het ouder worden van de doelgroep de productiviteit afneemt. Het risico is aanwezig dat minder uren kunnen worden ingezet dan begroot. Dit kan komen door een hogere uitstroom van de Wsw-medewerkers en/of de lagere instroom van nieuw beschut en re-integratie. Per saldo kan het aantal uren en het gemiddelde uurtarief dalen wat zich uit in de te realiseren omzet.

Beheermaatregel is o.a. het spreiden van opdrachten over meerdere opdrachten/ klanten waardoor we minder afhankelijk zijn van een enkele opdrachtgever. Daarnaast kan worden ingezet op lange(re)termijn contracten.

In het kader van de risicoanalyse gaan we indicatief uit van een risico tussen de € 300.000 - € 600.000.

8.8.5 De bedrijfsvoering WB

De bedrijfsvoering WB bestaat uit alle overige activiteiten waarvoor kosten worden gemaakt. Belangrijke componenten zijn personeelskosten, huisvestingskosten, kosten ict, etc.

Daarnaast zijn er overkoepelende bedrijfsvoeringsrisico's zoals fiscaliteiten en juridische aangelegenheden.

Een derde component zijn de aanlooprisico's/opstartrisico's om het WB op te starten. Dit betekent dat bij de start van een nieuwe organisatie die wordt samengevoegd extra kosten ontstaan om deze samenwerking daadwerkelijk te effectueren. In de overgang zitten eveneens risico's dat (kader)personeel niet mee gaat (frictiekosten, die overigens ten laste komen van Zoetermeer voor plaatsingsfrictie voor medewerkers Zoetermeer, of ten laste komen van de liquidatie voor medewerkers DSW) of opdrachtgevers niet langer zaken willen doen.

Voor de kosten voor o.a. personeel, huisvesting en ict gaan wij ervan uit dat de kosten goed zijn in te schatten en een juiste plaats krijgen in de begroting van het WB. De beheersing van die kosten kan leiden tot risico's maar deze zijn conform de huidige bedrijfsrisico's.

Voorbeelden van mogelijke risico's zijn hoger ziekteverzuim/verloop dan verwacht met als gevolg hogere kosten voor inhuur, ontwikkelproblemen rondom de ict/gegevensbeheer en informatievoorziening, risico op gebrek aan ruimte en tegenvallende onderhouds-/gebruikskosten. Als mogelijke beheersmaatregelen kun je denken aan een flexibele schil personeel, (deels) huren van huisvesting waardoor ook hier meer flexibiliteit mogelijk is. Indicatief gaan wij uit van een risico tussen de € 500.000 - € 1.000.000.

Fiscaal bestaat het risico voor de loonbelasting, de omzetbelasting en de vennootschapsbelasting. Risico's kunnen ontstaan vanuit wijzigingen van ingewikkelde regelgeving waar specifieke fiscale expertise voor moet worden ingehuurd.

Juridische risico's kunnen ontstaan vanuit bestaande contracten en nieuwe contracten met zowel personeel, contractpartners (zowel inkoop als verkoop). Risico zit in conflict situaties waarbij inschakeling van advocaten en juridisch adviseurs noodzakelijk is. Indicatief gaan wij uit van een risico tussen de € 100.000 - € 250.000.

Als aanlooprisico geldt onder andere de samenvoeging van de twee organisaties. Dit risico doet zich voor aan zowel de kosten als de baten kant. Bij de start van de organisatie zal de samenwerking opstartproblematiek met zich mee brengen. Denk hierbij aan het nader uitwerken van processen, het daadwerkelijk samenvoegen van personeel en de bijkomende huisvestingsvraagstukken en de ict ontwikkelingen. Ook de nieuwe verhouding met de gemeente Zoetermeer zal extra aandacht vragen. Dit kan frictiekosten met zich meebrengen.

Aan de batenkant ontstaat het risico dat bij de vorming van het nieuwe WB opdrachtgevers zich terugtrekken. Indicatief gaan wij uit van een risico tussen de € 250.000 - € 500.000.

Resumé

Het totaal aan indicatieve risico's komt hiermee uit op in een bandbreedte tussen de € 1.300.000 - € 3.150.000

Deze worden afgedekt vanuit het werkkapitaal (eigen vermogen/algemene reserve).

8.8.6 Risico's gemeente Zoetermeer als eigenaar

De gemeente Zoetermeer zal als eigenaar van de verbonden partij ook risico's lopen. Bij de overgang van het personeel van WZI naar het WB kunnen frictiekosten ontstaan. Daarnaast loopt de gemeente risico als eigenaar van de BV. Dit heeft te maken met verliessituaties die kunnen ontstaan waarvoor de gemeente als eigenaar garant staat.

De huidige gemeentelijke bijdragen van de gemeenten Rijswijk en Leidschendam-Voorburg gaan wegvallen. Dit vraagt om compensatie in de kostprijs die deze gemeenten gaan betalen voor de af te nemen diensten en producten. De gemeente Zoetermeer onderhandelt over deze inkooptarieven met betreffende gemeenten.

Daarnaast is in de begroting 2019 van de gemeente Zoetermeer het volgende risico verwoord, dat Zoetermeer ook loopt als eigenaar van het nieuwe WB:

- De dalende rijksbijdrage en de instroomstop leiden bij ongewijzigd beleid tot een stijgende gemeentelijke bijdrage.

Door de gemeente Zoetermeer zijn in de paragraaf weerstandsvermogen en de paragraaf verbonden partijen in de begroting 2019 verder geen risico's benoemd of gekwantificeerd voor DSW.

Voor het WB geldt dat de risico's worden beheerst en afgedekt met reserves binnen het WB, waardoor er voor de gemeente Zoetermeer geen aanvullend risico hoeft te worden opgenomen, tenzij alle risico's zich gelijktijdig voor zouden doen.

8.9 Incentives werkbedrijf

In de huidige opzet is het werkbedrijf een BV en zullen in eerste instantie de participatiemiddelen (deels) vanuit de gemeentelijke begroting overkomen. De gemeentelijke budgetten zijn leidend. Er is geen sprake van een inkooprelatie, maar de gedachte is dat zich op termijn kenmerken van een inkooprelatie zullen ontwikkelen.

De gemeente maakt met het werkbedrijf via een dienstverleningsovereenkomst (DVO) afspraken over de uit te voeren taken. Deze DVO tussen de gemeente en werkbedrijf is het uitgangspunt. Deze DVO is een resultante van wat de gemeente en het werkbedrijf gezamenlijk willen bereiken. En de komende jaren kunnen gemeente en werkbedrijf deze afspraken steeds scherper definiëren, waardoor ook de beoogde (maatschappelijke) resultaten scherper en duidelijker worden.

Met een incentive kan een prikkel worden gegeven om het beoogde (maatschappelijke) resultaat efficiënter en/of effectiever te behalen. Bij incentives kunnen we onderscheid maken tussen financiële en niet-financiële incentives. Bij niet-financiële incentives kun je denken aan imagoverbetering of de complimenten van de gemeenteraad.

Bij incentives is sprake van belonen zodra het afgesproken resultaat is behaald, maar mogelijk ook van bestraffen als dit resultaat niet is behaald. Dit vraagt om definiëring van incentive waardige resultaten. En dit betekent dat incentives ten allen tijde gekoppeld zijn aan resultaatafspraken. Op dit punt is het ook belangrijk dat de resultaten daadwerkelijk kunnen worden beïnvloed door het werkbedrijf. Bij een incentive dient een relatie te zijn tussen de activiteiten die het werkbedrijf uitvoert en de resultaten die daarmee worden behaald. Vaak zijn er ook andere krachten die invloed hebben op de resultaten zoals het

economische klimaat. Bij het ontwikkelen van incentives moet hier rekening mee worden gehouden.

Met incentives wordt beoogd een prikkel te geven die het te behalen resultaat stimuleert. Gezien de brede maatschappelijke opdracht van werkbedrijf is het belangrijk om ook in de breedte te kijken naar het inzetten van incentives. Het risico van een beperkte set van incentives is dat hier te veel op wordt gefocust ten koste van andere resultaten waar geen incentives over zijn afgesproken. Het is van belang om te allen tijde te voorkomen dat er zogenaamde perverse prikkels zijn die tot gedrag leiden dat als ongewenst wordt beschouwd. De incentives kunnen betrekking hebben op het werkbedrijf, maar ook op kandidaten en werkgevers. Deze laatste vallen buiten de scope van de vraagstelling en zijn daarom buiten beschouwing gelaten.

Voor het zuiver definiëren van incentives is de relatie tussen de gemeente en het werkbedrijf van belang. De gemeente bepaalt welke resultaatgebieden zij wil beïnvloeden. Dit is gerelateerd aan de beleidsmatige kaders en de begroting van de gemeente. Dit is uiteindelijk van invloed op de te formuleren opdracht voor het werkbedrijf. In de huidige opzet zal het werkbedrijf acteren als zelfstandige BV waarbij de gemeente Zoetermeer (mede)eigenaar is. Dit betekent dat de begroting van het werkbedrijf in sterke mate gerelateerd is aan de budgettaire kaders van de gemeente Zoetermeer. De focus ligt op dit moment op het overbrengen van de basis opdracht richting het werkbedrijf. Op termijn is het van belang dat de beleidsafdeling en de financiële afdeling vanuit de gemeente Zoetermeer samen met het werkbedrijf de resultaatgebieden gaan bepalen waarop zij invloed willen uitoefenen. Dit vraagt een beleidskader waarin het financiële perspectief is verwerkt. Van daaruit kunnen mogelijk incentives geformuleerd worden richting het werkbedrijf.

Vanuit de vraagstelling is gevraagd om in te gaan op schadelastbeperking. De schadelastbeperking gaat over de uitgaven die worden gedaan in het kader van inkomensondersteuning (met name uitkeringen). Een interventie, bijvoorbeeld in de vorm van participatie via het werkbedrijf, kan ertoe leiden dat kandidaten door zelfstandige inkomsten geen beroep meer doen op de gemeente. Dit leidt tot lagere uitgaven inkomensondersteuning en daarmee tot de zogenoemde schadelastbeperking. Het vraagstuk van incentives met betrekking tot de schadelastbeperking gaat om de vraag of een behaald voordeel op de uitkeringen bij de gemeente kan worden ingezet als incentive naar het werkbedrijf. Deze incentive is afgeleid van het te behalen resultaat om de uitgaven aan uitkeringen te verlagen.

Belangrijk bij de financiële incentive is de inhoudelijk (aanvullende) opdracht die hieraan gekoppeld moet worden. Het werkbedrijf heeft namelijk niet primair als doel om meer geld te verdienen. Alleen een financiële incentive verstrekken zonder inhoudelijke opdracht heeft als effect dat het werkbedrijf een hoger financieel resultaat haalt en daarmee een hoger eigen vermogen. Vanwege de eigendomsrelatie van de gemeente Zoetermeer zal een hoger eigen vermogen uiteindelijk terugvloeien naar de gemeente, waardoor een strikt financiële incentive feitelijk niets oplevert. Door het koppelen van de financiële incentive aan een (extra) inhoudelijke opdracht of opgave is extra maatschappelijk effect te bereiken, waardoor mogelijk een hogere schadelastbeperking kan plaatsvinden (die ook verder gaat dan alleen de uitkeringslast). Daarmee is het resultaat voor het werkbedrijf dat ze een nog hogere bijdrage leveren aan het inhoudelijke resultaat.

Bij het uitwerken van incentives met betrekking tot de schadelastbeperking is het belangrijk om aandacht te besteden aan de relatie tussen de activiteiten/interventies van het werkbedrijf en de invloed op de lagere uitgaven die ontstaan. Daarbij spelen ook andere factoren mee waar het werkbedrijf geen invloed op heeft. Daarnaast is het belangrijk om binnen de gemeente Zoetermeer een relatie te leggen tussen de uitkeringslast en de rijksbijdrage. Hierbij geldt o.a. dat een lagere uitkeringslast niet per definitie leidt tot een

(structureel) voordeel bij de gemeente. Ook de inkomstenkant van de gemeente dient hierbij in acht te worden genomen. Macro-economische afspraken rondom (de verdeling van) het rijksbudget spelen hier eveneens een rol. En dat geldt ook voor de huidige financiële kaders van de Zoetermeerse begroting. Hier speelt o.a. de vraag in hoeverre incentives zich verhouden tot de integrale afweging op de gemeentelijke resultaten. Dit vraagt om nadere uitwerking.

8.9.1 Conclusie

Voor het uitwerken van incentives is het noodzakelijk om duidelijke resultaten te benoemen en uit te werken waar de incentives op van toepassing gaan zijn. Ten tijde van het opstellen van dit advies was zo'n uitwerking nog niet beschikbaar voor de basisopdracht. Wij adviseren om die reden om als eerste stap de nieuwe relatie tussen de gemeente en het werkbedrijf uit te diepen in het DVO voor wat betreft de resultaten. Als tweede stap is het dan van belang dat de monitoring en het gesprek over deze resultaten goed wordt gevoerd. Als derde stap kan de incentive waardige prestatie ontwikkeld worden. Dat vraagt een gesprek tussen gemeente en het werkbedrijf om gezamenlijk te formuleren wat wenselijk en haalbaar is.

De op termijn te definiëren incentives kunnen een plek krijgen in de DVO-afspraken tussen de gemeente en het werkbedrijf. Het beleidsmatige kader vanuit de gemeente Zoetermeer zal daarin leidend zijn. Dit kader vraagt om een vertaling naar resultaatgebieden en om de koppeling met het financiële perspectief. Om dat te ontwikkelen is nauwe samenwerking nodig tussen de beleidsafdeling van de gemeente Zoetermeer en de afdeling financiën/concern control in samenwerking met het werkbedrijf.

9 Ontwerpbegroting werkbedrijf

In de onderstaande tabel is de ontwerpbegroting opgenomen van het Werkbedrijf met een doorkijk van 10 jaar (2021 tot en met 2030). Deze begroting is exclusief het tijdelijk impulsbudget van € 250.000 voor de jaren 2021, 2022 en 2023. Deze is onder de ontwerpbegroting zichtbaar.

Omschrijving	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Dienstverlening SW	12.982	12.385	11.631	10.928	10.365	9.906	9.051	8.308	7.725	6.936
Dienstverlening participatie Zoetermeer	9.965	9.901	9.870	9.868	9.866	9.864	9.862	9.860	9.858	9.855
Reïntegratieresultaat	451	503	520	534	548	548	548	548	548	548
Netto omzet	5.835	5.842	5.674	5.465	5.304	5.153	4.875	4.636	4.451	4.203
Totaal baten	29.233	28.630	27.695	26.794	26.083	25.472	24.335	23.352	22.581	21.542
Kosten SW	-12.639	-12.041	-11.287	-10.584	-10.021	-9.563	-8.707	-7.964	-7.381	-6.592
Kosten Participatie	-3.308	-3.309	-3.304	-3.304	-3.304	-3.304	-3.304	-3.304	-3.304	-3.304
Personeelskosten kader	-10.572	-10.538	-10.454	-10.377	-10.315	-10.257	-10.145	-10.049	-9.973	-9.870
Huisvesting	-929	-925	-919	-913	-909	-905	-898	-892	-888	-882
Wagenpark	-173	-186	-164	-162	-160	-159	-157	-155	-153	-151
Automatisering	-568	-557	-552	-547	-542	-539	-532	-527	-522	-517
Advies	-310	-310	-310	-310	-310	-310	-310	-310	-310	-310
Overige kosten	-510	-482	-436	-388	-385	-383	-378	-374	-371	-367
Financiële baten en lasten	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Onvoorzien	-222	-222	-222	-222	-222	-222	-222	-222	-222	-222
Totaal lasten	-29.233	-28.572	-27.650	-26.809	-26.171	-25.643	-24.656	-23.799	-23.126	-22.216
Resultaat voor bestemming	0	58	45	-15	-88	-170	-320	-447	-545	-674
Egalisatiereserve (storting -/ onttrekking+)	0	-58	-45	15	88	0	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	0	0	0	0	0	-170	-320	-447	-545	-674
Ongedekte impulsbudget	-250	-250	-250	0	0	0	0	0	0	0

Uitgangspunten en toelichting bij deze begroting

De begroting heeft een prijspeil 2020 en is mede gebaseerd op uitgangspunten en aannames van de individuele begrotingen 2020 van de gemeente Zoetermeer en GR DSW Rijswijk e.o.

De dienstverlening SW betreft de uitvoering van de SW voor de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer. In de post dienstverlening SW zit de bijdrage voor de Kosten SW en een opslag voor het exploitatierisico i.o.m. de afspraken en uitgangspunten uit het onderhandelingsakkoord voor de periode 2021 – 2025. Voor de meerjarenbegroting 2026 – 2030 zijn deze afspraken financieel op hetzelfde niveau verwerkt.

De dienstverlening participatie Zoetermeer betreft de bijdrage van Zoetermeer in zowel de directe uitvoering participatie als de bijdrage in overhead. Voor het jaar 2021 is dit bedrag als volgt gespecificeerd:

Specificatie dienstverlening participatie Zoetermeer	
Direct uitvoeringsbudget	3.524
Directe formatie (WZI)	5.199
Overhead afdeling WZI	117
Overhead formatie	697
Overhead directe kosten	
Huisvesting	148
Automatisering	253
Overige kosten	27
Sub-totaal overhead directe kosten	428
	9.965

Het re-integratieresultaat betreft het resultaat op trajecten die binnen het Werkbedrijf plaatsvinden.

In de netto omzet is rekening gehouden met de daling van de beschikbare productieve uren in relatie de daling van het aantal SW-ers. De tarieven zijn bepaald op basis van de begroting 2020 van DSW.

In de kosten SW is rekening gehouden met de begrote daling van het aantal SW-ers

De kosten participatie betreft het budget dat beschikbaar is om trajecten de financieren/ in te kopen zowel binnen het werkbedrijf als daarbuiten. Dit bedrag is ontleend aan de begroting 2020 van de gemeente Zoetermeer.

In de personeelskosten kader is rekening gehouden met de loonkosten en overige kosten van de nieuwe formatie van het werkbedrijf. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een daling van de formatie in relatie tot de daling van het aantal SW gelijk aan het scenario wat de basis is geweest voor het onderhandelingsresultaat.

De kosten huisvesting zijn gebaseerd op het scenario 3a zoals toegelicht in het OIP (multi-locatie in Zoetermeer o.b.v. huur). In meerjarenbegroting is rekening gehouden met een daling van de kosten in relatie tot de daling van de SW.

De kosten wagenpark zijn gebaseerd op de bedragen in de begroting van DSW.

De automatiseringskosten zijn gebaseerd op het ICT plan zoals in het OIP is toegelicht. Ook hier wordt (beperkt) rekening gehouden met de afname van de SW.

De advieskosten hebben betrekking op extern advies en dienstverlening op het gebied van o.a. fiscaliteiten, accountancy, juridisch en overige bedrijfsvoering.

De post onvoorzien betreft dat deel van de bijdrage dienstverlening SW (uit het onderhandelingsakkoord) voor de afdekking van mogelijke risico's.

In het onderhandelingsakkoord is een vast tarief afgesproken voor vijf jaar voor de bijdrage in het exploitatietekort. Met de egaliseringsreserve wordt de exploitatieoverschotten en tekorten per gesaldeerd. Het cumulatieve exploitatieresultaat 2021 – 2025 is nihil.

In de jaren 2026 tot en met 2030 is een oplopend negatief resultaat zichtbaar. Dit heeft een relatie met afbouw van de SW welke niet geheel opgevangen kan worden door de daling van de kosten. Deze exploitatietekorten zullen onderwerp moeten zijn van onderhandelingen over de contractperiode 2026 – 2030. Deze negatieve resultaten zijn een uitwerking vanuit het financiële scenario zoals gehanteerd is voor onderhandelingsresultaat.

10 Implementatiefase

10.1 Activiteiten

Met het einde van de ontwerpfase in zicht, is ook een eerste doorkijk naar de komende implementatiefase gemaakt. Voor deze implementatiefase is *minimaal een jaar benodigd*, de ICT- en P&O-processen vergen zelfs een langere voorbereiding. Waarbij we constateren dat ICT vanwege de mogelijke aanbestedingen al op het kritieke pad ligt. Datzelfde geldt voor het P&O-proces gezien de volgtijdelijkheid die er zit op de route functiehuis > instemming OR-en > onderhandelingen sociaal plan > plaatsing medewerkers. In het schema in bijlage 12 is (niet limitatief) een overzicht opgenomen van de belangrijkste activiteiten in de implementatiefase, voor zover met de kennis van vandaag gedefinieerd. Bij de start van de implementatie (Q1) zal een implementatieplan nader uitgewerkt worden.

10.2 Betekenis voor de organisatie

De implementatiefase vraagt een *forse inzet* vanuit de eigen organisaties DSW en Zoetermeer, zowel op de inhoudelijke inrichting (van teams, werkwijzen en processen, samenwerking, afstemming), als op de inrichting van alle bedrijfsvoeringsvraagstukken. In de ontwerpfase is reeds gebleken dat op onderdelen *extra (externe) inzet en expertise* noodzakelijk is om dit verder vorm en inhoud te geven.

Ander leerpunt uit de ontwerpfase is dat het *eigenaarschap* voor de vormgeving van het werkbedrijf om expliciete verbreding vraagt. Voor deze fase is het dan ook noodzakelijk om, naast projectleiding, ook met dedicated “kwartiermakers” te gaan werken op onderdelen, om te borgen dat de implementatiefase succesvol kan zijn en het werkbedrijf “eigen” wordt. Hiertoe wordt in Q4 2019 in afstemming met de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever nadere invulling aan gegeven.

Indien niet vroegtijdig met de voorbereidingen van de implementatiefase gestart kan worden (november 2019), kan de *haalbaarheid van de startdatum 1-1-2021* niet meer gegarandeerd worden. Op de onderdelen waar advies of instemming van OR-en of GO/vakbonden van toepassing is, is de invloed op de doorlooptijd beperkt.

10.3 Projectbudget

Voor de implementatiefase is een projectbudget benodigd ter dekking van de incidentele implementatiekosten. Een eerste doorkijk daarop was bij het 2^e koersbesluit al aangekondigd. In de aanloop naar de begrotingsbehandeling (begrotingsjaar 2020) in Zoetermeer is reeds eerder een indicatief bedrag als reservering opgenomen van € 750.000,-. Inmiddels zijn de implementatiekosten op basis van het activiteitenoverzicht scherper te definiëren en hebben de afgelopen maanden inzichten verschaft in de realistische draagkracht en expertise vanuit de eigen organisaties. In onderstaand overzicht is een indicatie opgenomen van de nu te voorziene kosten. In het voorstel waarbij de raad om een zienswijze wordt gevraagd op het OIP, zal tevens een *besluit* gevraagd worden op het toekennen van dit implementatiebudget voor de volgende fase. Voor de ophoging van de stelpost kan naar verwachting (deels) voorzien worden in incidentele dekking uit andere baten.

10.3.1 Budgetindicatie implementatiefase opbouw werkbedrijf

1. Het gaat om incidentele kosten die we maken in het kader van de opbouw, niet om structurele kosten of investeringen voor het werkbedrijf (die landen in de exploitatie), noch om frictiekosten op personeel (pas duidelijk bij plaatsing) of risico-afdekking.

2. Voor de kosten van het ontwikkelprogramma wordt gebruik gemaakt van het reguliere opleidingsbudget binnen oud-WZI in 2019/2020.

Onderdeel (scherpe financiële onderbouwing kan pas worden gemaakt bij de totstandkoming van het definitieve implementatieplan (Q1 2020).	Kosten onvermijdelijk	Kosten i.r.t. draagkracht	Valt in periode
Kosten onderhandelingen sociaal plan (inzet externe onderhandelaar)	€ 55.000,-		Q1/2 2020
Kosten Leeuwendaal: functiehuis/profielen, fuwa-traject	€ 40.000,-		2019/2020
Haalbaarheidsonderzoek huisvesting	€ 25.000,-		Q1 2020
Inrichting en ontwikkelen werkprocessen	€ 50.000,-	€ 25.000	2020
Nader uitwerken begroting, financiële administraties, inkoopadministraties	€ 75.000,-	€ 75.000	2020
Juridische kosten (notaris, oprichtingskosten, uitwerking DVO, pensioenexpert) en fiscale kosten dochtervennootschappen oprichten, overdracht vermogensbestandsdelen, kennisoverdracht en inrichting administratie, vpb, btw en overige	€ 100.000,-		2019/2020
Kosten werving RvC, evt kosten werving en selectie management (sleutelposities)	25.000		Q3 2020 Q4 2020
Branding-,marketing- en communicatiekosten (huisstijl, mailings/advertenties, beeldmateriaal, inzet extra activiteiten extern)	€ 25.000,-	€ 25.000	2020
Ondersteuning div. aanbestedingen (inkoopadviseur)		€ 25.000	Q1/2 2020
Projectleiding en ondersteuning projectorganisatie: Inhuur Projectleider Inhuur beleidsmedewerker Participatie Vervanging interne ondersteuning project	€ 80.000,- € 65.000,- € 70.000,-		2020 Q1/2
Compensatie vervanging/inzet kwartiermakers (vervanging medewerkers tbv going concern) of begeleiding extern: Inhuur voor WG P&O Inhuur Deelprojectleider P&O-proces (sociaal plan en plaatsing) Inhuur Deelprojectleider ICT/Informatieadviseur en externe ondersteuning ICT Zoetermeer Vrijmaken kwartiermakers	€ 200.000,- € 75.000,-	€ 135.000 € 100.000 € 200.000 € 75.000	Q4 2019 en 2020
Totaal	€ 860.000	€ 660.000	

10.3.2 Gevraagd besluit

De raad van Zoetermeer wordt op basis van bovenstaande opgave gevraagd een projectbudget van €1.520.000,- beschikbaar te stellen voor uitvoering van de implementatiefase, leidend tot oprichting van het werkbedrijf per 1 januari 2021.