

Eindevaluatie Cafetariamodel

Om antwoord te geven op de vraag: "Wat is de toekomstige rol en positie van WSD?" hebben gemeenten samen met WSD geëxperimenteerd met 3 prototypen. Gemeente Vught is aan de slag gegaan met het Cafetariamodel. Deze eindevaluatie beschrijft de verschillende elementen waarmee ervaringen zijn opgedaan. De lezer wordt uitgenodigd om de ervaringen, conclusies en aanbevelingen met een kritische en bevragende houding te beoordelen. Het doel is tenslotte om samen in gesprek te gaan over de toekomstige vorm en samenwerking met de gemeenschappelijke regeling WSD.

Vught, juni 2019

Prototype: Cafetariamodel
Bestuurlijk opdrachtgever: Saskia Heijboer
Ambtelijk opdrachtgever: Marlou van Osch, Theo Keijzers
Projectleider (Yacht): David Brode

Dankwoord

Deze opdracht was niet mogelijk geweest zonder de open en hartelijke benadering van alle betrokkenen. Punt. Zowel in Vught als Boxtel stonden de deuren (vaak letterlijk) open en was geen vraag te veel. Dat maakte mijn werk als projectleider bijzonder prettig. Met het risico van een onnodige rijtje met namen wil ik in het bijzonder Marlou, Theo, Saskia, Maayke, Rob, Angelo, John, Christa, Susanna, Arco, Carlo, Carla, Debby, Marja, Miel, Geja, Martine, Floor, Niels, Hanan, Yvonne (2x), Eline, Kees, Tamara, Marjan, Wendy, Mario, Margareth, Marloes, Pauline, Netty, Linda, Gitte, Jeannette, Jacco en Dorien bedanken voor jullie geweldige samenwerking. Zonder jullie input en/of ondersteuning zou deze pilot niet mogelijk zijn geweest.

Samen met collega projectleiders Ronald, Marc, Elizabeth en Gerrit hebben we een bijzondere opdracht mogen uitvoeren.

David Brode, juni 2019

Inhoudsopgave

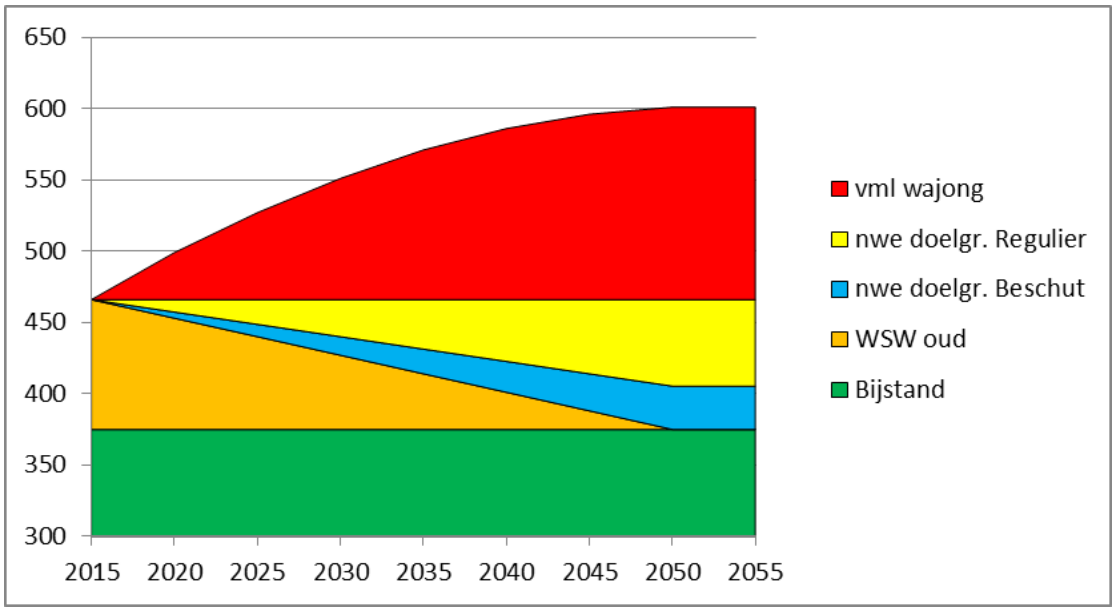
Dankwoord 2
Inleiding 4
Leeswijzer 5
Samenvatting 6
Bestuurlijke opdracht 7
Doelen/ambities 8
Leidende principes 8
Afbakening 9
Themavragen 9
Samenwerking Oirschot, Vught en Oisterwijk, het OVO-cluster 10
Stakeholders 11
Financieel 12
Vught 12
Ontwikkelingsgerichte dagbesteding 15
Het idee 15
Kerncijfers 15
Globale tijdlijn 15
Budget 16
Projectorganisatie 16
Aanpak en uitvoering 17
Resultaten 21
Budget 24
Deelnemers aan het woord 25
Evaluatie klantmanagers 26
Lokale en regionale samenwerking 27
Opzet 27
Kerncijfers 27
Globale tijdslijn 29
Budget 29
Projectorganisatie 30
Aanpak en uitvoering 30
Financieel 33
Opzet 33
Kerncijfers 33
Globale tijdlijn 34
Budget 34
Projectorganisatie 34
Aanpak en uitvoering 34
Conclusies en aanbevelingen 37
Conclusies 37
Aanbevelingen 38
Bijlagen 39

Inleiding

Voor u ligt de eindevaluatie van het prototype "Cafetariamodel" in Vught. De afgelopen jaren hebben alle gemeenten binnen de gemeenschappelijke regeling (GR) ervaringen opgedaan met verschillende prototypes ter ondersteuning van de koersbepaling voor de gewenste toekomstige rol en positie van WSD. De opdracht waarmee gemeenten en WSD geconfronteerd worden is niet eenvoudig. Waar jarenlang vanzelfsprekend is samengewerkt ter uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw), is het speelveld veranderd door de invoering van de Participatiewet in 2015. Die verandering vraagt om een nieuwe manier van samenwerken.

Terecht is vaker opgemerkt dat met een nieuwe wet een bestaande doelgroep niet verdwijnt. Berenschot schetst een duidelijk beeld van de opgave:

"Gemeenten krijgen de komende jaren te maken met een steeds grotere doelgroep die ondersteuning nodig heeft bij het vinden van werk op de reguliere arbeidsmarkt of die aangepaste arbeid nodig heeft. Gemeenten waren verantwoordelijk voor ongeveer 103.000 mensen in de Wsw. Op termijn is volgens het ministerie van SZW de verwachting dat in totaal 225.000 mensen met een arbeidsbeperking een beroep zullen doen op de Participatiewet. Dat aantal komt bovenop het aantal mensen dat beroep doet op de reguliere dienstverlening die al werd aangeboden via de WWB (uit: Berenschot, Landkaart van de Participatiewet."



*Verandering en samenstelling doelgroepen in de Participatiewet, Berenschot

Alle stakeholders zijn in de afgelopen jaren meermaals meegenomen in de verschillende samenwerkingsmogelijkheden voor de toekomst. In dat kader wordt de ervaring van WSD bij het bieden van structurele arbeidsplaatsen voor mensen met een arbeidsbeperking door alle gemeenten erkend. De eindconclusies zullen dan ook niet zozeer verrassen of verbazen, maar dienen vooral om in de komende periode het gesprek met elkaar aan te gaan over de wensen, inhoud en vorm die nodig zijn om samen een toekomstbestendige samenwerking te creëren.

Leeswijzer

Het eerste deel van de rapportage richt zich op de projectverantwoording. Na het beschrijven van de bestuurlijke opdracht en de doelen en ambities, worden de verschillende stakeholders in kaart gebracht en krijgt de lezer inzicht in de besteding van het ontwikkelbudget.

In de daarop volgende hoofdstukken volgt een beschrijving van de verschillende onderdelen in de pilot. Per onderdeel wordt eerst het idee of de opdracht geschetst, aangevuld met kerncijfers, een globale tijdslijn, het budget en de projectorganisatie zodat de lezer zich een beeld kan vormen van de omvang en reikwijdte van dat onderdeel.

Om de onderdelen tussen verschillende prototypes te kunnen vergelijken worden ervaringen en resultaten beschreven aan de hand van vier vragen:

1. Waarom is dit een onderdeel van het prototype?
2. Hoe hebben we dit onderdeel aangepakt?
3. Wat is de impact van dit onderdeel voor WSD, de gemeente en eventueel externe partijen in relatie tot de toekomstige rol en positie WSD?
4. Welke ervaringen en leerpunten hebben we opgedaan?

De rapportage wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen. Deze zijn met name bedoeld voor de gesprekken in de volgende fase.

In ruim anderhalf jaar zijn diverse ervaringen en leermomenten opgedaan die wellicht niet allemaal met de juiste toon zijn verwoord en om (enige) toelichting vragen. De lezer wordt dan ook van harte uitgenodigd om de auteur en stakeholders te bevragen. Kritisch indien nodig, maar te allen tijde een open houding en oog voor oplossingen naar de toekomst toe.

Samenvatting

Aan de basis van het Cafetariamodel ligt een inkooprelatie. Vught kiest bewust voor dit prototype omdat zij met Wegwijs+ succesvol invulling geeft aan haar opdracht binnen het sociaal domein. WSD heeft, naast andere organisaties, een vaste plek in het netwerk om samen met de gemeente inwoners te ondersteunen bij participatievragen.

Samenwerken in het Cafetariamodel gaat op basis van vraag en aanbod. Om ervaring op te doen met deze werkwijze wordt WSD uitgenodigd een nieuwe dienstverlening te ontwikkelen voor inwoners die zich op het snijvlak bevinden tussen "onderkant" Participatiewet (Pwet) en "bovenkant" Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO). Voor deze groep bestaat geen passend aanbod.

De ontwikkeling, uitvoering en evaluatie vraagt van beide partijen een andere werkwijze en het kost tijd om de juiste afstemming te vinden. Wederzijdse verwachtingen worden aanvankelijk niet waargemaakt en een vreemde tegenstrijdigheid wordt zichtbaar. Enerzijds is er een open en natuurlijke samenwerking waarin partijen elkaar vinden en zaken kunnen bespreken en anderzijds blijven sommige vragen onbeantwoord en onduidelijk. Door de relatief kleine groep deelnemers is het niet mogelijk om alle financiële vragen te beantwoorden. Afspraken om het ontwikkelpotentieel zichtbaar te maken vraagt een andere werkwijze van WSD en blijft aanvankelijk achter. Desalniettemin blijkt de gekozen aanpak wel tot nieuwe inzichten te leiden. Met name onder WMO-klantmanagers. Doorontwikkeling vanuit dagbesteding naar andere vormen van (vrijwilligers)werk is bespreekbaar en wordt als realistische optie gezien. Ook ruimte om naast de inwoner te staan en hem of haar intensief te kunnen begeleiden wordt als zeer waardevol ervaren. Er is veelvuldige afstemming tussen planregisseur en klantmanager.

Binnen Wegwijs+ staat de behoefte van de inwoner voorop, de best passende oplossing wordt gekozen om duurzame participatie te bereiken. Om de lokale en regionale uitvoeringspraktijk te versterken worden verschillende onderwerpen verkend waarop kan worden samengewerkt. Tevens wordt een onafhankelijke partij ingezet om aan de hand van een bestandsanalyse inzicht te krijgen in de mogelijkheden van de doelgroepen Participatiewet en WMO. Uitkomsten en inzichten van die analyse worden later opgeleverd en als addendum toegevoegd.

Een essentieel onderwerp in het gesprek over de toekomstige rol en positie van WSD zijn financiële afspraken tussen gemeenten en WSD. Het onderwerp loopt dan ook als rode draad door de gehele pilotfase. Er wordt een overzicht gemaakt van de totale inkomsten en uitgaven van re-integratiegelden om de duurzaamheid van de financiële afspraken te bespreken. Vervolgens werken WSD en Vught samen om de financiële gevolgen van het Cafetariamodel in beeld te brengen. De gevolgen van dat scenario raken de kern van het solidariteitsbeginsel en tonen dat de doelstellingen van Vught en WSD onverenigbaar zijn en welke keuzes daarbij een rol spelen.

De conclusies en aanbevelingen dienen als vertrekpunt voor de komende fase en tonen het belang om met elkaar het gesprek aan te gaan.

Bestuurlijke opdracht

De invoering van de Participatiewet heeft geleid tot veranderingen op het gebied van re-integratie en participatie. Dat heeft gevolgen voor de manier waarop gemeenten samenwerken met WSD. Door die veranderingen heeft het Algemeen Bestuur WSD een opdracht heeft gegeven aan de Commissie Participatie naar Vermogen namens de tien WSD-gemeenten. Die opdracht was het Dagelijks en Algemeen Bestuur van WSD te adviseren over de toekomstige rol en positie van WSD bij de ondersteuning en toeleiding van doelgroepen naar werk en/of vormen van participatie (uit: "Van transitie naar transformatie").

Voor het toekomstperspectief zijn vijf prototypes in beeld gebracht. Op 23 maart 2017 heeft het college van Vught gekozen voor het Cafetariamodel.

Om efficiencywinst te boeken werd gekozen om de tien gemeenten te clusteren. Vught heeft gekozen voor een samenwerking met Oisterwijk en Oirschot, het OVO-cluster. Op het eerste gezicht lijkt het een vreemde combinatie, maar na een nadere verkenning bleken er meerdere overeenkomsten. Alle drie de gemeenten zijn van gelijke grootte, vormen de westelijke uithoeken van het WSD-gebied en belangrijker nog, kijken ze op een zelfde manier naar de te behalen resultaten aan het eind van de pilotperiode. Om geadviseerd te worden over de toekomstige rol en positie van WSD wil het OVO-cluster input ontvangen op 5 thema's: toekomst, kwaliteit, financiën, maatschappij en lokaal ondernemen.

Binnen het Cafetariamodel bepaalt de gemeente zelf wat zij bij WSD wil inkopen. De gemeente behoudt regie en budgetten en maakt per activiteit een keuze. In deze samenwerking is Vught opdrachtgever en WSD opdrachtnemer.

In Vught wordt een overlap geconstateerd tussen de doelgroep Participatiewet en WMO. Binnen de Participatiewet zijn er inwoners die een beschermde omgeving nodig hebben om de grote afstand tot de arbeidsmarkt langzaam te verkleinen. Binnen de WMO is er tegelijkertijd eenzelfde groep die nu vaak naar dagbesteding gaat maar ook in een beschermde omgeving langzaam arbeidsvaardigheden op kan doen. In de huidige dagbestedingssystematiek is er niet altijd een prikkel om mensen uit de dagbesteding en naar (vrijwilligers)werk te krijgen.

Vught wil daarom een vorm van ontwikkelingsgerichte dagbesteding inkopen zodat beide doelgroepen samengebracht kunnen worden in een nieuwe vorm van dienstverlening. De visie van Vught op participatie is dat werk de beste zorg is en iemand ongeacht wetgeving/indicatie maximaal ondersteund wordt om zichzelf te ontwikkelen naar grotere deelname aan de samenleving. Tegelijkertijd zullen de opgedane ervaringen met het ontwikkelen en uitvoeren van deze dienstverlening bijdragen aan de beantwoording van de vragen per thema.

Doelen/ambities

Vught vormt samen met Oisterwijk en Oirschot het OVO-cluster. Hoewel er verschillende varianten zijn gekozen; Cafetariamodel en 3D-ketensamenwerking, hebben gemeenten een gedeelde visie over elementen die tijdens de experimenteerfase aan bod dienen te komen. Binnen het projectplan zijn 5 thema's centraal gesteld, voor het OVO-cluster gezamenlijk en per gemeente afzonderlijk. Ieder thema bevat een globale doelstelling en specifieke vragen (Position paper prototypes, d.d. maart 2018). De themavragen komen per onderdeel aan bod in de beantwoording van de hoofdvragen. Deze eindevaluatie richt zich met name op de pilot in Vught omdat gedurende de pilotfase de gemeenten met verschillende individuele ontwikkelingen te maken hebben gekregen.

Het Cafetariamodel, ofwel, een inkooprelatie is een nieuwe manier van samenwerken met WSD. De gedachte dat het vanzelfsprekend is om diensten bij WSD in te kopen wordt losgelaten. In het Cafetariamodel wordt samen met WSD een begeleidingsproduct ontwikkeld[1], de uitvoering ligt bij WSD. Er is gekozen voor een dienstverlening die het mogelijk maakt voor alle inwoners van Vught om zo regulier mogelijk te participeren, ook wanneer andere vormen van ondersteuning tot op heden geen effect hebben gehad. De voorlopige naam van dat product is Ontwikkelingsgerichte Dagbesteding (OGDB).

De keuze voor het Cafetariamodel ligt voor de hand door de reeds bestaande en succesvolle samenwerking van organisaties binnen Wegwijs+. Inwoners van gemeente Vught kunnen terecht bij Wegwijs+ met vragen, zorgen en signalen op het gebied van werk en inkomen, hulpverlening en ondersteuning, opvoeding, begeleiding en wonen. Eigen mogelijkheden en regie voor de inwoner zijn telkens het uitgangspunt (bron: https://wegwijsplus.vught.nl/).

Leidende principes

- Werken vanuit "de bedoeling": de mens staat centraal, niet het systeem. De leidende denkrichting begint steeds weer bij die "bedoeling". In dit kader: mensen helpen (weer) een zo zelfstandig mogelijk bestaan te realiseren, zo regulier mogelijk en bij voorkeur via werk.
- Een – ook in de toekomst – financieel en juridisch houdbare samenwerking met WSD.
- De lokale identiteit van gemeente Vught komt tot zijn recht c.q. de lokale kracht wordt benut.

Hoofdvragen	Instrument	Resultaat
1. Wat is de gewenste – lokale – dienstverlening van WSD in relatie tot de behoefte van de inwoners en het reeds bestaande instrumentarium van de gemeente?	- Pilot OGDB	- Evaluatie op proces en inhoud
2. Hoe kunnen de lokale en regionale uitvoeringspraktijken zodanig bij elkaar gebracht worden dat zij elkaar versterken in hun effectiviteit t.b.v. de doelgroep?	- Brede verkenning op mogelijkheden tot samenwerking	- Lijst van reële mogelijkheden

[1] Binnen het prototype Cafetariamodel wordt enkel geëxperimenteerd met WSD omdat conclusies en aanbevelingen worden gemaakt

3. Past de dienstverlening die Vught wenst van WSD binnen de financiële kaders van zowel de gemeente als WSD?	- Financieel overzicht re-integratie lokaal/regionaal	- Beschrijvend inzichtelijk
4. Wat is het effect van deze dienstverlening voor de gemeente: maatschappelijk en financieel?	- Scenario 3[2] lokaal/regionaal gekoppeld aan resultaten 1 t/m 3	- Conclusies en aanbevelingen

Afbakening
Het prototype is erop gericht om ervaring op te doen met een inkooprelatie met WSD. Er wordt op kleine schaal geëxperimenteerd met een nieuwe dienstverlening en een nieuwe manier van samenwerken. Het expertteam re-integratie van gemeente Vught heeft de doelgroep voor dit project bepaald. Bestuurlijk is bewust gekozen om binnen het prototype Cafetariamodel geen andere partijen uit de markt te benaderen ter vergelijking.

Dit prototype past bij de gemeentelijke doelstelling:
- Iedereen participeert naar vermogen,
- Het behouden en versterken van hetgeen is opgebouwd (o.a. Wegwijs^{+}),
- De klant staat centraal, gemeente Vught heeft een integrale werkwijze en toegang voor de inwoner met zijn vragen op het gebied van zorg, maatschappelijke ondersteuning en werk & inkomen.

Vught stelt de volgende kaders bij de ontwikkeling van het product:
- De inwoners zijn leidend, niet groepsgericht.
- Het gaat om maatwerk per persoon;
- Er is een duidelijke koppeling met lokale werkgevers en instellingen (bredere blik naar verschillende bedrijven en mogelijkheden);
- Gericht op ontwikkeling van het arbeidspotentieel;
- Het systeem is resultaatgericht door de juiste prikkels;
- (Experimenteren met) een persoonsvolgend budget waarbij de financiële kaders en wettelijke regelgeving kunnen worden losgelaten.

Door de gestelde kaders wil de gemeente ervaren of het product bijdraagt aan het benutten van het arbeidspotentieel van iedere inwoner van gemeente Vught.

Themavragen

Thema's	**Vragen**
Toekomst	Vught wil met het nieuwe product dat alle inwoners zichzelf maximaal kunnen ontwikkelen, ongeacht geldende regelgeving. 1. Welke elementen zijn van belang om een partnership/inkooprelatie aan te gaan met WSD?
Financiën	Met het nieuwe product wil gemeente Vught meer gevoel krijgen bij hoe

[2] Drie scenario's 1) Alles naar WSD (Participatiebedrijf), 2) Budgetneutraal WSD + lokaal (3D-Ketensamenwerking), 3) lokaal + inkoop bij WSD (Cafetariamodel).

	inwoners profiteren van integrale oplossingen binnen het sociaal domein. Hierbij is het ook van belang om te kijken naar innovatieve financiële mogelijkheden voor de gemeente. 1. Kosten dienstverlening in kaart brengen en afzetten tegenover bestaande kosten voor re-integratie en WMO.
Kwaliteit	Vught wil met het ingekochte product meer grip krijgen op het proces van ontwikkeling en mogelijke doorstroom van inwoners. 1. Welke elementen of activiteiten ontbreken in het huidige aanbod van de verschillende ketenpartners, waardoor dit product een meerwaarde heeft voor inwoners? 2. Klanttevredenheid en duurzaamheid van de geboden ondersteuning.
Maatschappij	Inwoners zijn leidend bij de ontwikkeling van deze nieuwe dienstverlening. 1. Welke activiteiten / diensten heeft de gemeente nodig om haar inwoners met een verminderde loonwaarde naar vermogen te laten participeren? *2.* Wat kan WSD vanuit zijn expertise bieden voor dit nieuwe product, zodat geen enkele inwoner tussen wal en schip raakt?
Lokaal ondernemen	Vught wil de nieuwe dienstverlening zo lokaal mogelijk organiseren, samen met WSD. 1. Wat zijn de voorwaarden en verwachtingen om een samenwerking met lokale ketenpartners, WSD en gemeente tot stand te brengen? 2. Welke bruikbare samenwerkingen zijn er al tussen lokale ketenpartners, WSD en de gemeente, die bruikbaar zijn voor het nieuwe product?

Samenwerking Oirschot, Vught en Oisterwijk, het OVO-cluster
Naast de omschrijving per gemeente, zijn in het projectplan ook gezamenlijke uitgangspunten en vragen omschreven. De projectleiders in Oisterwijk (augustus '18) en Oirschot (begin '19) zijn later gestart waardoor de beleidsmedewerkers samen met de projectleider in Vught aanvankelijk intensief hebben samengewerkt om een aantal onderwerpen vorm te geven. Later heeft afstemming hoofdzakelijk op beleids- en projectleidersniveau plaatsgevonden. De gezamenlijke vragen van het OVO-cluster maken geen deel uit van deze eindrapportage. De projectleiders van Oisterwijk, Oirschot en Vught stellen voor dat de ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers naar aanleiding van de eindevaluaties bij elkaar komen om ervaringen te delen en te bepalen wat ze in de toekomst samen willen en kunnen oppakken.

Stakeholders

De samenwerking in Vught, maar ook met WSD is plat en direct. Iedereen is benaderbaar, van uitvoering tot bestuur. Samenwerkingen binnen de pilot zijn vooral pragmatisch, dat is overigens ook kenmerkend voor de inrichting van Wegwijs+. Er zijn voldoende natuurlijke momenten om met elkaar te overleggen en waar nodig is een extra afspraak eenvoudig gepland. Er is gekozen voor een projectorganisatie die zoveel mogelijk aansluit bij de reguliere werkwijze. De aard en inrichting van de pilot maakt dit goed mogelijk.

Stakeholders	Functies
Inwoners van Vught	
Raad en college Vught	
Wethouder sociaal domein	Bestuurlijk opdrachtgever
Beleidsmedewerker sociaal domein	Ambtelijk opdrachtgever, inhoudelijk
Directeur innovatie WSD	Opdrachtgever, financieel
Projectleiders WSD	Projectleiding
Afdelingsmanager Ontwikkeling	Opdrachtgever
Coördinatoren Wegwijs+	Gevraagd en ongevraagd advies en input
Kwaliteitsmedewerkers Wegwijs+	„
Accountmanagers Wegwijs+	„
Klantmanagers Pwet en WMO	„
Planregisseurs WSD	„ + uitvoering Planregie en OAD
Beleidsmedewerkers WMO Vught	„
Juridische medewerkers Vught	„
Team financiën Vught	„
Team financiën WSD	„
Directeur SEZ WSD	„
Commissie PnV	„
Adviesraad Sociaal Domein	„
Projectleider Vught	Projectleiding Cafetariamodel

De projectstructuur is flexibel en pragmatisch ingericht. De stuurgroep stemt 5 wekelijks af, WSD schuift om de keer aan. Het expertteam re-integratie van Vught heeft een vast 4 wekelijks overleg waar de projectleider en WSD kunnen aansluiten. De overige project- en werkgroepen hebben aanvankelijk en onder voorbehoud van agendapunten, 4 wekelijks overleg, maar komen later alleen op afroep bij elkaar. De planregisseurs van WSD beschikken over een werkplek in Vught. Alle projectleiders stemmen regelmatig gezamenlijk af met WSD.

Financieel

In december 2016 hebben het Dagelijks bestuur (DB) en Algemeen bestuur (AB) (van WSD) ingestemd met het document 'Van transitie naar transformatie' *De rapportage voor bepaling koers WSD*. Dit document hebben alle raden en colleges van de gemeenten die deel uitmaken van de GR begin 2017 vastgesteld en een keuze gemaakt voor een prototype waarmee zij willen gaan experimenteren.

In de rapportage is een eerste inschatting gemaakt van de gevolgen voor gemeenten en WSD en welke investeringen en additionele kosten er nodig zijn om te kunnen experimenteren. De investeringen en kosten zijn op basis van een eerste grove inschatting vastgesteld op € 300.000 per gemeente. Op basis hiervan is door het AB van WSD een bestemmingsreserve gevormd van € 3,3 mln.

Na bekendmaking van de projectplannen en projectbegrotingen zijn de financiële spelregels op een rij gezet. Het is belangrijk om te zorgen dat de kosten van de experimenten binnen de budgetten blijven en dat er periodiek per project gerapporteerd kan worden over (verwachte) bestedingen ten opzichte van het budget. Het DB van WSD bewaakt de totale bestedingen van WSD-gemeenten gezamenlijk.

Financiële uitgangspunten en afspraken

1. Gemeenten zijn in de lead en WSD ondersteunt.
2. Gemeenten (in hun cluster) zijn opdrachtgever van het project en stellen een projectleider aan.
3. Gemeenten en WSD brengen hun bestaande capaciteit om niet in.
4. Alleen additionele kosten worden gedekt uit de bestemmingsreserve Prototypes. Het gaat om b.v. inhuur van de projectleiders, inzet van additionele capaciteit, adviesbureaus, of systemen/methodes en extra huisvestingskosten (zie financiële paragraaf in voornoemde notitie "Van Transitie naar Transformatie").
5. De bestemmingsreserve Prototypes is door het AB van WSD vastgesteld en de bewaking van de benutting ligt bij WSD. Verwerking en verantwoording van vorming en rechtmatige benutting vindt ook plaats in de jaarrekening van WSD.

De kwaliteit van het projectplan, de projectbegroting en de rapportages over projectresultaten en kosten liggen primair bij de gemeenten en projectleiders. WSD ondersteunt desgewenst en bewaakt het totaal van de kosten en rapporteert aan het DB (bron: Recapitulatie financiële afspraken prototypes, WSD).

Vught

Totaal overzicht Cafetariamodel Vught, stand mei 2019

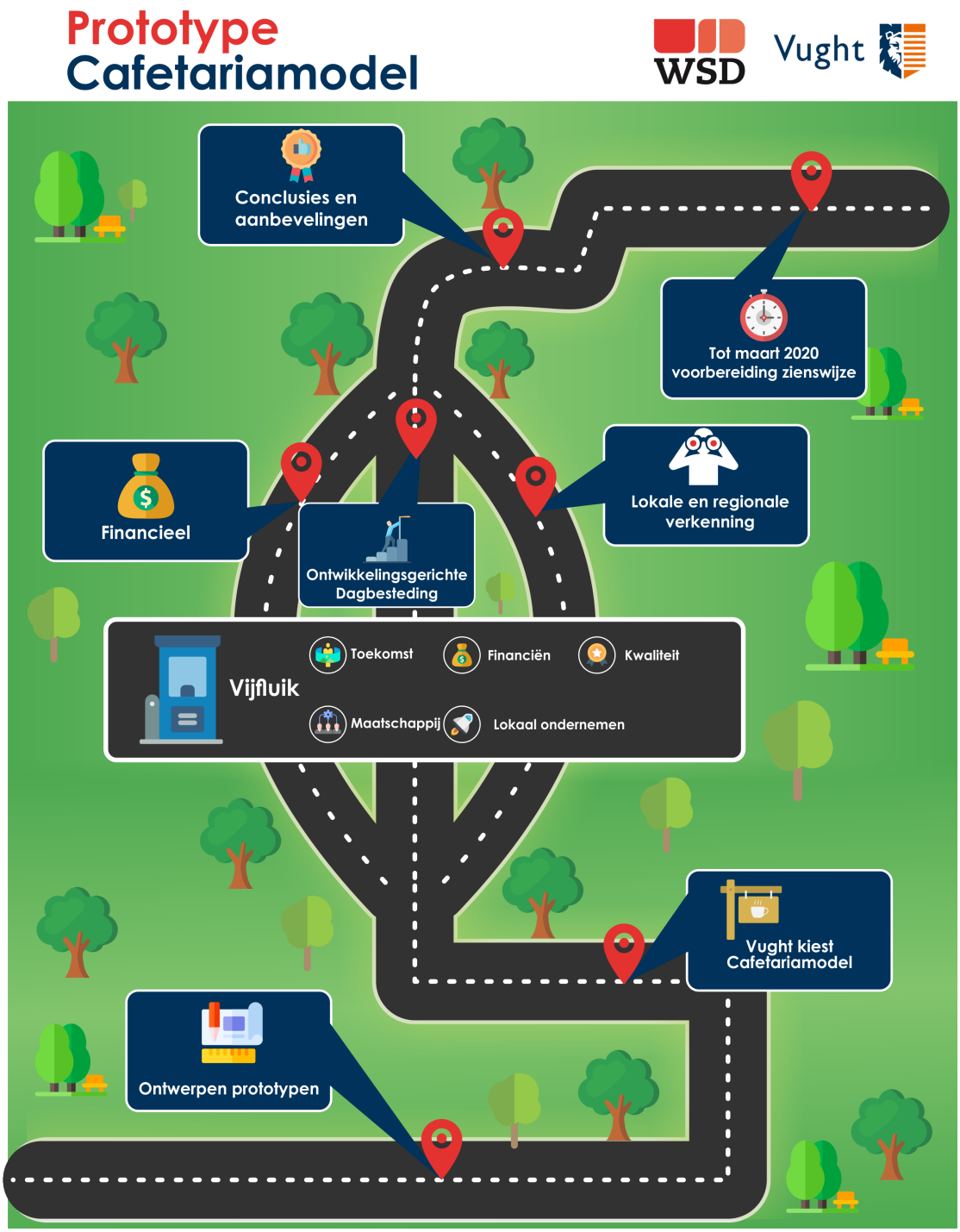
Omschrijving	2017	2018	2019	Res. '19	Totaal
Overhead WSD	528				528
Personele inzet WSD	5.289	14.707			19.996
Projectleiding Vught	8.955	55.711	23.927		88.593
Inkoop diensten WSD		3.306	438		3.744
Planregie en OAD Vught			27.510	18.778	46.288
Bestandsanalyse Vught				50.000	50.000
Totaal	14.772	73.724	51.875	68.778	209.149

Beschikbaar ontwikkelbudget					300.000
Besteedbaar 2019					90.851

*Bedragen in €, **Bronnen: WSD, Vught, ***Res. '19: reservering.

In overeenstemming met de begroting, is de pilot in Vught ruim binnen het beschikbare ontwikkelbudget gebleven. Vier kostenposten zijn evenredig voor rekening gekomen van alle gemeenten in de GR: overhead van WSD, externe personele inzet door WSD in de vorm van een kwartiermaker WMO, de ontwikkeling en abonnementskosten van een online meetinstrument en een externe onderzoeker van Universiteit Tilburg. De overige projectkosten in Vught zijn gemaakt of gereserveerd voor: projectleiding, inkoop van de ontwikkelde dienstverlening Planregie en/of OAD en een nog uit te voeren bestandsanalyse.

In mei is besloten dat het resterende ontwikkelbudget ingezet kan worden tot eind 2019 voor lopende trajecten en externe ondersteuning.


Prototype
Cafetariamodel
WSD
Vught
Conclusies en aanbevelingen
Tot maart 2020 voorbereiding zienswijze
Financieel
Lokale en regionale verkenning
Ontwikkelingsgerichte Dagbesteding
Vijfluik
Toekomst
Financiën
Kwaliteit
Maatschappij
Lokaal ondernemen
Vught kiest Cafetariamodel
Ontwerpen prototypen

Ontwikkelingsgerichte dagbesteding

	Hoofd- en themavragen
	Wat is de gewenste – lokale – dienstverlening van WSD in relatie tot de behoefte van de inwoners en het reeds bestaande instrumentarium?
Thema's	Toekomst, financiën, kwaliteit, maatschappij.

Het idee
Geen enkele inwoner tussen wal en schip. Vanuit de gedachte dat inwoners van Vught zo regulier mogelijk kunnen participeren, ook wanneer andere vormen van ondersteuning onvoldoende effect hebben gehad. Maatwerk per individu, met ruimte om naast de inwoner te staan en inzicht te krijgen in zijn of haar ontwikkelpotentieel zodat duurzame keuzes en ontwikkelingen gestimuleerd worden. Vught is op zoek naar passende oplossingen die recht doen aan alle bestaande lokale en regionale initiatieven, projecten en contacten. Hoewel betaald werk als doel gezien kan worden, betekent iedere vorm van participatie ontwikkeling voor de inwoner en inzicht in het ontwikkelpotentieel van de inwoner voor de betrokken professionals.

Het ontwikkelen en uitvoeren van deze dienstverlening vindt plaats vanuit een inkooprelatie met WSD. Om ervaring op te doen met deze manier van samenwerken treedt Vught in de rol als opdrachtgever en WSD als opdrachtnemer.

Kerncijfers
8 aangeboden concepten van de dienstverlening, zonder akkoord of definitief aanbod
25 aanmeldingen waarvan,
12 niet gestart,
13 in traject:
10 geplaatst binnen Planregie, 37 doelen gesteld, 25 bereikt na 6 maanden
3 geplaatst binnen OAD
2 met <12 uur participatie
5 met 4 – 8 uur participatie
5 afgerond, 1 verlengd, rest lopend

Globale tijdlijn
April 2018 – start ontwikkeling dienstverlening.

September 2018 – presentatie dienstverlening Ontwikkelingsgerichte dagbesteding in Vught door WSD.

Oktober 2018 – start uitvoering, er is dan nog geen definitief aanbod, omwille van de beschikbare tijd in de pilot kiezen beide partijen ervoor om te starten en al doende verder te ontwikkelen.

December 2018/januari 2019 – eerste evaluatie van de uitvoering en verschillende wijzigingen om effectiever samen te werken en de dienstverlening beter af te stemmen op de behoefte van de inwoners. WSD presenteert 2 nieuwe dienstverleningen: Planregie en OAD.

Mei/juni 2019 – definitieve peildatum voor evaluatie en resultaten van de dienstverlening.

Met alle betrokken stakeholders is gedurende de pilotfase periodieke afstemming geweest.

Budget
Het beschikbare budget voor een groep van 20 kandidaten is vastgesteld op € 60.000, ofwel, € 3.000 per traject/kandidaat. Vught heeft 3 elementen gehanteerd om tot een prijsstelling te komen: 1) begroting participatiebudget Vught, 2) verwachte tijdsinvestering afgezet tegen een gemiddelde prijs bij vergelijkbare vormen van dienstverlening, 3) een inschatting van het aantal inwoners die jaarlijks voor deze vorm van dienstverlening in aanmerking kunnen komen. Tijdens de ontwikkelingsfase is op aanvraag van WSD medegedeeld welk budget Vught beschikbaar wenst te stellen.

Projectorganisatie
Er is gekozen voor een projectstructuur waarin alle belanghebbenden zijn vertegenwoordigd: WSD, wethouder, klantmanagers Participatiewet en WMO, beleidsmedewerkers sociaal domein, kwaliteitsmedewerker & coördinator Wegwijs^{+} en projectleider.

Projectleiders en planregisseurs van WSD, het expertteam re-integratie van Vught en de projectleider hebben gedurende de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie voor een pragmatische samenwerking gekozen. Partijen vinden elkaar gemakkelijk en indien nodig. Om onderlinge samenwerking tijdens de uitvoering te vergemakkelijken kunnen de planregisseurs van WSD beschikken over een werkplek op het gemeentehuis.

Naam	Doel	Samenstelling	Frequentie
In- en externe stuurgroep	- Monitoren voortgang - Advies over keuzes in uitvoering - Actief meedenken	Intern: Wethouder, regisseur sociaal domein, afdelingshoofd, beleidsmedewerker, projectleider. Extern: Alle intern + WSD	Intern: 5 wekelijks Extern: 3-4 jaarlijks
Projectgroep gericht op proces	- Input op inhoud, uitvoering en proces prototype - Gevraagd en ongevraagd advies	Beleidsmedewerker, klantmanagers Pwet en WMO, accountmanagers Vught, kwaliteitsmedewerker & coördinator Wegwijs+, projectleider, WSD	Onder voorbehoud van agendapunten 4 wekelijks gepland
Expertteam re-integratie	- Input op inhoud, uitvoering en evaluatie OGDB	Beleidsmedewerker, klantmanagers Pwet en WMO, accountmanagers Vught,	4 wekelijks

		kwaliteitsmedewerker & coördinator Wegwijs+, projectleider, WSD sluit aan op uitnodiging	
Projectgroep WSD	- Ontwikkeling, input op inhoud, uitvoering en evaluatie OGDB	Projectleiders WSD, planregisseurs WSD, projectleider	Indien nodig
Werkgroepen	- Input specifieke vragen	Pragmatisch	Indien nodig

Aanpak en uitvoering

"Waarom is dit een onderdeel van het prototype?"

De keuze ligt voor de hand door de bestaande en succesvolle samenwerkingen van organisaties binnen Wegwijs+. Inwoners van Vught kunnen terecht bij Wegwijs+ met vragen, zorgen en signalen op het gebied van werk en inkomen, hulpverlening en ondersteuning, opvoeding, begeleiding en wonen (bron: https://wegwijsplus.vught.nl/). WSD is ook onderdeel van het netwerk binnen Wegwijs+. Vught wil ervaring opdoen met een inkooprelatie en weten of de uitgangspunten van deze werkwijze passen bij WSD.

In relatie tot de natuurlijke samenwerking in de gemeenschappelijke regeling, staan de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer haaks op elkaar. Door in de pilot met voorgenoemde rollen te experimenteren wil Vught inzichtelijk krijgen wat die rolverdeling betekent, welke aanpassingen en verwachtingen ze vergen en welke resultaten bereikt kunnen worden. In deze context zijn de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer nieuw voor beide partijen.

"Hoe hebben we dit onderdeel aangepakt?"

De aanpak is verdeeld in vier fasen: verkenning, ontwikkeling, uitvoering en evaluatie.

Verkenningsfase
De kaders van de gewenste nieuwe dienstverlening, zoals geschetst in het projectplan, hebben als uitgangspunt gediend voor de verkennende gesprekken met het expertteam re-integratie. Uit die verkenning komt naar voren dat de beschikbare dienstverlening vrij compleet is. Er is geen behoefte om een dienstverlening te laten ontwikkelen die vergelijkbaar is met die van bestaande aanbieders. Na een scan van de populatie inwoners die aangewezen zijn op ondersteuning komt een kleine, maar vaste, groep van ongeveer 30 inwoners naar voren waarvoor geen passend aanbod is[3]. De groep bestaat uit inwoners die onder de Participatiewet en/of de Wet Maatschappelijk Ondersteuning

[3] Zie "Bijlage 1 – Richtlijnen en persona OGDB v1.1"

vallen. Ze bevinden zich of aan de onderkant van de Participatiewet, of in dagbesteding waarbij de verwachting is dat er meer potentieel is.

De kaders, doelstellingen en verwachte resultaten worden vastgelegd en gedeeld met WSD. Er wordt bewust gekozen om geen aanbestedingsprocedure te hanteren of externe partijen uit te nodigen. De prototypen zijn erop gericht om ervaringen op te doen met WSD, het is dan ook denkbaar dat een aanbestedingsprocedure leidt tot onnodig verzwarende administratieve handelingen.

Ontwikkelfase
De ontwikkelingsfase kenmerkt zich door een open en op samenwerking gerichte pragmatische aanpak. Er is veelvuldig contact en ruimte voor afstemming over het aanbod van de gewenste dienstverlening. Vught wil verleidt worden en verwacht een proactieve houding van WSD. In gesprekken wekt WSD het vertrouwen dat zij het voorgestelde aanbod kunnen uitvoeren. Het aanbod is ambitieus, maar onvoldoende concreet. Het is niet duidelijk hoe WSD uitvoering gaat geven aan de voorgestelde plannen[4]. Om voldoende tijd te hebben voor de experimenteerfase wordt besloten om naast verdere afstemming te starten met de dienstverlening. De doelstellingen, processen en werkwijze zijn voldoende helder waardoor de veiligheid van de kandidaten gewaarborgd is. Om draagvlak en zichtbaarheid te creëren presenteert WSD Ontwikkelingsgerichte Dagbesteding (OGDB) aan alle betrokkenen in Vught. De dienstverlening wordt in januari 2019 door WSD geïntroduceerd als Planregie en OAD[5] (Ontwikkelingsgerichte Arbeidsmatige Dagbesteding).

Tijdens een informele bijeenkomst halverwege de pilot (januari 2019) worden ervaringen en wensen besproken om de dienstverlening beter af te stemmen op de behoeften van Vught, WSD en de deelnemers. Afstemming en doorontwikkeling blijft tot einde van de pilotfase een continu proces omdat de werkwijze binnen deze dienstverlening op een aantal onderdelen nieuw is.

Uitvoeringsfase
Klantmanagers uit het expertteam re-integratie melden als eerst kandidaten aan en dragen bij aan verdere bekendheid van de nieuwe dienstverlening onder hun collega's. De planregisseurs van WSD beschikken over een werkplek bij de gemeente en zijn wekelijks op locatie. Aansturing is aanvankelijk minimaal en ondersteunt alleen indien nodig zodat er voldoende ruimte is om ervaring op te doen met de nieuwe aanpak. Binnen het vier-wekelijkse overleg van het expertteam re-integratie is de nieuwe dienstverlening een vast agendapunt. Tijdens de vergadering worden de voortgang en resultaten besproken en kunnen wensen of aanpassingen afgestemd worden.

Zoals reeds omschreven is de werkwijze nieuw voor alle betrokken partijen waardoor verdere afstemming waar nodig ad hoc en pragmatisch wordt aangepakt.

Evaluatiefase
Het uitgangspunt is dat alle opgedane ervaringen waardevol zijn om vragen uit de pilot te beantwoorden. Er mogen fouten gemaakt worden. Alle onderdelen en fasen worden geëvalueerd: formeel tijdens de tussen- en eindevaluatie en informeel gedurende de uitvoering met behulp van afstemmingsoverleggen, managementrapportages, bijeenkomsten en één-op-één gesprekken met alle betrokken partijen. De nadruk ligt niet

[4] Zie "Bijlage 2 – Concept samenwerking Gemeente Vught – WSD"
[5] Zie "Bijlagen 3 en 4 – Brochure Planregie en Brochure OAD"

alleen op resultaten, maar ook op processen, werkwijzen en verwachtingen bij de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer.

"Wat is de impact van dit onderdeel voor WSD, de gemeente en eventueel externe partijen in relatie tot de toekomstige rol en positie van WSD?"

Inzicht in de (on)mogelijkheden van een inkooprelatie tussen Vught en WSD.

Een inkooprelatie tussen Vught en WSD is denkbaar en in zekere zin reeds aanwezig. WSD beschikt over een productenportfolio waarin verschillende vormen van dienstverlening beschreven staan. Gemeenten zetten deze diensten al naar gelang behoeften in onder bestaande en vaste (financiële) afspraken.

In Vught heeft de nadruk gelegen op de ontwikkeling van een nieuwe dienstverlening waarbij de gemeente als opdrachtgever kaders schetst en de verwachting heeft dat WSD op basis van die kaders een dienstverlening ontwikkelt en "kant-en-klaar" oplevert. Ervaring, in deze pilot, toont dat die rolverdeling niet past bij de werkwijze van WSD. Terzijde gelaten dat er geen aanbestedingsprocedure is gehanteerd en dat de kaders mondeling en schriftelijk zijn gedeeld met WSD, wordt in de ontwikkelfase duidelijk dat er geen strakke scheidslijn is tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, maar WSD veel meer integraal (voor alle 10 gemeenten) ontwikkelt. Gezamenlijk ontwikkelen is niet direct vanzelfsprekend of wordt in ieder geval niet altijd zo ervaren in Vught. In de ontwikkelfase lukt het WSD niet om de geschetste kaders te vertalen naar een aanbod die Vught aanspreekt. Een veelvoud aan vergelijkbare aangeboden versies geven de indruk dat WSD haar aanbod niet wil of kan inrichten naar de wensen van Vught. Dat beeld wordt versterkt wanneer WSD Planregie en OAD als afzonderlijke dienstverleningen opneemt in hun productenportfolio en Ontwikkelingsgerichte Dagbesteding (OGDB) niet als zodanig bekend is bij de medewerkers van WSD.

Inzicht dat er binnen WMO participatiestappen gemaakt kunnen worden, verder dan dagbesteding. Dit zou kunnen leiden tot een verbreding van de doelgroepen die WSD van oudsher bedient, maar ook kansen op ontschotting tussen Participatiewet en WMO.

Klantmanagers WMO geven aan op een andere manier te kijken naar ontwikkeling van hun klanten. Niet alleen dagbesteding is een optie, maar ook actievere vormen van participatie zijn mogelijk.

De wijze van rapportering en het verschaffen van inzicht in resultaten tijdens de uitvoering. Verder dan cijfers op macroniveau zijn gedurende de pilot eisen gesteld aan inzicht en sturing op microniveau. Die werkwijze is nieuw en vraagt van zowel Vught als WSD een andere manier van werken. Voor de gemeente betekent het meer toezicht door klantmanagers op de volledigheid van trajectplannen, tussen- en eindrapportages. Kloppen data, verwachtingen en plannen? Wordt het beoogde doel verwezenlijkt, indien niet, wat is de meerwaarde van de inzichten tot dan toe? Voor WSD houdt dat in op afgesproken tijden diepgaander inzicht geven in de gehanteerde werkwijze, besteedde uren en afgesproken resultaten in rapportages en evaluaties.

"Welke ervaringen en leerpunten hebben we opgedaan?"

Procesmatige ervaringen en leerpunten

- De uitgangspunten en verwachtingen van het Cafetariamodel zijn nieuw en verschillend voor Vught en WSD en leiden aanvankelijk tot een mismatch. Om dit in de toekomst te voorkomen dienen beide partijen duidelijker te zijn in hun uitgangspunten. Los van procesmatige vormen zoals een aanbesteding, kan de gemeente een strakker proces van besluitvorming hanteren. Schetst kaders en geef deadlines, indien het aanbod onvoldoende is of blijft kies dan bewust om te stoppen. Voor WSD, indien het verwachte product op een bepaalde schaal niet gerealiseerd kan worden, vermeld duidelijker de integrale aanpak of doelstelling.
- Langere opstartfase dan verwacht: een nieuwe manier van samenwerken met een nieuwe dienstverlening kost en vraagt meer van beide organisaties dan verwacht. De ervaringen in de pilot tonen dat een dergelijke verandering snel een jaar duurt, maak hiervoor in de toekomst expliciet tijd en haal regelmatig op waar het knelt, wat werkt of dient te worden aangepast. Zowel beleidsmatig als uitvoerend.
- Door te besluiten om van start te gaan met de uitvoering, blijven er gedurende de pilotfase onduidelijkheden over afspraken en verwachtingen. Hoewel beide partijen tot elkaar komen en blijven afstemmen, heerst er ook een gevoel van onbegrip. Dat leidt tot onduidelijkheden over taken en verantwoordelijkheden van de planregisseurs. Kies in de toekomst bewust welke werkwijze en deadlines gehanteerd worden of welke juist niet, afhankelijk van het doel.
- De ontwikkelde dienstverlening vervult een behoefte voor klantmanagers en inwoners en draagt bij aan ontschot werken en denken. WMO klantmanagers in Vught geven aan met een andere blik te kijken naar de mogelijkheden van hun kandidaten. Tijdens de pilot zijn de mogelijke juridische gevolgen van ontschot werken niet in kaart gebracht, die zullen nog onderzocht moeten worden.
- Sturing op resultaten en inhoud van de rapportages is nieuw en niet naar wens en het kost moeite om tot gewenste afstemming te komen. De mondelinge afstemming tussen planregisseurs en klantmanagers is daarentegen goed. Het advies is: blijf met elkaar in gesprek, stem de verwachtingen duidelijk af en zie toe op naleving.
- Het belang van een goede afstemming over werkwijzen en implementatie. Een concreet voorbeeld is afhandeling van de ontwikkelfase. In Vught wordt het product OGDB ingezet, wat een totaaloplossing beoogt te zijn. Binnen WSD is die naam onbekend maar worden Planregie en OAD als twee nieuwe dienstverleningen gepresenteerd en ingezet in Vught. Dit had eenvoudig kunnen worden voorkomen, door afstemming, maar ook simpelweg door oog voor de processen die lopen.
- Meer aandacht voor het implementeren van overeengekomen werkafspraken zoals het aanleveren van managementinformatie, wederzijds accorderen van plannen, toezien op onderbouwing van rapportages en specifieker sturen op resultaten. Hierin ligt zowel een rol voor de gemeente als WSD. Beide zijn verantwoordelijk om tijdig te wijzen op de juistheid van de gegevens. Dat vraagt wellicht meer tijd en controle, maar voorkomt sprint- en haastwerk achteraf.
- Financiële doelstellingen zoals bijvoorbeeld ervaring opdoen met een persoonsvolgend budget vragen om een bredere implementatie van beleidsmatige uitgangspunten binnen de verschillende domeinen. In de huidige pilot is dat niet gelukt. Indien de gemeente ontschot werken wil doorvoeren, dient dit onderwerp als apart project te worden opgepakt.

Productinhoudelijke ervaringen en leerpunten

- De rol van de planregisseurs heeft meer weg van een coach dan van regisseur omdat, in tegenstelling tot de verwachting, de aangemelde kandidaten niet over een netwerk beschikken.
- Intensiever contact tussen klantmanager en planregisseur draagt bij aan de kwaliteit van de aanmeldingen.
- Prettig werken: laagdrempelig contact en korte lijnen, klantmanagers en planregisseurs vinden elkaar snel.
- Ondanks de laagdrempeligheid van de dienstverlening blijft het een uitdaging om inwoners te motiveren.
- Verweven raken met elkaars netwerk blijft lastig. Een samenwerking en netwerk wordt opgebouwd in jaren en door ervaringen, in de pilot zijn die nieuw en daardoor lastig.
- Informatie uitwisselen blijkt lastig onder de AVG en vraagt een andere aanpak, dit is vooral merkbaar bij WMO kandidaten.
- De voorgestelde minimale participatie van 12 uur per week blijkt zeer beperkt haalbaar bij de aangemelde doelgroep. Tijdens de pilotfase wordt onvoldoende duidelijk wat de oorzaken zijn of hoe dit in de toekomst anders aangepakt kan worden.
- WSD geeft aan dat een periode van 26 weken te kort is en zal bij doorontwikkeling kiezen voor een looptijd van 10 maanden tegen een andere prijstelling.

Resultaten

Het implementeren, aanpassen en afstemmen van de nieuwe werkwijze is een continu proces geweest gedurende de pilot. Los daarvan hebben de planregisseurs zich ingezet om met de kandidaten stappen te maken. Na een overzicht en beschrijving van de resultaten door de projectleider van WSD, volgt een overzicht van de uitvoeringskosten. Tot slot is er ruimte voor ervaringen van deelnemers en klantmanagers.

Planregie		**ZRM 2**	**ZRM 3**	**Totaal**
	Niet gestart	Lopend	Afgerond	
Aantal inwoners	12	7	6	25
Doelen gesteld		33	37	
Doelen behaald na 3 maanden		6		
Doelen behaald na 6 maanden			19	25
Ingezette uren		132	160	292
Beïnvloede elementen per domein	**Stappen**			
Werk en opleiding	13			
Maatschappelijke participatie	5			
Tijdsbesteding	3			
Sociaal netwerk	2			
Geestelijke gezondheid	1			
Lichamelijke gezondheid	1			
OAD		**4-8 uur**	**12-24 uur**	

Aantal inwoners		3		3
Overige participatie		**4-8 uur**	**12-24 uur**	
Aantal inwoners		2	2	4

*ZRM: Zelfredzaamheidsmatrix, een instrument om op uniforme wijze leefgebieden en vooruitgang in kaart te brengen.

Beschrijving van resultaten door projectleider WSD

"Deelnemers aan de pilot gaan vooruit en maken stappen op de ZRM.

Uiteindelijk zijn er 6 afgerond. Een kleine groep, maar het geeft een beeld. Gemiddeld kunnen we in een half jaar 3 stappen maken op de ZRM. We blijken bij het vaststellen van de doelen erg enthousiast, je ziet dat we 3 keer zoveel doelen stellen als dat we kunnen realiseren in een half jaar. Dat is niet erg, het stellen van doelen is goed, we moeten ons er wel van bewust zijn dat we niet veel meer kunnen bereiken dan 3 stappen, uitzonderingen daargelaten.

Ook mag geconstateerd worden dat we niet veelvuldig te maken hebben gehad met meervoudig complexe problematiek: huiselijke relaties middelengebruik, justitie en huisvesting zijn geen issue geweest, zoals weergegeven binnen de ZRM. Een geval van (game)verslaving is wel voorgekomen.

Gemiddeld zijn er bij de aangeleverde casussen 4 organisaties of mensen uit het sociale netwerk betrokken, dit is inclusief WSD en gemeente.

We gebruiken de 26 uur per kandidaat, je ziet ook dat we het grootste gedeelte van de uren, 18 van de 26, in de eerste 3 maanden gebruiken.
Hierbij aangetekend dat we in het begin van de trajecten de tijd niet nauwkeurig hebben bijgehouden.

Over het algemeen is het mogelijk om de ZRM-vragenlijst elke 3 maanden af te nemen. Het is ook mogelijk om in 26 weken resultaten te behalen. De essentie van de tijdsdruk en het behalen van de resultaten is voor alle partijen duidelijk en geeft duidelijk richting voor alle betrokkenen, duidelijkheid is handig en wijkt af van de normale procedures die we volgen.

We zijn niet bij machte gebleken om de zorgkosten in kaart te brengen.
Diverse redenen hiervoor, vanuit WSD is dat onvoldoende benadrukt, dan wel de essentie van de noodzaak om dit te doen is niet voldoende duidelijk geweest.
We hadden er geen ervaring mee, omdat aanvankelijk de focus teveel op werk lag.
Op dit moment lukt het wel. Wat daarbij ook lastig is, het simpele feit dat wij in de zorg en bij de gemeente nooit praten over de kosten die daarmee gepaard gaan. We hebben geen idee van de kosten, dit geldt voor alle betrokken partijen.

Voeg hierbij nog het feit dat we vanuit elke organisatie standaard aangeven (ook gemeente) dat we niets mogen vertellen over de uren zorg die een persoon in hun organisatie heeft (een ieder verwijst naar de AVG), dan blijkt ook dat het heel moeilijk is om de kosten te achterhalen. Overigens is geen van de hiervoor vermelde reden voldoende sluitend. Het is een nieuw gegeven waar we mee moeten leren omgaan, naast

de sociaal maatschappelijke meting moet er een kostenmeeting van de inzet worden gedaan. Een nadrukkelijk aandachtspunt voor alle partijen in de zorg.

Met betrekking tot WSD
Voor de WSD geldt de vraag of we een dienst als deze kunnen en moeten aanbieden. Kunnen we het? Het antwoord is ja. WSD beschikt over kwalitatief personeel om deze dienstverlening uit te kunnen voeren. WSD heeft ook de mogelijkheid om de dienst planregie verder te ontwikkelen, simpelweg omdat juist bij WSD (in tegenstelling tot de zorg) de organisatiestructuur - en cultuur de mogelijkheden biedt om zorg met een zakelijke inslag te benaderen zonder dat er een direct verband is tussen de indicatie van zorg en de bekostiging daarvan. Met andere woorden, een half jaar lang de regie pakken waarbij het niet van belang is welke indicaties er in de zorg zijn gegeven en er bedrijfsresultaten van afhangen. Een objectieve resultaatgerichte interventie met een zakelijke grondslag op basis van een nieuwe geïntegreerde benadering voor kandidaten en verbonden sociale en professionele netwerk.

Moeten we het als WSD ook doen?
Ja, een organisatie als WSD zal zich meer kunnen richten op het scheidsvlak tussen werk en zorg. Het kan daarin de verbindende partij zijn. Enerzijds omdat (als hiervoor aangegeven) er een tijdelijkheid en een onafhankelijkheid inzit anderzijds omdat de grondslag van WSD de juiste bodem heeft om dit succesvol uit te voeren. Voeg hierbij nog het feit dat WSD een onderdeel van de gemeente is en dus een gemeenschappelijk belang wordt gediend. Des te meer omdat de taken die gemeenten krijgen zullen toenemen en het er niet naar uit ziet dat er veel uitvoerende krachten zullen bijkomen. Ik verwijs hiervoor naar het rapport van Berenschot(samenvatting hieronder).

Wat moet WSD doen om de dienst verder uit te bouwen?
Zoals bij alle veranderingen, zorgen voor urgentie binnen de organisatie. Een vaste plek geven en focus op de ontwikkeling.

Gemeente Vught
Voor de gemeente Vught geldt dat er meerdere vragen beantwoord moeten worden voordat een keuze wordt gemaakt over het al dan niet (samen) door ontwikkelen van de dienstverlening planregie van WSD.

Onderstaande punten gaan daarbij een rol spelen:
- Integraal werken doorvoeren en verder ontschotten Pwet en WMO.
- Op basis van de uitkomsten rapport Berenschot: investeren in uitvoerend personeel of investeren in samenwerking met partners dan wel overgaan tot meer inbesteding/aanbesteding of outsourcing?
- Bepalen of je als gemeente de uitvoering wilt behouden, of ga je juist als gemeente meer zelf de regie (ook planregie) voeren en de uitvoering bij uitvoerende organisaties neerleggen?
- Zorg dragen voor daadwerkelijke breed gedragen implementatie van beleidsuitgangspunten in de organisatie, hiervoor geldt hetzelfde als vermeld bij WSD. draag zorg voor urgentie en breed gedragen commitment om veranderingen door te kunnen en willen voeren.

Inzicht krijgen in de doelgroepen die je hebt en de daarmee gepaarde kosten gemeente breed. Op basis daarvan diensten inkopen."

Budget

No.	Gefactureerd Planregie	Gefactureerd OAD	Nog te verwachten	Opmerkingen
1	-	€ 1.326,00	€ 3.000,00	
2	€ 2.500,00	-	€ 500,00	
3	€ 2.887,10		€ 112,90	
4		€ 1.625,42	€ 1.374,58	
5	€ 2.991,39		-	
6	€ 2.177,42		€ 822,58	
7	€ 1.193,55		€ 1.806,45	
8	€ 3.758,06		€ 741,94	Verlengd met 3 mnd
9	€ 1.571,43		€ 2.928,57	Ook OAD vanaf 24-5-2019
10	€ 1.696,43		€ 1.303,57	
11	€ 1.193,55		€ 1.806,45	
12	€ 2.370,97	€ 1.315,30	€ 2.284,03	
13	€ 903,23	-	€ 2.096,77	
Totaal	€ 23.243,13	€ 4.266,72	€ 18.777,84	**€ 46.287,69**

Van de 25 aangemelde kandidaten zijn er 13 gestart in het traject. Naar aanleiding van een analyse van de eerste 12 aanmeldingen blijkt dat de nieuwe werkwijze wennen is voor klantmanagers en planregisseurs. Door verschillende redenen zoals motivatie van deelnemers, het terugtrekken van kandidaten door klantmanagers, andere plaatsingen of simpelweg een verhuizing starten kandidaten niet. In overleg wordt besloten om geen uren in rekening te brengen en de aanloopfase te zien als een wederzijdse investering in de doorontwikkeling van de dienstverlening en het beter afstemmen van verwachtingen.

Door de achtergrond, samenstelling en relatief kleine aantallen van de groep in de pilot, is het niet of in beperkte mate gelukt om de financiële vragen zoals het vergelijken van de dienstverlening met andere vormen van participatie te beantwoorden. Het is ook niet gelukt om ervaring op te doen met een resultatenverplichting. De invulling en voorwaarden zijn onduidelijk afgestemd en tevens blijkt dat de aanpak diverse andere vraagstukken oproept waarmee gedurende de pilot eerst ervaringen zijn opgedaan.

Planregie kost € 3.000 per deelnemer voor 26 weken. De kosten van OAD zijn afhankelijk van het aantal ingezette uren. De prijzen van beide dienstverleningen zijn vergelijkbaar met overige diensten van WSD voor vergelijkbare doelgroepen. Door de complexiteit van de groep is geen directe prijsvergelijking te maken met externe aanbieders. De kosten voor intensieve en persoonsgerichte begeleiding zijn hoger indien een inwoner niet regulier kan participeren, dat geldt met name indien er tevens sprake is van een arbeidsbeperking. De te verwachten winst zit enerzijds in de ontwikkeling van deelnemers waardoor ze duurzaam dagbesteding kunnen afbouwen ten gunste van reguliere participatie. Dat leidt op termijn tot een grote lastenverlichting van het zorgsysteem. Anderzijds is er maatschappelijke winst voor de inwoner.

De begrootte kosten worden niet overschreden, maar liggen hoger dan begroot per inwoner indien Planregie en OAD gezamenlijk worden ingezet. Vught had tot doel met Ontwikkelingsgerichte Dagbesteding een totaaloplossing te laten ontwikkelen. Dat blijkt niet haalbaar, WSD maakt een knip tussen Planregie waarbij een deelnemer intensief

wordt begeleid door een planregisseur en OAD waarbij een kandidaat in een beschermde omgeving aan de slag kan om een arbeidsritme op te bouwen.

Deelnemers aan het woord
De deelnemers zijn bevraagd door een planregisseur die geen trajecten in Vught heeft begeleid, maar wel bekend is met de werkwijze. Met 11 deelnemers is gesproken, de antwoorden van 1 deelnemer zijn achterwege gelaten omdat de planregisseur tijdens het gesprek merkt dat er alleen sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Om de deelnemers niet onnodig te belasten worden er in het interview slechts 5 vragen gesteld.

5 deelnemers beoordelen de dienstverlening met een 8 van de overige 5 is geen cijfer geregistreerd[6].

Hoe heb jij het traject in zijn geheel ervaren (je mag ons een cijfer geven)?

"8. Door omstandigheden ook bij de kandidaat is het traject langzamer verlopen dan gehoopt, maar er zijn wel goede stappen gemaakt ook in samenwerking met andere partijen."

- Kandidaat 4

Wat vond je van de samenwerking met de planregisseur?

"Kandidaat geeft aan dat planregisseur haar werk wel goed deed. Dat de plek en de werkcoach prima waren."

- Kandidaat 9

Wat ging er goed in het traject?

"Aansluiting bij behoeften is prettig. Vertrouwensband vindt de kandidaat erg fijn. Kandidaat vindt het fijn dat het doel aan het begin nog niet vaststond en dat er ruimte was om te kijken wat er nodig is."

- Kandidaat 3

Wat ging er minder goed in het traject?

"Kandidaat heeft het gevoel dat hij verplicht het traject moet volgen omdat hij anders geen ondersteuning krijgt. Heeft het gevoel dat er alleen maar afspraken gemaakt worden en dat er nog niks concreets is."

- Kandidaat 8

Wat kunnen we verbeteren?

"Gemeente blijft brieven sturen met de verplichting tot solliciteren. Ook tijdens het traject."

- Kandidaat 7

Wat vind je van de werkplek waar je nu zit? (Indien van toepassing)

[6] Zie "Bijlage 5 - 2019-06-13 Evaluatie klantbeleving Vught"

"Nu weer voor 1 dag vrijwilligerswerk. Fijn dat ze met een laagdrempelige werkplek kan starten en weer buiten de deur komt. Het is prettig dat er nog niet zoveel druk op zit."

- Kandidaat 5

*Antwoorden van kandidaten random gekozen met behulp van een online nummer generator (4, 9, 3, 8, 7, 5). Zie bijlage voor alle reacties per kandidaat. Om vertrouwensredenen is gekozen voor anonieme terugkoppeling.

Evaluatie klantmanagers

Gedurende de pilot heeft veelvuldig afstemming en terugkoppeling plaatsgevonden met de klantmanagers: in groepsverband, samen met WSD en individueel. Informatie uit die gesprekken zijn gebruikt om de dienstverlening beter af te stemmen op de doelen en wensen. In mei heeft een evaluatie plaatsgevonden met de klantmanagers die deelnemers hebben aangemeld in de pilot. Voor die evaluatie zijn 4 vragen gebruikt:

- Is de managementinformatie compleet?
- Waarom heb je deze klant aangemeld voor deze dienstverlening?
- Hoe beoordeel je de kwaliteit van de rapportages en de mondelinge terugkoppeling? Licht toe waarom en geef een cijfer 1-10.
- Indien van toepassing, welke inzichten van de klant heb je tot nu toe die je daarvoor niet had, vooral met oog op het ontwikkelpotentieel? Geef ook een cijfer 1-10.

Uit de eerste vraag blijkt dat managementinformatie redelijk tot compleet is of ter plekke eenvoudig aangevuld kan worden. Klantmanagers melden kandidaten aan om: 1) inzicht te krijgen in participatiemogelijkheden (ook voor de kandidaat zelf), 2) doordat er een complexe problematiek speelt, 3) als tussenstap: meer dan dagbesteding, maar een betaalde baan is nog te ver, 4) om kandidaten in beweging te laten komen en 5) om een uitzichtloze situatie te doorbreken. De kwaliteit van de rapportages kan niet of nauwelijks worden beoordeeld worden omdat klantmanagers ze, op een enkel aanmeldformulier en gespreksverslag na, niet hebben ontvangen. De mondelinge terugkoppeling daarentegen wordt als zeer goed beoordeeld. Planregisseurs houden klantmanagers wekelijks op de hoogte en bespreken casussen en problemen veelvuldig. Tot slot geven klantmanagers aan dat ze geen of nauwelijks nieuwe inzichten hebben gekregen met betrekking tot het ontwikkelpotentieel van de kandidaten. De aandacht die in het traject gegeven kan worden is positief en levert soms beweging op, maar doordat klantmanagers hun kandidaten en de problematiek kennen wordt tijdens het traject vooral bevestigd wat al bekend is.

De dienstverlening is vooral van meerwaarde omdat er tijd is om naast kandidaten te staan en op het snijvlak te bewegen waarop nog geen passend aanbod is. Kandidaten die voor deze dienstverlening in aanmerking komen zijn gebaat bij persoonlijke aandacht. Soms om in beweging te komen en soms omdat loslaten geen optie is. Dat geldt ook indien klantmanagers verwachten dat er een lange weg te gaan is om ontwikkelpotentieel inzichtelijk te krijgen.

De evaluatie wordt teruggekoppeld aan WSD en draagt bij aan verdere afstemming van de werkprocessen.

Lokale en regionale samenwerking

	Hoofd- en themavragen
	Hoe kunnen de lokale en regionale uitvoeringspraktijken zodanig bij elkaar gebracht worden dat zij elkaar versterken in hun effectiviteit t.b.v. de doelgroep?
Thema's	Kwaliteit, maatschappij, lokaal ondernemen

Opzet
Het Cafetariamodel: keuzevrijheid en inkopen op basis van behoefte. Dit model past bij de succesvolle integrale aanpak van Wegwijs+ in Vught. Na een uitgebreide kennismaking met deze werkwijze en de collega's die zich dagelijks inzetten om dat mogelijk maken, wordt het zichtbaar hoe omvangrijk en direct de aanpak is. Medewerkers van Vught kennen hun klanten, beschikken over een groot netwerk en hebben tijd om met (hulp)vragen aan de slag te gaan. Professionals in het netwerk, waarvan WSD onderdeel is, vinden elkaar gemakkelijk en kunnen zo passende dienstverlening bieden aan inwoners. Eigen mogelijkheden en regie van klanten zijn hierbij telkens het uitgangspunt.

Naast uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening levert WSD meerdere vormen van dienstverlening in Vught, waarbij het Transitie Arrangement als vaste afspraak geldt. Om een beeld te krijgen hoe de lokale en regionale uitvoeringspraktijk elkaar kunnen versterken wil Vught inzicht in de doelgroep en een verkenning van mogelijkheden om samen te werken. Om dat te bereiken wordt een analyse gemaakt van de doelgroep in het Transitie Arrangement gevolgd door een uitgebreide bestandsanalyse van de doelgroepen in de Participatiewet en Wet Maatschappelijk Ondersteuning en een overzicht van mogelijkheden om samen te werken binnen het sociale domein.

Kerncijfers
Grootte doelgroep Participatiewet en Wsw in Vught: >450 jaarlijks, indicatief tot 2021.

Type doelgroep	2017	2018	2019	2020	2021
Pwet (in personen)	321	295	300	305	305
Wsw (in personen)	199	183	169	156	144

Verdeling inkoop dienstverlening in aantallen van WSD en overig in Vught in 2018 en 2019. Inclusief Transitie Arrangement, exclusief Wsw.

	WSD	Overig	Totaal
2018	81	116	197
2019	84	140*	224

*Stijging ten opzichte van 2018 te verklaren door grotere inkoop bij één lokale aanbieder.

Verdeling doelgroep in Vught op basis van trede op participatieladder en aanbieders dienstverlening, peildatum 3de kwartaal 2018.

Trede Participatieladder	% van doelgroep	Aanbieders
P1 – Geïsoleerd leven	17%	3 (zorg) – 21 (lokaal) – 1 (WSD)
P2 – Sociale contacten buiten	17%	5 (zorg) – 22 (lokaal) – 1 (WSD)

P3 – Deelname georganiseerde activiteiten	16%	5 (zorg) – 18 (lokaal) – 3 (WSD)
P4 – Onbetaald werk	28%	18 (lokaal) – 4 (WSD)
P5 – Betaald werk met ondersteuning	21%	9 (lokaal) – 5 (WSD)
P6 – Dienstverlening	1%	9 (lokaal)

Transitie Arrangement, ofwel detachering met Loonkostensubsidie (LKS banen), samenstelling.

	Aantallen
Peildatum januari 2017	
Detachering LKS	13
Proefplaatsing	4
Peildatum mei 2019	
Detachering LKS	39
Proefplaatsing	1
Nieuwe instroom 2017-2019	52
Totaal realisatie TA 2017-2019	69

Transitie Arrangement, peildatum mei 2019. Onderverdeling in soort detachering, aantallen en loonwaarde.

Soort detachering	**Aantal (%)**	**Gem loonwaarde (laag – hoog)**
Beschut	6 (15%)	38,6 (28 – 54)
Groep*	24 (60%)	48 (30 – 62)
Doorstroom	2 (5%)	42,5 (30 – 55)
Individueel	8 (20%)	57 (30 – 73)
Totaal	40 (100%)	48,1 (28 – 73)

*2 kandidaten in proefplaatsing, geen loonwaarde bekend

Transitie Arrangement, redenen uitval in proefplaatsing en dienstverband

	Aantallen
Uitval tijdens proefplaatsing 2017-2019	
Arbeidsovereenkomst - doorstroom naar LKS TA	34
Geen verminderde loonwaarde	1
Terug gemeld i.v.m. motivatie inwoner	3
Terug gemeld, niet in staat om te werken	7
Wijziging traject	1
Uitstroom regulier / uit de uitkering	6
Totaal	52
Uitval tijdens dienstverband 2017-2019	
Terug gemeld i.v.m. motivatie inwoner	1
Terug gemeld, niet in staat om te werken	1

Wijziging traject	1
Uitstroom regulier / uit de uitkering	14
Totaal	17

Realisatie LKS banen Wegwijs^{+} in Vught

	Aantallen
Gerealiseerde LKS banen 2018	71
Gerealiseerde LKS banen 2019	22
Totaal	93
Actuele stand juni 2019	
Vught	41
WSD	40
Totaal	81

Een bestandsanalyse van 430 inwoners van Vught die vallen onder de Participatiewet of de WMO om informatie te verkrijgen over hun mogelijkheden, kansen en risico's. De bestandsanalyse dient nog te worden uitgevoerd en wordt later als addendum toegevoegd.

9 onderwerpen waarbinnen lokale en regionale uitvoeringspraktijken samenwerken en elkaar kunnen versterken.

Globale tijdslijn
April/mei 2018 – Eerste verkenning van de opdracht samen met Oisterwijk en Oirschot.

Oktober 2018 – Brede verkenning van mogelijkheden om lokale en regionale uitvoeringspraktijken bij elkaar te brengen.

December 2018/maart 2019 – Afstemming en analyse Transitie Arrangement als basis voor het Cafetariamodel.

Januari 2019 – Verkenning mogelijkheden Het Goed in Vught.

Februari 2019/mei 2019 – Inventarisatie, verkenning, onderzoek, opstellen en vaststellen Privacy Impact Assessment en Inkoopstrategie voor een bestandsanalyse.

Juli 2019/oktober 2019 – Uitvoeren bestandsanalyse

Budget
Er is geen ontwikkelbudget ingezet voor de analyse van het Transitie Arrangement, de verkenning en uitwerking van mogelijkheden om de lokale en regionale uitvoeringspraktijken samen te brengen. Alle personele inzet van WSD en Vught zijn, conform financiële afspraken, om niet ingebracht. De kosten voor de bestandsanalyse zijn in de inkoopstrategie vastgesteld op € 50.000. Eerst wordt een klein deel van de totale populatie geanalyseerd. Op basis van uitkomsten wordt bepaald welke vervolganalyse nodig is om de volledige bestandsanalyse uit te voeren.

Projectorganisatie
Er is gekozen voor een projectstructuur waarin alle belanghebbenden zijn vertegenwoordigd: WSD, wethouder, klantmanagers Participatiewet en WMO, accountmanagers Vught, beleidsmedewerkers sociaal domein (incl. Oisterwijk en Oirschot), kwaliteitsmedewerker & coördinator Wegwijs$^+$ en projectleider.

De aanpak is pragmatisch. Naast afstemming met de stuurgroep, zijn voor dit onderdeel kortstondige werkgroepen samengesteld voor de verschillende vraagstukken.

Aanpak en uitvoering

"Waarom is dit een onderdeel van het prototype?"

Om inzichtelijk te maken welke mogelijkheden er zijn om de lokale en regionale uitvoeringspraktijken verder te verbinden en versterken met als doel de inwoners van Vught passende oplossingen te kunnen bieden. Inzichten in de onderwerpen waarop samengewerkt wordt of kan worden dragen bij aan mogelijke vormen van toekomstbestendig samenwerken met WSD.

"Hoe hebben we dit onderdeel aangepakt?"

Als eerst is een sociale kaart opgesteld van alle organisaties waarmee Vught samenwerkt onderverdeeld naar trede van de participatieladder. Vervolgens is de samenstelling en ontwikkeling van het Transitie Arrangement in kaart gebracht. Tot slot is met WSD verkend op welke gebieden reeds wordt samengewerkt, welke mogelijkheden er verder zijn en wat nodig is om die te benutten of versterken. Een bestandsanalyse wordt uitgevoerd om een beter beeld te krijgen van de behoeften, kansen en risico's van de doelgroep in de Participatiewet en WMO.

"Wat is de impact van dit onderdeel voor WSD, de gemeente en eventueel externe partijen in relatie tot de toekomstige rol en positie van WSD?"

De bestandsanalyse wordt tussen juli en oktober uitgevoerd. Inzichten uit die analyse zullen worden gebruikt om een beter beeld te krijgen van de behoeften, kansen en risico's van de doelgroepen en welke organisaties nodig zijn om passende ondersteuning te bieden.

Inzichten in de sociale kaart, het Transitie Arrangement en de verschillende onderwerpen waarop WSD en Vught elkaar kunnen versterken bevestigen eerdere uitgangspunten. Vught kiest met Wegwijs$^+$ bewust voor uitvoering boven regie. Accountmanagers van Vught werken samen met inwoners en organisaties en kiezen de best passende oplossing. Er wordt dus niet bewust gekozen voor de ene of andere organisatie. Hoewel succesvol voor Vught en haar inwoners, zorgt die aanpak voor een spanning met de afgesproken aantallen met WSD op basis van het budget nieuwe doelgroepen.

Er is wel een kanttekening te maken. De Participatiewet beoogt één regeling te creëren voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Berenschot schetst een beeld waarin "*gemeenten de komende jaren te maken krijgen met een steeds grotere groep die ondersteuning nodig heeft bij het vinden van werk in de reguliere arbeidsmarkt of die aangepaste arbeid nodig heeft* (overgenomen uit: Landkaart van de participatiewet)." In Vught is die piek nog niet merkbaar, maar de voormalige doelgroepen Wajong en Wsw zullen begeleid gaan worden zoals altijd: met op maat gesneden dienstverlening, lokaal en regionaal. De ontwikkeling van het budget

nieuwe doelgroepen gaat uit van een toename dus wanneer deze komt, zal het beroep op dienstverlening van WSD ook toenemen.

Ook zijn er nieuwe samenwerkingen ontstaan tussen Vught en WSD, bijvoorbeeld op het gebied van inburgering. Naast waardevolle kennisdeling zijn in de volumes in Vught te klein om zelf een inburgeringsprogramma op te stellen met meerdere variaties zoals WSD dat kan bieden. Beschut werken is een ander voorbeeld waaruit blijkt dat er intensief samengewerkt kan worden om te voorzien in de behoeften van de doelgroepen. Het is dan ook niet zozeer de vraag óf Vught en WSD elkaar kunnen vinden in de toekomst, maar vooral waar en voor welke doelgroepen.

"Welke ervaringen en leerpunten hebben we opgedaan?"

Met Wegwijs+ verkiest Vught voor uitvoering boven regie. De sociale kaart[7] van Vught toont de verscheidenheid aan organisaties waarmee passende oplossingen voor inwoners geboden kunnen worden.

LKS banen worden zowel lokaal als bij WSD gerealiseerd. Er wordt geen verschil gemaakt tussen welke inwoners worden aangemeld voor het Transitie Arrangement en welke zelf worden geplaatst, de wensen van de inwoners zijn leidend. De hoogte van de loonwaarde is niet leidend bij keuze voor plaatsing, het gaat om maatwerk. Uit gesprekken met WSD blijkt dat er relatief veel aanmeldingen nodig zijn om tot het gewenste volume te komen voor het Transitie Arrangement. De samenstelling van de huidige groep in het Transitie Arrangement bevestigt de gedachte dat er een natuurlijke weg naar WSD is voor de groep waarbij dat aanbod het best passend is. Het overgrote deel binnen het Transitie Arrangement wordt gevuld door inwoners die werkzaam zijn in groepsdetachering.

Er zijn verschillende onderwerpen waarop de lokale en regionale uitvoeringspraktijken elkaar kunnen versterken.

Onderwerp	Toelichting
Social Return	WSD heeft een Adviespunt Social Return (ASR) waar diverse regiogemeenten en de provincie gebruik van maken bij de uitvoering van Social Return. ASR biedt Vught ondersteuning van advies tot evaluatie over de invulling van SR. Beide partijen doen gedurende 2019 ervaring op met de samenwerking.
Banen afspraak	Vught onderzoekt via diverse projecten hoe zij op het gebied van personeelsbeleid vacatures toegankelijk kunnen maken voor de banen afspraak. In dit kader is contact gelegd met Aan 't werk, het platform waar WSD onderdeel van is.
Inburgering	Samenwerken op het gebied van inburgering is van grote meerwaarde omdat Vught niet over de volumes beschikt om inburgeringsprogramma's met meerdere variaties op te zetten. WSD en Vught zijn bezig een samenwerking op te zetten voor een pilotaanvraag voor de inburgering van

[7] Zie "Bijlage 6 – Sociale kaart Vught"

	vrouwelijke nareizigers en gezinsmigranten. De wens vanuit Vught is dat op het brede vlak van de inburgering nauw samengewerkt wordt.
Beschut werk	Op dit onderwerp wordt intensief samengewerkt met WSD. Momenteel werken 10 Vughtenaren via WSD op een beschutte werkplek.
Ontwikkelingsgerichte Dagbesteding	Los van de ervaringen in de pilot blijft in Vught de vraag bestaan van de doelgroep waarvoor nu geen passend aanbod is. Te licht voor dagbesteding, maar qua problematiek nog net te complex voor bijvoorbeeld beschut werk. Om de keten van dagbesteding naar regulier werk zo stevig mogelijk te maken vindt Vught regionale samenwerking en kennisdeling wenselijk. De discussie moet dan gaan over de manier van samenwerken en de logische samenwerkingspartners.
Transitie Arrangement of andere toekomstige vorm	In Vught blijkt dat een groot deel van de groep binnen het TA op de juiste plek zit bij WSD. Overige deelnemers worden door de eigen accountmanagers geplaatst. Het TA in de huidige vorm blijft daarmee een spanningsveld hebben met de manier waarop Wegwijs^{+} is ingericht. Voor Vught zou het TA of een basisdienstverlening aanvullend zijn op wat we lokaal doen en kunnen.
Vestiging het Goed in Vught	Gedurende de pilotfase is een aanzet gemaakt om te onderzoeken wat er nodig is om een vestiging van het Goed te realiseren in Vught. Dit loopt nog.
Wegwijs^{+}	Aanwezigheid van WSD binnen Wegwijs^{+} wordt als waardevol ervaren. Klantmanagers betrekken WSD-consulent om te sparren over mogelijke aanmeldingen. Dit resulteert in passende plaatsingen. Met betrekking tot de WOP (Woonomgevingsploeg) blijkt nu ook een samenwerking te ontstaan tussen klantmanagers Hulpverlening en WSD. Dit gaat op een natuurlijke manier die goed past bij Wegwijs^{+} en WSD.
Bestandsanalyse om de behoefte van inwoners in kaart te brengen	Bestandsanalyse om op macro-niveau de behoefte van de doelgroep Pwet en Wmo in kaart te brengen. De verwachting is dat hieruit ook diverse vragen voor WSD en mogelijk behoefte aan samenwerking op nieuwe vlakken gaat ontstaan.

Financieel

	Hoofd- en themavragen
	Past de dienstverlening die Vught wenst van WSD binnen de financiële kaders van zowel de gemeente als WSD?
Thema's	Financieel

Opzet

De gedachte van het Cafetariamodel is inkopen naar behoefte. De basis van de gemeenschappelijke regeling is het solidariteitsbeginsel. Dat vertaalt zich naar vaste afspraken tussen gemeenten en WSD over, onder andere, taken, budgetten en aantallen. Een concreet voorbeeld zijn de in 2017 gemaakte volumeafspraken over detachering met Loonkostensubsidie uitgevoerd door WSD op basis van participatiebudgetten (het Transitie Arrangement).

Vught hecht waarde aan de samenwerking met, en dienstverlening van WSD en wil inzichtelijk krijgen wat die samenwerking betekent in financiële zin indien het Cafetariamodel zou worden doorgevoerd na de pilotfase. Vught heeft met Wegwijs^{+} een succesvolle lokale organisatie en zet in op regulier werk waar mogelijk. De vragen en behoeften van inwoners staan centraal, niet het systeem. De uitdaging is om de lokale en de regionale uitvoeringspraktijken zodanig bij elkaar te brengen dat zij elkaar versterken in hun effectiviteit, niet alleen voor de huidige doelgroepen, maar ook voor de toekomstige doelgroepen waarmee gemeenten te maken krijgen door de wetswijzigingen[8]. De prototypen zijn dan ook tot stand gekomen om te onderzoeken op welke wijze hier vorm aan gegeven kan worden en voor welke doelgroepen. Het participatiebudget is ontoereikend om zowel de lokale als regionale uitvoeringspraktijk afzonderlijk naast elkaar in stand te houden en gemeenten hebben een keuze te maken.

Kerncijfers

Het participatiebudget (excl. Wsw) is opgebouwd uit 3 budgetten: 1) WWB klassiek, 2) Nieuw Wajong en 3) Nieuw begeleiding. 2 en 3 worden samen aangeduid als "budget nieuwe doelgroepen". Nieuwe instrumenten sinds stop instroom Wsw, en in zekere zin voor deze doelgroepen, zijn Beschut werk en LKS banen (Loonkostensubsidie).

Van het totale participatiebudget wordt tussen de 70% en 84% (meerjarig) besteed bij WSD.

De besteding bij WSD (excl. Wsw) komt overeen, of is groter dan het budget nieuwe doelgroepen. WSD vraagt ook van alle gemeenten dit budget jaarlijks beschikbaar te stellen aan WSD.

38% tot 55% (meerjarig) van het re-integratiebudget wordt besteed aan de lokale uitvoeringspraktijk. Het tekort vult Vught aan uit algemene middelen.

In 2018 is de taakstelling van het Transitie Arrangement WSD in Vught voor ongeveer 98% (41 van 42) gerealiseerd. In mei 2019 is het percentage 73% (42 van 58).

[8] Zie "Bijlage 7 - Berenschot - Landkaart van de participatiewet"

Globale tijdlijn
De volledige pilotperiode is benut om dit onderdeel in kaart te brengen en uit te werken. Het OVO-cluster, ambtelijk en bestuurlijk, is samen met WSD opgetrokken. Vanaf november 2018 zijn de gemeenten uit het OVO-cluster zelfstandig verder gegaan om hun specifieke vragen uit te werken. In mei 2019 zijn de laatste bevindingen gedeeld.

Budget
Er is geen ontwikkelbudget ingezet voor dit onderdeel. Alle personele inzet van WSD en Vught zijn, conform financiële afspraken, om niet ingebracht.

Projectorganisatie
Er is gekozen voor een projectstructuur waarin alle belanghebbenden zijn vertegenwoordigd: WSD, wethouders en beleidsmedewerkers sociaal domein (incl. Oisterwijk en Oirschot), klantmanagers Participatiewet en WMO, accountmanagers Vught, kwaliteitsmedewerker & coördinator Wegwijs+, team financiën, en projectleider.

De aanpak is pragmatisch. Naast afstemming met de stuurgroep, zijn voor dit onderdeel kortstondige werkgroepen samengesteld voor de verschillende vraagstukken. Binnen het OVO-cluster is ambtelijk en bestuurlijk samengewerkt, onderling en met WSD.

Aanpak en uitvoering

"Waarom is dit een onderdeel van het prototype?"

Vught wil inzichtelijk krijgen of en in hoeverre het Cafetariamodel financieel haalbaar is. Zowel met betrekking tot het behoud van de eigen lokale uitvoering, als met betrekking tot de taken en verantwoordelijkheden binnen de gemeenschappelijke regeling.

"Hoe hebben we dit onderdeel aangepakt?"

In de eerste fase van de pilot hebben de OVO-gemeenten samengewerkt om een globaal beeld te vormen van de financiële gevolgen van de wetswijzigingen in relatie tot de toekomstige rol en positie van WSD. De lokale en regionale varianten en de (toekomstige) samenstelling van de doelgroepen hebben daarin centraal gestaan. De samenwerking heeft ertoe geleid dat OVO-gemeenten ambtelijk en bestuurlijk samen met WSD verschillende overleggen hebben gehad om de zienswijzen te bespreken en vervolgens per gemeente scherpere onderzoeksvragen op te stellen.

In de tweede fase heeft Vught een totaal overzicht van re-integratiemiddelen opgesteld waarin doelgroepen, inkomsten, uitgaven en lokale en regionale verhoudingen in kaart zijn gebracht. Dat overzicht heeft vervolgens als basis gediend om met WSD in gesprek te gaan en verder onderzoek te doen naar de haalbaarheid van de aanpak zoals die wordt uitgevoerd in Vught. Tijdens een heisessie deelt WSD haar visie en kennis van de doelgroepen en financiering Participatiewet. In de slotfase van de pilot heeft WSD een financiële doorrekening gemaakt naar aanleiding van de kaders die Vught heeft gesteld.

"Wat is de impact van dit onderdeel voor WSD, de gemeente en eventueel externe partijen in relatie tot de toekomstige rol en positie WSD?"

De werkwijze in Vught laat een discrepantie zien tussen de gemaakte kwantitatieve afspraken in de gemeenschappelijke regeling met betrekking tot het budget nieuwe doelgroepen en de kwalitatieve doelstellingen van Vught.

Inwoners kunnen terecht bij Wegwijs+ met vragen, zorgen en signalen op het gebied van werk en inkomen, hulpverlening en ondersteuning, opvoeding, begeleiding en wonen. De aanpak kenmerkt zich door een vraaggerichte werkwijze: Vught wil dat de best passende oplossing wordt inzet voor de inwoner. Deze aanpak is succesvol mede door de samenwerkingen tussen gemeente en lokale en regionale organisaties. WSD is onderdeel van het netwerk binnen Wegwijs+.

Een brede doorkijk in deze werkwijze gedurende de pilot laat een spanning zien tussen "het best passende voor de inwoner" en het voldoen aan volumeafspraken bij WSD. Deze spanning heeft tot gevolg dat op langere termijn beide doelstellingen niet verenigbaar zijn, zeker gezien het solidariteitsbeginsel van gemeenten binnen de gemeenschappelijke regeling, waarin gemeenten gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het resultaat. Dat beeld wordt bevestigd door het financiële scenario die WSD op vraag van Vught heeft uitgewerkt. Los van de financiële gevolgen, blijkt het beschikbare aanbod van WSD voor LKS banen onvoldoende te passen bij de wensen van de inwoners. Het is vraag of WSD haar aanbod wil uitbreiden. De kennis en het netwerk van de accountmanagers van Vught zou daarbij kunnen helpen.

In de huidige situatie zal er overstemming gevonden moeten hoe om te gaan met de verschillende doelstellingen. Echter, door de wetswijzing binnen de participatiewet is de verwachting dat de doelgroep die is aangewezen op langdurige ondersteuning de komende jaren zal groeien. Het is dus maar de vraag in hoeverre de huidige situatie met betrekking tot de volumeafspraken ook in de toekomst tot tegenstrijdige belangen zal leiden. Ook deze verwachting zal onderdeel moeten zijn van het gesprek over de toekomstige rol en positie van WSD.

"Welke ervaringen en leerpunten hebben we opgedaan?"

Door inzicht in de omvang van de huidige doelgroep, inkomsten en uitgaven voor re-integratie en de verhouding tussen lokale en regionale bestedingen is het mogelijk om verschillende belangen beter in beeld te krijgen. Vught kiest als zorggemeente voor uitvoering boven regie. De kwalitatieve doelstellingen van Vught leiden tot vragen over de houdbaarheid en gevolgen van kwantitatieve afspraken. Ondanks de welwillendheid van zowel WSD als Vught, blijkt het niet eenvoudig om oplossingen te vinden zonder de kern van de gemeenschappelijke regeling te raken. Gesprekken leiden dan ook tot inzicht dat er verschillende perspectieven gehanteerd worden over de toekomst, met name over de samenstelling van de doelgroep en daarmee samenhangend de verdeling van budgetten. De opgedane ervaringen en daaruit voortvloeiende concrete vragen gaan voorbij aan het doel van de pilotfase en zijn dan meer gericht op de beslissingsfase.

Volumeafspraken zijn noodzakelijk voor WSD. Om overhead te bekostigen die gepaard gaan met de verschillende regelingen voor de doelgroep, maar ook om de brede diversiteit binnen die doelgroep te kunnen bedienen. Los van de ondersteuningsvraag wordt voor iedereen hetzelfde tarief gehanteerd. Marges die gemaakt worden op een groep met een hogere loonwaarde worden geheralloceerd om het verlies op te vangen voor de doelgroep die aangewezen is op intensievere ondersteuning. Om een goede vergelijking te kunnen maken van de uitvoeringskosten en resultaten dient die herallocatie ook in Vught in kaart te worden gebracht.

Om houdbaarheid van het Cafetariamodel in huidige vorm te toetsen heeft WSD een financiële doorrekening gemaakt waarbij Vught 80% van het budget nieuwe doelgroepen besteed bij WSD. De 20% die minder worden besteed bij WSD komt boven op de voorspelde krimp van 10% in de periode tot 2030 door een lagere toekenning van het Participatiebudget nieuwe doelgroep. Om te voorkomen dat in deze evaluatie te simplistische uitspraken worden gedaan over de mogelijke oplossingen en gevolgen, is samen met WSD bepaald dat de inzichten in de beslissingsfase breder worden gedeeld en besproken.

Een aantal financiële vragen zijn tijdens de pilot niet beantwoord. Er is geen inzicht in hoeverre de ontwikkelde dienstverlening leidt tot besparingen op bestaande kosten voor re-integratie en de WMO omdat de doelgroep in de pilotfase te klein is. Tevens blijkt tijdens de uitvoerfase dat deze vraag onvoldoende speelt. In algemene zin kan wel gesteld worden dat wanneer dagbesteding (deels) duurzaam verruilt kan worden voor andere vormen van participatie, er een grote lastenverlichting optreedt omdat kosten van dagbesteding gelijk blijven tot aan de pensioengerechtigde leeftijd.

Conclusies en aanbevelingen

	Hoofd- en themavragen
	Wat is het effect van deze dienstverlening voor de gemeente: maatschappelijk en financieel?
Thema's	Toekomst, kwaliteit, financieel, maatschappij en lokaal ondernemen

De identiteit en aanpak van Vught zijn kenmerkend gedurende de experimenteerfase. Oplossingen creëren die het beste passen bij de inwoners aan de hand van een uitgebreid netwerk dat lokaal en regionaal verbonden is binnen Wegwijs+. Bij voorkeur regulier en vooral met oog voor maatwerk en behoeften. De ervaringen uit de experimenteerfase schetsen een duidelijk beeld van de onderwerpen en keuzes die besproken dienen te worden om, vanuit het perspectief van Vught, tot een duurzame toekomstige rol en positie van WSD te komen.

Om het gesprek te stimuleren en de mogelijke keuzes te verscherpen worden de conclusies en aanbevelingen puntsgewijs benoemd.

Conclusies

- Van een werkelijk Cafetariamodel is geen sprake geweest gedurende de experimenteerfase door de gestelde kaders binnen het prototype.

- In Vught blijkt gedurende de pilotperiode niet zozeer behoefte aan een Cafetariamodel, als wel het behoud van de natuurlijke samenwerkingen binnen Wegwijs+. WSD en Vught vinden elkaar gemakkelijk en waar nodig om de beste keuze te maken voor inwoners.

- Dat beeld wordt bevestigd door de wijze waarop deze pilot is uitgevoerd binnen Vught, er zijn geen noemenswaardige meerkosten gemaakt om allerlei nieuwe processen of activiteiten in te richten.

- In Vught wordt bewust gekozen voor uitvoering boven regie. Scherper gesteld, zorgt de aanpak binnen Wegwijs+ voor een spanning met de kwantitatieve afspraken van het Transitie Arrangement. Die spanning zal met name voelbaar worden indien de verwachte instroom van de doelgroep de komende jaren niet toeneemt. Desalniettemin is er wel degelijk behoefte aan de dienstverlening van WSD.

- Het voorgaande punt vindt ook z'n weerga bij gesprekken om de lokale en regionale samenwerkingen te versterken of uit te bouwen: voor WSD zijn verwachtingen van, en afspraken over, volumes noodzakelijk om te beoordelen welke samenwerkingen haalbaar zijn.

- Een verkenning van de lokale en regionale uitvoeringspraktijken maakt zichtbaar dat er 9 onderwerpen zijn waarop of reeds wordt samengewerkt of de samenwerkingen mogelijk versterkt kunnen worden.

- Het is niet mogelijk een financieel scenario uit te werken die in lijn ligt met de aantallen van de huidige samenwerking tussen Vught en WSD. Een eerste aanzet daartoe raakt de kern van het solidariteitsbeginsel en roept meer vragen op dan de

afgesproken reikwijdte van pilot. Om die reden wordt in overleg besloten om de opgeleverde doorrekening een onderdeel te laten zijn van de komende beslissingsfase.

- Wederzijdse verwachtingen over de rollen van opdrachtnemer en opdrachtgever zijn niet tot uiting gekomen. Gedurende de pilotfase komt een hardnekkig en vreemd verschil naar boven. Enerzijds is er sprake van een natuurlijke open samenwerking waarin partijen elkaar vinden en alles kunnen bespreken. Anderzijds worden (sommige) gevraagde zaken niet opgeleverd en lijkt het niet mogelijk om verwachtingen duidelijk genoeg te schetsen zonder dat er misvattingen ontstaan over wat er is afgesproken. Deze tegenstrijdigheid heeft voornamelijk een rol gespeeld bij de ontwikkeling en uitvoering van de nieuwe dienstverlening.

- Als kanttekening op het voorgaande punt zijn de voorgestelde werkwijzen, processen en doelgroep (deels) nieuw voor WSD en Vught. Het kost tijd om die eigen te maken en in de laatste evaluatie blijkt er al betere afstemming te zijn.

- Uit de evaluatie onder de WMO-klantmanagers komt naar voren dat zij gedurende de pilot anders zijn gaan kijken naar het ontwikkelpotentieel van hun kandidaten. Een blik op participatie of werkvermogen is geen taboe, maar kan een waardevolle aanvulling zijn.

Aanbevelingen

- Er zou geen spanning mogen zijn tussen een succesvolle lokale uitvoeringsvariant zoals Wegwijs^{+} in Vught en een even succesvolle gemeenschappelijke regeling. Vooral omdat de doelstellingen gelijk zijn: mensen ondersteunen bij participatie. De verschillende onderdelen hebben inzichtelijk gemaakt dat een deel van de populatie zijn natuurlijke weg vindt naar WSD. Ga met elkaar het gesprek aan en bepaal welke keuzes er gemaakt moeten worden om de doelstellingen te verenigen. Indien er gesproken gaan worden over een basisdienstverlening met aanvullende pakketten, en de gedachte is dat de GR blijft, dan zou de basis logischerwijs gevormd moeten worden aan de hand van de gemeente die het minste realiseert. Een dergelijk scenario bevat de (financiële) (on)mogelijkheden, kansen, gevolgen en consequenties voor zowel gemeenten als WSD.

- Het heikele punt lijkt vooralsnog het uitblijven van instroom van de groepen voormalige Wajong en nieuw regulier. WSD geeft aan dat deze groepen de komende jaren gaan groeien. Er ligt een kans om gezamenlijk op te trekken en te bepalen wat er nodig is om die groepen inzichtelijk te krijgen. WSD kan hierbij het voortouw nemen.

- De ontwikkeling, implementatie en uitvoering van de nieuwe dienstverlening ging gepaard met wederzijdse onduidelijkheid en een mismatch van verwachtingen. Die onduidelijk zou in het geval van een aanbestedingsprocedure ertoe geleid kunnen hebben om niet voor elkaar te kiezen. De aanbeveling aan WSD is om écht te luisteren naar haar klanten en/of duidelijk zijn in (on)mogelijkheden van een vraag. De oplossingen werden gevonden door elkaar informeel op te zoeken en telkens de behoeften en verwachtingen uit te spreken. Dat vraagt van WSD als aanbiedende partij een andere rol. Gebruik dat inzicht om in de komende fase de gesprekken met elkaar te blijven voeren.

Bijlagen

Bijlage 1 – Richtlijnen en persona OGDB v1.1
Bijlage 2 – Concept samenwerking Gemeente Vught – WSD
Bijlagen 3 en 4 – Brochure Planregie en Brochure OAD
Bijlage 5 - 2019-06-13 Evaluatie klantbeleving Vught
Bijlage 6 – Sociale kaart Vught
Bijlage 7 - Berenschot - Landkaart van de participatiewet