Gezamenlijk doorontwikkelen

Advies over de toekomstige koers WSD

7 oktober 2019

Inhoudsopgave

Voorwoord 4

1 Samenvatting en leeswijzer 5

2 Inleiding 7
2.1 Achtergrond Participatiewet 7
2.2 Koersbepaling WSD 8
2.3 Commissie Participatie naar Vermogen 2.0 9
2.3.1 Samenstelling 9
2.3.2 Opdracht van het bestuur 9
2.3.3 Projectvoorbereidingsgroep 9
2.3.4 Eindevaluaties en interviews 9
2.4 Gezamenlijk traject gemeenten en WSD 9
2.4.1 Betrokkenheid DB en AB 10
2.4.2 Betrokkenheid raads- en commissieleden en ASD's 10
2.4.3 Betrokkenheid beleidsmedewerkers 10

3 Rode draad evaluaties en interviews 12
3.1 Waarom 12
3.1.1 Ambitie 12
3.1.2 Doelen 12
3.1.3 Kansen en bedreigingen 13
3.2 Hoe 13
3.2.1 Doelgroepen & Werk 13
3.2.2 Samenwerking gemeenten en WSD 13
3.2.3 Gemeenschappelijke Regeling (solidariteit en besluitvorming) 14
3.3 Wat 15
3.3.1 Beeld WSD 15
3.3.2 Methodiek / Instrumenten 15
3.3.3 Processen 16
3.3.4 Vorm 16
3.3.5 Taakverdeling 16
3.4 Conclusies 17

4 Bouwstenen 18
4.1 Inwoners 18
4.2 Normen en waarden 18
4.3 Lokaal 19
4.4 Organiseren 20
4.5 Organisatie 20

4.6 Instrumenten 21
4.7 Financieel 21

5 Advies 23

6 Financiële doorrekening ‘Gezamenlijk doorontwikkelen’ 25
6.1 Algemene uitgangspunten bij de financiële doorrekening 25
6.2 Basisdienstverlening 25
6.3 Plusdiensten 26
6.4 Kanttekeningen en risico’s bij de beschikbare middelen 27
6.5 Ontwikkeling aantal doelgroep medewerkers 2021 t/m 2024 27
6.6 Raming exploitatie WSD 2021 t/m 2024 28
6.7 Gevoeligheidsanalyse van de financiële doorrekening 30

7 Juridisch 33

Bijlage 1: Beschrijving prototypen uit ‘Van transitie naar transformatie’ 34
Bijlage 2: Uitwerking financiële paragraaf 40
Bijlage 3: Beschikbare middelen 44
Bijlage 4: Citaten 45

Voorwoord

Alle ontwikkelingen in het sociale domein, de nieuwe wet- en regelgeving voor WSD en gemeenten, hebben het noodzakelijk gemaakt om na te denken over de toekomst. Hoe behouden we de kwaliteit en continuïteit van WSD en welke invloed heeft dit op de sociale dienstverlening van de WSD-gemeenten. Er blijven immers altijd mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die extra ondersteuning nodig hebben. Dit nadenken heeft geleid tot prototypen en daarmee een periode van experimenteren en doorontwikkelen. We halen nu het net op om de resultaten te beoordelen.

In de rapportage worden voorstellen gedaan door de Commissie Participatie naar Vermogen 2.0. Zij hebben veel werk verzet en een goed rapport opgeleverd, zodat we een discussie kunnen voeren over de resultaten van de prototypen. Ik wil hun daarvoor hartelijk danken.

Bij de besluitvorming spelen de gemeenteraden een belangrijke rol. We horen graag hun mening en betrekken die bij de definitieve besluitvorming in het bestuur van WSD. Ik hoop van harte dat solidariteit daarin een belangrijke rol speelt. Laten we elkaar vasthouden en samen de toekomst van WSD borgen in het belang van onze inwoners die ondersteuning nodig hebben. Zij verdienen het om mee te doen op de arbeidsmarkt.

Ik wens alle betrokkenen een goede discussie.

Ed Mathijssen
Voorzitter WSD

“Dat kunnen gemeenten niet alleen, nog nie bekant.”*

** Bijlage 4: overzicht citaten uit de interviews*

1 Samenvatting en leeswijzer

De invoering van de Participatiewet in 2015 heeft stevige gevolgen voor gemeenten en WSD. Daarom is in 2014 besloten om gezamenlijk een traject in te gaan om de koers van WSD opnieuw te bepalen. In 2016 heeft dit geleid tot het ontwikkelen van een aantal prototypen. Gemeenten hebben vervolgens voor een bepaald prototype gekozen en zijn samen met WSD gaan experimenteren. In juli 2019 zijn de eindevaluaties van die experimenten opgeleverd.

Het dagelijks bestuur van WSD heeft begin 2019 de Commissie Participatie naar Vermogen (Cie PnV 2.0) opnieuw geactiveerd, met de opdracht het advies en proces met betrekking tot de besluitvorming over de koers van WSD voor te bereiden. Als input voor de Cie PnV 2.0 waren de eindevaluaties beschikbaar. Daarnaast zijn de belangrijkste stakeholders opnieuw geïnterviewd. Deze notitie geeft u inzicht in de overeenkomsten uit de eindevaluaties en de inzichten uit de interviews. Deze overeenkomsten en inzichten vormen de basis voor het formuleren van een aantal bouwstenen die leiden tot een advies. Dit advies leidt tot een gemeenschappelijke visie en daarmee verlaten we de oorspronkelijke gedachte van de prototypen. De elementen van de verschillende prototypen komen herkenbaar terug in de uitwerkingsvoorstellen.

Alle gemeenten willen, in het kader van de opgave vanuit de Participatiewet, inwoners met een (grote) afstand tot de arbeidsmarkt mee laten doen in de samenleving.

De gemeenten stellen vast dat ze individueel niet in staat zijn om de noodzakelijke ondersteuning voor de doelgroepen te bieden. Dit gaat dan over het inschatten van vaardigheden van inwoners, de benodigde begeleiding bieden en het genereren van werkgelegenheid.

Gemeenten blijven WSD in de toekomst zien als de organisatie voor de uitvoering van de Wsw en een groot deel van de nieuwe doelgroepen Participatiewet die zich bij gemeenten melden. Deze groepen zullen uiteindelijk groter worden dan de huidige groep Wsw'ers die bij WSD actief is. De doelgroepen waar WSD verantwoordelijk voor is zullen hierdoor groeien.

Hiervoor zijn gemeenten op zoek naar een vorm van samenwerking met WSD, waarbij de lokale situatie en de integraliteit in het sociale domein wordt versterkt door de expertise van WSD. Hierbij willen ze dat WSD voor haar inwoners zichtbaar aanwezig is in de gemeentelijke structuren en verschijningsvormen. Omdat dit per gemeente verschilt, is het nodig dat gemeenten hiervoor met WSD afspraken maken.

Daarnaast zien de gemeenten WSD als onderdeel van een gezamenlijk expertisecentrum met gemeenten. WSD kan binnen de landelijke lobby voor het Rijksbeleid inbreng hebben namens de tien gemeenten.

Afhankelijk van de behoefte van gemeenten biedt WSD voor specifieke vragen plusdiensten aan. Daarbij kan gedacht worden aan de ondersteuning van vergunninghouders, ontwikkelingsgerichte arbeidsmatige dagbesteding vanuit de WMO en de begeleiding vanuit de re-integratietaken van de gemeente.

Op basis hiervan worden de volgende drie uitwerkingsvoorstellen gedaan.

1. Ontwikkel gezamenlijk de lokale infrastructuur per gemeente door.

2. Ontwikkel een WSD breed expertisecentrum voor gemeenten.

3. Ontwikkel de plusdiensten verder door op basis van de behoeften van gemeenten.

Voorstel 1 en 2 maken onderdeel uit van de zogenaamde basisdienstverlening binnen de GR. Het derde voorstel betreft het onderdeel plusdiensten binnen het sociale domein.

De gedeelde ambities en doelen leiden tot de overtuiging dat daarmee een goede basis wordt gelegd voor continuering van de GR WSD ten behoeve van de doelgroepen Wsw en Participatiewet.

De opbouw van deze notitie is als volgt: Hoofdstuk 2 bevat een inleiding en schetst de achtergrond van de Participatiewet. Tevens wordt het proces tot op heden weergegeven. In hoofdstuk 3 wordt het volgende beschreven. Uit de informatie die is opgehaald uit de eindevaluaties en interviews met stakeholders is een ambitie geformuleerd en zijn doelen omschreven. Bij het realiseren van de geformuleerde ambitie en doelen kiezen we voor het samen doorontwikkelen van producten en diensten voor de inwoners van de tien gemeenten die ondersteuning nodig hebben. Daarbij maken we een plan per gemeente om inhoud (tempo en vorm) te geven aan de samenwerking tussen de gemeente en WSD, waarbij de mogelijke spanning tussen lokaal en regionaal wordt weggenomen. We maken hierbij zoveel mogelijk gebruik van de methodieken en instrumenten die tijdens het experimenteren met de prototypen zijn ontwikkeld. In dit hoofdstuk wordt tevens gedefinieerd wat het begrip solidariteit binnen de GR inhoudt. En aan WSD wordt opdracht gegeven om haar bekendheid en zichtbaarheid in de gemeenten te verbeteren. In hoofdstuk 4 zijn, uit de beschikbare informatie van eindevaluaties en interviews, bouwstenen geformuleerd voor het advies. In hoofdstuk 5 wordt het advies geformuleerd. De financiële doorkijk volgt in hoofdstuk 6 en in hoofdstuk 7 wordt een procesvoorstel gedaan inzake de mogelijke juridische gevolgen van de besluitvorming.

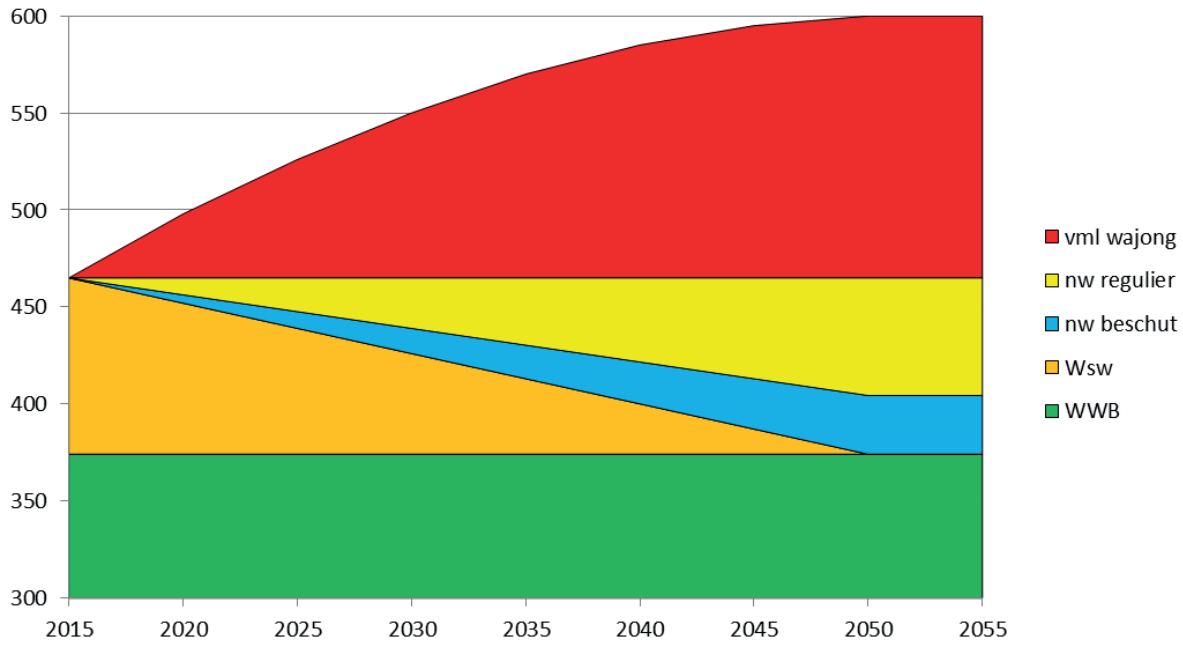
2 Inleiding

2.1 Achtergrond Participatiewet

Met de komst van de Participatiewet in 2015 is het wettelijke kader en de rijksbijdrage voor de doelgroepen veranderd. De Participatiewet zette een stop op de toegang tot de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en beperkte de toegang tot de Wajong (jonggehandicapten) tot mensen met een volledige en duurzame arbeidsbeperking. De doelgroepen waarvoor gemeenten nu verantwoordelijk zijn ontwikkelen zich globaal volgens onderstaande grafiek[1]:

De afbeelding is een illustratie van de verwachte omvang van de doelgroepen waarvoor gemeenten verantwoordelijk zijn als gevolg van de wetswijziging. Dit is zonder rekening te houden met externe omstandigheden zoals de economische situatie en de vraag op de arbeidsmarkt.

Deze afbeelding laat zien dat de omvang van de totale doelgroep voor gemeenten toeneemt. Vanaf 2015 verschuift een deel van de Wajong van UWV naar gemeenten. De doelgroep van gemeenten neemt dus toe in de loop van de tijd en die van UWV neemt af. De gemeentelijke verantwoordelijkheid voor bijstand (groen) is onveranderd. Het aantal Wsw-ers daalt door het stopzetten van de instroom (oranje). De aanname is dat het aantal mensen in beschut werken zich ontwikkelt in de verhouding ‘drie Wsw’ers eraf is één beschut werk erbij’ (blauw). Budgettair daalt de rijksbijdrage voor de Wsw en stijgt de rijksbijdrage voor het ondersteunen van de doelgroepen nieuw beschut (blauw) en de nieuwe doelgroep LKS (geel en rood).



Afbeelding 1: Prognose van de omvang doelgroep voor gemeenten in Nederland (1.000)*

2.2 Koersbepaling WSD

WSD ondersteunt, begeleidt en ontwikkelt mensen met een verminderde loonwaarde naar werk en/of naar vormen van participatie. Samen met de tien gemeenten in het werkgebied heeft WSD een proces doorlopen naar de toekomstige rol en positie. Dit is eind 2016 vastgelegd in de rapportage 'Van transitie naar transformatie'.

De toekomstige koers is uitgewerkt in drie prototypen die de samenwerkingsrelatie tussen de gemeente en WSD beschrijven: Hét Participatiebedrijf, 3D Ketensamenwerking en het Cafetariamodel. Iedere gemeente heeft een prototype gekozen en heeft daar, gedurende een periode van ruim anderhalf jaar, mee geëxperimenteerd. Dit met als doel om met en van elkaar te leren en input te leveren voor de toekomstige koers van WSD. Bij alle prototypen blijft inkomensondersteuning (rechtmatigheid) ongewijzigd bij de gemeenten.

De keuzes van de tien gemeenten zijn:

Prototype	Omschrijving	Gemeente
Hét Participatiebedrijf	De gemeente brengt de doelmatigheidstaken van de Participatiewet (niet de inkomstenondersteuning) onder in een collectieve organisatie: het gezamenlijke Participatiebedrijf. Gemeente en WSD brengen capaciteit en expertise in. De gemeente voert beleidsregie, de uitvoeringsregie en financiële verantwoordelijkheid ligt bij het Participatiebedrijf.	Haaren Meierijstad
3D Ketensamenwerking	De gemeente heeft de regie op beleid, uitvoering en financiën van de doelmatigheidstaken Participatiewet, waarbij WSD een rol heeft in de uitvoering van deze taken. De expertise van WSD wordt ingezet in de sociale wijkteams, zodat in deze teams kennis aanwezig is over werk en participeren.	Best Boxtel Nuenen Oirschot Oisterwijk Sint-Michielsgestel Son & Breugel
Cafetariamodel	Door gericht in te kopen biedt de gemeente de beste ondersteuning aan haar inwoners om optimaal te participeren. Dit doet zij vanuit haar positie als regisseur binnen het brede sociale domein. Alle activiteiten op het terrein van de Participatiewet worden door de gemeente per individu of in groepsverband ingekocht bij de aanbieder met het financieel en kwalitatief beste aanbod.	Vught

Tabel 1: Toelichting prototypen en keuzes van gemeenten

Voor de volledige beschrijving van de prototypen verwijzen wij u graag naar bijlage 1. De eindevaluaties van de prototypen zijn nadrukkelijk input geweest voor deze notitie, maar worden verder niet inhoudelijk besproken.

2.3 Commissie Participatie naar Vermogen 2.0

2.3.1 Samenstelling

Het dagelijks bestuur van WSD heeft begin 2019 besloten de Commissie Participatie naar Vermogen opnieuw in te stellen. De Commissie Participatie naar Vermogen 2.0 (Cie PnV 2.0) is als volgt samengesteld:

- Bestuurders: Stan van der Heijden (Best), Menno Roozendaal (Meierijstad, tevens voorzitter), Saskia Heijboer (Vught) en Eric van den Broek (Boxtel).

- Beleidsmedewerkers: Marlou van Osch (Vught), Ralf Huybregts (Son en Breugel, Nuenen), Huub Penders (Boxtel, Sint-Michielsgestel, Haaren), Anne-Marie de Gouw (Meierijstad).

- Medewerkers WSD: Jan Simons (algemeen directeur), Theo Keijzers, Rob Vorstenbosch, Jeannette Spierings (administratieve ondersteuning en notulist).

2.3.2 Opdracht van het bestuur

Deze commissie kreeg als opdracht de besluitvorming inzake de gezamenlijke koers van WSD inhoudelijk en procesmatig voor te bereiden. Daarbij is gekeken naar de toekomstige samenwerkingsvarianten (taken, rollen, vormen, financiering e.d.). Voor u ligt het resultaat van deze opdracht.

2.3.3 Projectvoorbereidingsgroep

Er is een Projectvoorbereidingsgroep (PVG) samengesteld, die is bemenst door de beleidsmedewerkers van gemeenten en medewerkers van WSD (met uitzondering van de algemeen directeur) die ook deel uitmaken van de Cie PnV 2.0. De Cie PnV 2.0 heeft de PVG gevraagd om de opdracht van het bestuur uit te werken en de Cie te adviseren. De tussenresultaten zijn gedurende het traject afgestemd met de Cie PnV 2.0.

2.3.4 Eindevaluaties en interviews

Om aan de opdracht van het bestuur te kunnen voldoen heeft de Cie PnV 2.0 informatie nodig over het verloop en de resultaten van de uitgevoerde projecten. De projectleiders van de projecten waarin geëxperimenteerd werd met de gekozen prototypen hebben eind juni / begin juli 2019 een eindevaluatie opgeleverd.

Daarnaast hebben de leden van de PVG interviews gehouden met stakeholders van de tien gemeenten. Die stakeholders waren wethouders, beleidsmedewerkers en managers van gemeenten en vertegenwoordigers van de Adviesraden Sociaal Domein van de tien gemeenten. In totaal zijn er dertig interviews gehouden.

Het afnemen van interviews is verdeeld onder de leden van de PVG. Daarbij zijn koppels gevormd en werden de interviews zodanig verdeeld dat de leden van de PVG geen interviews afnamen binnen de eigen gemeente. Deze interviews hebben plaatsgevonden in juni en juli 2019. Vooraf zijn vragen geformuleerd die we aan de geïnterviewden hebben voorgelegd. De vragen waren gebaseerd op de zogenaamde Golden Circle, en onderverdeeld in waarom-, hoe- en wat-vragen.

2.4 Gezamenlijk traject gemeenten en WSD

Van begin af aan is er sprake geweest van een gezamenlijk traject van gemeenten en WSD. De eerste Commissie Participatie naar Vermogen bestond al uit bestuurders en beleidsmedewerkers van gemeenten en medewerkers WSD. Het resultaat was de rapportage ‘Van transitie naar transformatie’, eind 2016. In de experimenteer-

fase van de prototypen was er ook sprake van samenwerking met WSD. Medewerkers van WSD waren veelvuldig aanwezig op de werkvloer bij gemeenten. Dit heeft geleid tot een intensievere en betere samenwerking tussen gemeenten en WSD.

2.4.1 Betrokkenheid DB en AB

Het bestuur van WSD heeft middelen beschikbaar gesteld voor de uitvoering van de prototypen. Het ging daarbij om een bedrag van € 300.000,- per gemeente. Vanuit het beleidsoverleg WSD-gemeenten is het DB maandelijks en het AB per kwartaal geïnformeerd over de stand van zaken van de lopende projecten. Projectleiders zijn ook te gast geweest bij het bestuur om de uitvoering van projecten toe te lichten.

> “De samenwerking is ultiem.”

2.4.2 Betrokkenheid raads- en commissieleden en ASD’s

Aan de raden van gemeenten is begin 2017 de rapportage ‘Van transitie naar transformatie’ aangeboden. Tegelijk is de vraag voorgelegd welk prototype de betreffende gemeente kiest om verder te ontwikkelen en om mee te experimenteren. Voorafgaand hieraan waren er op 8 juni 2016 en op 2 november 2016 informatieavonden in Vught en Nuenen voor raadsleden als voorbereiding op die rapportage. Op deze avonden zijn de oorspronkelijke vijf prototypen toegelicht. Op 7 november 2018 zijn de raadsleden opnieuw geïnformeerd tijdens een raadsinformatieavond in Schijndel over de stand van zaken van de experimenten en eventueel behaalde tussenresultaten.

De voorlaatste raadsinformatieavond vond plaats op 26 juni 2019 in Best en voor deze bijeenkomst waren ook vertegenwoordigers van de Adviesraden Sociaal Domein uitgenodigd (ASD). Doel van de bijeenkomst was om de gemeenteraadsleden en leden van ASD’s een laatste stand van zaken te geven, omdat in die periode ook de eindevaluaties van de prototypen werden opgeleverd.

De belangstelling voor deze raadsinformatieavonden was steeds groot. Tussen de raadsinformatieavonden zijn raadsleden ook geïnformeerd via raadsinformatiebrieven. Op 30 oktober 2019 vindt de laatste raadsinformatieavond plaats, waarin deze notitie nader zal worden toegelicht.

2.4.3 Betrokkenheid beleidsmedewerkers

Gedurende de looptijd van de projecten en experimenten in het kader van de prototypen hebben de beleidsmedewerkers de projecten gevolgd. De beleidsmedewerkers hadden al een maandelijks overleg (Beleidsoverleg WSD-gemeenten). Dit overleg is gedurende dit proces verdeeld in twee delen. In het eerste deel, dat al bestond, worden de stukken en andere agendapunten besproken die op de agenda staan van de eerstvolgende vergadering van het bestuur van WSD. Het tweede deel van het overleg is een coördinerend deel, waarin de leden van het overleg informatie delen over de lopende projecten en experimenten. Op basis van deze gedeelde informatie is het dagelijks bestuur van WSD geïnformeerd over het verloop van de projecten en prototypes.

Er is tweemaal een bijeenkomst georganiseerd om de uitkomsten breder af te stemmen met de beleidsmedewerkers van de gemeenten. Daarbij waren niet alleen de beleidsmedewerkers Participatiewet betrokken, maar ook beleidsmedewerkers van de beleidsterreinen Jeugd, Wmo en financiën.

3 Rode draad evaluaties en interviews

In dit hoofdstuk vindt u een samenvatting van de eindevaluaties van de prototypen en van de interviews. We hebben de eindevaluaties geanalyseerd en gezocht naar overeenkomsten (rode draad). Ook de interviews op basis van de waarom-, hoe- en wat-vragen, zijn geanalyseerd. Vervolgens zijn de overeenkomsten uit de eindevaluaties samengevoegd met de uitkomsten uit de interviews. Op basis hiervan zijn conclusies geformuleerd.

3.1 Waarom

3.1.1 Ambitie

De ambitie is dat iedereen meedoet naar vermogen, waarbij meedoen belangrijker is dan alleen het hebben van betaalde arbeid. De realisatie van een inclusieve samenleving is een gezamenlijke opgave met als doel dat elke inwoner naar maximaal vermogen participeert en zich ontwikkelt. Invulling van de (werk)participatie vindt zoveel mogelijk lokaal plaats.

De inwoner wordt hierbij integraal ondersteund vanuit de gedachte één gezin - één plan - één regisseur. Door het versterken van de ketensamenwerking wordt de dienstverlening aan de inwoners verbeterd, waarbij de toegang lokaal en laagdrempelig georganiseerd moet zijn.

> “Je doet er weer toe.”

Uitgangspunt is ‘de klant staat centraal’: elke inwoner ontvangt dienstverlening op maat - een plan dat aansluit op de behoefte en mogelijkheden van de inwoner.

3.1.2 Doelen

Om de hierboven beschreven ambitie te realiseren, zijn een aantal concrete doelen uit de eindevaluaties en interviews opgehaald. Deze luiden als volgt:

- Elke inwoner met een ondersteuningsvraag heeft een plan met maatwerkaanpak of een plan dat aansluit op de behoefte en mogelijkheden van die inwoner.
- Inwoners worden beter, sneller en integraal ondersteund bij ondersteuningsvragen in het sociale domein en meer specifiek op het terrein van werk en inkomen.
- De inwoner staat centraal en we hanteren een integrale werkwijze.
- Daarbij wordt behouden en versterkt wat lokaal al is opgebouwd.
- De expertise WSD is geïntegreerd in de lokale infrastructuur (sociaal team).
- Dienstverlening uitlijnen, zodat er een efficiënte uitvoering ontstaat.
- Gemeenten houden de drempel zo laag mogelijk om zo veel mogelijk mensen te bereiken.
- Er wordt een beroep gedaan op werkgevers die dan wel ontzorgd moeten worden.
- Bijdragen aan zingeving en geluk. Inwoner en werkgever worden ondersteund. Mensen ontdekken zelf talenten. Mensen in beeld houden. Uit het isolement en naar (on)betaald werk.

Het realiseren van bovenstaande doelen heeft als kerngedachte dat maximale participatie duurzaam bijdraagt aan het gevoel van geluk en zingeving. Meedoen geeft voldoening, het haalt inwoners uit een isolement, je ontwikkelt je, je hoort erbij en het draagt bij aan de positieve gezondheid.

> “Beweging is vooruitgang.”

3.1.3 Kansen en bedreigingen

Kansen

- De kansen om de genoemde ambitie en doelen te realiseren, liggen vooral op het terrein van het versterken van de integrale samenwerking in de samenleving: het creëren van partnerships, een bredere ketensamenwerking met in ieder geval het bedrijfsleven, organisaties actief in het sociaal domein en met de inzet van vrijwilligers.
- Kansen liggen ook op het terrein van innovatie, het verder doorontwikkelen van de dienstverlening aan nieuwe doelgroepen, zoals vergunninghouders, Wmo, (kwetsbare) jeugd/jongeren.

Bedreigingen

- Tijd, budget, schotten en (landelijke) wet- en regelgeving staan de uitvoering van beleid soms in de weg.

3.2 Hoe

3.2.1 Doelgroepen & Werk

Hoe kunnen we onze ambitie en doelen realiseren? De kansen kunnen vooral benut worden door de wijze waarop en de voorwaarden waaronder we de uitvoering organiseren. Hierbij is het belangrijk dat aan de volgende ontwikkelingen verder inhoud wordt gegeven:

- Pak de doelgroep zo snel mogelijk op, waarbij het van belang is dat je je ‘bestand/klant in beeld hebt’ - een proactieve benadering van de doelgroep is belangrijk.
- Doorontwikkeling van het producten- en dienstenaanbod, waarbij maatwerk en het gemakkelijk switchen in de keten extra aandacht verdienen.
- Doorontwikkeling van de dienstverlening aan nieuwe doelgroepen: vergunninghouders, Wmo, (kwetsbare) jeugd/jongeren.
- Denken in mogelijkheden - slimme combinaties maken in personen en functies.

Het niveau van dienstverlening aan de doelgroepen dient minimaal behouden te blijven dan wel versterkt te worden. De infrastructuur die op basis van de oude doelgroepen is neergezet is zeer waardevol.

3.2.2 Samenwerking gemeenten en WSD

Onderschreven wordt dat WSD een platform is waar kennis, kunde en expertise samenkomen. Dit platform is een belangrijke basis om in te spelen op (landelijke) ontwikkelingen, tendensen waar te nemen en advies c.q. informatie hierover te geven en een lobby te vormen richting Den Haag. Door samen te werken in het platform heb je meer invloed op de landelijke ontwikkelingen. Tevens creëer je meer mogelijkheden om te innoveren. Voor de individuele gemeente is dat, gezien de omvang, lastig.

Er staat echter spanning op de lokale versus de regionale uitvoering en samenwerking. Deze spanning kan weggenomen worden door verder uitwerking te geven aan ‘hoe’ de samenwerking georganiseerd gaat worden. De uitvoering van de prototypen hebben geleid tot een intensieve samenwerking tussen de gemeente en WSD en de gemeenten onderling, waardoor er meer

begrip is voor elkaars drijfveren. Deze intensieve samenwerking toont ook de cultuurverschillen tussen de gemeenten en WSD.

De volgende vraagstukken dienen daarbij verder uitgewerkt te worden:

- Hoe integreren we de expertise van WSD in de lokale infrastructuur?

- Welke afspraken maken we over sturing en regie, opdrachtgeverschap?
- Hoe ontwikkelen we de samenwerking tussen gemeenten en WSD, rolverdeling?

3.2.3 Gemeenschappelijke Regeling (solidariteit en besluitvorming)

De basis onder de Gemeenschappelijke Regeling (GR) is solidariteit. De GR biedt voordelen, zoals schaalgrootte en efficiencywinst.
De definitie van solidariteit is:

- WSD is van en voor ons.

- Besluitvorming vindt in principe unaniem plaats, waarbij de verschillen tussen gemeenten gerespecteerd worden.

- Gemeenten en WSD zijn complementair en versterken elkaar.
- Van elkaar leren middels ‘best practices’.

- Invulling geven aan de basisdienstverlening en het pluspakket.

3.3 Wat

3.3.1 Beeld WSD

Positief:
Het beeld dat de geïnterviewden gezamenlijk hebben van WSD is dat van een professionele organisatie met een goede bedrijfsvoering, transparant, betrouwbaar en innovatief, die de doelgroep goed en deskundig bedient. WSD is laagdrempelig, proactief en creatief. WSD wordt gezien als een mensontwikkelbedrijf met een professionele en sterke infrastructuur, een partner die snel handelt en de gemeentelijke organisaties ontzorgt.

Verbeterpunten:
De bekendheid van WSD kan beter. WSD is te weinig zichtbaar, mag zich meer positief positioneren en profileren. Er hangt een negatieve beeldvorming omheen en soms hebben ze een wat arrogante houding. Het imago van WSD mag versterkt worden. De samenwerking tussen gemeenten en WSD kan eveneens verder verbeteren. Het uitlijnen van de processen in de ketensamenwerking zal leiden tot het elimineren van dubbelingen. Capaciteit die daarbij vrij komt, kan uitstekend benut worden om de geformuleerde ambitie en doelen vorm en inhoud te geven.

3.3.2 Methodiek / Instrumenten

Er zijn een groot aantal methodieken en instrumenten ontwikkeld, die ingezet worden ter ondersteuning van de uitvoeringsorganisatie. Vaak was de klantreis (een methode om het proces dat de klant doorloopt in beeld te brengen) hierbij het uitgangspunt.
Hieronder een opsomming van de ontwikkelde methodieken en werkbare instrumenten die in het kader van prototypen ontwikkeld en uitgeprobeerd zijn:

- PIP (persoonlijk inburgeringsplan) voor vergunninghouders – persoonlijke aandacht (echt luisteren), anticiperend op de nieuwe inburgeringswet.
- Specifieke begeleiding van inburgeringsplichtige vrouwelijke vergunninghouders.
- Taaldoen, duale trajecten (taal en werkervaring) voor vergunninghouders, anticiperend op de nieuwe inburgeringswet.
- Integratie alleenstaande Eritrese jonge vrouwen.
- Yalla!, dienstverlening vergunninghouders.
- PIM, Participeren in Meierijstad.
- Het 4-G model (brede uitvraag met de thema's geluk, gezin, geld en gezondheid).
- Participatie Werkt! in Haaren.
- Brede intake/uitvraag door een integrale coach.
- Deelname van de doelgroep op basis van vrijwilligheid en motivatie versus verplichten.
- Planregie op basis van de Zelfredzaamheidsmatrix.
- Ontwikkelgerichte (arbeidsmatige) dagbesteding (OAD en OGDB).
- Project AanZet, waarbij de klant in het werk wordt gediagnosticeerd.
- Project Kansen, waarbij met klanten met een uitkering en zorgvraag wordt gesproken.
- Bestandsanalyse – 'Klant in Beeld'.
- Diagnosetool.

- Casusoverleg voor specifieke doelgroepen.

- Participatiewijzer (digitaal inkoopboek).

De verschillende vormen van dienstverlening voor vergunninghouders heeft geleid tot een aantal subsidieaanvragen bij de landelijke overheid. Deze subsidies zijn beschikbaar ter voorbereiding op de nieuwe inburgeringswet. Alle gemeenten nemen hieraan deel. Inmiddels zijn alle aanvragen gehonoreerd.

> “Werken is een middel en niet een doel op zich.”

3.3.3 Processen

Afhankelijk van de ontwikkelingen binnen de gemeenten is WSD in meer of mindere mate onderdeel geworden van het lokale sociale netwerk, dan wel betrokken bij de transformatie van het sociaal domein. WSD heeft hierbij de rol van katalysator gehad.

3.3.4 Vorm

De algemene tendens is dat de intensieve samenwerking van gemeenten met WSD ertoe geleid heeft dat WSD steeds meer gezien wordt als onderdeel van de gemeenten zelf. Op het gebied van de doelmatigheid vindt de uitvoering steeds meer plaats middels de integratie van gemeenten en WSD. Bij de uitvoering van de doelmatigheid is de lokale zichtbaarheid, de fysieke nabijheid en ‘kruisbestuiving’ leidend. Gezamenlijk creëren we een laagdrempelige en servicegerichte brede toegang.

3.3.5 Taakverdeling

Wat verwachten we nu van WSD? Waar ligt het onderscheid in de taakverdeling tussen de gemeente en WSD? Algemeen beeld is dat de uitvoering van de rechtmatigheid (vaststellen van recht op uitkering en inkomensondersteuning) bij de gemeente blijft. De vraag die volgt is in welke mate de uitvoering van de doelmatigheid (ondersteuning van re-integratie en participatie) door de gemeente bij WSD wordt neergelegd.

In het prototype Hét Participatiebedrijf is het uitgangspunt dat de uitvoering van de doelmatigheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van de gemeente en WSD. De uitvoering van de trajecten ligt bij WSD.

In het model 3D Ketensamenwerking blijft de regie op doelmatigheid bij de gemeente, waarbij WSD enkel verantwoordelijk is voor de uitvoering.

In het Cafetariamodel blijft de gemeente zelf de regierol vervullen, alsmede verantwoordelijk voor de uitvoering van de doelmatigheid. In dit model is nog niet duidelijk welke rol WSD op termijn vervult, omdat de omvang van de nieuwe doelgroepen voor de gemeente nog niet duidelijk is. De kans is aanwezig dat deze rol voor WSD groter wordt gezien de kenmerken van de nieuwe doelgroepen.

De gezamenlijkheid wordt in ieder geval gevonden in:

- Maximale ontwikkeling van de klant.

- Ondernemerschap.

- Inspelen op nieuwe doelgroepen.

- WSD blijft verantwoordelijk voor Wsw middels de aanwezige infrastructuur.

3.4 Conclusies

Tot slot van dit hoofdstuk is getracht een aantal conclusies te verbinden aan de rode draad uit de eindevaluaties en interviews. Wat hebben we als gemeenten gemeen en waarin verschillen we?

Wat hebben we gemeen?

- WSD is van en voor ons. WSD ondersteunt/ontzorgt gemeenten.
- Alle tien de gemeenten vinden elkaar in de ambitie om iedereen mee te laten doen in de samenleving, omdat dit leidt tot zingeving, geluk en voldoening onder onze inwoners.
- Allen zien voor WSD een rol weggelegd in het lokale sociale domein.
- Allen zijn op zoek naar een vorm van samenwerking met WSD, waarbij de lokale situatie versterkt wordt door de expertise van WSD.
- De tien gemeenten hechten aan lokale en fysieke nabijheid van WSD.
- WSD is en blijft expert voor de uitvoering van de Wsw en een groot deel van de nieuwe doelgroepen PW die zich bij gemeenten melden.
- WSD wordt door alle gemeenten gewaardeerd om haar rol binnen de landelijke lobby voor het rijksbeleid.
- Alle gemeenten zien WSD als innovatief platform.
- Er zijn gedeelde inzichten over hoe de lokale samenwerking met WSD eruit zou moeten zien.

Waar zitten de verschillen binnen de gemeenten?

- Gemeenten kijken verschillend naar bij wie de regie hoort.
- Er wordt ook verschillend gedacht over de mate waarin de uitvoering van de doelmatigheid wordt neergelegd in de samenwerking tussen gemeente en WSD.
- Gemeenten hebben verschillende lokale uitgangssituaties, waardoor het complementaire samenwerken met WSD niet overal hetzelfde vraagt.
- Er zijn verschillende inzichten over hoe ver de lokale samenwerking met WSD zou moeten gaan.

4 Bouwstenen

In hoofdstuk 3 hebben we de informatie uit de eindevaluaties en interviews teruggebracht naar een aantal kernelementen en conclusies. In dit hoofdstuk worden de kernelementen en conclusies vertaald in bouwstenen voor het advies.

4.1 Inwoners

We willen zo veel mogelijk en zo expliciet mogelijk gaan of blijven werken vanuit 'de bedoeling'. Dit betekent dat niet regels, kaders, budgetten leidend zijn, maar wat de inwoner nodig heeft. De samenwerking tussen gemeenten en WSD is er om de inwoners te ondersteunen/faciliteren richting maximale participatie en zelfredzaamheid. We geloven dat dit leidt tot zingeving en voldoening.

Om zoveel mogelijk voeling te blijven houden met bovenliggend doel, willen we zo lokaal mogelijk werken. Daardoor blijven we inspelen op de behoefte van een klant en maatwerk bieden.

Niet alle inwoners zijn klanten, maar idealiter hebben alle inwoners wel een rol in bovenstaande opdracht. Meedoen in de samenleving moet niet alleen een verantwoordelijkheid zijn van een gemeente of WSD, maar is een samenlevingsbrede opgave. We willen een lokale infrastructuur ontwikkelen, waarbij organisaties aan bod komen, maar ook vrijwilligers, burgerinitiatieven en werkgevers. Hiervoor is nodig: openheid en bekendheid met de doelgroep en vertrouwen in elkaar.

Op gemeenteniveau willen we échte aandacht aan onze klanten besteden, begrip tonen en hun drijfveren leren kennen. Informeel als het kan, maar formeel als het moet. Dit alles zoveel mogelijk vanuit de integrale werkwijze één gezin - één regisseur - één plan.

Door het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoek wordt getoetst in welke mate wordt voldaan aan bovenstaande uitgangspunten.

> "Je hebt mekaar nodig."

4.2 Normen en waarden

Tijdens het experimenteren met de verschillende prototypen en uit de interviews is een set aan waarden en normen ontstaan die kunnen dienen als kader waarbinnen de samenwerking tussen gemeenten en WSD vorm krijgt. Hieronder een opsomming van de belangrijkste elementen met een korte toelichting.

Inclusie: we streven naar een inclusieve samenleving. Vanuit de gedachte dat "de kwaliteit van de samenleving af te lezen is aan de mate van aandacht voor de zwakste schakel".

Solidariteit: bovenstaande vraagt om solidariteit met de inwoners die ondersteuning nodig hebben om volwaardig mee te kunnen doen.

Vertrouwen: we bouwen gezamenlijk aan vertrouwen. Vertrouwen tussen organisaties en inwoners en tussen organisaties onderling.

Elkaar versterken: dit geldt als uitgangspunt tussen betrokken organisaties en ook voor organisaties en initiatieven vanuit de inwoners zelf. Professionals dienen zich dienstbaar op te stellen naar lokale initiatieven. Ondersteunend en versterkend. Dit vraagt om collegialiteit.

Nabijheid: de afstand tot de inwoner dient zo klein mogelijk te zijn. Dit vraagt om een andere houding van de professional. Op verschillende plekken is met succes geëxperimenteerd met de professional in de rol van coach. Nabij en ondersteunend, met de inwoner in regie.

Maatwerk: om de inwoner goed van dienst te kunnen zijn, leveren we passende ondersteuning.

Samenwerking: oplossingen voor de problematieken waar inwoners zich voor geplaatst zien zijn enkel mogelijk door samenwerking tussen verschillende betrokken partijen. Maatwerk vraagt om samenwerking binnen het lokale netwerk.

Integraal: de aanpak dient integraal te zijn. Een samen met de inwoner opgesteld plan van aanpak omvat alle leefgebieden waarop die inwoner interventies nodig heeft.

Maatschappelijk rendement: we zetten middelen effectief en efficiënt in. Daarbij kijken we breder dan alleen de besparing op de uitkering. Alle 'opbrengsten' voor de inwoner en de samenleving zijn van toegevoegde waarde.

Innovatie: de wereld om ons heen verandert snel, dat vraagt om een continu proces van ontwikkeling en vernieuwing.

Partnerships: daar waar mogelijk ontwikkelen we een intensief samenwerkingsverband met en tussen maatschappelijke organisaties, onderwijs, ondernemers en de overheid.

Ontzorgen: om deze partnerships mogelijk te maken ontzorgen we zoveel mogelijk de deelnemende partners.

De bedoeling: Wet- en regelgeving vormen de basis van ons handelen. Daarbij handelen we conform de geest van de wet- en regelgeving; wat heeft de inwoner nodig en op welke manier wordt dat mogelijk gemaakt.

4.3 Lokaal

Zoals eerder aangegeven zijn er dertig interviews gehouden met de belangrijkste stakeholders (politiek, ambtelijk en adviesraden sociaal domein). In deze gesprekken kwam de term lokaal veelvuldig voor. Maar wat bedoelen we nu met lokaal?

Stakeholders geven aan dat het ontwikkelen en gebruiken van een lokaal netwerk van groot belang is. Zichtbaarheid, laagdrempeligheid en nabijheid zijn daarbij veel genoemde termen.

Eigenlijk zou je de lokale infrastructuur willen vormgeven als een supermarkt. Iedereen is daar welkom, ongeacht de vraag of behoefte die je hebt. Niemand wordt uitgesloten. De supermarkt is goed toegankelijk en laagdrempelig. Je vindt er een ruim aanbod aan producten en diensten en advisering als je die nodig hebt (one stop shopping). De supermarkt biedt betaalbare kwaliteit. Je kunt er redelijk anoniem je boodschappen doen en tegelijkertijd ben je als klant goed in beeld. De supermarkt ondersteunt lokale initiatieven en acties. En levert ook lokale (streek) producten. Ook kun je in de supermarkt terecht voor meer dan alleen je boodschappen. Bijvoorbeeld voor een kop koffie, elkaar ontmoeten, je oproepjes op het prikbord plaatsen, je batterijen inleveren etc. En wat de supermarkt ook prima doet is uitvergroten waar zij zich in onderscheiden. (bijvoorbeeld: de goedkoopste

supermarkt in de dagelijkse boodschappen.) Onderzocht kan worden hoe ketenpartners gezamenlijk een lokale infrastructuur kunnen bouwen, zoals de hierboven beschreven supermarkt. De invulling doet recht aan de normen en waarden die in paragraaf 4.2 genoemd zijn.

Daarbij wordt ook gekeken naar de mogelijke spanning tussen een dergelijke lokale oplossing en hetgeen gezamenlijk regionaal wordt aangepakt. Ook cultuurverschillen tussen de deelnemende organisaties en eventuele dubbelingen in uitvoering van taken zijn onderwerp van gesprek. De oplossing moet midden in de samenleving staan en een bijdrage leveren aan inclusie. Vrijwilligers krijgen daarbinnen een belangrijke rol. In de uitvoering wordt integraal gewerkt vanuit de gedachte één gezin, één plan, één regisseur. Institutionele belangen zijn ondergeschikt, er vindt zoveel mogelijk kruisbestuiving plaats. De mens staat centraal, de klant is in beeld en krijgt de aandacht die hij verdient.

> “Alles wat aandacht krijgt, wordt mooier”

4.4 Organiseren

Het gaat hier om de wijze waarop de samenwerking tussen gemeente en WSD wordt vormgegeven. Wat zijn de overeenkomsten, maar ook waar zitten de verschillen tussen de samenwerkingsvormen. Gemeenten kiezen hierin de samenwerkingsvorm die het meest bij hun lokale situatie past. Het gaat er over waar de knip in de keten van dienstverlening aan de inwoners ligt.

De wijze van organiseren moet aansluiten bij ‘de bedoeling’, de ondersteuning die (kwetsbare) inwoners nodig hebben. Samenwerking in partnerships en netwerken wordt daarbij een belangrijke sleutel tot succes. Daarbij is het van belang om het goede te behouden, zowel wat lokaal binnen een gemeente is georganiseerd als hetgeen regionaal bij WSD is georganiseerd. Meer dan voorheen willen gemeenten en WSD van elkaar leren door het delen van kennis en ervaring.

De regionale specialistische infrastructuur en het innovatieve vermogen van WSD wordt breed gewaardeerd en moet in stand blijven. Hiervoor is voldoende schaalgrootte nodig. In de samenwerking tussen gemeenten en WSD en andere partners moeten dubbelingen in het proces worden vermeden en een duidelijke rolverdeling worden afgesproken.

Basisuitgangspunt moet zijn dat de inwoners met een hulpvraag in beeld zijn bij de gemeente en laagdrempelig hun hulpvraag kunnen stellen. Ze worden op een professionele wijze en op basis van evidence based methodes ondersteund vanuit de filosofie van één gezin – één regisseur – één plan. Hierbij wordt waar nodig integraal, ontschot over de domeinen participatie, jeugdzorg en Wmo heen gekeken en passende oplossingen gezocht.

Er bestaat verschil van inzicht tussen gemeenten over het opdrachtgeverschap, de sturing en de regierol (beleidsregie, uitvoeringsregie en regie op casusniveau). Sommige gemeenten willen deze volledig bij de gemeente houden en sommige willen deze overdragen aan een nieuw te vormen participatiebedrijf.

4.5 Organisatie

WSD is de basis voor de vorming van een platform (expertisecentrum) waar kennis gedeeld wordt en nieuwe producten en diensten geza-

menlijk ontwikkeld worden. Dit platform is dus kenniscentrum en innovatiecentrum tegelijkertijd. Alle gemeenten geven aan waardering te hebben voor de professionaliteit en kwaliteit van de trajectconsulenten die WSD bij elke gemeente binnen de afdelingen werk & inkomen actief heeft. Daarnaast wordt WSD gezien als organisatie die goed op de hoogte is van de landelijke ontwikkelingen en daar proactief op innoveert in haar producten en diensten. WSD is ook actief in de landelijke lobby en vertegenwoordigt de deelnemende gemeenten aan een toenemend aantal overlegtafels. WSD wordt ervaren als vliegwiel voor lokale ontwikkelingen en als katalysator in lokale transformatie.

“Gewoon doen!”

WSD is een belangrijke samenwerkingspartner in de keten en in het lokale netwerk. Daarvoor is het noodzakelijk dat WSD hierin voldoende zichtbaar is en zich positief profileert. Als samenwerkingspartners versterken de partners elkaar en richten hun processen efficiënt en complementair in.

De infrastructuur van WSD wordt als belangrijk gezien. Voor een deel van de doelgroep zijn de georganiseerde eigen werkomgevingen de enige mogelijkheid om naar vermogen mee te doen.

4.6 Instrumenten

In de afgelopen anderhalf tot twee jaar is volop geëxperimenteerd met de drie verschillende prototypen.

Dit experimenteren had vooral als doel om gezamenlijk nieuwe methodieken en instrumenten te ontwikkelen, deze te exploreren en gezamenlijk van en met elkaar te leren. De ontwikkelde methodieken en instrumenten zijn eerder opgesomd in paragraaf 3.3.2. Door uitwisseling zijn werkzame instrumenten (best practices) ook binnen andere gemeenten of prototypen ingezet. Het gevolg is dat je niet meer kunt spreken van zuivere prototypen. Slechts de vorm waarin wordt samengewerkt tussen gemeente en WSD is nog verschillend, maar inhoudelijk worden veelal dezelfde activiteiten uitgevoerd. Dat maakt dat een keuze voor een specifiek prototype ook minder van belang is geworden. Belangrijk is om de gezamenlijk opgedane kennis verder te benutten om de inwoners van alle gemeenten zo optimaal mogelijk te ondersteunen (maatwerk te leveren).

De noodzaak om gezamenlijk verder door te ontwikkelen blijft aanwezig. Werken vanuit het beginsel, één gezin - één plan - één regisseur kan verder verbeteren, onder andere door het ontschotten van middelen.

4.7 Financieel

Eén van de belangrijkste uitgangspunten dat stakeholders hebben aangegeven is het maatschappelijk rendement. Met andere woorden: wat draagt maximaal bij aan de bedoeling, iedereen doet mee, tegen aanvaardbare financiële lasten? Het gaat dus niet om bijvoorbeeld de verlaging van uitkeringskosten, om vervolgens een veelvoud aan kosten te maken in zorgtrajecten en schuldhulpverlening. De wet- en regelgeving en eisen rond rechtmatigheid zijn ingewikkeld en gedetailleerd. De budgetten in het sociaal domein zijn krap gegeven de taken. En hoewel WSD in het verleden redelijk ongevoelig is gebleken voor conjunctuurwisselingen, moet WSD zich wel steeds aanpassen aan het economisch klimaat. De uitdaging is om binnen deze kaders een effectieve en efficiënte uitvoeringsorganisatie op te zetten.

Ook op financieel gebied zit er een spanningsveld op wat lokaal georganiseerd wordt en wat regionaal georganiseerd wordt. Efficiency en goede dienstverlening vereisen sowieso dat dubbelingen in het proces vermeden worden. Daarnaast speelt het vraagstuk van schaalgrootte, ofwel het volume. Het gaat om het totaal van medewerkers in de Wsw, Beschut Werken en LKS banen. Dit is de kernactiviteit van WSD. Om de door de stakeholders gewaardeerde kennis, infrastructuur en het innovatieve vermogen van WSD in stand te houden is een bepaalde schaalgrootte noodzakelijk.

Gemeenten nemen ook aanvullende betaalde diensten af van WSD. Het gaat om diensten die WSD al langere tijd aanbiedt, zoals de Werkacademie, trainingen en opleidingen en re-integratietrajecten. In de prototypen is druk geëxperimenteerd met nieuwe diensten, ook over de grenzen van de Participatiewet heen. Het gaat om Ontwikkelingsgerichte Arbeidsmatige Dagbesteding, maatwerk jeugdtrajecten, inburgeringstrajecten op de werkvloer, Planregie etc.

5 Advies

De Gemeenschappelijk Regeling (GR) WSD blijft de basis voor de samenwerkende tien gemeenten. De basisdienstverlening van de GR richt zich op inwoners met achtergrond Wsw en nieuwe doelgroepen Participatiewet. De ontwikkeling van de basisdienstverlening wordt beschreven onder de hierna genoemde punten 1 en 2. Aanvullend voor onze doelgroepen in het Sociaal Domein worden plusdiensten ontwikkeld. Dit is hieronder beschreven in punt 3. Plusdiensten worden apart afgenomen op basis van gemaakte afspraken tussen de individuele gemeente en WSD.

Daarom worden de drie voorstellen gedaan:

1. **Ontwikkel gezamenlijk de lokale infrastructuur door.**
   Gemeenten zijn unaniem in hun wens om de krachten van WSD zo lokaal mogelijk te bundelen met andere maatschappelijke partners. Door een intensievere en nabije samenwerking verwachten we dat we beter kunnen gaan inspelen op de behoefte van inwoners.

   We stellen voor om gezamenlijk toe te werken naar het stapsgewijs ontwikkelen van een zo veel mogelijk lokale (en fysieke) infrastructuur, onder gelijktijdige afbouw van de centrale infrastructuur. Dit is onderdeel van de basisdienstverlening die met tien deelnemende gemeenten in de GR wordt overeengekomen. De lokale infrastructuur heeft het open karakter van een ‘supermarkt’ en heeft als doel om niet alleen lokale oplossingen te bieden aan inwoners maar ook om een bijdrage te leveren aan een inclusieve samenleving. Dit kan bijvoorbeeld doordat het een plek of netwerk is waar inwoners terecht kunnen voor advies of voorlichting, voor een kop koffie, voor het bekijken van vacatures, voor groepsbijeenkomsten etc.

   We stellen voor dat op basis van de lokale uitgangssituatie afspraken gemaakt worden over de verschijningsvorm van deze lokale infrastructuur, over welke organisaties hierin deelnemen en hoe de onderlinge rolverdeling is. Hierbij haken we zoveel mogelijk aan bij de reeds aanwezige of te ontwikkelen sociale en gemeentelijke infrastructuren in de gemeenten.

2. **Ontwikkel een WSD breed expertisecentrum.**
   WSD heeft zich in de loop van de experimenten ontwikkeld tot expertisecentrum, waar in- en externe projectleiders, beleidsmedewerkers en uitvoerenden gezamenlijk innoverende vormen van dienstverlening hebben ontwikkeld. Daarbij anticiperend op verandering in wet- en regelgeving binnen het brede sociale domein. Tevens wordt vanuit dit centrum de lobby naar landelijke gremia vorm en inhoud gegeven. Bijvoorbeeld op de mogelijkheden om tot CAO afspraken te komen of de gevolgen van de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) af te wenden. Deze expertise en lobby wordt door alle gemeenten gewaardeerd en als belangrijke meerwaarde van de GR gezien.

Het advies is dan ook om dit expertisecentrum verder door te ontwikkelen tot een community voor trajectconsulenten van WSD, casemanager en beleidsmedewerkers van gemeenten. Expertise en kennis wordt daar gedeeld en nieuwe innovatieve producten en diensten worden ontwikkeld.

Er vinden (wekelijks) bijeenkomsten plaats om elkaar te versterken, de solidariteit van de GR te voeden en bij te dragen aan de professionaliteit van de deelnemers. Dit biedt ook een basis om te zorgen dat we maximaal complementair zijn aan elkaar en de uitvoering efficiënt en effectief vorm wordt geven.

Daarnaast investeert WSD maximaal in haar aanwezigheid binnen het lokale netwerk van elke gemeente. En waar mogelijk in de ontwikkeling van een 'supermarkt', zoals hiervoor omschreven. WSD laat haar trajectconsulenten dedicated voor en op locatie bij gemeenten werken, waarbij hun onderlinge samenhang en de verankering met WSD geborgd blijft middels de community. Dit is onderdeel van de basisdienstverlening die met de tien deelnemende gemeenten in de GR wordt overeengekomen.

3. **Ontwikkel de plusdiensten verder door.** De plusdiensten zijn de zogenaamde re-integratiediensten die gemeenten bij WSD inkopen. De re-integratiediensten zijn als producten beschreven in de dienstenportfolio van WSD. Per dienst is beschreven voor welke doelgroepen het product geschikt is, het doel wat we willen bereiken met de inzet van het product, de looptijd etc.

   De afspraken over inkoop van diensten regelen gemeenten en WSD gezamenlijk in een contractspecificatie. In de contractspecificatie noemen we dan alleen het product en wat het kost. Casemanagers kopen op basis van het dienstenportfolio en de contractspecificatie producten in en dat is dan het traject voor die klant. Op deze wijze leveren we maatwerk voor de klanten.

   WSD en gemeenten ontwikkelen voortdurend gezamenlijk nieuwe diensten.Basis daarvoor is de vraag vanuit gemeenten. Ontwikkeling van nieuwe diensten gebeurt vanuit het expertisecentrum.

6 Financiële doorrekening ‘Gezamenlijk doorontwikkelen’

6.1 Algemene uitgangspunten bij de financiële doorrekening

Op basis van de in de vorige hoofdstukken benoemde adviezen en bouwstenen is een oplossing bedacht voor de toekomstige samenwerking tussen WSD en de gemeenten. Om een eerste doorrekening te kunnen maken is een voorzet opgesteld waarin de omvang van de doelgroep en dienstverlening worden gekwantificeerd. Vervolgens is dit doorgerekend om een indicatie te krijgen van de effecten op de exploitatie. Deze doorrekening betreft de eindsituatie waarin de lokale samenwerkingsverbanden en het centrale expertisecentrum zijn uitgekristalliseerd. Tevens is voorzien in een groeipad van enkele jaren om naar deze situatie toe te groeien. Hieronder worden de uitgangspunten opgesomd die ten grondslag liggen aan de financiële doorrekening.

Na besluitvorming is naar schatting drie tot maximaal vijf jaar nodig om naar de eindsituatie toe te groeien. Bij de ene gemeente zal dat sneller gaan dan bij de andere. Voor een meer precieze doorrekening is het nodig dat de plannen per gemeente bekend zijn.

Om een impressie te krijgen van de gevoeligheid van de exploitatie, is ook gekeken naar een break even scenario. Tot slot is een scenario opgesteld waarin WSD in 2024 ongeveer 80 procent van het aantal medewerkers van 2020 bedient.

De financiële doorrekening heeft plaats gevonden op basis van de op dit moment bekende informatie. Het gehele sociale domein is nog erg instabiel wat betreft wet- en regelgeving en wat betreft de beschikbare budgetten en de verdeling naar gemeenten[2]. In dit rapport wordt, behalve voor de Wsw, geen uitspraak gedaan over de inzet van bepaalde budgetten. Gemeenten hebben hierin een grote mate van beleidsvrijheid. In bijlage 3 is wel een overzicht gegeven van de beschikbare middelen.

De laatst bekende begroting 2020 van WSD is de basis waarop alle berekeningen zijn gebaseerd. Dit is ook de begroting waarin alle bezuinigingen door het rijk op de Wsw zijn verwerkt.

6.2 Basisdienstverlening

1. Alle tien gemeenten blijven deelnemen aan de gemeenschappelijke regeling WSD.

2. Alle gemeenten zijn het er over eens dat de uitvoering van de WSW bij WSD blijft en de bijbehorende rijksbudgetten een-op-een overgedragen worden aan WSD.

3. Vanuit het uitgangspunt ‘iedereen doet mee’ en door de lokale invulling van de uitvoering wordt verwacht dat de te realiseren banen met loonkostensubsidie (inclusief Beschutte werkplekken) zal groeien naar 110 procent van de huidige omvang van WSD. Deze groei zal met name komen van inwoners die nu niet of beperkt bereikt worden. Gedacht kan worden aan mensen met een GGZ-traject, de doelgroep LVG, jeugdigen en vergunninghouders.

[2] De WMO-, Jeugdzorg- en de Participatiebudgetten zijn onderdeel van het gemeentefonds. De verdeelsystematiek wordt momenteel opnieuw ontworpen (onderzoeken van AEF en Cebeon in opdracht van ministeries van BZK, Financiën en SZW)

4. Vanuit de basisdienstverlening wordt de brede doelgroep bediend met een loonwaarde tussen 30-80 procent. Voor de groepen met een lagere loonwaarde of een hogere loonwaarde worden desgewenst diensten uit het pluspakket ingezet.

5. Alle gemeenten willen lokale aanwezigheid van WSD in een samenwerkingsverband met de gemeente en ingebed in de lokale sociale netwerken. En ook dat de trajecten en het werk zo lokaal mogelijk wordt uitgevoerd (b.v. in of via een vestiging van Het Goed). Waarschijnlijk zal niet alle uitvoering lokaal ingevuld kunnen worden, b.v. bij zeer specialistische diensten, of maatwerk aangepaste werkplekken.

> “Een beperking hebben is gewoon!”

6. Gemeenten willen de kennis, innovatie en lobby van WSD behouden. Dit wordt in de toekomst doorontwikkeld naar een expertisecentrum, waarin kennis van WSD, gemeenten en eventueel derden worden gebundeld. In deze community worden informatie, kennis en ervaringen uitgewisseld, nieuwe diensten ontwikkeld en de landelijke lobby georganiseerd. Dit is nadrukkelijk onderdeel van de basisdienstverlening.

6.3 Plusdiensten

Plusdiensten zijn activiteiten, diensten en producten die niet onder de basisdienstverlening vallen.

1. Het gaat hierbij om diensten die WSD al vele jaren aanbiedt op basis van maatwerk inkoop door de gemeenten en derden. Concreet gaat het om diagnose en re-integratietrajecten van mensen in de bijstand, Werkacademie trainingen, Adviespunt Social Return e.d. De aanname is dat het volume van deze vraag constant is. Dit is ook de ervaring in de afgelopen decennia.

2. Daarnaast gaat het om nieuwe plusdiensten die in het kader van de prototypen ontwikkeld zijn. Het gaat om nieuwe methodes en/of nieuwe doelgroepen. Voorbeelden hiervan zijn participatie op basis van ontwikkelingsgerichte dagbesteding, Planregie, Werkacademie jongeren, inburgering en participatie van vergunninghouders. Een deel van deze groep zal naar verwachting door kunnen groeien naar vormen van ondersteund werk. In de berekening wordt aangenomen dat de nieuwe plusdiensten geleidelijk zullen toenemen. Dit is een verwacht effect van oplossingen dichter bij de klant organiseren, waar nodig regie over de domeinen heen, en lokale eerstelijns uitvoering. Voorzichtigheidshalve wordt gerekend met 150 procent van het huidige niveau.

6.4 Kanttekeningen en risico's bij de beschikbare middelen

Bij de decentralisatie van het sociale domein naar gemeenten in 2015 zijn er forse bezuinigingen doorgevoerd door de rijksoverheid. Daarbij komt dat de problematieken in het sociale domein de afgelopen jaren zijn toegenomen in aantal en ernst. Dit heeft geleid tot tekorten op macroniveau en daarmee ook bij de individuele gemeenten. Dit tekort kan niet lokaal opgelost worden, maar vraagt om landelijke oplossingen.

De wet- en regelgeving in het sociale domein is nog steeds in beweging. Dat geldt ook voor de financiering inclusief de verdeling van het landelijk budget naar de gemeenten. Dat maakt het moeilijk om een raming te geven.

De hierboven genoemde middelen zijn herleidbaar tot taakvelden, maar de gemeente hebben een grote mate van beleidsvrijheid om de middelen in te zetten (de middelen zijn ontschot). Door de tekorten op ongeveer elk beleidsterrein enerzijds, en (langdurig) vastliggende verplichtgen anderzijds is deze beleidsvrijheid in de praktijk nog beperkt. Voor de komende jaren wordt deze beleidsvrijheid naar verwachting groter.

6.5 Ontwikkeling aantal doelgroep medewerkers 2021 t/m 2024

De bovenstaande uitgangspunten leiden tot de volgende raming van het verloop van het aantal doelgroep medewerkers bij WSD:

Uit onderstaande tabel blijkt dat het aantal Wsw-medewerkers afneemt volgens natuurlijk verloop. Bij de invoering van de PW is de instroom in de Wsw stopgezet.

De instroom en het volume van de medewerkers uit de PW loopt gestaag op en krijgt na 2020 een extra impuls.

In de eindsituatie in 2024 is de totale bezetting 2.300 personen, ofwel 110 procent van de totale (begrote) bezetting van 2020.

Personen	Begroot 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024
Medewerkers Wsw	1.666	1.591	1.519	1.451	1.386
Medewerkers PW met loonkostensubsidie	424	559	681	799	914
Totaal aantal doelgroep medewerkers	2.090	2.150	2.200	2.250	2.300

Tabel 2: Ontwikkeling aantal doelgroepmedewerkers in het scenario Gezamenlijk doorontwikkelen

6.6 Raming exploitatie WSD 2021 t/m 2024

Baten en lasten (*€ 1.000)	Begroting WSD 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming struct. 2017 ev
Rijksbijdrage Wsw	34.760	33.590	32.450	31.470	30.260	26.680
Personeelskosten Wsw	37.460	35.810	34.220	32.710	31.240	27.200
Subsidieresultaat Wsw	**- 2.700**	**-2.220**	**-1.770**	**-1.240**	**-980**	**-520**
Subsidie PW	2.440	3.220	3.920	4.600	5.270	6.300
Personeelskosten PW	3.540	4.660	5.670	6.660	7.620	9.110
Subsidieresultaat PW	**-1.100**	**-1.440**	**-1.750**	**-2.060**	**-2.350**	**-2.810**
Gemeentelijke bijdrage	230	230	230	230	230	230
Totaal Subsidieresultaat	**-3.570**	**-3.430**	**-3.290**	**-3.070**	**-3.100**	**-3.100**
Netto toegevoegde waarde	17.420	17.920	18.330	18.750	19.210	19.210
Overige opbrengsten oud	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040
Plusdiensten nieuw	1.000	1.250	1.500	1.500	1.500	1.500
Totaal bedrijfsopbrengst	**20.460**	**21.210**	**21.870**	**22.290**	**22.750**	**22.750**
Personeelskosten ambtelijk	13.840	14.170	14.430	14.770	14.930	14.930
Afschrijvingen	1.270	1.250	1.240	1.220	1.210	1.180
Overige bedrijfskosten	2.960	2.970	3.020	3.080	3.100	3.100
Extra kosten ivm invoering Gezam. Doorontwikkelen:						
Afbouw frictiekosten	n.v.t.	200	200	200	200	0
Extra capaciteit Expertise	n.v.t.	150	150	150	150	0
Onvoorzien	n.v.t.	150	150	150	150	0
Totaal extra kosten	n.v.t.	500	500	500	500	0
Bedrijfsresultaat	**2.390**	**2.320**	**2.680**	**2.720**	**3.010**	**3.540**
Vrijval reserves	460	460	460	460	460	460
Exploitatieresultaat	**-720**	**-650**	**-150**	**110**	**370**	**900**

Uit de financiële doorrekening kunnen we concluderen dat het model ‘Gezamenlijk doorontwikkelen’ een positief effect heeft op de exploitatie van WSD. Het exploitatieresultaat neemt toe van negatief € 720.000 conform de begroting 2020 tot positief € 370.000 in 2024.

Uiteindelijk, als de extra kosten voor de invoering niet meer op de exploitatie drukken, zal het resultaat zich bewegen naar positief € 0,9 miljoen. Deze positieve ontwikkeling heeft direct te maken met de toename van het aantal doelgroepmedewerkers. Dit leidt tot hogere bedrijfsopbrengsten. Daarnaast neemt de omzet van de plusdiensten met 50 procent toe.

De kosten die direct samenhangen met de intake en begeleiding van de doelgroep nemen lineair toe met de groei van het aantal doel groepmedewerkers. Maar de (grotendeels vaste) kosten van de backoffice en de kosten van de kennis, expertise, innovatie en de lobby van WSD nemen nauwelijks toe.

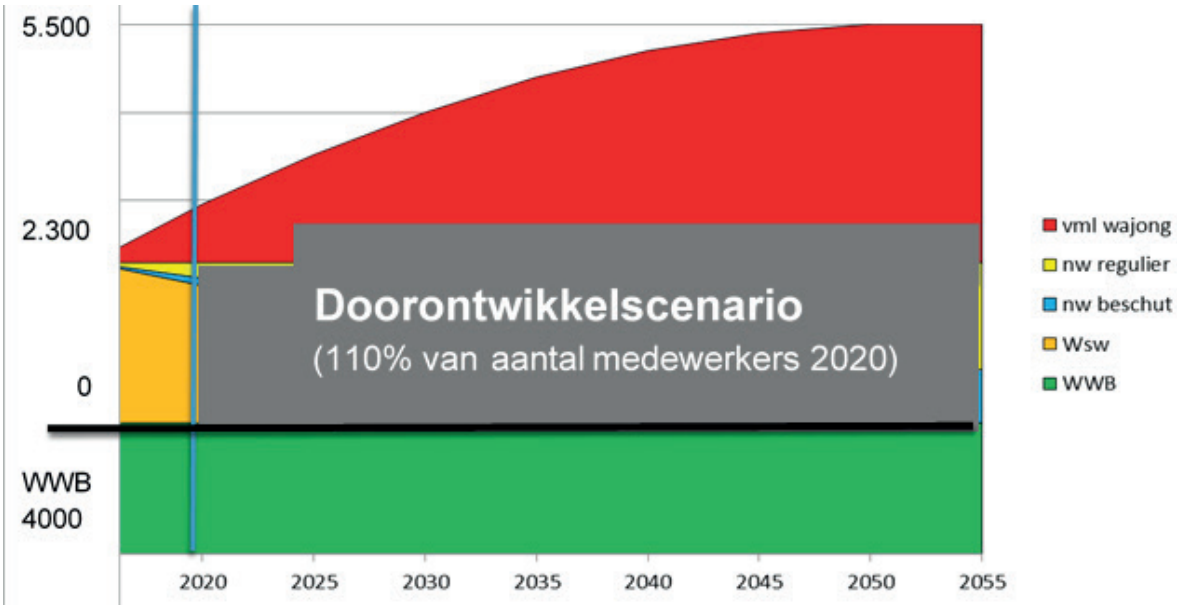
Daarnaast is er een eerste schatting gemaakt van de extra kosten die met de invoering samenhangen. Het gaat om € 0,5 miljoen per jaar in de jaren 2021 tot en met 2024. In de jaren 2025 en 2026 worden deze kosten geleidelijk afgebouwd. In totaal is bijna € 2,6 miljoen opgenomen in de exploitatie voor de periode 2021 t/m 2026. De gevolgen voor de exploitatie worden uiteraard verminderd als een deel van de reserves van WSD ingezet worden voor deze investering.

Nadere onderbouwing en uitwerking van de werkelijke kosten van implementatie zullen plaatsvinden na besluitvorming in de plannen die per gemeente opgesteld worden.

6.7 Gevoeligheidsanalyse van de financiële doorrekening

Bovenstaande doorrekening sluit aan bij de uitgesproken ambities, zoals verwoord door bijna alle stakeholders. Dit scenario is gebaseerd op groei van de dienstverlening van de doelgroep met 10 procent tot 110% van het begrote aantal in 2020 en een toename van de nieuwe plusdiensten met 50 procent.

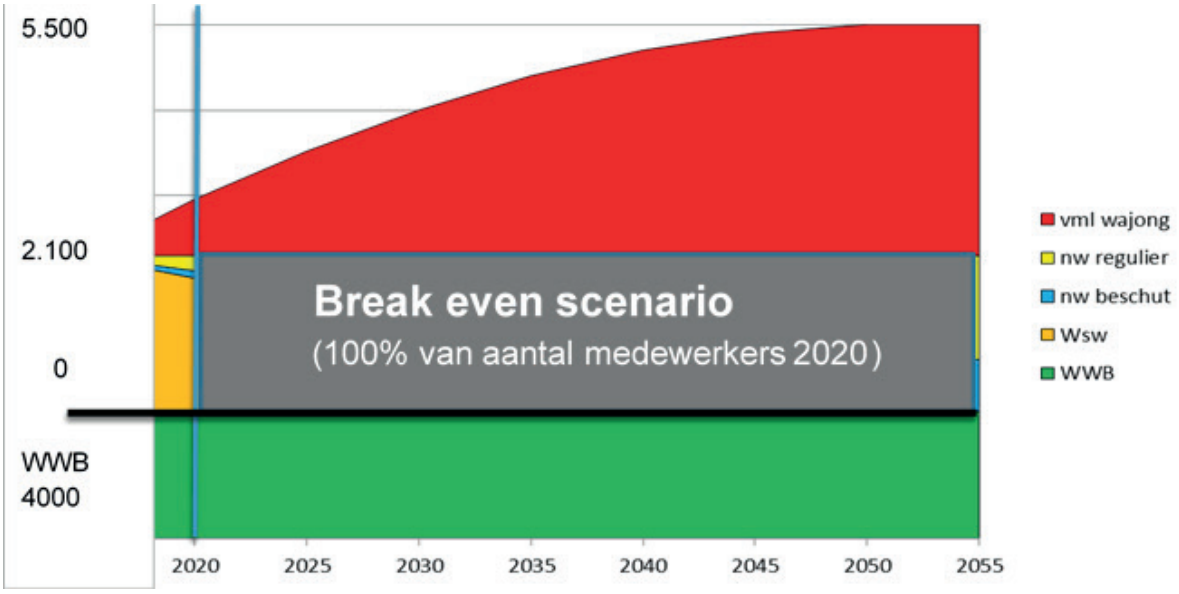
De mate waarin de doelgroep Wsw en nieuwe doelgroep PW aan werk wordt geholpen kan schematisch als volgt worden geschetst:



Afbeelding 2: Overzicht aantal doelgroepmedewerkers met werk in het Doorontwikkelscenario

Er is ook gekeken naar een break even scenario en een scenario, waarbij de dienstverlening van WSD afneemt tot 80% van het verwachte niveau in 2020.

Het break even scenario gaat uit van een sluitende exploitatie van WSD. Er is geen positief en geen negatief exploitatiesaldo. In dit scenario blijft de essentie van het advies overeind: de basisdienstverlening, inclusief expertisecentrum, lokale invulling en plusdiensten blijven zoals geadviseerd.



Afbeelding 3: Overzicht aantal doelgroepmedewerkers met werk in het Break Even scenario

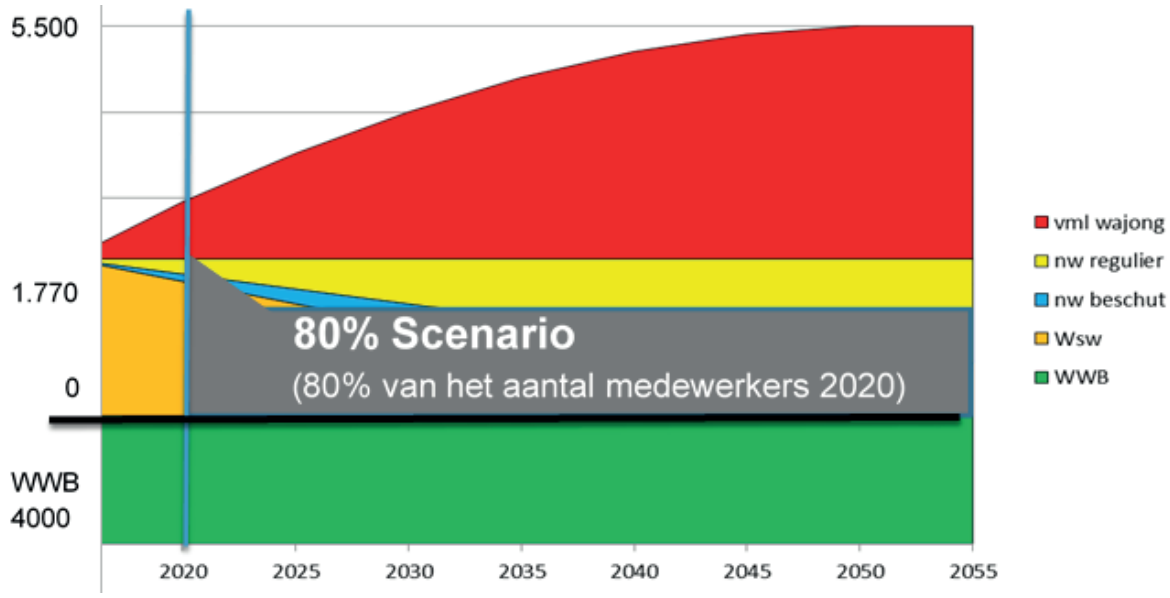
Dit break even scenario wordt bereikt bij een bezetting van de doelgroep van circa 2.100 personen. Dit is vrijwel de begrote bezetting van 2020. Voor de nieuwe plusdiensten is aangenomen dat deze met 25% groeien ten opzichte van het huidige niveau. Gelet op de snel wisselende regelgeving en financiering zal het break even scenario in de praktijk leiden tot jaren met een exploitatietekort afgewisseld met jaren met een overschot.

In het 80 procent scenario is het uitgangspunt dat 80 procent van het Participatiebudget nieuwe doelgroep wordt ingezet bij WSD en dat 20 procent van het budget bij de gemeenten blijft. Om de negatieve financiële gevolgen te beperken worden de begeleidingsorganisatie en de infrastructuur, de expertise en de plusdiensten van WSD afgebouwd naar rato van de krimp. Er wordt niet geïnvesteerd in lokale samenwerkingsverbanden.

De exploitatie van WSD verslechtert ten opzichte van het scenario Gezamenlijk Doorontwikkelen (110 procent) met € 0,4 miljoen per jaar, oplopend naar € 0,7 miljoen per jaar. In 2024 zou het exploitatieresultaat dan vrijwel nihil zijn en in 2027 ongeveer € 0,3 miljoen positief.

“Anders kijken naar uitdagingen”

In het 80 procent scenario zakt het doelgroep volume naar circa 1.850 medewerkers in 2024 en circa 1.770 in 2027. Ook in de jaren daarna blijft het aantal medewerkers geleidelijk afnemen.



Afbeelding 4: Overzicht aantal doelgroepmedewerkers met werk in het 80 Procent scenario

7 Juridisch

Het besluitvormingsproces dat voor ligt heeft gevolgen voor de inhoud van de GR WSD. Na de besluitvorming is helder welke opdracht bij WSD komt te liggen. In de loop van 2020 wordt, op basis van die besluitvorming en de nadere invulling van de samenwerking tussen gemeenten en WSD, een voorstel gedaan tot wijziging van de statuten van de GR. Daarin kan tevens de aanpassing als gevolg van de opsplitsing van Haaren worden verwerkt.

Dit is een apart besluitvormingstraject dat eind 2020 wordt aangeboden aan de raden van de 10 gemeenten.

“WSD is een gespreid bedje, het dekentje moet je zelf terugslaan.”

Bijlage 1: Beschrijving prototypen uit ‘Van transitie naar transformatie’

Uitwerking Prototype 1: Hèt Participatiebedrijf

Elke inwoner naar vermogen laten participeren in onze samenleving, dat is de opdracht voor Hèt Participatiebedrijf (HPB). Inwoners die dat niet op eigen kracht kunnen, worden door HPB ondersteund. De gemeente beoordeelt of een inwoner aanspraak kan maken op inkomensondersteuning. Is dat het geval, dan wordt betrokken inwoner aangemeld bij HPB. Met uitzondering van die inwoners die de weg naar de reguliere arbeidsmarkt op eigen kracht en op korte termijn kunnen vinden. Voor hen is er mogelijk ondersteuning vanuit het Regionale Werkbedrijf / Werkgever Service Punt en uitzendbureaus. HPB richt zich dus specifiek op de doelgroep met een afstand tot de arbeidsmarkt met een loonwaarde kleiner dan 80 procent van het wettelijk minimum loon (WML).

Participeren naar vermogen is het uitgangspunt, zo regulier mogelijk het doel. Werk is vaak de beste zorg is de achterliggende gedachte. Werk werkt preventief. Het hebben van werk kan problemen voorkomen. Een garantie op werk en / of dagbesteding kan gezien worden als een belangrijke innovatie in het sociale domein.

De gemeente voelt zich verantwoordelijk voor alle inwoners en wil elke inwoner naar vermogen laten participeren. De opdracht voor HBP is dan ook om een oplossing te vinden voor elke inwoner met een verminderde loonwaarde (tot 80 procent WML), variërend van (arbeidsmatige)dagbesteding tot regulier werk met loonkostensubsidie. HPB ondersteunt, samen met verbonden partners, deze inwoners op alle leefgebieden, bij het wegnemen van belemmeringen in relatie tot arbeid, en het vinden en behouden van een passende participatieplek. Daarnaast genereert HPB omzet uit de markt (verzilveren van de loonwaarde).

De beleidsregie ligt bij de gemeente en de regie op de uitvoering ligt bij HPB. De gemeente stelt daartoe de benodigde middelen uit de PW, de Wmo en de Jeugdzorg beschikbaar.

Op deze wijze geeft de gemeente op een vernieuwende manier invulling aan haar opdracht, waarbij de eigen kracht van inwoners en partners (zowel werkgevers) voorop staat. De gemeente wil niet ‘zorgen voor’ maar ‘zorgen dat’. HPB speelt een belangrijke spilfunctie bij het voltrekken van deze transformatie op het gebied van werk en participatie, zij beweegt werkgevers om met innoverende business cases of showcases te komen, waarbij de doelgroep excelleert, en werkgevers zich verantwoordelijk voelen voor het in dienst nemen van deze doelroepen. Inclusiviteit op de arbeidsmarkt is het streven.

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

- De gemeente wordt volledig ontzorgd in de uitvoering van de doelmatigheid PW.
- Alle door de gemeente naar het HPB verwezen inwoners vinden een oplossing om naar vermogen te participeren, maatwerk per persoon.
- Begeleiding is gericht op werk en participatie en op alle leefgebieden die dat in de weg staan.
- De ‘kaartenbak’ is leeg.
- Is lokaal georiënteerd en waar mogelijk lokaal georganiseerd (Het Goed, zorgboerderijen, lunchroom, enz.).

- Is lokaal bekend bij inwoners, instanties en hulpverleners en is laagdrempelig.
- Cliënten beoordelen de diensten met tenminste een 8 gemiddeld.
- Heeft een sluitend netwerk van (zoveel mogelijk lokale) ketenpartners op alle benodigde terreinen van zorg en participatie, die bewezen kwaliteit leveren.
- Lokale initiatieven, experimenten en innovatieve dienstverlening worden gestimuleerd.
- Wordt uitgevoerd binnen de bestaande budgetten.
- Is in staat om partners, zoals werkgevers maar ook gemeenten, te bewegen naar vernieuwende concepten en constructies om meer mensen naar werk te begeleiden.
- Is onderscheidend in de markt, met name in de vernieuwende wijze waarop zij weten in te spelen op het naar werk begeleiden van de doelgroep.

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

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

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

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

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

Uitwerking Prototype 2: 3D Ketensamenwerking

De gemeente streeft naar een situatie waarin inwoners zelfredzaam zijn en meedoen in de samenleving. Bij voorkeur in een betaalde baan, maar wanneer dat (nog) niet mogelijk is via vormen van maatschappelijke participatie. Er wordt gestreefd naar integrale oplossingen op de gebieden jeugdzorg, zorg, educatie en participatie en inkomensvoorziening. Experts en betrokkenen trekken gezamenlijk op bij het vinden en inzetten van de noodzakelijke oplossingen. De gemeente is verantwoordelijk en heeft de regie op beleid en uitvoering.

Naast de expertise die de gemeenten al in huis hebben en inzetten op het gebied van zorg, jeugdzorg, welzijn, inkomensondersteuning en bijstand, wordt de expertise van WSD op het gebied van werk en werkgelegenheid en participatie toegevoegd. Werk en participatie zal in veel gevallen onderdeel zijn van het in te zetten traject, vanuit de gedachte dat werk de beste zorg is.

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

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

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

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

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

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

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

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

Partners
Strategische samenwerkingspartners voor de gemeente zijn:

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

Plaats/locatie
Het 3D prototype wordt uitgevoerd binnen de gemeenten die hiervoor kiezen. De lokale vestiging van de wijkteams/zorgloket en/of Sociale zaken is het portaal waar de expertise van WSD ingebracht wordt. Mogelijk dat de lokale vestiging van kringloopbedrijf Het Goed (een gezamenlijk initiatief van WSD en Het Goed Nederland) kan worden gezien als de lokale thuisbasis voor de uitvoering van de PW trajecten en mogelijk (een deel van) de arbeidsmatige dagbesteding.

Inschatting haalbaarheid en risicofactoren
Het financiële risico wordt beperkt geacht (zie hoofdstuk 6 en 7). De investeringen in mensen en middelen zijn beperkt. Het grootste risico van de 3D oplossing is de betrokkenheid en de wil ervoor te gaan in alle geledingen. Is er voldoende daadkracht en acceptatie: zijn betrokken uitvoerders van gemeente en WSD en evt. andere partners bereid elkaars expertise

te accepteren. En zijn zij bereid door te pakken, ook als de oplossing afwijkt van de eigen aanpak uit het verleden?

De kwaliteit van alle betrokkenen, het management, de uitvoerende professionals, de beleidsmedewerkers, de experts in de diagnose/intaketeams (zowel van WSD, gemeente als andere partners) en die van het lokale netwerk van strategische partners, is van doorslaggevend belang. WSD zal snel de expertise moeten ontwikkelen (of samenwerken met partners) die nodig is bij het opzetten van professionele arbeidsmatige dagbesteding.

Uitwerking Prototype 3: Het Cafetariamodel

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bijlage 2: Uitwerking financiële paragraaf

Financiële doorrekening Gezamenlijk doorontwikkelen

Uitgangspunten met betrekking tot de bezetting Wsw en PW

1. Na besluitvorming is naar verwachting drie tot maximaal vijf jaar nodig om naar deze eindsituatie toe te groeien. Bij de ene gemeente zal dat sneller gaan dan bij de andere. De financiële raming van het Doorontwikkelscenario betreft de eindsituatie in 2024 en een geleidelijk ontwikkeling daar naartoe.
2. WSD voert voor de tien deelnemende gemeenten de Wsw uit en WSD ontvangt evenals in voorgaande jaren het Wsw budget een-op-een.
3. In de eindsituatie is de omvang van de basisdienstverlening volledig bereikt:
   a. De totale omvang van de totale doelgroep (Wsw en PW) werkzaam via WSD is 110% van het begrote aantal in de begroting WSD 2020.
   b. Hiervan is de doelgroep Wsw afgenomen volgens het natuurlijk verloop (begroting WSD 2020)
4. Bij alle gemeenten is een lokale infrastructuur ingericht met tenminste twee basisfuncties:
   a. De kennis en kunde van de gemeente en van WSD mbt intake, diagnose en planregie is in een samenwerkingsverband ondergebracht.
   b. De uitvoering van werk is zoveel mogelijk lokaal ingericht, b.v. in een vestiging van Het Goed, of andere lokale vestiging.
5. De expertise community en centrale back office is ondergebracht bij WSD. De kosten hiervan worden (evenals in voorgaande jaren) gedekt in de totale exploitatie van WSD.

6. De plusdiensten zijn de diensten die bovenop de basisdienstverlening komen en betreffen maatwerk per gemeente. Van oudsher verricht WSD Plusdiensten. De totale omzet hiervan is de afgelopen decennia redelijk stabiel. In de prototypen zijn verschillende nieuwe Plusdiensten ontwikkeld. Aangenomen is dat deze in de eindsituatie stijgen tot 150% van de huidige omvang. Deze stijging is een beoogd en geraamd effect van verbeterde intake en diagnose en het nabij en laagdrempelig organiseren, alsmede van het streven om meer ondersteuning in de eerste lijn te bieden.

Raming bezetting doelgroep SW en PW en ambtelijk staf en kaderpersoneel bij WSD

Verwacht verloop gemiddelde jaar Wsw-bezetting WSD in personen bij

Uitstroom Wsw per jaar	4,50%	Begroting 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027
SW bezetting (personen)		1.666	1.591	1.519	1.451	1.386	1.323	1.264	1.207
Verwacht verloop gemiddelde jaar PW-bezetting op basis groei naar 110% bezetting									
PW bezetting (incl. 24 proefplaatsingen per jaar)		424	559	681	799	914	977	1.036	1.093
Totale omvang doelgroep SW en PW (110% van bezetting 2020)									
SW bezetting WSD (personen)		1.666	1.591	1.519	1.451	1.386	1.323	1.264	1.207
PW bezetting WSD (personen)		424	559	681	799	914	977	1.036	1.093
Totale bezetting SW en PW		**2.090**	**2.150**	**2.200**	**2.250**	**2.300**	**2.300**	**2.300**	**2.300**

Specifieke uitgangspunten voor de financiële doorrekening

1. Berekend wordt de exploitatie van WSD inclusief de samen met de gemeenten nieuw te vormen lokale vestigingen.

2. Uitgegaan wordt van de bezetting zoals weergegeven in bovenstaand overzicht, met uiteindelijk een totale bezetting van 2.300 doelgroepmedewerkers.

3. Met betrekking tot de lokale samenwerkingsverbanden wordt het volgende aangenomen. Gemeenten en WSD (en evt. derde partijen) brengen hun bestaande expertise op het gebied van intake, diagnose etc. om niet in. Daarmee is dat onderdeel voor gemeenten en WSD kosten neutraal. Er is een uitbreiding van de kosten voorzien van 10%, inclusief de kosten van staf en kader met taken als intake en diagnose en met begeleiding op het werk. Dit komt overeen met de groei van 10% van de doelgroepmedewerkers. Efficiencywinst wordt behaald doordat in de back-office en het expertisecentrum slechts zeer beperkte uitbreiding van de capaciteit nodig is als gevolg van de 10% groei van de doelgroep.
   Er is rekening gehouden met een uitbreiding van de (grotendeels flexibele) capaciteit aan professionals om de groei van de uitvoering van nieuwe Plusdiensten te kunnen uitvoeren.

4. In de lokale samenwerkingsverbanden tussen gemeenten en WSD wordt ook de component werk zoveel mogelijk onder gebracht. Experimenten met b.v. Het Goed tijdens de prototype periode hebben laten zien dat dit binnen de krappe marges van de PW budgetten uitvoerbaar is en zelfs rendabeler kan zijn dan de huidige exploitatie. Dat laatste als gevolg
   van lagere huisvestingskosten en minder vervoerskosten. Voorzichtigheidshalve is gerekend met een gelijkblijvend rendement als in de huidige situatie.
   De afbouw van frictiekosten, zoals b.v. huisvesting, ICT kosten bij gemeenten en WSD worden geacht in drie tot maximaal vijf jaar afgebouwd te kunnen worden. WSD en gemeenten dragen hiervan zelf de kosten. Deze kosten moeten nader onderzocht en onderbouwd worden, zodra per gemeente nadere invoeringsplannen opgesteld worden. Vooralsnog wordt in de exploitatie van WSD een bedrag van € 200.000 per jaar meegenomen, dat na 2024 geleidelijk afneemt.
   Als gevolg van de afbouw van een deel van de centrale locatie bij WSD nemen de afschrijvingslasten van o.a. huisvesting geleidelijk af.

5. De kosten van de expertise community bij WSD worden geacht grotendeels budget neutraal te zijn. Het gaat enerzijds om het handhaven van de huidige kennis, kunde, innovatie en lobbyfunctie van WSD. Anderzijds worden deze verbonden met de kennis, kunde, innovatie en lobby van de tien gemeenten (en evt. derde partijen zoals zorginstellingen, onderwijs en werkgevers). Zowel WSD, gemeenten als eventuele derden brengen hun expertise om niet in.
   Wel zal er geïnvesteerd moeten worden om de community op gang te brengen (eenmalige investering in b.v projectleiding) en gefaciliteerd moeten worden met passende huisvesting en ICT/communicatiemiddelen.
   Deze extra kosten maken onderdeel uit van het invoeringsplan en het investeringsbudget. In de exploitatie is gerekend met extra kosten van € 150.000 per jaar. De kosten van de bestaande kennis, innovatie en lobby capaciteit van WSD wordt, evenals in het verleden, gedekt in de exploitatie van WSD.

6. De Plusdiensten bestaan uit diensten die van oudsher door WSD worden aangeboden, zoals intake en diagnose, re-integratietrajecten e.d.. Deze dienstverlening heeft al jarenlang ongeveer dezelfde omvang. In de raming wordt dan ook uitgegaan van stabilisatie hiervan.

7. Daarnaast bestaan de plusdiensten uit nieuwe en innovatieve diensten en methodes die ontwikkeld zijn door gemeenten en WSD gezamenlijk. Het gaat om b.v. inburgering en taal tijdens het werk, jeugdtrajecten, ontwikkelgerichte arbeidsmatige dagbesteding etc. De verwachting is dat deze diensten fors zullen groeien, omdat deze inspelen op urgente lokale behoeften van gemeenten. Voorzichtigheidshalve is aangenomen dat de dienstverlening met 50% zal groeien t.o.v. de huidige situatie.

8. Extra kosten als gevolg van de invoering van het Doorontwikkelscenario worden begroot op € 500.000 per jaar en zijn als volgt geraamd:
   a. Meerkosten als gevolg van afbouw frictiekosten (zie hierboven bij punt 4) huisvesting, systemen e.d.: € 200.000 per jaar.
   b. Kosten extra capaciteit om community op gang te brengen (zie hierboven bij punt 5): € 150.000 per jaar.
   c. Onvoorzien: € 150.000 per jaar.

   In de periode na 2025-2026 worden deze kosten afgebouwd tot nihil. In de periode 2021 tot en met 2026 gaat het in totaal om ca. € 2,6 mln. De gevolgen voor de exploitatie worden uiteraard verminderd als een deel van de reserves van WSD ingezet worden voor deze investering.

9. Bij de exploitatie van LKS-banen is uitgegaan van de huidige vergoeding van de verminderde loonwaarde en de begeleiding.

Financiële doorrekening scenario Gezamenlijk doorontwikkelen

Bezetting Doelgroep	Huidige situatie Begroting 2020	Implementatieperiode Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Eindsituatie Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027
Bezetting WSW								
Gemiddelde bezetting Wsw in **personen**	1.666	1.591	1.519	1.451	1.386	1.323	1.264	1.207
Gemiddelde bezetting in **fte**	1.333	1.273	1.216	1.161	1.109	1.059	1.011	966
* waarvan dienstverbanden WSD	1.241	1.185	1.132	1.081	1.032	986	941	899
* waarvan Begeleid werk via WSD	92	88	84	80	77	73	70	67
Gemiddelde totale bezetting SW in **AJ** bij WSD	1.418	1.354	1.293	1.235	1.179	1.126	1.076	1.027
* waarvan dienstverbanden WSD	1.325	1.265	1.208	1.154	1.102	1.053	1.005	960
* waarvan Begeleid werk via WSD	93	89	85	81	77	74	71	67
Bezetting PW								
Gemiddelde bezetting PW in **personen**	424	559	681	799	914	977	1.036	1.093
Gemiddelde bezetting in **fte**	318	419	510	599	686	732	777	820
Totaalbezetting SW en PW (personen)	**2.090**	**2.150**	**2.200**	**2.250**	**2.300**	**2.300**	**2.300**	**2.300**
Mutatie doelgroep per jaar	0,0%	2,9%	2,3%	2,3%	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Mutatie doelgroep tov 2020	0,0%	2,9%	5,3%	7,7%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Totaalbezetting ambtelijk (NGA in fte)								
Waarvan directe begeleiding	110	113	116	118	121	121	121	121
Waarvan management en back office 78	29	29	29	30	30	30	30	30
Totaal flex (ivm groei en groei Plusdiensten)	139	142	145	148	151	151	151	151
Totaal Vast (2/3 van 88 fte back off.+managem.)	59	59	59	59	59	59	59	59
Totaal NGA in fte	198	201	204	207	210	210	210	210

Financiële doorrekening scenario Gezamenlijk doorontwikkelen

Berekening Subsidieresultaat	Begroting 2020	Raming 2021	Raming 2022	Raming 2023	Raming 2024	Raming 2025	Raming 2026	Raming 2027
A. Dienstverbanden Wsw								
Rijksbijdrage (2020-2023 cf begroting WSD)	€ 34.760	€ 33.590	€ 32.450	€ 31.470	€ 30.260	€ 29.050	€ 27.840	€ 26.680
Personeelskosten Wsw en BW	€ 37.460	€ 35.810	€ 34.220	€ 32.710	€ 31.240	€ 29.870	€ 28.500	€ 27.200
Subsidieresultaat WSW	**€ -2.700**	**€ -2.220**	**€ -1.770**	**€ -1.240**	**€ -980**	**€ -820**	**€ -660**	**€ -520**
B. Subsidieresultaat PW								
Subsidie PW (LKS en begeleidingsvergoed.)	€ 2.440	€ 3.220	€ 3.920	€ 4.600	€ 5.270	€ 5.630	€ 5.970	€ 6.300
Loon en personeelskosten PW	€ 3.540	€ 4.660	€ 5.670	€ 6.660	€ 7.620	€ 8.140	€ 8.640	€ 9.110
Subsidieresultaat PW	**€ -1.100**	**€ -1.440**	**€ -1.750**	**€ -2.060**	**€ -2.350**	**€ -2.510**	**€ -2.670**	**€ -2.810**
Gemeentelijke bijdrage	€ 230	€ 230	€ 230	€ 230	€ 230	€ 230	€ 230	€ 230
Subsidieresultaat SW en PW	**€ -3.570**	**€ -3.430**	**€ -3.290**	**€ -3.070**	**€ -3.100**	**€ -3.100**	**€ -3.100**	**€ -3.100**
Bedrijfsopbrengsten								
NTW	€ 17.420	€ 17.920	€ 18.330	€ 18.750	€ 19.210	€ 19.210	€ 19.210	€ 19.210
Plusdiensten traditioneel	€ 2.040	€ 2.040	€ 2.040	€ 2.040	€ 2.040	€ 2.040	€ 2.040	€ 2.040
Nieuwe Plusdiensten	€ 1.000	€ 1.250	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.500
Totaal opbrengsten	**€ 20.460**	**€ 21.210**	**€ 21.870**	**€ 22.290**	**€ 22.750**	**€ 22.750**	**€ 22.750**	**€ 22.750**
Kosten ambtelijk personeel NGA								
Totaal personeelskosten ambtelijk	€ 12.810	€ 13.020	€ 13.180	€ 13.420	€ 13.580	€ 13.580	€ 13.580	€ 13.580
Dienstv. derden ZZP/flex (groei tbv nwe Plusdienst	€ 1.030	€ 1.150	€ 1.250	€ 1.350	€ 1.350	€ 1.350	€ 1.350	€ 1.350
Totaal kosten NGA incl. ZZP	**€ 13.840**	**€ 14.170**	**€ 14.430**	**€ 14.770**	**€ 14.930**	**€ 14.930**	**€ 14.930**	**€ 14.930**
Overige bedrijfskosten								
Afschrijvingen	€ 1.270	€ 1.250	€ 1.240	€ 1.220	€ 1.210	€ 1.200	€ 1.190	€ 1.180
Overige bedrijfskosten incl.huisvesting	€ 2.960	€ 2.970	€ 3.020	€ 3.080	€ 3.100	€ 3.100	€ 3.100	€ 3.100
Totaal kosten	**€ 4.230**	**€ 4.220**	**€ 4.260**	**€ 4.300**	**€ 4.310**	**€ 4.300**	**€ 4.290**	**€ 4.280**
Extra kosten ivm invoering Doorontwikkeling								
a. Afbouw frictiekosten	nvt	€ 200	€ 200	€ 200	€ 200	€ 150	€ 100	€ -
b. Extra capaciteit tbv expertisecentrum	nvt	€ 150	€ 150	€ 150	€ 150	€ 100	€ 50	€ -
c. Onvoorzien	nvt	€ 150	€ 150	€ 150	€ 150	€ 100	€ 50	€ -
Totaal extra kosten i.v.m. invoering	€ -	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 350	€ 200	€ -
Totaal kosten	**€ 18.070**	**€ 18.890**	**€ 19.190**	**€ 19.570**	**€ 19.740**	**€ 19.580**	**€ 19.420**	**€ 19.210**
Bedrijfsresultaat	**€ 2.390**	**€ 2.320**	**€ 2.680**	**€ 2.720**	**€ 3.010**	**€ 3.170**	**€ 3.330**	**€ 3.540**
Expl.resultaat voor vrijval reserve	**€ -1.180**	**€ -1.110**	**€ -610**	**€ -350**	**€ -90**	**€ 71**	**€ 230**	**€ 440**
Vrijval bestemmingsreserve	€ 460	€ 460	€ 460	€ 460	€ 460	€ 460	€ 460	€ 460
Exploitatieresultaat Doorontwikkeling	**€ -720**	**€ -650**	**€ -150**	**€ 110**	**€ 370**	**€ 531**	**€ 690**	**€ 900**

Bijlage 3: Beschikbare middelen

1. Voor de uitvoering van de Wsw ontvangen de gemeenten van het rijk een specifieke uitkering, het Wsw-budget. Aangezien de instroom van de Wsw per 1-1-2015 is gestopt en er t/m 2020 bezuinigd wordt op het budget per arbeidsplaats neemt dit budget steeds verder af.

2. Voor de uitkeringen van de mensen in de bijstand en voor de betaling van de loonkostensubsidie van mensen met een baan met loonkostensubsidie of Beschut werk op basis van de Participatiewet, beschikt de gemeente over het zogenaamde BUIG-budget.

3. Voor de begeleiding en werkplek aanpassing van de mensen die werken in een baan met loonkostensubsidie beschikt de gemeente over het Begeleidingsbudget nieuwe doelgroep.

4. Voor de re-integratie van mensen uit de bijstand (sollicitatietrainingen, re-integratie-trajecten) beschikken de gemeenten over het Begeleidingsbudget klassieke doelgroep.

5. Voor de uitvoering van de Wmo, inclusief het onderdeel arbeidsmatige dagbesteding, beschikt de gemeente over het Wmo budget.

6. Voor de uitvoering van de Jeugdzorg beschikt de gemeente over het Jeugdzorg budget.

7. Tot slot ontvangt de gemeenten middelen in de algemene uitkering voor de uitvoering van de diverse beleidsterreinen.

8. Door het verzilveren van de verdiencapaciteit van de mensen die werken met loonkostensubsidie, wordt een deel van de kosten terug verdiend. Dit is ook de basis van de positieve ontwikkeling van het bedrijfsresultaat van WSD.

9. Ook is er sprake van communicerende vaten tussen budgetten, die bij het effectief en efficiënt inzetten ervan tot besparingen op de uitgaven leiden. Zo kost een uitkering de gemeente per jaar ca. € 13.000. Als deze inwoner via bijvoorbeeld een baan met loonkostensubsidie aan het werk gaat, bespaart dat de gemeente € 3.000 tot € 4.000 per jaar. Daarnaast krijgt de gemeente € 3.000 meer uitvoeringskosten.

10. Dit uiteraard naast het bredere maatschappelijke rendement. Mensen die werken maken minder gebruik van zorg, hebben minder schulden, zijn gelukkiger en maken ook minder gebruik van andere ondersteuning.

Bijlage 4: Citaten

Citaten uit de interviews

"Dat kunnen gemeenten niet alleen, nog nie bekant."

Ed Mathijssen

"De samenwerking is ultiem."

Nadine van de Griendt en Mieke Hellings

"Je doet er weer toe."

Stan van der Heijden

"Beweging is vooruitgang."

Marlou van Osch

"Werken is een middel en niet een doel op zich."

Saskia Jansen

"Je hebt mekaar nodig."

Esther Langens

"Alles wat aandacht krijgt wordt mooier."

ASD Son en Breugel

"Gewoon doen!"

Esther Langens

"Een beperking hebben is gewoon!"

ASD Son en Breugel

"Anders kijken naar uitdagingen."

Gina van Bree & Jos van Dijk

"WSD is een gespreid bedje, het dekentje moet je zelf terugslaan."

Ralf Stultiëns