

RAADSINFORMATIEBRIEF – Nr. 2019- 104

Aan de leden van de gemeenteraad

Datum 8 oktober 2019
Zaaknummer Z/19/338824 /INT/19/915361
Onderwerp Analyse Nieuwe opdracht RSD (Businesscase RSD)
Portefeuillehouder B. Elfrink
Contactpersoon Evert Breman
E-mail E.Breman@zevenaar.nl
Telefoon 0316-595237

Geachte leden van de gemeenteraad,

Inleiding

Met deze raadsinformatiebrieven informeren wij u over de door BDO uitgevoerde analyse op de Nieuwe opdracht RSD (Businesscase RSD).

Kernboodschap

Op verzoek van de gemeenten Duiven, Westervoort en Zevenaar heeft adviesbureau BDO een onderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop de prestaties zoals vermeld in de Businesscase RSD (BC/RSD) de afgelopen periode zijn gerealiseerd. Verder is gekeken hoe de BC/RSD zich verhoudt ten opzichte van een veranderd landschap (nieuwe ontwikkelingen) in het sociale domein.

Context

- ☐ Actueel maatschappelijk onderwerp/probleem
- ☐ Coalitieafspraken
- ☒ Motie/amendement/toezegging
- ☐ Anders, namelijk

Inhoudelijke boodschap

De Liemerse gemeenteraden hebben in juni 2018 de RSD een nieuwe opdracht verleend. Kern van deze opdracht is: investeer in mensen met een wat grote afstand tot de arbeidsmarkt (het werkfit maken van mensen) en transformeer de RSD tot een Netwerkorganisatie voor Werk en Participatie. Geconstateerd is (o.a. naar aanleiding van de Bestuursrapportage van de RSD over het tijdvak januari 2019 t/m april 2019) dat de prestaties zoals opgenomen in de BC/RSD niet worden gerealiseerd. Verder zien wij dat er zich nieuwe ontwikkelingen voordoen waar de BC/RSD niet direct een antwoord op heeft. Gedoeld wordt hier o.a. op de invoering van de nieuwe wet Inburgering, het 'Breed Offensief' van staatssecretaris

van Ark en de Strategische Agenda voor de Arbeidsmarkt Midden-Gelderland.

Het onderzoek van BDO laat zien dat het fundament van de RSD goed is, maar dat er ook punten zijn die voor verbetering vatbaar zijn. Voor wat betreft de BC/RSD zijn de basisprocessen op orde maar er is achterstand opgelopen op een aantal punten. De aanbevelingen van BDO zijn erop gericht om de organisatie en aansturing op een aantal punten te verbeteren om zo de doelstellingen zoals beschreven in de BC/RSD te realiseren.

Op basis van de door BDO uitgebrachte aanbevelingen heeft de RSD een Implementatieplan verbeterpunten 2019 opgesteld waar op dit moment invulling aan wordt gegeven.

Communicatie en vervolgproces

De hiervoor genoemde documenten worden ter informatie verzonden aan de raad van de gemeente Zevenaar (zie bijgevoegde bijlagen).

In de raadsvergadering van 18 december 2019 vindt Evaluatie van de Nieuwe opdracht RSD plaats. Dit voorstel wordt gecombineerd met de Aanvraag Vangnetuitkering 2019.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Zevenaar,

Michel Tromp
secretaris

Lucien van Riswijk
burgemeester

Bijlagen

1. INK/19/921738 - BDO-rapport: Analyse en verbetervoorstellen uitvoering Participatiewet.
2. INK/19/921522 - RSD Implementatieplan Verbeterpunten 2019 Businesscase RSD.
3. INK/19/921525 - BDO- memo: reactie op Implementatieplan verbeterpunten 2019.
4. INK/19/915363 - Bestuursrapportage RSD januari 2019 t/m april 2019.

24 september 2019

RAPPORT

Analyse en verbetervoorstellen uitvoering Participatiewet

BDO

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Managementsamenvatting	3
1. Inleiding	5
2. Veranderende wetgeving	7
3. Bevindingen	10
4. Conclusie en aanbevelingen	20
Bijlage 1: Geïnterviewde functionarissen	21
Bijlage 2: Geraadpleegde documenten	22

Managementsamenvatting

De Regionale Sociale Dienst De Liemers voert een aantal wetten en regelingen op het gebied van werk en sociale zekerheid uit. Dit doet zij voor de inwoners van de drie gemeenten Duiven, Westervoort en Zevenaar. De RSD De Liemers heeft op basis van de businesscase in juli 2018 een nieuwe opdracht vanuit de gemeenten gekregen.

De nieuwe opdracht aan de RSD met de titel 'Nieuwe opdracht RSD 2018' kent de volgende belangrijke punten:

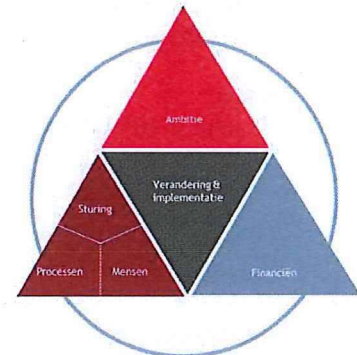
- beperk de doelgroep niet langer tot bijstandsgerechtigden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt, maar breng ook de mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt naar betaald werk;
- verbreed de doelgroep met statushouders en mensen met een arbeidsbeperking;
- vorm de RSD om tot een netwerkorganisatie voor werk en participatie;
- richt een 'unit werk' in en werv daarvoor medewerkers met competenties die passen bij de nieuwe werkwijze;
- ken uw bijstandsgerechtigden;
- investeer in de nieuwe opdracht, investeer in mensen en verdien de investering terug;
- leg beleidsprioriteit bij het naar betaald werk brengen van mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt;
- leg beleidsprioriteit bij statushouders en mensen met een arbeidsbeperking en plaats hen in een zo regulier mogelijke werkomgeving.

De vraagstelling aan BDO

De gemeenten Zevenaar, Duiven en Westervoort willen kijken naar de nieuwe opdracht van de RSD (de businesscase) afgezet tegen een veranderend landschap: doe een stap terug en kijk vanuit een breed perspectief naar de opdracht.

De bril waardoor wij naar de businesscase en de uitvoering ervan hebben gekeken, is gebaseerd op een integrale visie op de organisatie. Een integrale en samenhangende benadering is noodzakelijk om de transformatie van de RSD De Liemers tot een succes te brengen. Wij benaderen deze opdracht vanuit vier invalshoeken die met elkaar samenhangen:

- ambitie;
- organisatorische inrichting;
- financiën;
- veranderingen en implementatie.



Er is veel waardering vanuit de bestuurders, accounthouders en ketenpartners voor het functioneren van de RSD De Liemers. De RSD wordt gezien als een adequaat functionerende Sociale Dienst waarbij een ambitieuze businesscase is geformuleerd die op een aantal terreinen voorop loopt, zoals:

- actief betrokken (koploper) bij het project Simpel Switchen,
- introductie van de RSD-app (staatssecretaris van Ark verwijst in een kamerbrief van 5 juli 2019 een inspiratiemagazine 'Gluren bij de burens' waarbij deze app als zeer innovatief wordt beschreven ,
- het steeds beter inzetten van de juiste interventies ten behoeve van het bestand;
- nieuw opgezet matchingoverleg met het WSP;
- gewaardeerde samenwerking met ketenpartners;
- actieve en betrokken medewerkers en MT.

Vanuit ons onderzoek worden deze positieve zaken onderschreven. Tegelijkertijd zijn er ook punten die voor verbetering vatbaar zijn en die gaan helpen bij het verder realiseren van de businesscase. Het 'fundament' van de RSD wordt als goed gezien. Op dit fundament kan worden verder gebouwd door de bevindingen en de verbeterpunten uit ons onderzoek door te vertalen in concrete acties en deze uit te voeren op basis van een op te stellen implementatieplan.

De businesscase van de RSD De Liemers is nu ruim een half jaar op weg, de basisprocessen zijn goed op orde maar op een aantal punten is er een achterstand opgelopen in de realisatie van de doelstellingen.

Enerzijds heeft dat te maken met de veranderende omstandigheden en de ambitie van de business case: door de aantrekkende economie en de uitstroom van cliënten (wat op zich positief is), blijven cliënten 'over' die werkfit gemaakt moeten worden. Tevens moeten de vacatures meer 'op maat worden gemaakt' voor deze doelgroep om zo tot een match te komen. In die zin is de business case in de huidige context (erg) ambitieus te noemen.

Anderzijds heeft de achterstand te maken met de executiekracht van de business case: focus je op het werkfit maken, begeleiden en matchen van cliënten op de 'op maat gemaakte' vacatures.

De onderstaande aanbevelingen zijn erop gericht om de organisatie en aansturing op een aantal punten te verbeteren om zo de doelstellingen zoals beschreven in de businesscase te realiseren.

De aanbevelingen zijn:

1. Actualiseer de businesscase:
 - a. neem frictiekosten op voor opleidingen en eventueel transitievergoedingen voor medewerkers die niet mee kunnen in de nieuwe organisatie;
 - b. maak de doelstellingen realistischer op basis van de kennis van het huidige bestand;
 - c. maak een implementatieplan, gericht op gedragssturing uitwerken via PDCA-cyclus (wie doet wat en wanneer);
2. Intern:
 - a. focus op laaghangend fruit (plaatsingen trede 4 en 5) en op het werkfit krijgen van de cliënten en stuur daar op;
 - b. start parallel aan de werkfittrajecten met de search naar de passende vacatures;
 - c. werk met enkele vaste krachten op strategische functies, dit in verband met het opbouwen van de beoogde netwerkorganisatie;
 - d. nieuwe beleidsontwikkeling (bv het brede offensief en Wmo/Jeugdhulpverlening) integraal blijven benaderen en daar uitvoering aan geven;
 - e. versterk de operationele sturing (plan-do-check-act).
3. Extern:
 - a. geef prioriteit aan het door de RSD ontwikkeld instrument LEON (Leer En Ontwikkel Netwerk) in de samenwerking met werkgevers, onderwijs en andere netwerkpartijen;
 - b. geef zelf actief invulling aan accountmanagement gericht op mkb en lokale ondernemers;
 - c. optimaliseer de samenwerking met het Werkgeversservicepunt (WSP) waarbij de RSD meer de lead neemt. Dit vraagt van bestuurders vanuit De Liemers meer bestuurlijke druk richting het WSP.
4. Governance:
 - a. beleg -tijdelijk (tot er definitief duidelijkheid komt over de governance van SDL) binnen de door de gemeenten aangegeven kaders- de verantwoordelijkheid over het te voeren beleid, de uitvoering en de bedrijfsvoering in één hand bij de verantwoordelijk manager van de RSD;
 - b. hierdoor ontstaat een directere sturing door kortere lijnen tussen vak-wethouders en de verantwoordelijk manager;
 - c. werk voor deze tijdelijke periode de governance uit waarbij expliciet de verantwoordelijkheden en rollen van de bestuurders, de netwerkdirecteur, manager RSD en die van de accounthouders beschreven worden.
5. Implementatieplan:
 - a. laat de manager RSD een implementatieplan opstellen, op basis van de concrete aanbevelingen uit dit rapport;
 - b. monitor de uitvoering van het implementatieplan door de accounthouders en bestuurders.

In het rapport zijn op basis van de bevindingen concrete, actie-gerichte verbetervoorstellen opgenomen die recht doen aan de gevraagde focus.

1. Inleiding

1.1. Achtergrond en aanleiding

De Regionale Sociale Dienst De Liemers voert een aantal wetten en regelingen op het gebied van werk en sociale zekerheid uit. Het gaat om de volgende wetten:

- Participatiewet (PW)
- Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte werkloze Werknemers (IOAW)
- Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte gewezen Zelfstandigen (IOAZ)
- Besluit bijstandverlening zelfstandigen (Bbz)

Dit doet zij voor de inwoners van de drie gemeenten Duiven, Westervoort en Zevenaar. De Gemeenschappelijke Regeling is op 23 november 2010 bekrachtigd en in werking getreden.

De RSD De Liemers heeft op basis van de businesscase in juli 2018 een nieuwe opdracht vanuit de gemeenten gekregen.

De nieuwe opdracht aan de RSD zoals uiteengezet in het raadsvoorstel: 'Nieuwe opdracht RSD 2018' kent de volgende belangrijke punten:

- beperk de doelgroep niet langer tot bijstandsgerechtigden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt, maar breng ook de mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt naar betaald werk;
- verbreed de doelgroep met statushouders en mensen met een arbeidsbeperking;
- vorm de RSD om tot een netwerkorganisatie voor werk en participatie;
- richt een 'unit werk' in en werv daarvoor medewerkers met competenties die passen bij de nieuwe werkwijze;
- ken uw bijstandsgerechtigden;
- investeer in de nieuwe opdracht, investeer in mensen en verdien de investering terug;
- leg beleidsprioriteit bij het naar betaald werk brengen van mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt;
- leg beleidsprioriteit bij statushouders en mensen met een arbeidsbeperking en bemiddelen plaats hen in een zo regulier mogelijke werkomgeving.

De RSD De Liemers heeft op basis van de businesscase en de raadsbesluiten de uitvoering ter hand genomen. Verschillende ontwikkelingen, zoals het wegvallen van het ESF-budget, de afstand tot de arbeidsmarkt die bij de doelgroep en de groeiende groep statushouders hebben invloed op het realiseren van de doelstellingen uit de businesscase. Op basis van de resultaten willen de gemeenten meer inzicht in de wijze waarop deze resultaten zijn behaald en hoe de businesscase staat ten opzichte van een veranderend landschap.

Daarbij komen enkele vragen op. Onder andere over hoe de samenwerking met het Werkgevers-servicepunt verloopt. Ook over de relatie met Wmo en Jeugd, de samenhang met aanbieders van werkfittrajecten en netwerkpartijen maar ook over de relaties met reguliere werkgevers en het plaatsen van werkzoekenden. Mogelijk zijn er nog andere, nieuwe kansen die nu nog niet goed of voldoende in beeld zijn. Een voorbeeld - maar niet limitatief - van nieuwe ontwikkelingen zijn:

- de inkomsten voor de arbeidsmarktregio dit jaar en voor 2020 1 miljoen euro (dus 2 miljoen euro in totaal) om de samenwerking in de keten te bevorderen;
- daarnaast wordt vanuit het Rijk ingezet op 'Simpel Switchen in de Participatieketen' (d.d. 27 december 2019);
- een andere ontwikkeling is de nieuwe Wet Inburgering die ingaat op 1 januari 2021 en de nodige consequenties gaat krijgen voor de gemeenten en mogelijk voor de RSD De Liemers. De regie ligt bij de gemeenten en bezien moet worden hoe de uitvoering ter hand wordt genomen (welke rol de RSD hierin krijgt). Om de tussenliggende periode te overbruggen, gaat het Rijk voor 2019 en 2020 ca. 20 miljoen euro (dus 40 miljoen in totaal) aan de gemeenten toekennen om te intensiveren richting de huidige groep statushouders. Hiervoor moet een plan worden ingediend en verantwoording aan de raad worden afgelegd.

Er zijn kortom nieuwe ontwikkelingen waar de businesscase niet direct een antwoord op geeft. Tevens willen de gemeenten graag weten hoe de RSD De Liemers er voor staat.

1.2. Aanpak

Stap 1: Kick-offbijeenkomst

Het onderzoek is gestart met een gesprek met de heren Hekkers en Breman. Tijdens dit gesprek is er een overzicht gemaakt van de te interviewen personen en de te onderzoeken documenten (zie bijlage 1).

Stap 2: Documentanalyse en interviews

De interviews hebben plaats gevonden in de periode 11 juni tot en met 15 juli. De onderwerpen die besproken zijn:

- totstandkoming businesscase;
- status businesscase;
- belemmeringen en verbeteringen;
- governance;
- aanpalend beleid.

Wij hebben ons gebaseerd op informatie die tot en met 1 juli aan ons is verstrekt (zie bijlage 2).

Stap 3: Rapportage en bespreking

Op basis van onze bevindingen hebben wij een analyse gemaakt die wij in deze rapportage met u delen. Als onderdeel van deze rapportage hebben wij een aantal verbetervoorstellen en aandachtspunten geformuleerd.

1.3. Vraagstelling

De gemeenten Zevenaar, Duiven en Westervoort willen kijken naar de nieuwe opdracht van de RSD (de businesscase) afgezet tegen een veranderend landschap: doe een stap terug en kijk vanuit een breed perspectief naar de nieuwe opdracht en niet alleen vanuit een aantal thema's die nu min of meer toevallig in beeld zijn, zodat er geen kansen worden gemist om de nieuwe opdracht tot een (groter) succes te maken.

De gemeenten willen dan ook laten bekijken of er (nieuwe) kansen zijn die nu nog niet of niet goed in beeld zijn gebracht om de opdracht/businesscase tot een (groter) succes te maken. U heeft ons gevraagd dit uit te voeren en tevens heeft u ons verzocht om op basis van deze analyse tot - eventuele - verbetervoorstellen te komen.



2. Veranderende wetgeving

2.1. Het brede offensief

Staatssecretaris Van Ark heeft eind 2018 een aantal initiatieven gepresenteerd onder de paraplu van “Het brede offensief”. Het is belangrijk deze onderwerpen in samenhang te bezien; dit moet een extra impuls geven aan de participatie van mensen die nu nog buiten de arbeidsmarkt staan. Het gaat om de volgende voorstellen:

1. Eenvoudiger voor werkgevers en werkzoekenden:
 - vereenvoudiging loonkostensubsidie;
 - ondersteuning op maat, adequate inzet van de jobcoach;
 - wegnemen knelpunten no-riskpolis/ziekmelding;
 - verkenning aanpassing financieringssysteem loonkostensubsidie gemeenten;
 - benutting van de laagste loonschalen in cao's;
 - vereenvoudiging banenafpraak en quotum.
2. Werken aantrekkelijker maken voor mensen met beperkingen:
 - vrijlating van arbeidsinkomsten bij werken met loonkostensubsidie;
 - belemmeringen wegnemen om vanuit de Wajong te gaan werken;
 - simpel switchen in de participatieketen.
3. Werkgevers en werkzoekenden moeten elkaar makkelijker kunnen vinden:
 - de matching in de arbeidsmarktregio's en landelijk structureel versterken;
 - extra impuls perspectief op werk;
 - extra impuls voor het creëren van baankansen voor jongeren uit het pro/vso-onderwijs;
 - stimuleren beschut werk.
4. Het bijdragen aan duurzaam werk:
 - het belang van duurzaam werk;
 - verbetering van de regionale sociale infrastructuur voor kwetsbare groepen binnen de Participatiewet;
 - structureel loonkostenvoordeel (LKV) voor doelgroep banenafpraak.

Voor veel inwoners van Nederland is een stabiel inkomen geen automatisch gegeven. De overstap van een uitkering naar werk is veelal complex en de angst om het huidige inkomen te verliezen, verhoogt de drempel om te gaan werken. Het switchen van werk naar de WW, van de bijstand naar parttimewerk, en weer terug zorgt voor onzekerheid. Voor al die onzekere schakelmomenten in de levens van mensen is het project ‘Simpel Switchen in de Participatieketen’ opgezet.

Simpel Switchen in de Participatieketen zet een grote ambitie op de agenda. Als publieke dienstverleners die samenwerken rond schakelmomenten in de levens van mensen, wil de overheid dat burgers bij een verandering in werk of persoonlijke situatie kunnen rekenen op een voorspelbaar inkomen. Dat ze inzicht hebben in de financiële gevolgen van de verandering. Dat vergt een nauwe samenwerking tussen instanties en innovatieve oplossingen; zodat mensen weten waar ze aan toe zijn. Er wordt gestart met een project rondom overgangen tussen deeltijdwerk en tijdelijk werk. De beweging zal breder en groter worden.

Het uitgangspunt van het brede offensief is dat het voor werkgevers eenvoudiger wordt om meer banen te realiseren voor de doelgroep en het systeem simpeler wordt. Het betreft onder andere het vereenvoudigen van administratieve processen zodat de administratieve lasten en onduidelijkheden voor werkgevers verminderd worden. De RSD is bij deze pilots rondom het breed offensief en simpel Switchen in de keten actief betrokken en loopt hier in voorop.

Door deze vereenvoudiging ontstaat een lokaal grote kans voor het WSP en de Unit werk van de RSD om werkgevers sneller over de streep te trekken met het beschikbaar stellen van werkplekken. Dat gaat helpen in het bouwen van een lokaal netwerk waarbij Werkgevers en klantmanagers elkaar snel kunnen vinden bij het maken van de passende match en het bepalen van de benodigde begeleidingsbehoefte.

Daarbij is de RSD ook actief met de bemiddeling van de groep arbeidsbeperkten. Voor deze groep wordt een beroep gedaan op de BUIG- en reïntegratiebudgetten en wordt een grote inzet van uitvoeringskosten gevraagd. Door de specifieke kenmerken van de groep arbeidsbeperkten is het realiseren van deeltijds uitstroom een goed resultaat.

2.2. De verandering van het inburgeringsstelsel

Het huidige inburgeringsstelsel voldoet niet: inburgeraars doen te lang over hun inburgering en het stelsel prikkelt niet om op het hoogst mogelijke niveau de Nederlandse taal te leren. De verbinding met participatie wordt onvoldoende gemaakt, onder andere omdat nieuwkomers zich allereerst richten op hun inburgeringsplicht. De doorgaande lijn tussen de asielopvang en verdere inburgering bij gemeenten verloopt onvoldoende soepel. Inburgeraars zijn kwetsbaar op een vrije markt waar fraude voorkomt door instellingen die misbruik maken van de mogelijkheden die het leenstelsel ze biedt. Hervorming is dus broodnodig.

De hervorming is ingrijpend en raakt ieder aspect van het huidige stelsel. De kern van:

- gemeenten krijgen een sleutelpositie in de uitvoering van het stelsel;
- gemeenten nemen van iedere individuele inburgeraar een brede intake af, op basis waarvan een persoonlijk Plan Inburgering en Participatie (PIP) wordt opgesteld;
- gemeenten zijn verantwoordelijk om een bij het PIP aansluitend inburgeringsaanbod te doen; dit aanbod omvat, naast een van de drie leerroutes, in ieder geval kennis Nederlandse maatschappij (KNM), oriëntatie op de Nederlandse arbeidsmarkt (ONA), het Participatieverklaringstraject (PVT) en de benodigde ondersteuning bij het zelfredzaam worden ten aanzien van de financiële huishouding ("ontzorgen");
- voor geen van deze partijen zal het nieuwe stelsel vrijblijvend zijn. Er wordt gezocht naar een betere balans tussen plichten en ondersteuning, en tussen uniformiteit en flexibiliteit.

Van gemeenten wordt verwacht dat zij zo vroeg mogelijk betrokken zijn bij de inburgeraar die zich in hun gemeente vestigt, bij asielstatushouders bij voorkeur al op het moment dat zij nog in het azc verblijven. Vanaf het moment van koppeling van statushouders aan de gemeente weet de betreffende gemeente wie zij kunnen verwachten. Dit is in het nieuwe stelsel ook het moment waarop zij de regie over de uitvoering van inburgering krijgen.

Zo vroeg mogelijk op het azc wordt er gestart met activiteiten gericht op integratie en participatie. Meest prominent hierbij is het programma 'Voorbereiding op inburgering' dat na vergunningverlening voor alle inburgeringsplichtige asielstatushouders in de opvang beschikbaar is. Dit programma bestaat, naast Nederlandse taalverwerving, uit individuele begeleiding en heeft aandacht voor kennis van de Nederlandse maatschappij (KNM) en oriëntatie op de Nederlandse arbeidsmarkt (ONA). Gemeenten zorgen in het nieuwe stelsel voor op maat gesneden inburgeringstrajecten en baseren deze op de uitkomsten van de brede intake. Gelet op de omvang van de doelgroep en het gewenste maatwerk, ligt regionale samenwerking voor kleine en middelgrote gemeenten voor de hand. De ervaring leert dat gemeenten, als gevolg van de kleine aantallen inburgeraars, uit zichzelf al samenwerking opzoeken. Bij het organiseren van dit aanbod hebben gemeenten onder andere de keuze uit: investeren, overheidsopdracht en open-house. Op basis van de brede intake wordt in het PIP vastgelegd welke route de inburgeraar gaat volgen. De gemeente voorziet voor iedere inburgeraar in een aanbod op deze routes en combineert dit met Kennis Nederlandse Maatschappij (KNM), het Participatieverklaringstraject, inclusief het ondertekenen van de Participatieverklaring, en het onderdeel oriëntatie op de Nederlandse arbeidsmarkt (ONA).

Met het oog op een tijdige transitie van het huidige naar het nieuwe stelsel, is het van belang dat gemeenten de komende periode voldoende in staat zijn inburgeraars met het huidige instrumentarium te begeleiden. Dit vergt een zorgvuldig proces en eveneens de opdracht om de tussentijd goed te gebruiken. Het kabinet stelt daarom zowel in het jaar 2019 als in het jaar 2020 tijdelijk 20 miljoen euro beschikbaar aan gemeenten voor de ondersteuning en begeleiding van inburgeraars (twee keer 20 miljoen euro). Met de extra middelen stelt de overheid gemeenten in staat actief aan de slag te gaan met het inburgerings- en taalverwervingsproces van inburgeringsplichtige statushouders. De impuls is ook bedoeld voor gemeenten om alvast te groeien naar de regierol op inburgering in het nieuwe stelsel. Het is van belang dat gemeenten een proces inrichten waarbij inburgeraars worden begeleid en dat tot doelstelling heeft dat inburgering efficiënter en effectiever wordt en meer gericht is op activering en participatie. Van alle gemeenten wordt verwacht dat zij in aanloop naar het nieuwe stelsel actief deze rol oppakken zodat de huidige inburgeraars hiervan al kunnen profiteren in hun inburgerings- en participatieproces. Vanuit de beleidsverantwoordelijkheid van gemeenten ten aanzien van de nieuwe Wet Inburgering (zij hebben

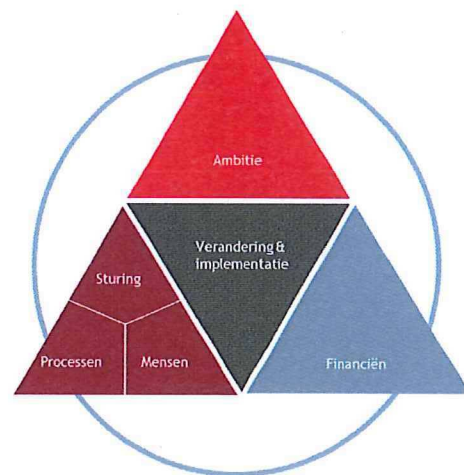
immers de regie), is het van belang om ten aanzien van de uitvoering er van te bezien welke rol de RSD daarin krijgt. Mocht een deel van de uitvoering worden belegd bij de RSD dan moet deze zich hier nu al op voor gaan bereiden. Als dit snel wordt opgepakt, zijn er ook nog financiële voordelen te behalen door aanspraak te maken op delen van het budget wat door de Rijksoverheid beschikbaar wordt gesteld voor de inzet bij duale trajecten (inburgering en daarnaast route naar werk, scholing of zorg). Er is een Liemerse werkgroep opgestart die hier op voorbereidt en met voorstellen gaat komen.

3. Bevindingen

De bril waardoor wij hebben gekeken, is gebaseerd op een integrale visie op de uitvoering van de business case. Een integraal en samenhangend beleid is noodzakelijk om de transformatie van de RSD De Liemers tot een succes te brengen. Wij benaderen deze opdracht daarom vanuit vier invalshoeken die sterk met elkaar samenhangen:

- ambitie;
- organisatorische inrichting;
- financiën;
- veranderingen en implementatie.

Wij geven de bevindingen weer en zetten die ook in een tabel. Daarbij zijn ook actiegerichte verbetervoorstellen opgenomen zodat de organisatie en gemeenten er direct concreet mee aan de slag kunnen.



3.1. Ambitie

De kern vraag is: wat is de ambitie van de RSD De Liemers? Het is van belang een integrale visie op de organisatie op te stellen die gedeeld wordt door alle partijen. De ambitie bestaat uit vier elementen: een missie, een visie, een strategie en concrete doelstellingen. Het gaat hierbij om de brede samenhang in het sociale domein. Volgens onze visie moet dus ook de verbinding met de terreinen van Wmo, Jeugd, onderwijs en inburgering worden meegenomen.

In de businesscase van 28 februari 2018 wordt de ambitie van de RSD als volgt omschreven:

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

De RSD is de spil binnen een inclusieve arbeidsmarkt voor deze sub-regio De Liemers, Montferland en Doesburg¹ en levert een belangrijke bijdrage aan de ontwikkelagenda Economie en Werk door nauwe samenwerking met de afdelingen Economische Zaken van de deelnemende gemeenten.

De RSD zet ze zich naast de huidige doelgroep, bijstandsgerechtigden met een korte achterstand² tot de arbeidsmarkt, ook in voor statushouders en mensen met een arbeidsbeperking. De huidige arbeidsmarkt en conjunctuur bieden nu de ruimte te investeren. Een investering die in de komende jaren kan worden terugverdiend en meer positieve maatschappelijke effecten heeft dan alleen de besparing op de uitkeringslasten, zoals afname bijzondere bijstand, zorgbehoefte en toename van vitaliteit en koopkracht.

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

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

De ambitie van de RSD is verder uitgewerkt in de businesscase RSD De Liemers en het implementatie businesscase RSD De Liemers.

¹ Montferland en Doesburg zijn uiteindelijk niet aangehaakt

² korte afstand is vervangen door overbrugbare afstand

Deze ambitie kan worden opgepakt mede vanuit het Regionaal Werkbedrijf en de strategische agenda voor de komende vijf jaar. Daartoe is de Strategische Agenda Arbeidsmarktregio Midden-Gelderland opgesteld en is onlangs een gezamenlijke aanvraag gedaan in het kader van de decentralisatie-uitkering Perspectief op Werk.

Er is veel waardering is voor het functioneren van de RSD vanuit de bestuurders, accounthouders en ketenpartners. De RSD wordt gezien als een adequaat functionerende Sociale Dienst die op een aantal terreinen voorop loopt:

- actief betrokken (koploper) bij Simpel Switchen;
- introductie van de RSD-app (staatssecretaris van Ark verwijst in een kamerbrief van 5 juli 2019 naar een inspiratie magazine "Gluren bij de burens" waarbij deze app als zeer innovatief wordt beschreven;
- het steeds beter inzetten van de juist interventies ten behoeve van het bestand;
- nieuw opgezet matchingoverleg met het WSP;
- gewaardeerde samenwerking met ketenpartners;
- actieve en betrokken Medewerkers en MT.

Vanuit ons onderzoek worden deze positieve zaken onderschreven. Tegelijkertijd zijn er ook punten die voor verbetering vatbaar zijn en die gaan helpen bij het verder realiseren van de businesscase. Het "fundament" van de RSD wordt als goed gezien. Op dit fundament kan worden verder gebouwd door de bevindingen en de verbeterpunten uit ons onderzoek door te vertalen in concrete acties en deze uit te voeren op basis van een op te stellen implementatieplan. Dit rapport is er dan ook op gericht om met name die punten te benoemen die voor verbetering vatbaar zijn.

Wat van belang is dat deze businesscase is opgesteld in februari 2018 en in juli 2018 door de raden is vastgesteld. Vanuit de verschillende gesprekken is naar voren gekomen dat de uiteindelijke operationele start van de businesscase door de late besluitvorming pas in januari 2019 heeft plaatsgevonden. De consequentie van deze lange aanloop is dat er een groot verschil is ontstaan tussen de uitgangspunten van de businesscase (bijv. doelgroepen/trede indeling en mogelijkheden arbeidsmarktontwikkelingen) en de realiteit van nu. Door de economische groei van de laatste 1,5 jaar zijn de goed bemiddelbare cliënten aan het werk maar zit een deel van het bestand (met name trede 2 en 4) nog vast. Trede 1 valt voor intensieve dienstverlening richting arbeidsmarkt buiten de opdracht van de RSD.

Uit de verschillende gesprekken komt naar voren dat de ambitie van de RSD als te ambitieus wordt ervaren en dat er, ondanks de tegenvallende resultaten, veel waardering is voor de werkzaamheden van het MT en medewerkers van de RSD. Vanuit de drie gemeenten wordt expliciet aangegeven dat de keuze voor de samenwerking binnen de RSD niet ter discussie staat, maar dat de governance aangepast moet worden om de bestuurbaarheid van de RSD te vergroten.

Bevinding	Verbetervoorstel
▪ De businesscase is pas in januari 2019 opgestart en werkt met een doelgroepanalyse van eind 2017. ▪ Door vertraging is het bestand in samenstelling gewijzigd. Er is zit een groter deel in trede 2 en veel minder in trede 4 en 5 dan waar men vanuit is gegaan	▪ Maak een 'formele' korte, update van de businesscase en pas de businesscase aan met de meest recente cijfers qua trede indeling, uitstroom en financiële gevolgen (▪ Maak helder welke transitiekosten nodig zijn om de doelstellingen te realiseren. ▪ Geef een realistisch beeld in de te verwachten uitstroom
▪ De businesscase wordt als te ambitieus ervaren zowel financieel als ook qua uitstroomcijfers	▪ Ga uit van realistische aantallen uitstroom en pas daarmee ook de financiële realisatie aan ▪ Informeer tijdig de raad met deze nieuwe cijfers en kom met een uitgewerkt (SMART) Plan van Aanpak 2019
▪ Het beleid rondom Wmo en Jeugd en Inburgering wordt nu veelal door de drie gemeenten apart opgepakt en onvoldoende afgestemd met de RSD	▪ Bepaal als gemeenten welke rol de RSD krijgt in de uitvoering van de nieuwe Wet Inburgering. ▪ Creëer een integrale benadering tussen de Wmo en de P-Wet. Intensiveer de samenwerking tussen de wijkteams en de inkomencoaches
▪ De samenwerking tussen de drie gemeenten in de RSD de Liemers staat niet ter discussie maar de Governance werkt belemmerend	▪ Pas de governance aan, onderzoek hierover loopt

3.2. Organisatie inrichting

In het model staan bij de organisatorische inrichting drie aspecten centraal: sturing, mensen en processen. Die zijn nodig om de ambitie uit te voeren.

3.2.1 Sturing

De governance wordt door de wethouders, de gemeentelijke accounthouders en het MT als complex ervaren. De rollen en verantwoordelijkheden zijn op papier duidelijk beschreven maar in de uitvoering complex. Er zijn vooral vragen rondom de verantwoordelijkheden van de Netwerkdirecteur en die van de Manager RSD. De governance wordt op dit moment onderzocht door een externe partij. Daarbij constateren wij dat de vakwethouders regelmatig rechtstreeks met de RSD-manager overleggen en dat om de Netwerkdirecteur heen gaat.

De Netwerkdirecteur kent verschillende rollen: die van gemeentesecretaris/directeur 1Stroom en die van Netwerkdirecteur van de RSD De Liemers. Voor de accounthouders is het daarmee soms onduidelijk vanuit welke rol een overleg gevoerd wordt. Er worden overleggen gevoerd met de twee accounthouders van de 1Stroom met de Netwerkdirecteur, waarbij de accounthouder vanuit Zevenaar niet wordt uitgenodigd. Het betreft een intern 1stroom overleg waarbij wel RSD zaken worden besproken. Daarbij leeft het gevoel dat de Netwerkdirecteur te ver van de RSD afstaat en dat de manager hier geheel verantwoordelijk voor is. De RSD-manager ziet de netwerkdirecteur als sparringpartner en niet direct als eindverantwoordelijke voor operatie RSD. Het MT van de RSD geeft aan dat de accounthouders en het MT mede bepalend moeten zijn bij de beleidsvoorbereiding. Dit moet binnen de governance duidelijk worden beschreven. De Accounthouders hebben een rol richting hun eigen gemeente maar ook in hun gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen de RSD.

Wij constateren dat passende stuurinformatie ontbreekt. Het is voor het management nu nog niet mogelijk om met één druk op de knop de huidige stand van zaken rondom de realisatie van de KPI's te zien. Sinds kort is de capaciteit bij Finance & Control uitgebreid, deze afdeling moet op korte termijn de benodigde management- en stuurinformatie opleveren. In september 2018 het project Administratieve Lastenverlichting (PAL) gestart. Dit is onderdeel van het 'lean' maken van de werkprocessen en voor het aanleveren van de juiste stuurinformatie. Naar verwachting is dit project in oktober 2019 afgerond. De KPI's zijn onvoldoende helder en scherp voor de medewerkers, het is daarmee onduidelijk te weten of een medewerker wel/niet goed functioneert. Daarbij ontbreekt de scherpheid in het realiseren van de bestuurlijke doelen (zowel financieel als qua uitstroom). Hoewel er bestuurlijke KPI's zijn geformuleerd, wordt daar intern onvoldoende op gestuurd. Er zijn als het ware (te) veel cijfers voorhanden, echter is de sturing op de KPI's voor managers lastig. Er is nog geen set van managementinformatie voor de verschillende doelgroepen (Raad, Bestuurlijk overleg, Netwerkdirectie, management). Door gebrek aan deze vastgestelde set van managementinformatie is het nu nog niet mogelijk dat de verschillende groepen volledig worden geïnformeerd.

Mochten de resultaten achterblijven dan is het zinvol om de bestuurders tijdig te informeren, zodat deze op hun beurt de Gemeenteraden tijdig kunnen informeren. Hoewel er minimaal vier keer per jaar overleg met de bestuurders plaats vindt, moet er volgens de accounthouders en de bestuurders strakker gestuurd worden op bijvoorbeeld het realiseren van de plaatsingen van de cliënten die werkfit zijn.

Een plan van aanpak om de achterstand in te lopen ontbreekt. Ondanks het achterblijven van de resultaten is er op dit moment nog geen concreet PvA voorhanden om deze achterstand in te lopen. Door het ontbreken van dit plan kan er ook niet strakker gestuurd worden door de netwerkdirectie en het MT. Men moet prioriteiten stellen; richt je eerst op het laaghangende fruit, bijvoorbeeld het bemiddelen van trede 2B en 4 en richt je op het bemiddelen van trede 5 en 6 met groeipotentie. Bepaal welke successen je op de korte termijn kunt realiseren. Het netwerk van bedrijven is nog te beperkt en er is een sterke afhankelijkheid van het WSP.

De businesscase is ambitieus met name als het gaat over het aantal plaatsingen. Er wordt gesproken om bij de uitplaatsingsdoelstelling van 265 ook de parttime uitplaatsingen en jongeren die niet in de uitkering instromen mee te tellen. Dat is zinvol om te doen gelet op de moeilijkheid van het matchen van vraag en aanbod in het huidige tijdsgewricht. Maar de financiële doelstelling zeker niet. Er is brede consensus over het feit dat de doelgroep zwaarder is geworden en dat het lastig is om alle doelstellingen van de businesscase te realiseren. Het MT geeft aan dat er voor 1 september 2019 een concreet plan van aanpak gemaakt wordt met meer focus meer op het primaire proces om daarmee de resultaten positief te beïnvloeden.

Dit levert het volgende overzicht op van de bevindingen en de actiegerichte verbetervoorstellen.

Bevinding	Verbetervoorstel
- De governance wordt als complex en belemmerend ervaren. - Vak-wethouders benaderen vaak de manager en niet de netwerkdirecteur met vragen. - Er is in de praktijk rol-onduidelijkheid bij de Netwerkdirecteur aangezien deze ook gemeentesecretaris en directeur 1stroom is in relatie tot de manager RSD - Op dit moment wordt er een extern onder uitgevoerd naar de Governance	- De verantwoordelijkheid voor beleid, uitvoering en bedrijfsvoering dient in één hand te liggen. Dit verbetert de sturing en realisatie van de businesscase. - De verantwoordelijke voor beleid, uitvoering en bedrijfsvoering dient rechtstreeks te maken te hebben met de bestuurscommissie waar de drie vak-wethouders in deelnemen - Tot dat er definitieve keuzes zijn gemaakt over de governance, wordt het vorige punt tijdelijk per direct doorgevoerd
Nieuwe Wet Inburgering en nieuwe beleidsontwikkeling "Breed Offensief" vraagt om een tijdige en integrale aanpak.	Anticipeer tijdig op deze ontwikkelingen en geef prioriteit aan beide beleidsthema's.
De KPI's zijn voor de medewerkers van de RSD onvoldoende helder, daarmee is er onvoldoende scherpte in het realiseren van de afgesproken doelen	- Maak de verschillende KPI's voor de medewerkers heel concreet en stuur hier dagelijks op - Beperk je tot KPI's die direct bijdragen aan het realiseren van de doelen bijv. geheel of gedeeltelijke uitstroom uit de uitkering, afname uitkeringsgelden, bedrijfsvoering kosten etc.
Passende management en stuurinformatie ontbreekt	- Stel een beperkte set aan stuurinformatie op die voor de uitvoering direct beschikbaar is om de bestuurlijk geformuleerde KPI's te realiseren - Stel per doelgroep (Raad/Wethouders/ Directie/ Management/ medewerkers) een beperkte set aan informatie op - Voor Raad/ Wethouders informatie op hoofdlijnen en voor uitvoering gedetailleerd om ook daadwerkelijk te kunnen sturen op het realiseren van de gestelde doelen. Comprimeer de geleverde cijfers
Vakwethouders moeten tijdig geïnformeerd worden	- Plan een periodiek overleg met de wethouders (minimaal 4 keer per jaar) - Leidraad voor deze bijeenkomst is een kwartaalrapportage waarin terug wordt gekeken naar het afgelopen kwartaal (wat is er wel/niet gerealiseerd maar vooral ook wat zijn de aandachtspunten en actiepunten voor het komende kwartaal)
De operationele sturing op de realisatie van de KPI's moet strakker	Continueer het tweewekelijks caseload-overleg en stuur hier met name op het plaatsen van de werkfitte cliënten
- Concreet plan van aanpak om de huidige achterstand in te lopen ontbreekt - Prioriteiten ontbreken nog.	- Maak het plan van aanpak heel SMART vul de operationele sturing in vanuit de PDCA-cyclus - Focus op het laaghangende fruit. Trede 4-6 moeten actief bemiddeld worden naar werkgevers - Neem zelf het voortouw vanuit de Unit Werk, laat het WSP ondersteunen - Maak helder aan het bestuurlijk overleg wat er nodig is om de businesscase te realiseren. Doe hele concrete verbeter voorstellen wat er nodig is om businesscases te realiseren bij. Transitiebudget, aanvraag gelden voor pilot inburgering etc. - Maak helder wat het effect is (financieel) als ook de parttime plaatsingen mee gaan tellen. Doelstelling plaatsingen worden gehaald, financieel maar gedeeltelijk.

3.2.2 Mensen

De respondenten zien de RSD als een goed functionerende sociale dienst met een groot innovatief vermogen (bijvoorbeeld de ontwikkeling van de mijnRSD App). De huidige operationele slagkracht kan echter sterker. Men mag met meer elan en bravoure de netwerkgedachten en de werkgeversbenadering vormgeven in de regio. Dit innovatieve vermogen van de RSD moet zich nu meer richten op de korte termijn; daar waar de successen te boeken zijn.

Door het MT van de RSD en de gemeentelijke accounthouders wordt aangegeven dat de bouw van het team dat deze ambitie moet realiseren nog aan het begin staat. Er is nog geen invulling gegeven aan het nieuwe DNA (Perspectief, Maatwerk en Vakmanschap) van de RSD. De uitgangspunten zijn benoemd, maar zijn nog niet concreet gemaakt. Op dit moment wordt er wel samen met de medewerkers een project gestart om invulling te geven aan de gewenste houding en gedrag, vakmanschap, eigenaarschap en methodisch werken. Het proces van cultuurverandering loopt daarmee achter en de vraag is of dit snel genoeg gaat om nog invloed te hebben op de realisatie van de doelstellingen in 2019.

De formatie is qua aantallen fte op orde, een klein aantal medewerkers functioneert echter onvoldoende en is naar verwachting ook niet te ontwikkelen in de gewenste richting. Opvallend is dat bij het opstellen van de businesscase geen rekening is gehouden met een transitiebudget voor niet of onvoldoende functionerende medewerkers. Binnen het budget van de RSD is er volgens de bestuurders en de Netwerkdirecteur voldoende ruimte om dit probleem op te lossen.

In april/mei 2019 extra managementcapaciteit (projectleider) binnen gehaald voor drie dagen per week. Deze projectleider is verantwoordelijk voor het uitwerken en SMART maken van het plan van aanpak om de businesscase te realiseren. Daarnaast is deze projectleider ook verantwoordelijk voor het opzetten van LEON. Deze twee opdrachten zijn beide van groot belang, maar passen niet in de drie beschikbare dagen. Daarbij ontbreekt het de RSD op dit moment aan operationele executie en ondernemerschap. Het is van belang hier voor een langere periode ervaren operationeel/commercieel management (verandermanager) op in te zetten, dit naast de huidige manager. De unit werk is onvoldoende concreet uitgewerkt. Het gaat hier om het bouwen van een netwerkorganisatie, maar deze is nu nog onvoldoende concreet gemaakt in doelstellingen. Hier behoren de commercieel en resultaatgerichte klantmanagers die actief aan de slag gaan met cliënten die toe zijn aan de stap naar de arbeidsmarkt. De unit werk zou zich echt moeten bezighouden met het matchen van de cliënten bij de werkgevers. Op dit moment worden er nog te weinig werkfitte cliënten afgeleverd.

Een onderdeel van de businesscase is het bouwen van netwerken met werkgevers en andere organisatie binnen het sociale domein. Een groot deel van het personeel wordt op dit moment flexibel ingehuurd, dit heeft tot consequentie dat na twee jaar afscheid genomen wordt van deze -strategisch belangrijke- medewerkers en dat een andere klantmanager wordt aangenomen. Naast het feit dat externe inhuur ten opzichte van het zelf in dienstnemen van klantmanagers duurder is (inschatting 30%), staat dit haaks op de strategische ambitie om langdurige relaties met werkgevers op te bouwen. Het bouwen van relaties met werkgevers is gebaat bij continuïteit van dienstverlening door de klantmanager. Er is echter geen eenduidig beeld hoe hier mee om te gaan. De Netwerkdirecteur en de accounthouders staan ervoor open om de enkele contracten om te zetten naar een vast dienstverband, mits dit goed onderbouwd is. Bij de bestuurders zien wij op dit vlak wat meer twijfel in verband met de grotere bedrijfsmatige risico's op de langere termijn.

Met de medewerkers zijn er persoonlijke ontwikkelplannen opgesteld. Tevens is er een strategisch opleidingsplan beschikbaar voor de te ontwikkelen competenties en vaardigheden van de verschillende functies (het DNA). Men moet zich ontwikkelen naar daadkrachtige en resultaatgerichte medewerkers. Om als netwerkorganisatie goed te functioneren, is het van belang met deze competentie-ontwikkeling op korte termijn op te starten. Het opstarten van dit cultuurprogramma is vertraagd omdat de RSD wacht op de uitkomsten van het rapport van het onderzoek over de huidige organisatie cultuur. Deze rapportage wordt gebruikt voor het verder ontwikkelen van het eigen cultuurprogramma.

Bevinding	Verbetervoorstel
- De staande organisatie voldoet nog niet aan het gevraagde DNA (perspectief, maatwerk en vakmanschap) - Nieuwe medewerkers worden aangenomen en getoetst op het nieuw vastgestelde DNA - Proces van cultuurverandering loopt achter omdat men wacht op de uitkomsten van het onderzoek naar de huidige organisatie cultuur.	- Investeer in het opleiden en trainen van alle medewerkers van de RSD. Leg focus op resultaat en klantgerichtheid - Voer een ontwikkel assessment uit bij de zittende medewerkers en gebruik dat als basis bij het opstellen van de persoonlijke ontwikkelplannen
- Binnen de businesscase is geen rekening gehouden met het opnemen van een transitiebudget - Binnen de formatie van de RSD functioneren op dit moment 5 fte niet naar behoren. De verwachting is dat deze medewerkers ook niet leerbaar zijn om goed te functioneren in de nieuwe organisatie	- Inzicht verkrijgen in het aandeel in kosten dat via externe verwijzers loopt om te bepalen welke eventuele acties ondernomen moeten worden op afstemming met deze externe verwijzers - Neem afscheid van niet goed functionerende en niet te ontwikkelen medewerkers
- Er is extra operationeel managementcapaciteit ingezet voor het Smart maken van het Plan van aanpak en het opzetten van LEON - Huidig management heeft de focus te veel op het beleidsmatige deel	- Verleng deze inhuur van de extra manager voor vier tot vijf dagen per week (implementatiemanager) - Maak duidelijke werkafspraken qua tijdsverdeling tussen deze twee opdrachten en maak heldere afspraken over wanneer wat wordt opgeleverd - Focus op de operationele sturing
Het onderdeel bemiddeling binnen de unit Werk kan nog zeker worden verbeterd in relatie met WSP	- De unit Werk moet leidend zijn in de werkgeversbenadering in de Liemers. Focus op het MKB - Acquireer werkplekken en maak de match met de werkfitte cliënt - De uitvoering van Perspectief op Werk geeft de mogelijkheid om dit in het kader van de Strategische Agenda Arbeidsmarkt Midden-Gelderland concreet op te pakken.
- De Netwerkorganisatie wordt gebouwd met ingehuurd personeel waar na twee jaar afscheid van wordt genomen - Bouwen van een netwerk met werkgevers vraagt continuïteit - Flexibele inhuur is duurder	- Zet een deel van de flexibele dienstverbanden om naar een vast dienstverband - Geef het MT de mogelijkheid om medewerkers die op sleutelposities zitten (posities die zorgen voor verbinding met de buitenwereld) in vaste dienst te nemen. - Koppel deze vaste klantmanagers aan de kansrijke sectoren. Volg daarbij de indeling van de Liemerse Ambassade.
Voor de eigen medewerkers zijn er persoonlijke ontwikkelplannen aanwezig, er is echter geen opleidingsplan aanwezig	- Stel een algemeen opleidingsplan op gericht op de ontwikkeling van de medewerkers naar daadkrachtige en resultaatgerichte medewerkers - Klantmanagers die in de Unit werk zitten moeten hun commerciële vaardigheden verder ontwikkelen (maatwerk opleiding)

Bevinding	Verbetervoorstel
- De RSD wordt gezien als innovatief maar mag met meer 'bravoure' en elan de werkgeversbenadering invullen. - De RSD moet zich zelf meer in de lead zetten qua werkgeversbenadering	- Neem de lead in de subregionale werkgeversbenadering. Maak hierin wel gebruik van de expertise van het WSP. - Toon commerciële lef en slagkracht - Communiceer helder de gemaakte afspreken met het WSP en stem dit in periodiek overleg ook af met de regionale accounthouders van de drie gemeenten - Gebruik de innovatieve kracht in het binnen halen van extra financiële middelen voor bijv. innovatieve projecten rondom de inburgering

3.2.3 Processen

De screening van de cliënten trede 1 is laat opgestart, voor trede 2 en verder is de screening in 2018 afgerond. Op dit moment wordt de achterstand ingelopen. De verwachting is dat aan het einde van het jaar 100% van het bestand goed in beeld is gebracht en dat 90% daadwerkelijk gestart is met een werkfit traject. De businesscase was optimistischer over de snelheid van het werkfit krijgen van de cliënten. Vanaf 2013 wordt er samengewerkt met de sociale wijkteams.. In de uitvoering is het lastig om bijvoorbeeld vragen van cliënten van de RSD rondom schuldhulpverlening goed op te pakken, aangezien dat in elke gemeente verschillend georganiseerd is. Zolang dit zo blijft, moet er een structuur worden gevonden waarbij hulpverleners en de klantmanagers nauw met elkaar samenwerken via bijvoorbeeld een wekelijks casusoverleg.

Er wordt nog niet nagedacht of de RSD in de toekomst een rol gaat vervullen voor de cliënten uit trede 1. Op dit moment is het betrouwbaar verstrekken van de uitkering de belangrijkste opdracht. Per kwartaal worden de cliënten gesproken of er nog veranderingen zijn in de persoonlijke situatie en of er nog ontwikkel potentieel is.

De focus binnen de businesscase zou moeten liggen op Statushouders en Arbeidsgehandicapten. Wij komen de uitwerking hiervan nog onvoldoende concreet tegen. Er zijn twee extra consultants aangetrokken voor de statushouders, maar echte duale trajecten (Taal/werkfit/bemiddeling) zijn wij niet tegen gekomen. Wees hierin opportunistischer, huur taaltrainers in via het ROC en creëer met lokale werkgevers (de Liemerse Ambassade) leer-/werktrajecten;

Het MT van de RSD geeft aan dat men onvoldoende betrokken wordt bij het opstellen van nieuw beleid binnen het sociale domein, men wordt niet als partner gezien. De gemeenten kijken hier anders tegen aan. In de interactie tussen beleidsvoorbereiding, uitvoering en (eventueel) beleidsaanpassing, zien wij onvoldoende afstemming op het vlak van Wmo, Jeugd en Inburgering; de samenstelling van het bestand van de RSD wijzigt per jaar en dat vraagt dan ook een continue toetsing of het beleid nog passend is om de doelstellingen te realiseren.

Het implementatieplan van de businesscase wordt op dit moment aangescherpt door de projectleider. Dit wordt in de organisatie gemist, omdat hierin heel concreet de acties voor de korte- en middellange termijn beschreven worden. Nu is het niet helder welke acties er door wie wanneer ondernomen moeten worden om de achterstand in de businesscase in te lopen.

Op dit moment volgen 485 cliënten het werkfittraject en zijn er 101 cliënten werkfit gemaakt (*).

Opvallend is dat het onduidelijk is wanneer deze cliënten terugkomen van een werkfittraject en dat er daarom ook nog geen actieve werkgevers benadering plaatsvindt voor deze groep.

Het aantal plaatsingen blijft achter (90 plaatsingen per 12 juli 2019 doelstelling 2019 is 265). Dit wordt verklaard door de langere doorlooptijden van de werkfittrajecten. Bij de start van de werkfittrajecten wordt er nu nog geen koppeling gemaakt met de functies die beschikbaar zijn in de kansrijke sectoren die in de Liemerse Ambassade als speerpunt zijn benoemd. Een groot deel van doelgroep zit in de lagere trede (grote afstand), van belang is vacatures te screenen op de beschikbare competenties. De eventuele nieuwe instroom van cliënten is niet geheel in beeld(verhuizers, draaideur gevallen etc.), de instroom WW is wel bekend.

De RSD is in het plaatsen van cliënten te afhankelijk van het WSP, de unit Werk is onvoldoende zichtbaar bij lokale werkgevers en netwerken. De RSD is verantwoordelijk voor de subregionale werkgeversbenadering en mag daarom meer zichtbaarder en opportunistischer zijn Het WSP moet hierin ondersteunen. Daarbij moeten de RSD en het WSP samen de juiste rolverdeling vinden waarbij de communicatie vanuit het WSP rondom de werkgeversbenadering richting de ketenpartners en de

accounthouders van de RSD moet verbeteren. Het moet helderder worden wat de RSD van het WSP mag verwachten. Omgekeerd moet de RSD concreter aangeven wat zij wil. Vanaf 25 maart 2019 is het WSP en de RSD gestart met een matchingoverleg, dit overleg wordt als positief ervaren en moet zijn vruchten gaan afwerpen zodra er meer cliënten werkfit zijn. Dit matchingoverleg wordt door beide partijen als zeer positief ervaren en is vernieuwend in deze regio.

De samenwerking met het WSP om de gestelde KPI's te realiseren komt nog onvoldoende tot stand, de onderlinge relatie met het WSP wordt als goed ervaren door het MT. Bij de accounthouders leeft het gevoel dat men zelf actief de marktbewerking met het MKB moet oppakken. De unit werk moet hier leidend in zijn en het WSP moet hierin ondersteunen; het WSP zou bij de RSD in huis moeten komen zitten. De RSD moet in de lead (aanbod- en vraaggericht)! De beleving is dat het WSP meer vraaggericht werkt vanuit de sectoren en bovenregionaal en dat daarmee de lokale werkgeversbenadering niet uit de verf komt. Hoewel Scalabor wellicht nog de erfenis van het voormalige Presikhaaf Bedrijven met zich mee draagt en daardoor nog niet door iedereen wordt gezien als logische partner in het opleiden en bemiddelen van cliënten heeft wel -als één van de netwerkpartijen- netwerk bij ondernemers die al met de brede doelgroep werken.

LEON wordt nu opgezet, dit netwerk moet optimaal gebruik moet gaan maken van de al bestaande leer- en ontwikkelinitiatieven die reeds bestaan in de regio (VSO/PRO, ROC, netwerkpartijen etc). Daarbij is er nog geen concreet plan gemaakt om de doorstroom vanuit de laagste trede te vergroten naar een naast hoger gelegen treden. Men voert wel één keer per kwartaal een gesprek om de rechtmatigheid van de uitkering te toetsen en om te kijken over veranderingen in het ontwikkel potentieel van de cliënt zijn opgetreden. De vraag hoe de nieuwe Wet Inburgering wordt uitgevoerd, is nog niet beantwoord. Gelet op de beperkte aantallen én gelet op de koppeling met de Participatiewet, is er veel voor te zeggen de uitvoering voor een deel bij de RSD te beleggen. De gemeenten zullen dit vanuit hun beleidsverantwoordelijkheid ook moeten voorbereiden, zij voeren immers de regie. Dit vraagt dan om een nauwe samenwerking met de mogelijke taalaanbieders en het opstarten van duale trajecten (taal/werk).

Steeds meer gemeenten werken vanuit één visie op het sociale domein. Daarbij wordt als het ware gestart vanuit de multiprobleemgezinnen waar zowel Wmo, Jeugdhulpverlening als Participatiewet raakvlakken met elkaar hebben. Bij de start van de decentralisatie is daar vaak wel beleidsmatig aandacht voor gevraagd, maar in de uitvoering is dat anders gelopen. Zo ook bij de gemeenten Duiven, Westervoort en Zevenaar waar weinig contact op uitvoeringsniveau met elkaar is. Schulddienstverlening is belegd bij de gemeenten, waarbij er onlosmakelijk een verband is met de taken van de RSD ten aanzien van inkomensverstrekking. De RSD is gestart met de inzet van Inkomenscoaches om te proberen dit gat op te vullen. Qua werk proberen we ook zoveel mogelijk aan te sluiten. Met de tussenevaluatie van de businesscase is het zinvol ook de koppeling met de andere twee gebieden opnieuw te bezien, mede in het licht van de tekorten die ten aanzien van de Wmo en Jeugdhulpverlening zijn ontstaan. Vaak kan vanuit de Participatiewet preventief worden gewerkt, door bijvoorbeeld het aanbieden van participatieplaatsen. Dat kan vaak 'rust' geven voor de gezinnen die het betreffen, waardoor de effectiviteit van andere trajecten (bijvoorbeeld ten aanzien van jeugdhulpverlening) versterkt kan worden.

Bevinding	Verbetervoorstel
- Na screening van het bestaand blijkt dat een derde deel van de cliënten in trede 1 zit - Samenwerking met de wijkteams kan versterkt worden	- Pas de businesscase aan op basis van deze nieuwe bevindingen - Versterkt de samenwerking met de wijkteams. Voer bijvoorbeeld gezamenlijk caseload gesprekken uit (Wijkteams/RSD) die er op gericht zijn om de cliënt naar een volgende fase te krijgen. Dat kan ook zinvol zijn voor cliënten in trede 1 die onder verantwoordelijkheid van de gemeenten vallen.
Meer focus op statushouders gewenst	- Creëer een projectmatige aanpak voor deze groepen. - Start een nauwe samenwerking op met het ROC en werkgevers om duale trajecten (taal en werken) aan te bieden voor statushouders. Bereid -met de gemeenten- de komst van de nieuwe Wet Inburgering voor.
Er is onvoldoende beleidsmatige afstemming rondom de Wmo	Start een beleidsmatig overleg tussen RSD en de beleidsmedewerkers Wmo

Bevinding	Verbetervoorstel
Het implementatie plan van de businesscase is onvoldoende concreet	Concretiseer het implementatieplan: wie doet wat wanneer; stuur hier maandelijks op en stuur daarmee tijdig bij mochten de resultaten achterblijven
Er zitten op dit moment 485 cliënten in een werkfit traject maar het is niet duidelijk wanneer deze trajecten afgerond zijn	- Maak heldere afspraken met aanbieders van werkfit trajecten. Het moet duidelijk zijn wat de streefdatum is wanneer iemand werkfit terugkomt - Start parallel aan het werkfittraject vanuit de Unit werk de zoektocht naar een passende vacature - Het zou logisch zijn dat een groot deel van de werkfittrajecten en daarmee ook de vacatures gevonden binnen de kansrijke sectoren zoals vastgesteld in de Liemerse ambassade.
Er is geen beeld van eventueel nieuwe instroom bij de RSD	Maak een gerichte inschatting van kandidaten die instromen bij de RSD (uitstroom WW, schoolverlaters, draaideurgevallen)
De RSD is niet zichtbaar bij de werkgevers	- Neem actief het voortouw in de werkgevers benadering - Maak heldere afspraken (SLA) met het WSP over de bovenregionale werkgeversbenadering. Welke inspanning levert het WSP en wat levert het op - Zet het op korte termijn LEON (het leer en ontwikkelnetwerk) op. Maak hier gebruik van de expertise van de keten partners en van de hernieuwde samenwerking met Scalabor evenals de samenwerking met andere netwerkpartijen. - Maak gebruik van de uitvoering van de Strategische Agenda Arbeidsmarkt Midden-Gelderland en de dynamische uitvoeringsagenda Perspectief op Werk. Daarbij zal het uiteraard aankomen op de concrete uitvoering er van.

3.3. Financiën

De businesscase wordt door iedereen als ‘erg ambitieus’ dan wel ‘te ambitieus’ gezien gelet op de veranderende arbeidsmarkt en de doelgroep die nog in de bijstand zit. De financiële druk neemt voor de gemeenten door een aanpassing (korting) op het Buigbudget toe en er zijn geen alternatieve budgetscenario's voorhanden mocht de businesscase niet gerealiseerd worden. Het bestand is in 2018 goed in beeld gebracht. Een derde deel van het bestand in trede 1 zit. De businesscase was optimistischer over het sneller werkfit krijgen van de cliënten uit trede 2 en 4 dan nu blijkt. Het is daarom realistisch te verwachten dat daarmee de uitstroomdoelstelling, maar ook de financiële doelstelling, onder druk komen te staan. Ondanks dat de uitstroomcijfers van de eerste maanden tegenvallen en daarmee dus ook de besparingen op de uitkeringen, geeft het MT aan dat de doelstellingen voor 2019 worden gerealiseerd. De financiële doelstelling en daarmee ook het verlies van € 300.000 aan ESF-subsidie wordt volgens het Mt niet behaald. De verwachting is wel dat de doorstroom- en uitstroomdoelstellingen nagenoeg worden behaald.

Het aantal plaatsingen met een Loonkostensubsidie en daarmee ook de inzet van jobcoaching, stijgt, dit kan een mogelijk financieel risico zijn richting de toekomst. Het instrument Loonkostensubsidie is een goed instrument om de drempel voor werkgevers te verlagen die medewerkers met een in dienst nemen. De RSD maakt bewust gebruik van flexibele inhuur. Mocht de RSD na een bepaalde periode onvoldoende functioneren, dan kan men zonder veel extra kosten deze organisatie afbouwen. De consequentie is dat de personeelskosten hoger zijn en dat het ten koste gaat van de continuïteit van sleutelfunctionarissen in de relatie met de verschillende werkgevers. Daarbij is er nog onvoldoende geïnvesteerd in de kerncompetentie commerciële gerichtheid en operationele resultaatgerichtheid. Er is volgens de bestuurders nog voldoende budget om te investeren in opleidingen en trainingen, het versterken van het operationele management en het betalen van eventueel transitievergoedingen

Bevinding	Verbetervoorstel
- De businesscase wordt als te ambitieus gezien. Dit wordt veroorzaakt doordat het werkfit krijgen van cliënten langer duurt dan verwacht - Financiële druk op gemeente nemen door de aanpassingen van het BUIG-budget toe. - Er komt € 300.000 minder aan ESF-subsidie binnen	Pas de huidige businesscase aan de realiteit van vandaag de dag. Hou hierbij rekening met zwaardere doelgroep (meer investeringen), lagere uitstroom (deels ook parttime-uitstroom) en verlies aan ESF-subsidie en de benodigde investeringen in opleidingen, transitievergoedingen en inhuur operationeel management
Er is geen alternatief budgetscenario	Stel een alternatief scenario op waarbij je al nadenkt over maatregelen die je moet nemen mocht de huidige businesscase tegen vallen
Een deel van de medewerkers wordt tijdelijk en flexibel ingehuurd	Zet een deel van de flexibele contacten om naar een vast dienstverband. Dit is goedkoper en het bevordert de continuïteit in de dienstverlening naar cliënten en werkgevers
Er is onder uitnutting van het P-budget	Maak een plan waarbij het P-budget maximaal wordt uitgenut ten goede van de cliënten.
Wees creatief in het aanvragen van extra budgetten die door de overheid ter beschikking worden gesteld voor diverse pilots	Start met het aanvragen van budget voor pilots/projecten rondom inburgering (macro ontvangen gemeenten voor 2019 en 2020 hier 20 miljoen (in totaal 40 miljoen) voor
Er is in het kader van Perspectief op Werk 2 x € 1,0 mln beschikbaar	De RSD zal -zoals vooraf regionaal besproken- een deel hier van inzetten.

3.4. Verandering en implementatie

De aandachtspunten bij de implementatie zijn:

- maak het implementatieplan concreet (SMART). Wie doet wat en wanneer is het klaar? Belangrijk is dat de voortgang van deze acties goed wordt gemonitord. Beleg de verantwoordelijkheid van de voortgang van het implementatieplan bij één persoon.
- neem medewerkers periodiek mee in deze verandering. Vertel concreet wat de komende periode van hen wordt verwacht en stuur hier op door middel van de caseloadgesprekken;
- ga na of er op alle niveaus in de organisatie voldoende verandervermogen zit.

In de tabellen met de bevindingen en verbetervoorstellen wordt aangegeven hoe de verandering en implementatie ingevuld zou moeten worden.

4. Conclusie en aanbevelingen

4.1. Conclusie

Er is alom veel waardering voor het opzetten van de businesscase en het functioneren van de RSD De Liemers. De businesscase van de RSD De Liemers is nu ruim een half jaar op weg, de basis processen zijn goed op orde maar op een aantal punten is er een achterstand opgelopen in de realisatie van de doelstellingen.

Enerzijds heeft dat te maken met de veranderende omstandigheden en de ambitie van de business case: door de aantrekkende economie en de uitstroom van cliënten (wat op zich positief is), blijven cliënten 'over' die werkfit gemaakt moeten worden. Tevens moeten de vacatures meer 'op maat worden gemaakt' voor deze doelgroep om zo tot een match te komen. In die zin is de business case in de huidige context (erg) ambitieus te noemen.

Anderzijds heeft de achterstand te maken met de executiekracht van de business case: focus je op het werkfit maken, begeleiden en matchen van cliënten op de 'op maat gemaakte' vacatures.

De onderstaande aanbevelingen zijn erop gericht om de organisatie en aansturing op een aantal punten te verbeteren om zo de doelstellingen zoals beschreven in de businesscase te realiseren.

4.2. Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn:

1. Actualiseer de businesscase:
 - a. neem frictiekosten op voor opleidingen en eventueel transitievergoedingen voor medewerkers die niet meekunnen in de nieuwe organisatie;
 - b. maak de doelstellingen realistischer op basis van de kennis van het huidige bestand;
 - c. maak een implementatieplan, gericht op gedragssturing uitwerken via PDCA-cyclus;
2. Intern:
 - a. focus op laaghangend fruit (plaatsingen trede 4 en 5) en op het werkfit krijgen van de cliënten en stuur daar op;
 - b. start parallel aan de werkfit trajecten met de search naar de passende vacatures;
 - c. werk met enkele vaste krachten op strategische functies, dit in verband met het opbouwen van de beoogde netwerk organisatie;
 - d. nieuwe beleidsontwikkeling (bv het brede offensief en Wmo/Jeugdhulpverlening) integraal blijven benaderen en daar uitvoering aan geven;
 - e. Versterk de operationele sturing (plan-do-check-act).
3. Extern:
 - a. zet LEON op in samenwerking met werkgevers, onderwijs en andere netwerkpartijen;
 - b. geef zelf actief invulling aan accountmanagement gericht op mkb en lokale ondernemers;
 - c. optimaliseer de samenwerking met het Werkgeversservicepunt (WSP) waarbij de RSD meer de lead neemt. Dit vraagt van bestuurders vanuit De Liemers meer bestuurlijke druk richting het WSP.
4. Governance:
 - a. Beleg -tijdelijk (tot er definitief duidelijkheid komt over de governance van SDL) binnen de door gemeenten aangegeven kaders - de verantwoordelijkheid over het te voeren beleid, de uitvoering en de bedrijfsvoering in één hand bij de verantwoordelijk manager van de RSD;
 - b. Hierdoor ontstaat een directere sturing door kortere lijnen tussen vak-wethouders en verantwoordelijk manager;
 - c. Werk voor deze tijdelijke periode de Governance uit waarbij expliciet de verantwoordelijkheden en rollen van de bestuurders, de Netwerkdirecteur, manager RSD en die van de accounthouders beschreven wordt.
5. Implementatieplan:
 - a. Laat de manager RSD een Implementatieplan opstellen, op basis van de concrete aanbevelingen uit dit rapport op;
 - b. Monitor de uitvoering van het Implementatieplan door de accounthouders en bestuurders.

Bijlage 1: Geïnterviewde functionarissen

■	[REDACTED]	Wethouder Duiven
■	[REDACTED]	Wethouder Westervoort
■	[REDACTED]	Wethouder Zevenaar
■	[REDACTED]	Netwerkdirecteur RSD
■	[REDACTED]	Accounthouder 1Stroom Duiven
■	[REDACTED]	Accounthouder 1Stroom Westervoort
■	[REDACTED]	Accounthouder Zevenaar
■	[REDACTED]	MT RSD De Liemers
■	[REDACTED]	MT RSD De Liemers
■	[REDACTED]	MT RSD De Liemers
■	[REDACTED]	Projectleider
■	[REDACTED]	Directeur Scalabor
■	[REDACTED]	Directeur WSP MG
■	[REDACTED]	Beleidsadviseur WSP MG

Bijlage 2: Geraadpleegde documenten

Ter voorbereiding van deze gesprekken zijn de volgende documenten geanalyseerd:

- Raadsvoorstel “Naar een nieuwe uitvoeringsstructuur voor de Participatiewet”
- Raadsbesluit “Naar een nieuwe uitvoeringsstructuur voor de Participatiewet”
- Raadsvoorstel Nieuwe opdracht RSD De Liemers 2018
- Tactsheet RSD De Liemers
- Netwerksheet RSD De Liemers
- Businesscase RSD De Liemers
- Advies cliëntenraad RSD
- Nieuwe opdracht RSD “Netwerkorganisatie voor Werk en Participatie”
- Eindrapport Radar “Naar een nieuwe uitvoeringsstructuur voor de Participatiewet”
- Raadsbesluit Gemeente Zevenaar “Nieuwe opdracht RSD 2018”
- Presentatie raad Zevenaar Stand van zaken nieuwe opdracht RSD versie 5 2019-05-15
- Gemeenschappelijke regeling “Samenwerking De Liemers”
- Implementatieplan RSD 2018-2019
- Voorstel MT-Aanpak uitstroom
- Concept bestuursrapportage RSD t/m April 2019
- Onderzoek BDO ten aanzien van de Wmo en Jeugdhulpverlening
- Tussenstand veranderopgave inburgering, Brief Staatssecretaris van Ark
- Kamerbrief Tussenstand veranderopgave inburgering

nieuwe perspectieven

In de nieuwe economie doen kansen zich sneller voor dan ooit. Nieuwe spelregels geven een boost aan zakelijk werken. En een nieuwe generatie staat klaar om het anders te doen. Beter, slimmer, innovatiever. Wie succesvol wil ondernemen, moet zelf ook vernieuwen. Open staan voor verandering. En met open vizier kijken naar de mogelijkheden die voor ons liggen.

Nieuwe perspectieven, dát is wat BDO u wil bieden. En kan bieden, dankzij onze unieke combinatie van lokale marktkennis en een internationaal netwerk. Persoonlijke dienstverlening en een professionele aanpak. BDO helpt u graag om vanuit een andere invalshoek naar uw business te kijken. Zodat u de juiste beslissingen neemt om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. Of u nu een mkb-bedrijf, familiebedrijf, publieke organisatie of internationale onderneming bent.

BDO kijkt graag met u vooruit. Samen komen we tot nieuwe inzichten en nieuwe kansen in uw markt. Samen creëren we nieuwe perspectieven.



Implementatieplan (eerste) verbeterpunten 2019



Wilfred Hekkers | 19 september 2019



RSD de Liemers | Implementatieplan (eerste) verbeterpunten 2019

Onderwerp: Implementatie (eerste) verbeterpunten 2019

Datum: 29 augustus 2019

Opsteller: RSD | Manager Wilfred Hekkers

1. Aanleiding

De Regionale Sociale Dienst de Liemers (RSD) voert een aantal wetten en regelingen op het gebied van werk en sociale zekerheid uit. Dit doet zij voor de inwoners van de drie gemeenten Duiven, Westervoort en Zevenaar.

De RSD De Liemers heeft op basis van de businesscase in juli 2018 een nieuwe (verbrede) opdracht gekregen van de gemeenten. Op basis van deze nieuwe opdracht kent de RSD een nieuwe geformuleerde visie inclusief de concretisering van onderstaande belangrijke punten:

Opdracht RSD

De RSD breidt haar dienstverlening uit en ontwikkelt zich tot een netwerkorganisatie op het terrein van werk en participatie. Een organisatie die in haar netwerk de verbindende schakel is in het brede sociale domein en in relatie tot de '3 O's', ondernemers, onderwijs en overheid.

Concreet behoudt deze opdracht dat RSD:

- Haar doelgroep niet langer beperkt tot bijstandsgerechtigden met een korte afstand tot de arbeidsmarkt, maar breng ook de mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt naar betaald werk brengt;
- Haar doelgroep verbreedt met statushouders en mensen met een arbeidsbeperking;
- Zicht ontwikkelt tot een netwerkorganisatie voor werk en participatie;
- Een 'unit werk' inricht met competente medewerkers die passen bij de nieuwe werkwijze;
- Haar bijstandsgerechtigden kent;
- Investeert in de nieuwe opdracht en in mensen om deze investering terug te verdienen;
- Beleidsprioriteit legt bij het naar betaald werk brengen van mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt;
- Beleidsprioriteit legt bij statushouders en mensen met een arbeidsbeperking en plaatst hen in een zo regulier mogelijke werkomgeving.

2. Vraagstelling

In de externe analyse (uitgevoerd door BDO: 'Analyse en verbetervoorstellen uitvoering Participatiewet', zomer 2019) komt naar voren dat de bestuurders, accounthouders en andere ketenpartners het eens zijn over het neerzetten van een adequaat functionerende RSD. De resultaten van de businesscase worden gezien als ambitieus wat aansluit bij de ambitie van de Liemers om haar inwoners zoveel als mogelijk te laten participeren. Op sommige terreinen loopt de Liemers ook voorop in de regio Centraal Gelderland op het gebied van sociale innovatie. Het te ontwikkelen Leer- en Ontwikkelnetwerk en de RSD-app zijn hier voorbeelden van.

Ondanks het neerzetten van genoemde organisatie vallen de eerste resultaten met betrekking tot de uitstroom richting werk van de Liemerse kandidaten, gemeten periode januari 2019 tot en met april 2019, tegen. De voornaamste redenen hiervoor, vanuit het perspectief RSD, is dat het werkfit maken van de Liemerse klanten en het transformeren van de huidige organisatie tot een netwerkorganisatie meer tijd vraagt.

Samengevat; om de resultaten te behalen van de nieuwe opdracht zal (nog) meer gestuurd moeten worden op resultaatgericht gedrag en de externe positionering binnen de gehele organisatie.

Gekozen aanpak RSD

Om te bekijken of onze destijds gekozen aanpak inclusief de eerste (tegenvallende) resultaten nog de juiste is, zijn er een tweetal analyses uitgevoerd:

- 1. De drie gemeenten hebben een externe analyse laten uitvoeren door het bureau BDO. Hierbij zijn zowel in- als externe stakeholders geïnterviewd zoals de gemeenten, het werkgeversservicepunt en een ontwikkelbedrijf (Scalabor).**
- 2. De tweede (interne) analyse is uitgevoerd in opdracht van het MT van de RSD door een (extern) aangestelde projectleider.**

Uit beide analyses komen conclusies en aanbevelingen die wij vertalen in dit implementatieplan. De uitkomsten van beide analyses vertonen grote overeenkomsten. In dit plan is de inhoud en structuur van de door BDO uitgevoerde analyse echter leidend. Het plan is aangevuld met enkele specifieke aanbevelingen uit de interne analyse en een aantal reeds opgepakte acties.

Voor wat betreft de prioritering van dit plan zetten wij sterk in op de te behalen resultaten op de korte termijn. Hierom zullen wij de aanbevelingen en acties die op de korte termijn resultaat opleveren zo hoog mogelijk prioriteren. Andere aanbevelingen worden wel verkend maar krijgen een lage(re) prioriteit in onze planning. Ook te maken met het feit dat de capaciteit niet eindeloos is. Samen met de gemeenten bepalen wij aan de hand van de resultaten in de volgende periode of wij de prioritering juist ingeschat hebben. Waar nodig stellen wij deze gezamenlijk bij, zonder daarbij van koers te veranderen.

De nadrukkelijke aanbeveling van BDO was om de acties zo SMART mogelijk te formuleren. Dit is grotendeels gelukt. Het effect van deze acties op de in- door en uitstroom van de Liemerse kandidaten zal de komende periode zichtbaar worden. Momenteel lukt het nog niet om vooraf deze vertaling te maken, op termijn zal dit wel mogelijk worden (zie aanbeveling 1.1.2.)

Hieronder de aanbevelingen, allen voorzien van een voorstel tot implementatierichting en uitwerking waarbij wij de komende maanden sturen op de resultaten.



Externe aanbevelingen (BDO)	Concretisering aanbevelingen BDO	Aanpak RSD	Status	Eindresultaat gereed
1. Actualiseer de businesscase	- Maak de doelstellingen realistischer op basis van de kennis van het huidige bestand. - Maak een implementatieplan, gericht op gedragssturing. Werk dit uit via een PDCA-cyclus ('wie doet wat en wanneer'); - Stel een beperkt aantal KPI's op voor de gemeenteraden. - Neem frictiekosten voor opleidingen en eventueel transitievergoedingen voor medewerkers die niet mee kunnen in de nieuwe organisatie op.	Zie uitwerking: 3.1. Actualisering Businesscase	Wordt uitgewerkt	18 oktober 2019
2. Intern	- Focus op laaghangend fruit (plaatsingen trede 4 en 5) en op het 'werkfit' krijgen van de cliënten en stuur daarop; - Versterk de operationele sturing (plan-do-check-act); - Start parallel aan de werkfittrajecten met de search naar de passende vacatures; - Werk met enkele vaste krachten op strategische functies, dit in verband met het opbouwen van de beoogde netwerkorganisatie; - Benader beleid rondom inburgering, het brede offensief en Wmo/Jeugdhulpverlening integraal.	Zie uitwerking: 3.2. Aanscherping Interne aanpak	Aanpak loopt	17 januari 2020
3. Extern	- Zet LEON op in samenwerking met werkgevers, onderwijs en andere ketenpartners (zoals bijvoorbeeld Scalabor); - Geef zelf invulling aan accountmanagement gericht op het MKB en lokale ondernemers; - Optimaliseer de samenwerking met het Werkgeversservicepunt (WSP) waarbij de RSD meer de lead neemt. Dit vraagt van bestuurders vanuit De Liemers meer bestuurlijke druk richting het WSP.	Zie uitwerking: 3.3. (Sub)regionale Aanpak Werkgeversbenadering en andere partners	Aanpak loopt	6 januari 2019
4. Governance	- Beleg tijdelijk (tot er definitief duidelijkheid komt over de governance van SDL)- de verantwoordelijkheid over het te voeren beleid, de uitvoering en de bedrijfsvoering in één hand bij de verantwoordelijk manager van de RSD. Hierdoor ontstaat een directere sturing en kortere lijnen tussen	In afwachting lopend onderzoek, verdere opmerkingen zie uitwerking: 3.4. Governance RSD de	Wordt uitgewerkt	4 oktober 2019



	verantwoordelijk wethouders en de verantwoordelijk manager; - Werk voor deze tijdelijke periode de governance uit waarbij expliciet de verantwoordelijkheden en rollen van de bestuurders, de netwerkdirecteur, manager RSD en die van de accounthouders beschreven worden.	Liemers		
5. Implementatieplan	- Laat de manager RSD een implementatieplan opstellen, op basis van de concrete aanbevelingen uit dit rapport; - Monitor de uitvoering van het implementatieplan door de accounthouders en bestuurders.	Zie uitwerking: 3.5. Planning en Rapportage	Uitwerking gereed	2 september 2019
6. Kansen nieuwe (landelijke) ontwikkelingen en verbindingen	- Verken de kansen op het gebied van regionale en landelijke ontwikkelingen en mogelijke verbindingen	Zie uitwerking: 3.6. Kansen nieuwe (landelijke) ontwikkelingen en verbindingen	Wordt uitgewerkt	9 december 2019

Interne aanbevelingen RSD	Concretisering interne aanbevelingen	Aanpak RSD	Status	Eindresultaat gereed
7. Marketing RSD	- Zet het Merk RSD (nog) beter op de kaart bij zowel (sub) regionale partners en werkgevers.	Zie uitwerking: 3.7. Marketing RSD	Wordt uitgewerkt	17 januari 2020
8. Sociale Innovatie en ondernemerschap	- Verken de kansen op een ondernemende manier met betrekking tot inclusiviteit. Mogelijk levert dit (extra) middelen maar ook positie en netwerk op om de doelstelling van de RSD te behalen.	Zie uitwerking: 3.8. Sociale Innovatie en Ondernemerschap	Aanpak loopt	17 januari 2020



3. Uitwerking in- en externe aanbevelingen

Vanuit beide analyses komen er conclusies en aanbevelingen die wij vertalen in een implementatieplan. Ondanks het aantal overeenkomsten tussen beide analyses is bij het opstellen van het implementatieplan het externe onderzoek leidend. Vanuit onze interne analyse hebben wij de aanbevelingen aangevuld met enkele (al opgepakte) punten. Hieronder de vertaling van de aanbevelingen naar een aanpak en een zo SMART mogelijk resultaat. Vanzelfsprekend sturen wij gezamenlijk stevig op de resultaten.

3.1. Actualisering businesscase			
Aanbeveling	Aanpak RSD	Beoogd resultaat	Planning en gereed
3.1.1. Maak een implementatieplan, gericht op gedragssturing uitgewerkt via PDCA-cyclus (wie doet wat en wanneer).	De RSD is (nog) een onvoldoende wendbare organisatie. Medewerkers houden te veel vast aan eigen opvattingen en gewoonten. De gewenste omvorming van de RSD tot een naar buiten gerichte netwerkorganisatie (meer regievoerend en minder uitvoerend) verloopt daardoor langzamer dan gewenst. Voor de zomer is er een onderzoek gehouden (PSA) over de bestaande organisatie cultuur. Op basis van de resultaten van dit onderzoek, wordt er een plan van aanpak opgesteld waarin de gewenste organisatiecultuur en de weg waarlangs de gewenste situatie wordt bereikt. Een interne multidisciplinaire projectgroep, eventueel ondersteund op een aantal cruciale momenten door een externe deskundige, pakt dit proces op.	Een (gedragen) plan van aanpak wat leidt tot het realiseren van de gewenste cultuurverandering.	30 september 2019 Plan van aanpak (inclusief verkenning van eventuele externe ondersteuning) 27 maart 2020 Realisatie eerste stap cultuurverandering 20 december 2021 Stappen cultuurverandering gereed <i>Vanzelfsprekend maakt resultaatsturing onderdeel uit van het 'dagelijks' management.</i>



3.1.2. Stel een beperkt aantal KPI's op voor de gemeenteraden.	Wij brengen de KPI's terug tot een eenduidige set gericht op het primaire proces van de RSD. Focus op: - (Beperken van) instroom; - (Versnellen) doorstroom; - (Duurzame) uitstroom	Inzicht in de primaire prestaties van de RSD op alle niveaus (Bestuurders, Raden, MT en medewerkers) Dit leidt tot (nog) beter zicht en betere sturing op zowel korte als lange(re) termijn.	7 oktober 2019
3.1.3. Maak de doelstellingen realistischer op basis van de kennis van het huidige bestand.	De doelstelling is recent aangescherpt op basis van de eerste aannames in de vorm van een verbreding van de resultaten in de vorm van bijvoorbeeld parttime en jongeren: Businesscase 1.1. Op basis van de volgende resultaten en de geplande tussenevaluatie maken wij de doelstellingen nog realistischer: Businesscase 1.2. Na meer dan een jaar volledig zicht wordt de evaluatie gehouden die moet leiden tot toekomstbestendige, maar vooral realistische doelstellingen: Businesscase 2.0. Daarnaast worden alternatieve scenario's verkend met een pakket maatregelen op basis van risicoanalyse.	Een realistische(re) doelstelling op zowel de korte als lange termijn.	7 oktober 2019 Businesscase 1.2. 8 juni 2020 Businesscase 2.0.
3.1.4. Opnemen frictiekosten voor opleidingen en eventueel transitievergoedingen voor medewerkers die niet mee kunnen in de nieuwe organisatie.	Op de korte termijn lukt het niet om frictiekosten op te nemen in de begroting. Met de middelen die ons ter beschikking staan investeren wij in de vakmatige ontwikkeling van de medewerkers en in	Iedere medewerker bij de RSD past bij de nieuwe organisatie en haar nieuwe opdracht. Daar waar een medewerker, nadat het programma is doorlopen, blijkt	6 mei 2019 Start aanpak 1 oktober 2019 Afnemen assessments



	ontwikkeling van gewenste competenties zoals resultaat- en klantgerichtheid en veranderbereidheid. De focus ligt op de medewerkers in het primaire proces (Unit Werk) Elke medewerker neemt deel aan een individueel assessment 'Vakmanschap' en/of verandercompetenties. De uitkomsten worden vertaald naar een waar mogelijk generiek opleidingsprogramma en waar nodig naar individueel maatwerk.	niet mee te kunnen en / of te willen in de gewenste ontwikkeling, wordt het frictiebudget ingezet om de medewerker te begeleiden naar een andere functie of taakstelling (binnen of buiten de RSD) E.e.a. kan daarbij niet los worden gezien van organisatiecultuur (Zie punt 1.1.1.).	20 december 2019 (Verdere) opleidingsplannen af gerond. 8 juni 2020 Het eventueel agenderen tijdens evaluatie Businesscase 1.2.
--	--	--	--

3.2. Aanscherping interne aanpak			
Aanbeveling	Aanpak RSD	Resultaat	Planning en gereed
3.2.1. Focus op laaghangend fruit (plaatsingen trede 4 en 5) en op het werkfit krijgen van de cliënten en stuur daarop;	De beperkte KPI set (1.2.2.) wordt vertaald naar een Dashboard RSD waarop op alle niveaus (dus ook op het niveau van de individuele medewerker) prestaties zijn af te lezen . Elke medewerker in het primaire proces heeft eens per twee weken een bila met zijn leidinggevende waarin n.a.v. meetbare prestaties wordt bekeken waar verbetering, bijstelling mogelijk is. De inhoudelijke begeleiding wordt geboden door de kwaliteitsmedewerker re-integratie. Het wekelijkse matchingoverleg (Unit	Een Dashboard RSD wat de voortgang monitort. Dit leidt tot (nog) meer inzicht waardoor (nog) beter gestuurd kan worden om klanten die het dichtst bij werk staan te laten participeren. Ook de uitnutting van de financiële middelen komt terug in het Dashboard RSD. *Onze eerste analyse voor de zomer heeft ertoe geleid dat in de zomermaanden 300 dossiers opgepakt zijn waarvan de (lopende) activiteit niet zichtbaar	15 november 2019 Dashboard RSD 1.0. Tot die tijd gebruiken wij de huidige sturingssystemen. *20 september 2019 Plan van aanpak gesproken klanten in de zomermaanden



	Werk en accountmanagers WSP) wordt gecontinueerd.	was of dat de activiteit niet leidt tot werkfit. Dit met als doel het versnellen van het proces rondom werkfitte kandidaten.	
3.2.2. Start parallel aan de werkfittrajecten met de search naar de passende vacatures.	Zie 3.3.2.		
3.2.3. Werk met enkele vaste krachten op strategische functies, dit in verband met het opbouwen van de beoogde netwerkorganisatie.	Op basis van de resultaten uit te houden evaluaties bepalen welke strategische functies er zijn en of deze ingevuld zijn/moeten worden door vaste medewerkers. Naar verwachting zal er met oog op de externe profilering hierop uitgebouwd moeten worden zie 3.2.2.	Alle strategische functies worden ingevuld door vaste medewerkers. Ook met betrekking tot de inzet van personeel zal de focus (nog) meer extern liggen.	20 december 2019 Businesscase 1.2. (Tussenevaluatie) 8 juni 2020 Businesscase 2.0. (Evaluatie)
3.2.4. Beleid rondom inburgering, het brede offensief en Wmo/Jeugdhulpverlening integraal benaderen;	In de komende periode verkennen wij Sociaal Domein breed de mogelijkheden. Na de verkenning stemmen wij met elkaar af welke kansen wij oppakken die op termijn tot een integrale aanpak leiden	Inzicht door middel van een verkenning die op termijn leidt tot een (eerste) integrale aanpak binnen het sociaal domein.	17 januari 2020

3.3. (Sub) regionale aanpak Werkgeversbenadering en andere partners			
Aanbeveling	Aanpak RSD	Resultaat	Planning en gereed
3.3.1. Zet LEON op in samenwerking met werkgevers, onderwijs en andere ketenpartners (zoals bijvoorbeeld Scalabor);	Momenteel worden de afspraken aangescherpt met de huidige externe verwijzers. Tevens dient dit voor de inrichting van het LEON. Vanaf volgend jaar start het Leer- en Ontwikkelnetswerk van de Liemers (LEON).	Een professioneel en resultaatgericht georganiseerd LEON met voldoende ruimte voor innovatie.	4 oktober 2019 Inhoudelijke focus gereed 20 december 2019 Bedrijfsmatig ingericht 1 januari 2020 LEON operationeel



	De focus heeft hier niet alleen kwaliteit maar ook een bedrijfsmatige insteek met externe verwijzers, (ontwikkel)bedrijven en het onderwijs. Daarnaast creëren wij ruimte voor sociale innovatie. <i>Andere Gelderse gemeenten zijn zeer geïnteresseerd, onze ervaringen zullen gedeeld worden.</i>		
3.3.2. Geef zelf invulling aan accountmanagement gericht op het MKB en lokale ondernemers; 3.3.3. Optimaliseer de samenwerking met het Werkgeversservicepunt (WSP) waarbij de RSD meer de lead neemt. Dit vraagt van bestuurders vanuit De Liemers meer bestuurlijke druk richting het WSP.	De RSD stelt een multidisciplinair kernteam samen '(Sub)regionale aanpak wat zoveel als mogelijk bestaat uit vaste krachten. Wij volgen hierbij de indeling van de Liemerse ambassade. Dit team maakt een plan van aanpak op zowel de korte- als lange termijn waarbij de huidige focus ligt op de directe bemiddeling naar Liemerse werkgevers (lokaal en MKB). Ofwel een in onze ogen passende aanbodgerichte, ondernemende en resultaatgerichte aanpak. Het WSP maakt vanzelfsprekend onderdeel uit van dit team maar is niet de leidende partij.	Een (ondernemende) subregionale aanpak richting werkgevers, focus MKB, in samenwerking met het WSP die leidt tot nog meer plaatsingen van Liemerse kandidaten.	15 oktober 2019 Start Liemerse aanpak 14 januari 2020 Liemerse aanpak gereed



3.4. Governance			
Aanbeveling	Aanpak RSD	Resultaat	Planning en gereed
3.4.1. Beleg tijdelijk (tot er definitief duidelijkheid komt over de governance van SDL)- de verantwoordelijkheid over het te voeren beleid, de uitvoering en de bedrijfsvoering in één hand bij de verantwoordelijk manager van de RSD. Hierdoor ontstaat een directere sturing door kortere lijnen tussen vak-wethouders en de verantwoordelijk manager; 3.4.2. Werk voor deze tijdelijke periode de governance uit waarbij expliciet de verantwoordelijkheden en rollen van de bestuurders, de netwerkdirecteur, manager RSD en die van de accounthouders beschreven worden.	In afwachting van het onderzoek stellen wij voor om op de korte termijn een aantal wijzigingen te laten doorvoeren. Deze evalueren wij tegelijkertijd bij het afrond van het onderzoek. - De RSD direct als opdrachtnemer te fungeren van de drie bestuurders. (De netwerkdirectie zal meer als sparringspartner fungeren van de manager van de RSD.) - Gezamenlijk beleid te ontwikkelen met de drie gemeenten en hierdoor de afstand te verkleinen. Hierbij wordt (wel) een helder onderscheid gemaakt tussen lokale en subregionale doelstellingen. - De gemaakte afspraken rondom de rapportage en structuur aan te houden.	De verantwoordelijkheid voor beleid, uitvoering en bedrijfsvoering ligt in een hand en helder waar de verantwoordelijkheid ligt. Vooraf concrete afspraken over operationele- en strategische sturing inclusief rapporteren.	2 september 2019 Gezamenlijke voorbereiding door RSD en accounthouders. 4 oktober 2019 Start voorgestelde tijdelijke constructie. 14 januari 2020 Eventuele bijstelling Governance na afronding onderzoek



3.5. Planning en rapportage			
Aanbeveling	Aanpak RSD	Resultaat	Planning en gereed
3.5.1. Laat de manager RSD een implementatieplan opstellen, op basis van de concrete aanbevelingen uit dit rapport.	Zie punten 3.1. tot en met 3.7.		2 september 2019
3.5.2. Monitor de uitvoering van het implementatieplan door de accounthouders en bestuurders.	Zie punt 3.4.1. (aanpak)		7 oktober 2019

3.6. Kansen nieuwe (landelijke) ontwikkelingen en verbindingen			
Aanbeveling	Aanpak RSD	Resultaat	Planning en gereed
3.6.1. Verken de kansen op het gebied van regionale en landelijke ontwikkelingen en mogelijke verbindingen.	Eén van de onderwerpen die is opgenomen in de “Agenda Participatie 2018 -2019 RSD – Liemerse gemeenten” is het nieuwe inburgeringsbeleid. Zevenaar is hierin kartrekker Dit Liemerse werkgroep bestaat zowel uit beleidsmedewerkers RSD als van de gemeenten. Deze werkgroep bereidt de wetswijziging en een pilot voor om extra middelen binnen te halen. In de eerste maanden van 2019 is samen met de andere Gelderse gemeenten afgestemd welke onderdelen van de nieuwe inburgeringswet het beste samen kunnen worden opgepakt. <i>Vluchtelingenwerk participeert in deze werkgroep. Liemerse welzijninstellingen</i>	Een op basis van de verkenning van plan van aanpak met betrekking tot inburgering.	9 december 2019 Start aanpak



	hebben verzocht om aan te haken.		
--	----------------------------------	--	--

3.7. Marketing RSD			
Aanbeveling	Aanpak RSD	Resultaat	Planning en gereed
3.7.1. Zet het Merk RSD (nog) beter op de kaart bij zowel (sub) regionale partners en werkgevers.	Onze in –en externe aanpak richt zich op: - Een herkenbare huisstijl - Naamsbekendheid (regio en landelijk) - Het delen van succesverhalen ons dienstverleningsconcept wordt een corporate story 'Wie zijn we'? - Het ambassadeurschap RSD zetten wij centraal Onze aanpak vertalen wij in een communicatie – en marketingplan RSD 2019-2021	De RSD staat nog beter bij externe partners, in het bijzonder bij Liemerse werkgevers, inwoners en klanten.	9 september 2019 Start marketing RSD 31 januari 2020 Nulmeting naamsbekendheid RSD 11 januari 2021 (Sub)regionale bekendheid RSD significant vergroot



3.8. Sociale Innovatie en Ondernemerschap			
Aanbeveling	Aanpak RSD	Resultaat	Gereed
3.8.1. Gebruik de innovatieve kracht in het binnen halen van extra financiële middelen vanuit rol als opdrachtgever, initiator, werkgever etc.	Wij verkennen de mogelijkheden rondom de inzet van: - SROI, waarbij de RSD de trekker wordt van een mogelijke regionale aanpak. - Regionale middelen vanuit 'Perspectief op werk'. Bijvoorbeeld de doorontwikkeling van de RSD-app wordt bekostigd door de Perspectief op werk. - Sociale innovatie provincie (subsidie) - De inzet van Social Impact Bonds, de gesprekken met Social Finance hebben in de zomer plaatsgevonden.	Een totale Inclusieve Aanpak RSD, waarbij de focus ligt op het ontsluiten van extra (financiële) middelen die leiden tot (nog) meer Liemerse kandidaten aan het werk.	19 oktober 2019 Verkenning gereed 18 november 2019 Start (totale) inclusieve aanpak RSD



4. Voorgestelde planning*

Tijd (2019)	Actie	Bijzonderheden
22 juli	Bespreken concept	Zowel bestuurlijk als ambtelijk
Tot en met 13 augustus	Interne uitwerking	RSD de Liemers (MT en beleid)
Tot en met 15 augustus	Liemerse ambtelijke afstemming	Accounthouders Westervoort en Zevenaar
Tot en met 22 augustus	Laatste interne uitwerking	RSD de Liemers (MT en beleid)
22 augustus	Bestuurlijke aanlevering	
29 augustus	Bestuurlijke besluitvorming	<i>Eventuele aanscherping</i>
2 september	Start implementatie verbeterpunten	Enkele verbeterpunten zijn al eerder opgestart
	Opleveren rapportage II.	Resultaten tot en met augustus 2019
<i>Oktober/november</i>	<i>Presentaties Liemerse gemeenteraden</i>	<i>Optioneel</i>
2 december	Eerste evaluatie Nieuwe opdracht RSD	Opgepakte verbeterpunten inclusief effecten en sturing
8 juni 2020	Eindevaluatie Nieuwe opdracht RSD	

*Per gemeente kan de detailplanning verschillen.



Memo

Memonummer	260819AR-1
Aan	RSD De Liemers
Kopie aan	
Van	Anton Revenboer
Datum	26 augustus 2019
Betreft	Reactie op Implementatieplan (eerste) verbeterpunten 2019

- 1) Op verzoek van het bestuur van de RSD De Liemers is deze reactie geschreven op het 'Implementatieplan (eerste) verbeterpunten 2019' (dd 22 augustus 2019). Het RSD-Implementatieplan is gebaseerd op het BDO Rapport 'Analyse en verbetervoorstellen uitvoering Participatiewet'.
- 2) Het RSD-Implementatieplan geeft een goed beeld van de acties die uitgevoerd gaan worden, mede op basis van het BDO-rapport. Veel verbetervoorstellen komen aan de orde en zijn benoemd in het Implementatieplan. Het is positief dat daarbij ook wordt gefocust op het behalen van resultaten op korte termijn. In de combinatie van 3.2 en 3.3 liggen de succesfactor: concreet mensen aan de slag te helpen door actiever met werkgevers te schakelen.
 - a. Klein punt van de aandacht is de nummering; die gaat van 1.1.4 naar 3.2.1
- 3) Eén van de belangrijkste elementen van het BDO-rapport betreft het concreet uitvoering geven aan de plannen van de RSD. Aanbevolen is om dat zo SMART-mogelijk uit te werken. In het RSD-Implementatieplan geeft in de kolom 'eindresultaat gereed' aan wanneer de acties zijn afgerond of starten. Daarbij worden oa maanden en kwartalen genoemd. Op zich begrijpen wij dat in een bestuurlijke rapportage dergelijke tijdvakken worden aangegeven. Toch pleiten wij er voor om zo spoedig mogelijk deze tijdsvakken concreet te maken met een bepaalde, exact geformuleerde datum. Dat geeft scherpheid aan de afspraken en stimuleert de concrete uitvoering. Daarbij zijn wij van mening dat ook naar bestuurders geformuleerde concrete data aangeeft dat de RSD gefocust is op de uitvoering van de acties.
- 4) Ten aanzien van punt 3.4.1 (waar is opgenomen dat de voorgestelde constructie start per september 2019) zal ook aan een andere, bestuurlijke tafel een besluit moeten worden genomen. Dit zal de ambtelijke ondersteuning van de gemeenten in gang moeten zetten. Hierover dienen concrete afspraken gemaakt te worden tussen de accounthouders.
- 5) Oorspronkelijk staat een evaluatie van de RSD De Liemers op de rol rond eind 2019. Gelet op het verbeterplan en de acties, is het raadzaam deze evaluatie naar achteren te schuiven.
- 6) Belangrijke vraag die opkomt na lezing van het RSD-Implementatieplan is de vraag met welke capaciteit dit wordt uitgevoerd. De capaciteit is niet eindeloos, dus welke andere zaken niet worden gedaan. Of wordt additionele capaciteit ingezet om de uitvoering ter hand te nemen. Dat is nu niet duidelijk, hoewel dat een belangrijk element is voor het slagen van het RSD-Implementatieplan.



RSD
DE LIEMERS

MAATWERK NAAR WERK EN INKOMEN

**Bestuursrapportage
t/m april 2019**



Inhoudsopgave

1.	Managementsamenvatting	3
2.	Kengetallen	5
2.1	Uitkeringsvolumes	
2.2	Ontwikkeling bestandsvolume per gemeente	
2.3	Redenen in- en uitstroom	
2.4	Besparingen op uitkeringslast	
2.5	Specificatie van uitkeringen en klanten	
2.6	Opgelegde sancties	
2.7	Doorlooptijd aanvragen	
2.8	Kinderopvang	
2.9	Handhaving	
2.10	Gesubsidieerde arbeid	
2.11	Loonkostensubsidies BUIG	
2.12	Budgetuitputting	
3.	Voortgang nieuwe opdracht RSD	15
3.1	Te behalen doelstellingen 2019	
3.2	Behaalde resultaten inclusief voortgang	
4.	Beleidsontwikkelingen 2019	18
5.	Ontwikkelingen in de uitvoering	19
Bijlage 1:	Dienstverlening RSD	24

1. Managementsamenvatting

Hierbij presenteren wij u de resultaten en ontwikkelingen over de eerste 4 maanden van 2019 van RSD de Liemers op het gebied van de uitvoering van de Participatiewet. De RSD is vanaf oktober 2018 gestart met de nieuwe opdracht "Businesscase RSD". Deze opdracht houdt op hoofdlijnen in dat de RSD zich de komende jaren zal omvormen tot een netwerkorganisatie, waarbij de focus ligt op mensen met een relatief grote afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbij is specifieke aandacht voor statushouders en klanten met een arbeidsbeperking.

Het aantal klanten bij de RSD is, ondanks het gunstige economisch klimaat, in de eerste 4 maanden van 2019 licht gestegen met 0,3%. De verwachting van het CPB is dat het aantal klanten dat in aanmerking komt voor een PW-uitkering in 2019 met 2,5% daalt.

Op het gebied van de uitkeringen is het aanvankelijk begrote tekort van € 0,5 mln. opgelopen naar een tekort van ongeveer € 2,2 mln. De verschillen per gemeente zijn aanzienlijk. Dit heeft voornamelijk te maken met het verdeelmodel vanuit het Rijk en de negatieve bijstelling van de nadere voorlopige BUIG budgetten 2019 met -3,3%.

Over de afgelopen 5 jaar ziet de 'ontwikkeling' en de prognose voor de budgetuitputting 2019 van het zogenaamde BUIG-budget er als volgt uit:

RSD Totaal	jaar					Prognose
Budget(aandeel), netto-uitgaven en saldo	2014	2015	2016	2017	2018	2019
BUIG-budget	€ 19.478.312	€ 20.665.332	€ 22.605.235	€ 22.732.818	€ 23.254.016	€ 21.344.302
Netto uitgaven BUIG gemeente	€ 22.925.550	€ 23.174.138	€ 23.711.666	€ 23.983.340	€ 23.358.185	€ 23.392.742
Saldo budget -/- netto uitgaven gemeente	-€ 3.447.238	-€ 2.508.806	-€ 1.106.431	-€ 1.250.522	-€ 104.169	-€ 2.048.440
Saldo budget -/- netto uitgaven gemeente (%)	-17,7%	-12,1%	-4,9%	-5,5%	-0,4%	-9,6%

Op pagina 14, tabel 19, is dit overzicht per gemeente uitgesplitst.

Op het gebied van beleid en uitvoering heeft de RSD de volgende acties uitgezet om invulling te geven aan de nieuwe opdracht:

- De RSD is volop bezig met de implementatie van de businesscase RSD. De screening van het trede 1 en 2a bestand is voorbereid door af te stemmen met beleidsmedewerkers gemeenten over welke kenmerken uit de screening naar voren moet komen. Ook is in de eerste vier maanden een start gemaakt met de screening. De klanten uit deze treden worden allemaal opgeroepen en gesproken.
- De klantmanagers inkomen zijn voortvarend aan de slag gegaan om zich voor te bereiden op hun taak van inkomencoach. Zo zijn diverse netwerkcontacten aangegaan, tools ontwikkeld en processen voor klanten vereenvoudigd.
- De RSD is gestart met een project voor statushouders. Een externe trainer begeleidt een groep van 25 statushouders individueel en groepsgericht naar betaald werk. Daarnaast zijn trajecten bij bestaande partners passend gemaakt voor statushouders.
- Er is onderzoek gedaan naar de mogelijkheid van een leerwerkcentrum. Bestuurlijk is overeengekomen dat de RSD in 2019 een Leer en Ontwikkel Netwerk (Leon) opstart met als doelstelling dat versie 1.0 per 1-1-2020 operationeel is.
- De Unit Werk is ingericht en operationeel. Nu zijn we de kleine weeffoutjes aan het herstellen.
- De RSD is per 1-1-2019 gestart met de invoering van een diagnose tool bij de aanvraag, de Persoons Profielscan (PPS). Aanvragers van een uitkering vullen op de computer diverse vragenlijsten in, waaruit een beeld van de huidige situatie van de klant naar voren komt. Het instrument helpt om sneller een completer beeld van de klantsituatie te krijgen, waardoor re-integratie sneller en adequater van start kan gaan.
- De 2.0 versie van de RSD app is een succes. Inmiddels zijn diverse andere gemeenten gestart of bezig met de implementatie van de app.

- De RSD heeft met UWV een werkgroep ingericht om dienstverlening vanuit de RSD aan max WW-ers vorm te geven. Het doel is voor einde WW personen te bemiddelen naar een baan zodat bijstand wordt voorkomen. Daarnaast zijn afspraken gemaakt over voorlichting aan max WW-ers. Het UWV heeft moeite om de juiste WW-ers te selecteren, zodat deze werkgroep en de voorlichtingen nog niet goed van de grond komt.
- Er zijn een aantal pilots gestart met innovatieve werk-fit trajecten.
- Er zijn veel netwerkpartners gesproken die een bijdrage kunnen leveren aan de nieuwe opdracht van de RSD.
- De RSD levert een actieve bijdrage aan een regionale werkgroep welke, in opdracht van het Regionaal Werk Bedrijf (RWB), een “strategische agenda” en “subsidieaanvraag perspectief op werk” ontwikkelt.
- De RSD blijft nauw betrokken bij de ontwikkeling van het project Vakmanschap van Divosa.
- Er is een project gestart waarin de informatie behoefte en sturingselementen in kaart is gebracht en de hoofdprocessen van de RSD volgens de LEAN methodiek optimaal worden ingericht. Dit levert kwaliteitswinst in de dienstverlening en tijdswinst op, die aan de klanten van de RSD besteed kan worden.

We merken dat bovenstaande punten, in combinatie met het economisch herstel, zijn vruchten afwerpen. Toch is het aantal werk-fitte klanten zeer beperkt. Veel klanten hebben langdurige en intensieve ondersteuning nodig om uiteindelijk de stap naar de arbeidsmarkt te maken. Deze groep heeft, vanwege begrijpelijke bestuurlijke keuzes, de afgelopen jaren beperkte aandacht gehad en activering van deze klantgroep kost meer tijd en energie dan vooraf is ingeschat.

De RSD houdt vast aan de basisgedachte van de businesscase om toe te groeien naar een “netwerkorganisatie voor Werk en Participatie”. Dit met de aansprekende ambitie dat de RSD, in samenwerking met Liemerse ondernemers en scholen, werk-fit trajecten ontwikkelt die zoveel mogelijk klanten in een reguliere setting naar betaald werk begeleiden.

Ondanks de enigszins achterblijvende uitstroomresultaten over de eerste 4 maanden heeft de RSD de verwachting dat de uitstroomresultaten in de 2^e helft van 2019 aantrekken. Om deze resultaten te beïnvloeden is een plan van aanpak opgesteld om meer te focussen op het primaire proces. Veel pijnlijker is de negatieve bijstelling van de financiering (BUIG) vanuit het Rijk. Deze bijstelling zet de nieuwe opdracht van de RSD onder druk, zonder dat de RSD hier invloed op heeft. Daarnaast is er voor 2019 minder ESF-subsidie beschikbaar, waardoor de RSD ongeveer € 300.000,- minder te besteden heeft.

De RSD stelt alles in het werk om de KPI's behorende bij de nieuwe opdracht uiteindelijk te halen. Door het achterblijven van de uitstroom over de eerste 4 maanden zal het rendement op de investering in het 1^e jaar wat achterblijven. De verwachting is dat dit in de jaren daaropvolgend wel zijn uitwerking zal hebben. Eind 2019 zal de RSD een uitgebreide evaluatie aanleveren over de resultaten van het 1^e jaar. In hoofdstuk 3 van deze rapportage treft u een beknopte samenvatting van de implementatie van de “de nieuwe opdracht RSD” aan.

Namens alle medewerkers van RSD de Liemers

Wilfred Hekkers
Manager

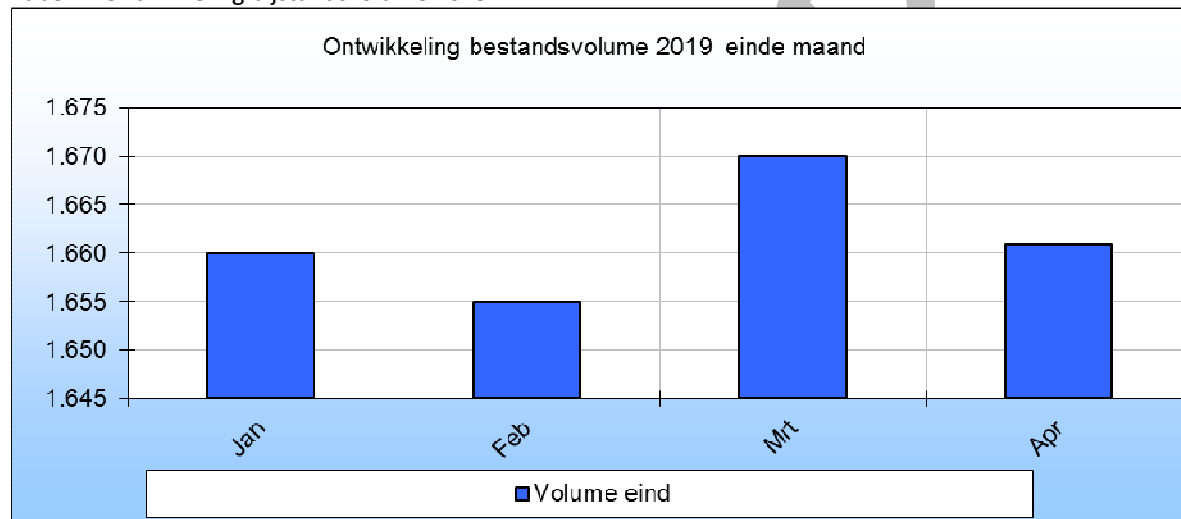
2. Kengetallen

2.1. Uitkeringsvolumes

Tabel 1: Bestandsvolume met instroom en uitstroom 2019

2019	Jan	Feb	Mrt	Apr
Volume begin	1.656	1.660	1.655	1.670
Instroom	33	10	36	24
Uitstroom	29	15	21	33
Volume eind	1.660	1.655	1.670	1.661
Bestandsontwikkeling:	4	-5	15	-9

Tabel 2: Ontwikkeling bijstandsvolume 2019



Toelichting

Tabellen 1 en 2 laten de ontwikkeling van het bijstandsvolume over 2019 zien.

Het aantal uitkeringen is over deze periode gestegen met 5 klanten (+0,3% = van 1.656 naar 1.661).

2.2. Ontwikkeling bestandsvolume per gemeente

Tabel 3: bestandsontwikkeling per gemeente.

WET BUIG	Duiven	Westervoort	Zevenaar	RSD
31-12-2018	435	356	865	1.656
30-4-2019	430	360	871	1.661
daling in aantallen	-5	+4	+6	+5
Procentuele daling	-1,1%	+1,1%	+0,7%	+0,3%

Tabel 4: in- en uitstroom per gemeente van klanten van 18 jaar tot de AOW gerechtigde leeftijd.

In- en uitstroom PW-BUIG-klanten 2019 (t/m 30 april)					
	Instroom		Uitstroom		Stijging
Duiven	21		26		-5
Westervoort	18		14		4
Zevenaar	58		52		6
RSD Totaal	97		92		5
	Zelfde periode 2018			instroom 2019	uitstroom 2019
Gemeente:	Instroom	Uitstroom	mutatie	t.o.v. 2018	t.o.v. 2018
Duiven	38	36	2	-45%	-28%
Westervoort	26	32	-6	-31%	-56%
Zevenaar	71	76	-5	-18%	-32%
RSD Totaal	135	144	-9	-28%	-36%

Toelichting

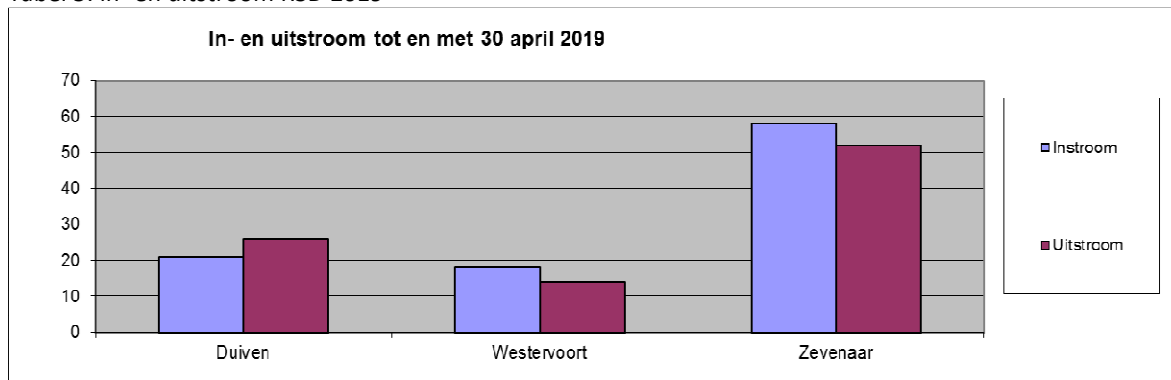
Tabel 3 geeft een specificatie van de bestandsontwikkeling per gemeente. De bestandsontwikkeling wordt weergegeven m.b.v. een indexcijfer, waarbij de omvang van het bestand per 31 december 2018 als nulmeting geldt (indexcijfer 31 december 2018 = 100).

Tabel 4 laat de verschillen per gemeente zien t.o.v. dezelfde periode over 2018. Per gemeente zijn de verschillen ook zichtbaar gemaakt. Wat opvalt is dat de instroom en uitstroom bij alle gemeenten is afgenomen t.o.v. het jaar ervoor. Een nadere toelichting hiervoor wordt gegeven op pagina 8.

De ontwikkeling van de bestanden wordt beïnvloed door twee factoren: de instroom en de uitstroom. Zo is een goed functionerende poortwachtersfunctie een element bij de beperking van de instroom, terwijl de effectiviteit van de re-integratie een indicator vormt voor de uitstroom. Een groot deel van de instroom en uitstroom is niet of zeer beperkt beïnvloedbaar. Denk aan verhuizing, beëindiging huwelijk etc. Daarnaast spelen ook andere factoren mee die hierop van invloed zijn. Te denken valt aan de economische ontwikkelingen en de gevolgen van wetswijzigingen (verkorting maximale uitkeringsduur WW), maar ook een gunstig vestigingsklimaat / huisvestingsklimaat.

2.3 Redenen in- en uitstroom

Tabel 5: in- en uitstroom RSD 2019



Tabel 6: Instroomredenen per gemeente

Redenen instroom	Duiven	Westervoort	Zevenaar	RSD
verlies arbeid, bedrijf en WW	12	7	32	51
overige instroomredenen (andere oorzaak, beëindiging huwelijk/ studie, verhuizing)	9	11	26	46
Redenen instroom (excl. normswijzigingen)	21	18	58	97
% instroom vanuit verlies arbeid, bedrijf en WW	57,1%	38,9%	55,2%	52,6%

Tabel 7: Uitstroomredenen per gemeente

Redenen uitstroom	Duiven	Westervoort	Zevenaar	RSD
inkomsten uit arbeid & zelfstandig bedrijf/beroep	13	9	17	39
overige uitstroomredenen (andere oorzaak, zoals aangaan relatie, verhuizing, overlijden, studie, bereiken AOW-leeftijd, enz.)	13	5	35	53
Redenen uitstroom (excl. normswijzigingen)	26	14	52	92
% uitstroom vanuit aanvaarding dienstbetrekking / zelfstandig bedrijf	50,0%	64,3%	32,7%	42,4%

Toelichting

De dalende instroom- en uitstroomcijfers t.o.v. dezelfde periode vorig jaar, zijn als volgt te verklaren:

Instroom:

Instroom vanuit verlies arbeid en/of de WW-uitkering is t.o.v. 2018 relatief gestegen. In aantal is dit afgenomen. Dit laat zien dat het economisch herstel wat afvlakt, maar dat er minder gedwongen ontslagen vallen.

Uitstroom:

Het aantal klanten dat is uitgestroomd naar betaald werk is afgenomen t.o.v. 2018. Er zijn minder werk-fitte kandidaten die de RSD kan voorstellen op vacatures. Veel kandidaten hebben een werk-fit traject, maar zijn nog niet klaar voor de stap naar een betaalde baan.

Het valt op dat de niet beïnvloedbare uitstroom in aantallen t.o.v. 2018 is gedaald. Het is lastig hier een plausibele reden voor te geven.

2.4 Besparingen op uitkeringslast

Tabel 8: klanten met inkomsten uit arbeid en overige inkomsten per gemeente en bedrag inkomsten uit arbeid en overige inkomsten

Inkomsten uit arbeid en overige inkomsten 2019				
Gemeente	Duiven	Westervoort	Zevenaar	RSD
Aantal klanten met inkomsten uit arbeid	79	63	177	319
Bedrag inkomsten uit arbeid	€ 130.622	€ 110.559	€ 280.380	€ 521.561
Gemiddeld bedrag inkomsten uit arbeid per maand	€ 413	€ 439	€ 396	€ 409
Aantal klanten met andere inkomsten (heffingskortingen, inkomsten uit WAO, WW, ZW, Anw enz.)	81	83	181	345
Bedrag overige inkomsten	€ 113.231	€ 109.478	€ 236.038	€ 458.748
Gemiddeld bedrag overige inkomsten per maand	€ 349	€ 330	€ 326	€ 332
Totale bespaarde uitkeringskosten	€ 243.853	€ 220.037	€ 516.419	€ 980.309
% bespaarde uitkeringskosten t.o.v. uitkeringslasten 2018	12,0%	13,9%	13,1%	13,0%
Marap uitkeringslasten 2019	€ 2.031.721	€ 1.582.544	€ 3.928.501	€ 7.542.766

Toelichting

Uit tabel 8 kan worden opgemaakt dat in 2019 in totaal € 980.309 aan uitkeringslast is bespaard, vanwege het korten van inkomsten op de verstrekte bijstandsuitkeringen. Dit is t.o.v. dezelfde periode in 2018 relatief licht gestegen en financieel ongeveer gelijk gebleven. Op RSD-niveau is gemiddeld 13% van de totaal betaalde uitkeringslasten bespaard. Per gemeente fluctueert dit percentage enigszins, waarbij het percentage bij de gemeente Westervoort met 13,9% het hoogst is. Verder kan worden herleid welke inkomsten het gevolg zijn van klanten die inkomsten uit arbeid hebben, te weten in totaal 319 klanten, die gemiddeld per maand € 409,- per maand verdienen. In dit geval stroomt een klant niet uit de uitkering, maar wordt wel een fors bedrag bespaard op de uitkeringslast. Daarnaast geldt voor 345 klanten dat er sprake is van een vorm van korting op de uitkering (bijv. inkomsten uit WIA, WAO, WW, Wajong, TW, ZW, combinatiekorting, ANW, pensioen, enz.), die de gemiddelde uitkeringslast ook sterk verlagen. In dit geval wordt voor deze klanten gemiddeld € 332,- per maand bespaard.

2.5 Specificatie van uitkeringen en klanten

Tabel 9: Bestandsopbouw naar participatietrede

Aantal klanten per participatietrede	Duiven	Westervoort	Zevenaar	RSD
Geen trede indeling	3	7	10	20
Trede 1 Geen aanbod	171	134	306	611
Trede 2a basis dienstverlening	68	73	214	355
Trede 2b Intensieve dienstverlening	141	89	191	421
Trede 3 Schoolgaand	10	6	8	24
Trede 4 Aanbod < 1 jaar	62	55	121	238
Trede 5 Direct bemiddelbaar	21	13	23	57
Trede 6 Betaald werk zonder groeipotentie	30	31	72	133
Trede 6 Betaald werk met groeipotentie	43	29	91	163
Totaal	549	437	1.036	2.022

Let op: dit betreft het aantal cliënten met een participatiedossier. Dit aantal is hoger dan het aantal uitkeringsdossiers (tabel 1).

Tabel 10: Klanten naar leeftijd, leefvorm, geslacht en uitkeringsduur

klanten naar leeftijd peildatum 30-4-2019					
Gemeente	Duiven	Westervoort	Zevenaar	RSD	%
18 tot 27 jaar	30	27	83	140	8,4%
27 tot 35 jaar	42	37	103	182	11,0%
35 tot 45 jaar	75	61	171	307	18,5%
45 tot 55 jaar	114	114	214	442	26,6%
55 tot AOW gerechtigde leeftijd	169	121	300	590	35,5%
Totaal	430	360	871	1.661	100%
Uitkeringsduur klanten peildatum 30-4-2019					
Gemeente	Duiven	Westervoort	Zevenaar	RSD	%
0 tot 3 maanden	27	19	61	107	6,4%
3 tot 12 maanden	24	18	44	86	5,2%
1 tot 2 jaar	33	30	61	124	7,5%
2 tot 3 jaar	122	93	218	433	26,1%
meer dan 3 jaar	224	200	487	911	54,8%
Totaal	430	360	871	1.661	100%
Leefvorm klanten peildatum 30-4-2019					
Gemeente	Duiven	Westervoort	Zevenaar	RSD	%
Alleenstaande	271	222	603	1.096	66,0%
Alleenstaande ouder	61	70	152	283	17,0%
Gehuwd	98	68	116	282	17,0%
Totaal	430	360	871	1.661	100%
Geslacht klanten peildatum 30-4-2019					
Gemeente	Duiven	Westervoort	Zevenaar	RSD	%
Man	208	156	383	747	45,0%
Vrouw	222	204	488	914	55,0%
Totaal	430	360	871	1.661	100%
Migratie achtergrond/Statushouders peildatum 30-4-2019					
Gemeente	Duiven	Westervoort	Zevenaar	RSD	
Aantal migratie achtergrond	251	186	264	701	
waarvan statushouders	103	65	73	241	

Toelichting:

Wat opvalt is dat ruim 60% van de klanten 45 jaar of ouder is. Deze groep lijkt het minst te profiteren van het economisch herstel. De RSD is druk bezig met het ontwikkelen van projecten voor klanten vanaf deze leeftijd. Wat verder opvalt, is dat het aantal klanten met een uitkering van meer dan 3 jaar weer behoorlijk is gestegen. Een groot deel van de groep klanten van 45 jaar en ouder maakt onderdeel uit van de groep klanten met een uitkering van meer dan 3 jaar. Het kost veel tijd en investeringen om deze groep weer richting betaald werk te krijgen. Met de nieuwe bestuurlijke opdracht kan weer actief ingezet worden op deze groep, zodat ook zij weer kans maken voor een plek op de arbeidsmarkt.

2.6 Opgelegde sancties

Tabel 11: Aantal waarschuwingen, maatregelen en boetes

Aantal waarschuwingen, boetes en maatregelen				
Soort besluit	Duiven	Westervoort	Zevenaar	RSD
Boete opleggen	2	2	4	8
Boete schriftelijke waarschuwing	1	1	3	5
Boete afzien ivm dringende reden	1	3	4	8
Boete afzien ivm ontbreken verwijtbaarheid	1	0	3	4
Totaal aantal waarschuwingen/ boetes	5	6	14	25

Toelichting:

Boete

Een boete wordt overwogen wanneer de inlichtingenplicht niet of niet behoorlijk wordt nagekomen. De hoogte van de boete is afhankelijk van de soort gedraging, de mate van verwijtbaarheid, de persoonlijke omstandigheden en de mogelijkheid om de boete te kunnen betalen. Het opleggen van een boete is geen bevoegdheid, maar een verplichting. Wel kan er worden afgezien van een boete i.v.m. persoonlijke omstandigheden of kan de boete worden gematigd. In bepaalde situaties kan er worden volstaan met een schriftelijke waarschuwing. Het aantal boetebeoordelingen is gedurende 2019 sterk afgenomen t.o.v. 2018. In 1 op de 3 beoordelingen wordt daadwerkelijk overgegaan op het opleggen van een boete of verlaging. Een belangrijke reden voor deze daling is de intensievere dienstverlening in het kader van de nieuwe opdracht RSD.

Maatregel

Een maatregel (tijdelijke verlaging van de uitkering) wordt overwogen wanneer men niet heeft voldaan aan de uitkering verbonden verplichtingen. Hierbij kan gedacht worden aan de arbeidsverplichtingen, re-integratieverplichtingen en medewerkingsverplichting. Gedurende 2019 zijn er geen maatregelen overwogen.

2.7 Doorlooptijd aanvragen

Tabel 12: gemiddelde doorlooptijd in kalenderdagen

Gemiddelde doorlooptijd aanvragen levensonderhoud RSD januari t/m april 2019				
	Totaal	Bbz	PW-I jongeren	PW-Inkomen
Gemiddelde doorlooptijd	28,9	40,0	30,3	27,8

Toelichting

De doorlooptijd is gedefinieerd als de periode tussen de indiening van de aanvraag en de afgifte van de beschikking. Een eventuele hersteltermijn is in de berekening meegenomen. Tot op heden blijft de RSD onder de normering (30 dagen).

2.8 Kinderopvang

Tabel 13: Kinderopvang t/m april 2019

Duiven	
Omschrijving doelgroep kinderopvang	Aantal cliënten
Re-integratietraject met uitkering	6
Studenten	3
Sociaal medische indicatie (SMI)	10
Totaal	19

Westervoort	
Omschrijving doelgroep kinderopvang	Aantal cliënten
Re-integratietraject met uitkering	5
Sociaal medische indicatie (SMI)	5
Totaal	10

Zevenaar	
Omschrijving doelgroep kinderopvang	Aantal cliënten
Alleenstaande ouder met parttime inkomsten en uitkering	2
Re-integratietraject met uitkering	11
Studenten	1
Sociaal medische indicatie (SMI)	26
Totaal	40

We zien dat de aanvragen kinderopvang op grond van SMI explosief toenemen. Kinderopvang op grond van SMI wordt vaak ingezet als ouders overbelast zijn of ouders een intensief hulpverleningstraject moeten volgen.

De sociale teams zetten in een eerder stadium SMI als preventie in. Ook zien we dat Veilig Thuis bij een toenemend aantal aanvragen is betrokken. Daarnaast zijn een aantal ouders in Zevenaar gehuisvest die eerder in een instelling voor beschermd wonen woonden. Nu ze zelfstandig begeleid wonen is meer ondersteuning in de opvoeding en opvang van kinderen noodzakelijk.

2.9 Handhaving

In 2019 zijn er door het cluster handhaving 64 bijzonder onderzoeken afgerond.

Hierin zitten tevens de adresonderzoeken en de onderzoeken op het gebied van de bijzondere bijstand bij die zijn opgenomen in de dienstverleningsovereenkomsten.

In totaal zijn er 14 fraudevorderingen opgeboekt.

Het aantal verzuimmeldingen op werk-fit trajecten loopt terug. De RSD is al een paar jaar bezig met deze aanpak, waardoor de bekendheid inmiddels groot is en er een preventieve werking vanuit gaat.

De gemeente Doesburg heeft besloten om de dienstverlening van Handhaving RSD in de loop van 2019 uit te breiden.

2.10 Gesubsidieerde arbeid

Tabel 15: aantal voormalige subsidiebanen RSD (ex WIW, I&D-banen)

Aantal subsidiebanen RSD (ex WIW, I&D-banen, loonkostensubsidies)						
Peildatum	1-1-2010	1-1-2014	1-1-2016	1-1-2017	1-1-2018	30-4-2019
RSD de Liemers	114	14	11	6	6	2

Toelichting

We zien het aantal langdurige subsidiebanen de afgelopen jaren gestaag teruglopen. Dit zorgt voor minder druk op het P-budget. Wel worden nieuwere vormen van gesubsidieerde arbeid ingezet. Hierbij gaat het om de inzet van een beperkte loonkostensubsidie in hoogte en duur, met daaraan gekoppeld een baangarantie van tenminste 6 maanden.

2.11 Loonkostensubsidies BUIG

Tabel 16: loonkostensubsidie I-deel

Loonkostensubsidie I-deel				
Gemeente	Duiven	Westervoort	Zevenaar	RSD
Loonkostensubsidie	€ 55.313	€ 35.258	€ 128.823	€ 219.394
Loonkostensubsidie (I-deel)	Duiven	Westervoort	Zevenaar	RSD
Aantallen	25	16	59	100
Gemiddeld bedrag per LKS per maand	€ 553	€ 551	€ 546	€ 548

Toelichting

Deze loonkostensubsidies worden ingezet voor klanten die (voorsnog) niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kunnen verdienen. Deze klanten zijn volledig in dienst van een werkgever en de RSD verstrekt de werkgever maandelijks een subsidie voor de gederfde loonwaarde.

2.12 Budgetuitputting

Tabel 17: Budgetuitputting Inkomensdeel BUIG

Budgetuitputting gebundeld budget Inkomensdeel (incl. loaw, loaz en Bbz starters)									
	Budget Inkomens-deel 2019 wet BUIG*	Budget Inkomens-deel t/m april 2019	Realisatie I-deel t/m april 2019	waarvan uitgaven Loonkosten-subsidies	Budget-resultaat I-deel 2019 t/m april	budget-uitputting t/m april. 2019 in %	Prognose 2019	Prognose over-schrijding 2019	Prognose over-schrijding 2019 in %
Duiven	5.787.899	1.852.128	2.031.721	55.313	179.593-	-9,7%	6.389.566	601.667-	-10,4%
Westervoort	4.871.938	1.559.020	1.572.544	35.258	13.524-	-0,9%	4.980.280	108.342-	-2,2%
Zevenaar	10.684.465	3.419.029	3.928.501	128.823	509.472-	-14,9%	12.022.896	1.338.431-	-12,5%
RSD de Liemers	21.344.302	6.830.177	7.532.766	219.394	-702.590	-10,3%	23.392.742	-2.048.440	-9,6%

* Dit het is het nader voorlopig budget Inkomensdeel 2019 gepubliceerd d.d. 24-4-2019.

Toelichting

Het Ministerie SZW heeft eind april 2019 de nadere voorlopige BUIG-budgetten 2019 gepubliceerd. De budgetten zijn met 3,3% naar beneden bijgesteld. Op basis van deze gegevens is besloten een aanvraag Vangnetuitkering in gang te zetten voor de gemeente Duiven en Zevenaar.

Tabel 18: budgetuitputting Participatiebudget (re-integratie)

Budgetuitputting Werkdeel / Participatiebudget						
	Participatie-budget RSD 2019**	P-budget t/m april 2019	Realisatie t/m april 2019	Budget resultaat t/m april 2019	budget- (uitputting) tm april in %	Prognose 2019
Duiven	583.516	194.505	146.841	47.665	24,5%	583.516
Westervoort	416.666	138.889	102.062	36.826	26,5%	416.666
Zevenaar	1.071.918	357.306	331.295	26.011	7,3%	1.071.918
RSD de Liemers	2.072.100	690.700	580.198	110.502	16,0%	2.072.100

** Dit is het Participatiebudget 2019 dat de RSD ontvangt van de gemeenten.

Toelichting

De RSD stuurt maandelijks strak op haar verplichtingen met daarbij de nog te verwachten verplichtingen op grond van gemaakte keuzes begin 2019. Kanttekening hierbij is dat het op onderdelen een inschatting blijft op basis van ervaringscijfers van voorgaande jaren. Met name de daadwerkelijke uitgaven op het gebied van activeringssubsidie, uitstroomprenie en reiskostenvergoedingen, zijn van meerdere factoren afhankelijk. De RSD stuurt erop aan dat alle, aan de RSD toegewezen Participatiegelden, in 2019 geheel worden ingezet.

Tabel 19: budgetten en uitputting per gemeente de afgelopen 5 jaar

Gemeente Duiven		jaar					Prognose
Budget(aandeel), netto-uitgaven en saldo		2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	BUIG-budget	€ 4.657.122	€ 5.328.627	€ 5.642.032	€ 5.713.371	€ 6.014.499	€ 5.787.899
2	Netto uitgaven BUIG gemeente	€ 5.738.052	€ 5.794.916	€ 6.082.868	€ 6.161.072	€ 6.237.147	€ 6.389.566
3	Saldo budget -/- netto uitgaven gemeente	-€ 1.080.930	-€ 466.289	-€ 440.836	-€ 447.701	-€ 222.648	-€ 601.667
3a	Saldo budget -/- netto uitgaven gemeente (%)	-23,2%	-8,8%	-7,8%	-7,8%	-3,7%	-10,4%

Gemeente Westervoort		jaar					Prognose
Budget(aandeel), netto-uitgaven en saldo		2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	BUIG-budget	€ 4.741.181	€ 5.011.948	€ 5.373.288	€ 5.445.241	€ 5.419.251	€ 4.871.938
2	Netto uitgaven BUIG gemeente	€ 5.628.326	€ 5.429.090	€ 5.223.345	€ 5.136.776	€ 4.951.726	€ 4.980.280
3	Saldo budget -/- netto uitgaven gemeente	-€ 887.145	-€ 417.142	€ 149.943	€ 308.465	€ 467.525	-€ 108.342
3a	Saldo budget -/- netto uitgaven gemeente (%)	-18,7%	-8,3%	2,8%	5,7%	8,6%	-2,2%

Gemeente Zevenaar		jaar					Prognose
Budget(aandeel), netto-uitgaven en saldo		2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	BUIG-budget	€ 10.080.009	€ 10.324.757	€ 11.589.915	€ 11.574.206	€ 11.820.266	€ 10.684.465
2	Netto uitgaven BUIG gemeente	€ 11.559.172	€ 11.950.132	€ 12.405.453	€ 12.685.492	€ 12.169.312	€ 12.022.896
3	Saldo budget -/- netto uitgaven gemeente	-€ 1.479.163	-€ 1.625.375	-€ 815.538	-€ 1.111.286	-€ 349.046	-€ 1.338.431
3a	Saldo budget -/- netto uitgaven gemeente (%)	-14,7%	-15,7%	-7,0%	-9,6%	-3,0%	-12,5%

3. Voortgang nieuwe opdracht RSD

3.1 Te behalen doelstellingen 2019

De RSD transformeert zich tot een netwerkorganisatie met een regierol op de (door)ontwikkeling van de Liemerse inclusieve arbeidsmarkt. Intern richt de RSD zich primair op het inrichten van een 'Unit Werk', gericht op het werk-fit maken en bemiddelen van klanten met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt.

Om deze doelstelling te behalen moet de RSD drie opgaven realiseren:

1. Het behalen van de afgesproken doelen (KPI's);
2. De interne organisatie flexibel en professioneel inrichten;
3. Het verkrijgen van de rol van regisserend netwerkpartners bij de (door) ontwikkeling van de Liemerse inclusieve arbeidsmarkt.

Deze doelstelling wordt eind 2019 geëvalueerd. In deze bestuursrapportage belichten wij de resultaten over de eerste vier maanden,

3.2 Behaalde resultaten inclusief voortgang

Onze nieuwe opdracht bestaat uit zeven deelprojecten met meetbare resultaten en een haalbaar tijdspad. Het belangrijkste deelproject: Unit Werk richt zich op het primaire proces, de andere deelprojecten ondersteunen het primaire proces.

Unit Werk

De belangrijkste target voor de RSD is om in 2019 265 kandidaten naar betaald werk, scholing of een zelfstandig beroep te begeleiden. In de eerste vier maanden is het ons gelukt om 55 klanten volledig uit de uitkering te laten stomen.

In de eerste vier maanden zijn 158 kandidaten (extra) op een traject geplaatst. Voor deze klanten is in de toekomst perspectief op werk. Dit sluit aan bij onze KPI; eind 2019 heeft 90% van alle klanten vanaf trede 2 een traject. De periode t/m april 2019 zijn 39 klanten werk-fit gemaakt voor de arbeidsmarkt.

De doorstroom- en uitstroomcijfers lopen behoorlijk achter op de doelstelling. Ondanks dat de verwachting er is dat de doorstroom- en uitstroomresultaten in de 2^e helft van 2019 zullen toenemen, heeft de RSD een plan van aanpak opgesteld waarbij de focus met name op het primaire proces komt te liggen. Hiermee verwacht de RSD een extra impuls te geven aan de realisatie van de doelstellingen.

Dienstverleningsconcept

Communicatie met de klanten van de RSD vinden wij essentieel. In ons nader uit te werken communicatie- en marketingplan formuleren wij wat onze denkrichting is, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Vooruitlopend hierop communiceren wij:

- Met onze klanten zoveel mogelijk op taalniveau B1.
- Waar het gaat om documentatie en/of aanvragen zoveel mogelijk digitaal door middel van DigiD en/of een informatieve website en/of de (inmiddels landelijke bekende) RSD-app.
- Op een zo efficiënt mogelijke manier, onze documenten zijn uiterlijk september 2019 aangepast aan de gewenste klantbenadering door een Liemersbrede werkgroep. Inmiddels staan er een aantal e-formulieren op de site van de RSD. Door middel van DigiD worden deze verwerkt. Voor eind 2019 kunnen al onze formulieren via de website worden verwerkt.

Zorg en Ondersteuning

Naast het primaire proces richting werk hebben wij ook de afspraak gemaakt om van klanten, waarvoor betaald werk niet tot de mogelijkheden behoort, de problematiek te signaleren en te verwijzen. Daarnaast worden klanten op participatiemogelijkheden gewezen. Het gaat hier om ruim 900 klanten waarvoor wij minimaal de basis-dienstverlening inrichten en de koppeling maken met onze ketenpartners. Nagenoeg alle klanten zijn gesproken. De komende maanden bepalen wij in samenspraak met onze ketenpartners het vervolg.

Inkomensondersteuning

De klantmanagers Inkomen worden omgevormd tot inkomenscoaches. Dit houdt in dat zij naast hun primaire taak, te weten het vaststellen van het recht op uitkering, ook oog zullen hebben voor de financiële situatie van de uitkeringsgerechtigden. Het doel hiervan is dat uitkeringsgerechtigden met problematische schulden sneller worden aangemeld bij de afdelingen schuldhulpverlening van de gemeenten, waardoor zij sneller door deze afdelingen met hun schulden kunnen worden geholpen. Hierdoor ontstaat er naar verwachting meer rust bij de uitkeringsgerechtigden, zodat zij zich beter kunnen focussen op hun re-integratie.

Op het moment dat uitkeringsgerechtigden voor het eerst inkomsten ontvangen, worden zij uitgebreid geïnformeerd op welke wijze en op welk moment zij de inkomsten moeten doorgeven en welke bewijsstukken moeten worden bijgevoegd. Ook worden zij gewezen op de mogelijkheid om heffingskortingen bij de belastingdienst aan te vragen.

Wanneer uitkeringsgerechtigden uitstromen uit de uitkering, worden zij ook uitgebreid geïnformeerd over de wijzigingen die hierdoor plaatsvinden in hun financiële situatie. Binnenkort worden klanten actief doorgeleid naar de sociaal raadslieden, zodat relevante wijzigingen direct digitaal kunnen worden doorgegeven aan de belastingdienst.

Wanneer een uitkeringsgerechtigde uitstroomt naar betaald werk, heeft hij/zij nog weleens een termijn te overbruggen totdat de eerste salarisbetaling plaatsvindt. Om te voorkomen dat de uitkeringsgerechtigde in financiële problemen komt, krijgt belanghebbende een overbruggingsuitkering in de vorm van een lening aangeboden, wanneer hij/zij deze periode niet zelf kan overbruggen. Belanghebbende kan kiezen of hij/zij de overbruggingsuitkering in 1, 2 of 3 termijnen terugbetaalt.

Specifieke doelgroepen

Twee specifieke doelgroepen, waarbij het criterium 'kansrijk' meespeelt, krijgen onze focus. Enerzijds gaat het hierbij om statushouders, hiervoor is plan van aanpak opgesteld en vastgesteld op welke wijze de RSD meer statushouders naar betaald werk begeleidt.

Anderzijds gaat het om de arbeidsbeperkten. Door eigen jobcoaches kunnen wij meer betekenen voor deze doelgroep en zijn wij sneller in staat bij te sturen. De RSD participeert in regionale werkgroepen over de inrichting van Nieuw Beschut Werk en de RSD heeft veel aandacht voor "switchen in de keten".

Interne organisatie

Bij de RSD staat het primaire proces centraal. Het is van cruciaal belang dat onze medewerkers hierin optimaal gefaciliteerd worden. Onze focus hierbij is:

1. Zo efficiënt mogelijk ingerichte werkprocessen
2. Ruim aanbod voor verdere professionalisering van de medewerkers

3. De benodigde digitale ondersteuning (mobiele telefoon/laptop etc.)
4. Begeleiding door het juiste leiderschap.

Momenteel hebben wij:

- Met bijna alle medewerkers individuele ontwikkelgesprekken.
- Ontwikkelen wij op individueel niveau parameters t.b.v. de efficiëntie van de medewerkers met betrekking tot het primaire proces.
- Beperken wij de administratieve lasten tot een minimum.
- Een medewerkertevredenheidsonderzoek gehouden. Wij verwachten na de zomer de resultaten.
- Geven wij als publieke organisatie invulling aan inclusiviteit door het aannemen van twee kandidaten vanuit de doelgroep.
- Hebben wij intervisie voor de gehele organisatie geïmplementeerd.

Leer- en Ontwikkelnetwerk

De afgelopen jaren hebben wij met meerdere in- en externe partijen gewerkt wanneer het gaat om de ontwikkeling van onze kandidaten. De opgedane kennis en ervaring zetten wij de komende jaren om in een (wellicht regionaal) Leer- en Ontwikkelnetwerk (LEON).

Het LEON heeft als doel om zowel de kandidaat als de trajectbegeleider (klantmanager) te voorzien van de juiste 'toolbox' om de route richting werk vorm te geven. De in te zetten tools variëren van de 'traditionele' re-integratietrajecten tot en met een meer innovatieve/creatieve manier vanuit bijvoorbeeld externe stakeholders. Dit kan op een hybride manier, zowel groepsgewijs, individueel als in een combi-vorm.

Momenteel bereiden wij de uitrol voor van LEON 1.0. In de zomer 2019 is deze intern uitgewerkt. Na de zomer worden zowel in- als externe partijen geconsulteerd om LEON 1.0. in 2019 te lanceren. Kenmerkend voor LEON is dat het een dynamisch systeem is, maar ook een resultaatgerichte zakelijke aanpak. De afspraken met onze huidige partners scherpen wij voor een korte periode aan tot de start van LEON 1.0. In de zomer van 2021 zullen wij naar verwachting starten met een verbeterde versie, de zogenaamde 2.0.

4. Beleidsontwikkelingen 2019

Ontwikkelingen in regelgeving in 2019

Naar een nieuw inburgeringsstelsel

Op dit moment doen inburgeraars te lang over hun inburgering. Ook prikkelt het huidige stelsel niet om op het hoogst mogelijke niveau de Nederlandse taal te leren. De verbinding met participatie wordt onvoldoende gemaakt. De doorgaande lijn tussen de asielopvang en de verdere inburgering bij gemeenten verloopt niet soepel genoeg. Inburgeraars zijn kwetsbaar op een vrije markt waar fraude voorkomt. Het kabinet komt daarom met een nieuwe inburgeringswet. De nieuwe inburgeringswet zal niet voor 1 januari 2021 in werking treden. Dit zijn de belangrijkste wijzigingen:

- Gemeenten krijgen een sleutelpositie in de uitvoering.
- Gemeenten nemen van iedere individuele inburgeraar een brede intake af, op basis waarvan een persoonlijk Plan Inburgering en Participatie (PIP) wordt opgesteld.

Gemeenten zijn verantwoordelijk om een passend inburgeringsaanbod te doen dat aansluit bij het PIP. Inmiddels is in de Liemers een regionale werkgroep van gemeenten en de RSD gestart met de voorbereidingen op de nieuwe wet. De werkgroep heeft in de eerste maanden van 2019 met de overige gemeenten in Midden-Gelderland afgestemd welke onderdelen van de nieuwe inburgeringswet het best samen kunnen worden opgepakt. De komende periode zal de aanpak voor de verschillende onderdelen verder worden uitgewerkt en worden geconcretiseerd. In de Liemers zelf is het voornemen om vooruitlopend op de nieuwe inburgeringswet met gemeenten, RSD, Vluchtelingenwerk en het COA te starten met een pilot brede intake. Logisch is dan dat de betrokken partijen vervolgens ook intensief samenwerken bij de begeleiding van de statushouders.

Vereenvoudiging Bbz

Het kabinet heeft een wetsvoorstel voor wijziging van de Bbz in voorbereiding. De beoogde ingangsdatum is 1 januari 2020. Deze wijziging komt vooral voort uit de wens om de financieringssystematiek te vereenvoudigen en meer in lijn te brengen met de financieringssystematiek van de Participatiewet. Volgens het kabinet is er geen sprake van een bezuiniging. Het gaat om de volgende wijzigingen:

- De declaratieregelingen bij het Rijk vervallen grotendeels. De middelen worden toegevoegd aan het Buig-budget en het gemeentefonds.
- De toegang voor oudere zelfstandigen met een niet-levensvatbaar bedrijf wordt beperkt. Zij zullen nu mogelijk eerder een beroep doen op de Participatiewet.
- Ondernemers in de binnenvaart kunnen voortaan ook in de eigen woongemeente Bbz aanvragen.

De RSD is aan de slag gegaan om deze wijzigingen in kaart te brengen en werkt in de komende maanden een implementatieplan uit. De wijzigingen zijn binnen de huidige uitvoeringspraktijk goed op te vangen.

Breed offensief

Switchen in de keten

Het kabinet wil dat inwoners makkelijker kunnen switchen van dagbesteding naar betaald werk met loonkostensubsidie en terug. Van parttime werk naar fulltime werk en weer terug in de bijstand. Landelijk zijn een aantal werkgroepen actief die hierover voorstellen uitwerken die moeten leiden tot landelijke uitvoeringsregelingen.

Aanpassing uitvoering Loonkostensubsidie en jobcoaching

Werkgevers willen graag dat de aanvraag loonkostensubsidie en jobcoaching door gemeenten op een eenduidige manier wordt uitgevoerd met eenzelfde werkproces. De aanpassing in de Participatiewet is voor internetconsultatie aangeboden. Tevens wordt gekeken naar kwaliteitsnormen voor jobcoaching. RSD volgt dit proces op de voet.

5. Ontwikkelingen in de uitvoering

Werkgeversservicepunt Midden-Gelderland (WSP)

Het Regionaal Werkgeversservicepunt Midden-Gelderland (WSP) onderhoudt de contacten met de werkgevers in Midden-Gelderland voor de gemeenten in Midden-Gelderland, het UWV en Scalabor. Naar aanleiding van de Liemerse besluitvorming werkt het WSP niet langer alleen regionaal (gericht op grotere werkgevers), maar ook sub-regionaal (gericht op het Liemerse MKB). Het WSP heeft accountmanagers naar voren geschoven om de Liemerse sub-regionale arbeidsmarktbenadering vorm te geven.

De sub-regionaal werkende accountmanagers van het WSP nemen wekelijks deel aan het matchingoverleg met de klantmanagers Bemiddeling van de RSD. Tijdens dit overleg worden werk-fitte klanten gematched op beschikbare vacatures (vraaggerichte matching) en wordt bepaald aan welke Liemerse werkgevers klanten kunnen worden voorgesteld (aanbodgericht matchen).

Het WSP wordt door een externe partij, in het project APK, begeleid bij het opnieuw ontwerpen van de werkprocessen. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de kwaliteit van matching door het WSP, maar bijvoorbeeld ook naar de kwaliteit van het aanleveren van kandidaten door UWV en gemeenten. De hele keten is in scope. Zo wordt er ook gekeken naar nazorg na plaatsing voor zowel de klant als de werkgever.

MijnRSD app

Sinds juni 2018 werkt RSD de Liemers met de app voor het matchen van uitkeringsgerechtigden op actueel ondersteuningsaanbod op trajecten, trainingen en onbetaald en betaald werk. Sinds december 2018 hebben de welzijnsinstellingen Caleidoz en Mikado een eigen account voor de app, waardoor zij hun vrijwilligerswerk en activiteiten van de sociale kaart kunnen publiceren in de app. Activiteiten als gratis fietslessen, een workshop koken met een klein budget, aanvraag voedselbank etc. worden hierdoor ook aangeboden aan de doelgroep. Zodoende biedt de app voor alle klanten, ongeacht de afstand tot betaald werk, een aanbod.

De app wordt doorlopend doorontwikkeld. RSD wil overwegen om de app uit te breiden met een gepersonaliseerd deel, waar klanten kunnen inloggen om makkelijk en beveiligd hun gegevens door te geven aan de RSD. Anderzijds overweegt de arbeidsmarktregio om de aanschaf en doorontwikkeling voor werkgeversdienstverlening mee te nemen in de subsidie-aanvraag Perspectief op werk.

RSD is door meerdere gemeenten gevraagd om toelichting te geven over de tool. Inmiddels is de app in gebruik door Rheden, Winterswijk en Leeuwarden. De gemeenten Montferland en Doesburg, zijn in afronding van de contractafspraken. Ede, Werkzaam Rivierenland, Hellendoorn, Werksaam, Amersfoort, Gouda, Werkplein Twente en Veghel overwegen de aanschaf.

Vanwege de innovatie en landelijke aandacht, heeft Cedris (de landelijke vereniging voor een inclusieve arbeidsmarkt) een filmpje gemaakt over de app. Daarnaast heeft de RSD met een stand deelgenomen aan het innovatieplein op het Divosa congres in mei 2019.

Jobcoaching

In 2019 zijn we verder gegaan met de doorontwikkeling van het instrument jobcoaching voor klanten die een doelgroep-indicatie hebben. Er wordt gewerkt aan een voorstel voor onze arbeidsmarktregio om tot gezamenlijke kwaliteitseisen voor jobcoaches te komen. Als we in onze arbeidsmarktregio dezelfde kwaliteitseisen aan jobcoachorganisaties stellen, wordt het voor hen gemakkelijker hieraan te voldoen en zal dit de kwaliteit bevorderen.

Van onze huidige klantgroep die een uitkering ontvangen, maar geen doelgroep-indicatie hebben, merken we dat de begeleidingsbehoefte ook groot is. Daarom is er een collega gestart met het behalen van haar jobcoach registratie. Samen met onze reeds werkende geregistreerde jobcoach kunnen zij nog meer klanten coachen die bezig zijn met een werkervaringsplek, proefplaatsing of betaalde arbeid.

Daarnaast helpen onze eigen jobcoaches de klantmanagers bij het herkennen van klanten met een arbeidsbeperking en geven ze advies over de aanpak van deze doelgroep.

Met deze aanpassingen loopt de RSD voor op de landelijke wetswijzigingen die gaan volgen. Het ministerie is van mening dat er landelijk kwaliteitscriteria moeten worden opgesteld. Tevens willen ze de begeleiding verbreden voor mensen die ondersteuning nodig hebben.

RSD blijft de wijzigingen volgen en scherpt aan waar nodig.

IPS

Eind 2018 zijn een aantal klanten met Ernstige Psychiatrische Problematiek aangemeld voor een Individueel Plaatsings Traject. In de eerste maanden van 2019 hebben we samenwerking met GGnet, via het bureau Twomorrow, en RIBW geïntensiveerd.

IPS is een methode om ernstig psychiatrische patiënten naar betaald werk toe te leiden.

De werkwijze is om klanten direct op werk te plaatsen en hen op de werkplek te trainen. Via de plaatsing en training komen de klanten achter hun sterke en minder sterke kanten.

Vaak hebben de klanten meerdere werkplekken nodig. In eerste instantie is een plaatsing niet duurzaam omdat het is bedoeld om van te leren. Na een aantal werkplekken vindt de klant de plek die het beste past en zal een plaatsing duurzaam zijn. Het gaat in alle gevallen om parttime werk.

De samenwerking met beide gecertificeerde instellingen verloopt heel goed.

Perspectief 360°

Op 6 februari 2019 is het officiële startschot gegeven voor het project Perspectief 360°. Perspectief 360° is een oriëntatietraject voor mensen met een grotere afstand tot werk. Het programma is heel gevarieerd.

Deelnemers komen alles te weten over werken in Nederland en Duitsland, ontmoeten veel nieuwe mensen en gaan veel op stap in de regio. Gezamenlijke, laagdrempelige stageactiviteiten zijn ook onderdeel van het programma. Binnen 12 weken zijn deelnemers op de hoogte van de diverse werkmogelijkheden in Nederland en Duitsland. Door ook over de landsgrens te kijken, vergroten deelnemers hun eigen mogelijkheden.

De eerste deelnemersgroep is begin februari van start gegaan. Van de 8 Liemerse deelnemers hebben er 5 betaald werk gevonden. De tweede groep is eind april gestart.

Statushouders

Ook in de eerste maanden van 2019 zijn de klantmanagers van de RSD bij hun dienstverlening aan statushouders ondersteund door een externe collega met een grote ervaring met statushouders. Deze specialist bemoeit zich actief met de statushouders in de caseloads van de klantmanagers van de RSD. In de eerste 4 maanden van 2019 volgden 99 statushouders naast hun inburgering of na afronding van hun inburgering een traject. Het gaat om de volgende trajecten:

Trajecten	Aantal
Maatschappelijk fit-trajecten	12
Werk-fit-trajecten	21
Actieve bemiddelingstrajecten (inclusief project WIN-WIN)	52
Opleidingstrajecten	14
Totaal	99

Project WIN-WIN

Het project WIN-WIN is half januari 2019 van start gegaan. WIN-WIN staat voor “Wonen in Nederland, Werken in Nederland”. Doel van het project is om werk-fitte statushouders te begeleiden naar betaald werk of een opleiding. Van de veertig deelnemers die vanaf half januari zijn ingestroomd, zijn er **vijf** betaald aan het werk, **vijf** zijn gestart op een proefplaatsing met baangarantie, **drie** zijn gestart met een opleiding met baangarantie en **zeven** personen zijn gestart met een opleiding. In totaal gaat het om **twintig** plaatsingen. In de praktijk blijken de deelnemers minder arbeidsfit dan gedacht. Bij een groot deel van de deelnemers is de taalbeheersing nog onvoldoende. Ook is er regelmatig sprake van persoonlijke problematieken (onder andere schulden). De kennis van de Nederlandse arbeidsmarkt is matig en het beeld van de eigen mogelijkheden is niet altijd reëel. De coach van WIN- WIN blijkt daardoor een groter deel van haar tijd kwijt te zijn met het werk-fit maken van de deelnemers dan voorzien.

Diagnose tool Persoons Profiel Scan (PPS)

Met ingang van 1 januari 2019 zijn we gestart met het afnemen van een diagnosetool bij nieuwe aanvragers. De PPS is een digitale vragenlijst om zicht te krijgen op de mogelijkheden van mensen. De vragenlijst bestaat uit zes onderdelen:

- Persoonlijke achtergrond (opleiding, werkverleden)
- Belemmerende en zelfredzaamheidsfactoren
- Arbeidsmarktmotivatie en werkzoekgedrag
- Intellectuele capaciteiten
- Taalniveau
- Persoonlijkheidskenmerken
- Competenties (gedrag wat iemand laat zien)

Het systeem genereert op basis van een weging een bemiddelbaarheidsscore. De klantmanagers gebruiken de rapportage in het intakegesprek om sneller een completer beeld van de mogelijkheden van de klant te vormen. Hierdoor kan sneller en een meer passend traject worden ingezet.

Informatiebeveiliging (BIG) en Privacybescherming (AVG)

Een afgevaardigde van de RSD draagt actief bij aan de Regionale Liemerse werkgroep “Informatieveiligheid en Privacybescherming”. Hierin zitten adviseurs vanuit de RSD en RID (SDL), 1Stroom en Zevenaar. De adviseurs houden zich gezamenlijk proactief bezig met de onderwerpen Informatieveiligheid (BIG) en Privacybescherming (AVG).

Vanuit de RSD is in het eerste drie maanden van 2019 een bijdrage geleverd aan de Eenduidige Normatiek Single Information Audit (ENSIA) 2018. De ENSIA heeft tot doel het verantwoordingsproces over

informatieveiligheid bij gemeenten en de SDL, verder te professionaliseren door het toezicht te bundelen en aan te sluiten op de gemeentelijke Planning & Control-cyclus.

Als onderdeel van de ENSIA is een controle (zelfevaluatie) op de Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten (BIG) uitgevoerd. Vanuit de ENSIA is de verplichting om de onderdelen Suwinet en DigiD, middels een externe auditor, te laten beoordelen. De audit over 2018 heeft plaatsgevonden. Beide onderdelen zijn positief beoordeeld en opgenomen in de collegeverklaring van Duiven, Westervoort en Zevenaar.

De huidige ENSIA-verantwoording is gebaseerd op de Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten (BIG). In 2019 wordt de BIG vervangen door de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO).

Hierdoor ontstaat één gezamenlijk normenkader voor de informatiebeveiliging binnen de gehele overheid, gebaseerd op de internationaal erkende en actuele ISO-Normatiek.

De BIO legt meer nadruk op risicomanagement dan de BIG, die meer gaat over specifieke maatregelen.

De rol van de bestuurder en lijnmanager(s) is ten aanzien van het risicomanagement explicieter dan de BIG aangaf. In 2019 zal de invoering van de BIO op projectmatige basis, binnen de samenwerking in de Liemers (Zevenaar, Gemeenschappelijke Regeling-1Stroom en de Gemeenschappelijke Regeling-SDL), worden opgepakt.

Om medewerkers van de RSD meer bewust te maken van informatiebeveiliging en privacybescherming, zijn we in april gestart met een bewustwordingstraject voor de hele SDL. Dit traject is gestart door het houden van een nulmeting. Daarna zijn de medewerkers uitgenodigd voor het volgen van een workshops/kick-off. De uitkomst van deze nulmeting heeft centraal gestaan tijdens deze bijeenkomsten.

Vakmanschap

De RSD heeft doorlopend aandacht voor het verder ontwikkelen en bijhouden van vakmanschap. Vakmanschap draagt immers bij aan de kwaliteit van de dienstverlening aan onze klanten. Alle klantmanagers van de RSD (Inkomen, Activering en Handhaving) zijn ingeschreven in het nieuwe Leerregister van de Beroepsvereniging van Klantmanagers (BvK). Daarnaast is de RSD vertegenwoordigd in het bestuur van de BvK, in de Raad van Advies en in de commissie Vakmanschap. Andere klantmanagers helpen ook mee met het organiseren van kennisactiviteiten. In het tweede deel van 2019 worden er twee regionale bijeenkomsten gehouden bij RSD de Liemers. Van al deze netwerkcontacten heeft de RSD veel profijt.

Branding en profilering

Vanaf 15 april heeft de RSD een nieuw logo en is de RSD meer een begrip dan een afkorting voor Regionale Sociale Dienst. De komende periode zal de RSD zich steeds meer gaan profileren op de werkgeversmarkt om bekendheid te krijgen en partnerships aan te gaan. Dit alles met de doelstelling de resultaten van de nieuwe opdracht te behalen.

Belangrijkste aandachtspunten zijn:

- Website (content uitbreiden, taalniveau aanpassen (B1))
- Folders voor klanten (RSDapp, werk-fit trajecten, jongerenloket, LEON en werkgevers)
- Werkgeversbenadering (kennisdelen over RSD-klanten en hun mogelijkheden, samenwerking WSP en RSD, Werk-fit trajecten en Leon, regelingen en tegemoetkomingen)

Verder wordt er nog gewerkt aan een herijking van de arbeidsmarktcommunicatie. Belangrijkste wijziging is de benadering van kandidaten vanuit wat zij zoeken, in plaats van wat de RSD kan bieden. Deze wijziging wordt geïnitieerd vanuit 1Stroom in samenwerking met Werken in Gelderland.

Cliëntenraad RSD

De cliëntenraad is in 2018 op volle sterkte gebracht met drie nieuwe leden, waaronder iemand van de participatieraad Zevenaar. Daarnaast heeft zij een nieuwe voorzitter aangetrokken. In het eerste kwartaal zijn er twee RSD-cliënten, leden van de cliëntenraad, aan het werk gegaan. Ook is er één lid verhuisd naar buiten de Liemers. Hierdoor zijn er onverwachts drie leden gestopt met de cliëntenraad en moet er komende periode een nieuwe sollicitatieronde worden opgestart om de cliëntenraad weer aan te vullen. De rol van ambtelijk ondersteuner van de cliëntenraad, wordt vanaf juni 2019 ingevuld door Chantal van Aggelen. Zij loopt vanaf begin 2019 mee met de cliëntenraad en pakt steeds meer taken over.

In 2019 heeft de cliëntenraad vergaderd over verschillende thema's, waaronder: de inkomstenvrijlating, APK, collectiviteitskorting, ontwikkelingen nieuwe opdracht RSD, CR vergoeding en een aantal projecten. De cliëntenraad heeft één positief advies uitgebracht in 2019, dat betrof het voorstel tot inkomstenvrijlating.

Bijlage 1: Dienstverlening RSD

Uitgangspunten

Ieder voorstel en/of plan wordt getoetst aan het vastgestelde DNA van de RSD.

Dit DNA luidt als volgt:

Missie

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

Ons DNA kent drie kernwaarden

- *Perspectief:* We zoeken samen met de inwoners naar een aantrekkelijk perspectief en doen een beroep op zelfstandigheid en eigen kracht.
- *Maatwerk:* We onderzoeken gezamenlijk met de individuele inwoner en onze netwerkpartners de behoeften en de mogelijkheden van individuele inwoners en doen wat nodig is.
- *Vakmanschap:* Wij zijn professionals. We werken methodisch en bieden continuïteit. Onze medewerkers zijn (zelf)kritisch, hebben een lerende houding en zoeken actief de samenwerking met de netwerkpartners.

Groepsgerichte aanpak

Om meer klanten van dienst te kunnen zijn, begeleidt de RSD veel klanten groepsgewijs. De Basistraining wordt verzorgd door interne trainers van de RSD. De training is gericht op bouwen aan zelfvertrouwen en het ontwikkelen van sollicitatievaardigheden. De training kan op de individuele deelnemer worden afgestemd. Voor klanten die snel aan het werk kunnen, zijn er netwerkbijeenkomsten. Deze bijeenkomsten zijn niet alleen gericht op voltijdswerk, maar ook op parttime werk of het uitbreiden hiervan.

Alle personen die in aanmerking willen komen voor een uitkering, zijn verplicht om voorlichtingsbijeenkomsten bij te wonen. Tijdens deze bijeenkomsten worden de mensen geïnformeerd over de rechten en plichten die verbonden zijn aan een uitkering. Pas na het bijwonen van deze voorlichtingsbijeenkomsten neemt de RSD de aanvraag in behandeling.

Individuele begeleiding op maat

De klantmanagers van het Jongerenloket, de klantmanagers Zorg en Ondersteuning, de klantmanagers Activering en de klantmanagers Bemiddeling begeleiden de klanten ook individueel op maat. De klantmanager stelt in samenspraak met de klant een trajectplan op. Bij elke voorziening die wordt ingezet, wordt zorgvuldig gerapporteerd wat het doel is van de inzet van de voorziening en wat de duur is.

Jongerenloket (jongeren tot 27 jaar)

Het jongerenloket van de RSD heeft een belangrijke regionale functie in de advisering aan de poort. Veel jongeren weten het jongerenloket te vinden voor advisering en ondersteuning naar werk of scholing. Het jongerenloket heeft een groot netwerk en maakt ook actief gebruik van het netwerk om jongeren zo goed mogelijk verder te helpen richting werk. Het netwerk weet het jongerenloket ook goed te vinden. Zo kan RSD beter aansluiten bij bijvoorbeeld hulpverleningsplannen en versterken we elkaar.

In Q2 en Q3 van 2019 wordt verkend wat er nodig is om jongeren in de leeftijd 23-27 jaar, zonder startkwalificatie of inkomen (bekend bij UWV) in beeld te krijgen en waar nodig ondersteuning te bieden.

Het Jongerenloket houdt ook intensief contact met de VSO en Pro scholen in de regio Arnhem en Achterhoek. Met de scholen wordt periodiek, zowel op leerling- als op beleidsniveau, gesproken over de ondersteuning van leerlingen om de stap van school naar studie, werk of dagbesteding zo klein mogelijk te maken. Als het nodig is, organiseert de RSD een multidisciplinair overleg. De jongeren worden individueel en groepsgewijs begeleid.

Klanten vanaf 27 jaar

Alle klanten zijn ingedeeld op de aanbod arbeidsmarktladder van de programmaraad.

Hiervoor wordt onderstaande indeling gebruikt:

- | | |
|---------|--|
| Trede 1 | Uitstroom naar betaald is niet mogelijk, maatschappelijke deelname is het hoogst haalbaar. |
| Trede 2 | Aanbod voor de arbeidsmarkt over meer dan 1 jaar. Hierbinnen wordt onderscheid gemaakt tussen degenen die reeds in staat zijn tot het volgen van een traject en degenen die nog niet in staat zijn om een intensief traject naar werk te volgen. |
| Trede 3 | Voltijd schoolgaand / studerend |
| Trede 4 | Aanbod voor de arbeidsmarkt binnen 1 jaar |
| Trede 5 | Direct aanbod voor de arbeidsmarkt |
| Trede 6 | Klant verricht al (parttime) betaald werk. Hierin maken we een onderscheid tussen klanten met wel/geen groeipotentie tot urenuitbreiding. |

In 2018 is de RSD overgegaan naar specialisaties voor de klantmanagers werk en activering. Sindsdien zijn er drie specialisaties: Zorg & Ondersteuning, Activering en Bemiddeling.

Zorg & Ondersteuning

Klanten op trede 1 en 2A vallen onder het team Zorg & Ondersteuning. Dit team stelt in het intakegesprek vast dat de afstand tot de arbeidsmarkt te groot is om uit te kunnen stromen naar betaald werk. In het intakegesprek worden de mogelijkheden tot maatschappelijke participatie verkend. Hierbij valt te denken aan taalondersteuning, vrijwilligerswerk, dagbesteding of ondersteuning vanuit het sociaal team. De klantmanager verwijst warm door. Na verwijzing wordt de cliënt niet actief gevolgd. Minimaal eens per twee jaar wordt elke klant op trede 1 en 2A, door een klantmanager Inkomen, meegenomen in een themacontrole. Naast een toets op de rechtmatigheid van de uitkeringsverstrekking wordt er gekeken of de kansen op de arbeidsmarkt voor de cliënt zijn veranderd. Wanneer blijkt dat er mogelijkheden zijn, wordt de cliënt uitgenodigd voor een nieuwe intake door de klantmanager Zorg & Ondersteuning. Dit gebeurt ook wanneer de klant hiertoe zelf contact opneemt met de RSD.

Activering

Klanten op de treden 2B t/m 4 vallen onder de klantmanagers Activering. Zij hebben de taak om deze cliëntgroep werk-fit te maken. Dit kan d.m.v. persoonlijke begeleiding, het aanbieden van een training, inzet van een werkervaringsplek of d.m.v. inzet van een ingekocht traject. De klantmanagers Activering brengen, samen met de cliënt, de kansen en de belemmeringen in beeld. Een cliënt is werk-fit wanneer hij denkt in kansen, een reëel beeld heeft van zijn mogelijkheden op de arbeidsmarkt en vaardig is om zichzelf aan werkgevers te presenteren. Zodra de cliënt werk-fit is, wordt hij overgedragen naar team Bemiddeling. Team Bemiddeling onderzoekt ook of er sprake is van een verminderde loonwaarde. In dat geval wordt de cliënt aangemeld voor het Doelgroep Register en kan er bij bemiddeling naar werk zo nodig jobcoaching ingezet worden en/of loonkostensubsidie verstrekt.

Bemiddeling

Klanten op de treden 5 en 6 worden begeleid door team Bemiddeling. Klanten worden verder getraind in sollicitatievaardigheden en actief bemiddeld naar openstaande vacatures. Het team Bemiddeling kent de regionale arbeidsmarkt en werkt nauw samen met de (accountmanagers van) het WSP. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het matchingssysteem Sonar. Klanten die parttime betaald werk hebben, worden gevolgd en zo mogelijk aanvullend bemiddeld om uit de uitkering te stromen. Deze klantmanagers zijn ook verantwoordelijk voor klanten die werken, maar die niet volledig in hun levensonderhoud kunnen voorzien.

Ondernemerschap

Ondernemers met financiële problemen kunnen in bepaalde gevallen een beroep doen op het Besluit bijstandsverlening zelfstandigen (Bbz). Ook klanten die ondernemer willen worden, kunnen in bepaalde situaties een beroep doen op deze regeling. Voor de dienstverlening aan ondernemers (in spé) heeft de RSD twee medewerkers in dienst. Zij beoordelen de aanvraag en begeleiden de ondernemer (in spé).

Het Bbz is voor klanten die voltijds ondernemer zijn of willen worden. Daarnaast kent RSD een regeling voor Parttime Ondernemerschap (PTO).

Klanten met een arbeidsbeperking

Met de komst van de Participatiewet in 2015 komen mensen met een arbeidsbeperking, maar met arbeidsvermogen, naar de gemeente voor ondersteuning. Voor klanten met een arbeidsbeperking kunnen instrumenten als loonkostensubsidie, jobcoaching, werkplekaanpassing of nieuw beschut werk worden ingezet om betaald werk te verrichten.

In eerste instantie was deze doelgroep vooral zichtbaar bij jongeren tot 27 jaar. Zij kwamen vanuit het speciaal onderwijs naar de RSD met ondersteuningsvragen. De verwachting was dat in het zittend bestand ook veel klanten zitten die gebaat zijn bij deze instrumenten en begeleiding. Hiervoor hebben de klantmanagers een training gevolgd en is samenwerking gezocht met het UWV voor het geven van voorlichting en casuïstiek bespreking. Het UWV heeft jarenlange ervaring met deze doelgroep en geeft de indicatie af voor deze instrumenten.

We zien dat deze instrumenten in toenemende mate worden ingezet. Dat is een mooie ontwikkeling, want door deze instrumenten heeft deze doelgroep de kans om volwaardig mee te draaien in de maatschappij. Deze doelgroep wordt gekenmerkt doordat zij niet in staat zijn om zelfstandig het wettelijk minimumloon te verdienen. Hierdoor blijven zij echter wel afhankelijk van de (financiële) ondersteuning van de RSD om aan het werk te komen en te blijven.

Wet Taaleis

In artikel 18b van de Participatiewet is de Wet Taaleis opgenomen. In het kort komt het erop neer dat uitkeringsgerechtigden, aan wie arbeidsverplichtingen zijn opgelegd, de Nederlandse taal voldoende moeten beheersen dan wel de Nederlandse taal moet leren, om betaalde arbeid te zoeken, te aanvaarden en te behouden. Desbetreffende uitkeringsgerechtigden dienen dus aan te tonen dat zij de Nederlandse taal voldoende beheersen.

Het maken van een Persoons Profiel Scan (PPS) maakt onderdeel uit van de aanvraagprocedure. De PPS is een digitale vragenlijst die door de aanvrager van een uitkering bij de RSD wordt ingevuld. In de PPS worden 6 onderdelen uitgevraagd, die in een rapport komen te staan. Uit dit rapport volgt een score op bemiddelbaarheid. Eén van deze onderdelen is de taal. Wanneer voor dit onderdeel een voldoende wordt gescoord, beheerst men de Nederlandse taal goed genoeg om aan het werk te komen. Scoort men een onvoldoende, dan wordt er door de klantmanager samen met betrokkene een taaltraject afgesproken. Afhankelijk van het leervermogen wordt bekeken welk traject het beste voor betrokkene is. Gedacht kan worden aan een opleiding Nederlands bij het RijnIJssel college, aan het inzetten van een taalmaatje etc. Er wordt gemonitord of betrokkene zich al dan niet voldoende inzet om de Nederlandse taal te leren. Indien dit niet het geval is, moet worden onderzocht wat hiervan de reden is. Bij onvoldoende inzet wordt er een verlaging van de uitkering overwogen.

Nieuwkomers die een inburgeringstraject volgen, vallen niet onder de Wet Taaleis, omdat zij de Nederlandse taal via de inburgering al leren.

Tegenprestatie

Op grond van de Participatiewet zijn uitkeringsgerechtigden verplicht een zogenaamde tegenprestatie naar vermogen te verrichten voor de uitkering die zij ontvangen. In de Liemers geldt dat mensen gedurende 3 maanden per kalenderjaar tenminste 2 uur per week onbetaald voor de maatschappij nuttige werkzaamheden verrichten. In de praktijk is dit meestal vrijwilligerswerk. De gedachte die hier achter zit, is dat mensen op deze manier in beweging komen. Uitkeringsgerechtigden die parttime werken, die deelnemen aan een traject of die mantelzorg verrichten, zijn daarom vrijgesteld van deze verplichting. De welzijnsorganisaties Caleidoz en Mikado voeren de tegenprestatie voor de RSD uit.

Niet-uitkeringsontvangers

De grootste groep NUO's zijn de hierboven al genoemde jongeren die zich bij het Jongerenloket melden voor ondersteuning. Daarnaast melden zich ook steeds meer NUO's van 27 jaar en ouder. In de meeste gevallen gaat het om mensen met een indicatie doelgroepregister die door inkomen van hun partner geen recht hebben op een bijstandsuitkering.