

**WERKZAAK
RIVIERENLAND**



de zaak met hart voor werk

Bedrijfsplan

19 september 2014

> Samenwerkend en verbindend

> Inhoudsopgave

	<i>Hoofdstuk</i>	<i>blz.</i>
	Voorwoord : talent werkt voor Rivierenland	4
1	Inleiding	5
1.1	Achtergrond en aanleiding	5
	Sociaal domein	5
	Participatiewet	5
	Deelnemers	5
	Regionale werkwijze	6
1.2	Bestuurlijke opdracht	6
1.3	Totstandkoming bedrijfsplan	6
1.4	Inhoud bedrijfsplan	6
2	Werkzaam Rivierenland	7
2.1	Korte schets van de regio Rivierenland	7
2.2	Kernpunten Werkzaam Rivierenland	7
	Wettelijke taken	7
	Extra taken	7
	Inkomensverstrekking	7
2.3	Missie en visie	7
2.4	Werkzoekendenproces	7
2.5	Kader en uitgangspunten	8
	Doelgroepen en klantprofilering	8
2.6	Doelstellingen Werkzaam Rivierenland	9
2.7	Waarden Werkzaam Rivierenland	9
3.	Werkgeversdienstverlening	11
3.1	Programma Werk	11
	Werkgevers	11
	Re-integratie en loonkostensubsidie	11
	Beschut werk	11
3.2	Marketingplanning	11
3.3	Analyse Werkzaam Rivierenland	11
3.4	Belangrijkste sectoren voor Werkzaam Rivierenland	11
3.5	Instrumenten werkgeversdienstverlening	12
4	Bestuurlijke organisatie Werkzaam Rivierenland	14
4.1	Juridische vormgeving	14
4.2	Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap	14
4.3	Verordenende bevoegdheden	15
4.4	Stemverdeling	15
4.5	Bestuurlijke aansturing	15
4.6	Stichting Werkzaam Rivierenland Plus	15
5	Ambtelijke organisatie	16
5.1	Besturingsfilosofie personeel en organisatie	16
5.2	Hoofdstructuur	16
	Besturingsprincipes	16
	Bedrijfsvoeringstaken Werkzaam Rivierenland	16
	Hoofdstructuur	17
	Meerwaarde outsourcen	17
5.3	Formatie	17
	Noodzakelijke formatie	17
	Doelgroepformatie	18
	Het Nieuwe Werken	18
5.4	HRM	19
	Sociaal Plan	19
	Medezeggenschap	19
6	Overige bedrijfsvoering	20
6.1	ICT	20
	De ICT- ondersteuning is in drie componenten uitgewerkt:	20
	Ad a) Infrastructuur	20
	Ad b) Primair proces	20
	Ad c) Ondersteunend proces	20
	Projectkosten en exploitatiekosten ICT	21
6.2	Huisvesting	21
	Uitgangspunten huisvesting	21
	Inrichtingsconcept	22
	Huisvestingsconcept	22
	Werkpleksoorten en benodigde ruimtes	22
	Locaties Werkzaam Rivierenland	22

7	Samenwerking	23
	Platform Onderwijs Arbeidsmarkt	23
	UWV	23
	Re-integratiepartners	23
	Zorginstellingen	23
	Onderwijsinstellingen	23
	Gemeenten	23
	Ketensamenwerking	23
8	Financiën	24
	Inleiding	24
8.1	Huidige situatie	24
8.2	Meerjarenbegroting en startkosten Werkzaam Rivierenland	25
	Meerjarenbegroting	25
	Projectbegroting	26
8.3	Gevolgen voor gemeenten: kostenverdeling en financiering opstartkosten	26
	Verdeelsleutels	26
	Opstartkosten gedeeltelijk gedekt vanuit vermogen LANDER	28
8.4	Risico's Werkzaam Rivierenland en gemeenten	28
8.5	Planning & Controlcyclus	28
	Afkorting	30
	Bijlage 1: Werkzoekendenproces Werk & Inkomen Werkzaam Rivierenland	32
	Bijlage 2: Organisatiemodel inclusief bedrijfsvoering	33
	Bijlage 3: Organisatiemodel exclusief bedrijfsvoering	34

talent werkt voor Rivierenland

Voor u ligt het bedrijfsplan van de Werkzaam Rivierenland. Het bedrijfsplan is een intensieve samenwerking tussen alle betrokken deelnemers vanuit acht gemeenten binnen de regio Rivierenland, werkgevers, het UWV, de GR Sociale Dienst Bommelerwaard en de GR Sociale Werkvoorziening LANDER tot stand gekomen. Een aantal werkgevers en ruim 70 medewerkers van de verschillende organisaties hebben hieraan meegewerkt en ik wil hierbij mijn waardering uiten voor hun inzet en de geleverde kwaliteit. Zonder hun hadden we deze prestatie in 5 maanden tijd niet gerealiseerd. Het gezamenlijk doorlopen traject heeft geleid tot voorliggend bedrijfsplan. Uitgangspunt is dat het samenvoegen van de capaciteit van alle betrokken organisaties leidt tot de meest ondernemende infrastructuur voor werk en inkomen, in heel Nederland, die uitgevoerd gaat worden door Werkzaam Rivierenland, centraal in Rivierenland.

De vraag van de werkgever binnen Rivierenland en daarbuiten is het uitgangspunt voor de processen van de organisatie. Werkzoekenden worden door de medewerkers van Werkzaam Rivierenland zo efficiënt en effectief mogelijk geplaatst bij deze werkgevers. Werkzaam Rivierenland mag in staat worden geacht om, ten opzichte van de huidige afzonderlijke organisaties, meer kwaliteit te leveren tegen minder kosten. Deze conclusie wordt onderbouwd door het volgende:

- Bundeling en schaalvergroting leggen de basis voor een kwalitatief betere dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden in het Rivierenland en daarbuiten.
- De bundeling van formatie en kennis over werkzoekenden creëert een schaal die beter in staat is de nieuwe Participatiewet, waarin verschillende wetten en regelingen worden samengevoegd, uit te voeren.
- Door de samenvoeging en intensieve samenwerking met het UWV, blijft de arbeidsmarktregio Rivierenland behouden. Hierdoor ontvangen werkzoekenden de dienstverlening binnen de regio.
- Werkzaam Rivierenland kan door haar schaal en bundeling van kennis meer betekenen voor werkgevers en werkzoekenden dan de afzonderlijke organisaties.
- Werkzaam Rivierenland gaat als werkgever meer bieden aan haar medewerkers, als het gaat om inhoudelijke ontwikkeling en carrièreperspectief. Op basis van ervaringen weten we dat daarmee de arbeidssatisfactie van medewerkers toeneemt.

Door bundeling van taken en huisvesting is het mogelijk om de taakuitvoering efficiënter uit te voeren. Dit levert voor de komende jaren een besparing op van € 2 miljoen, namelijk van € 16,5 miljoen naar € 14,5 miljoen. Verder leidt de andere wijze van dienstverlening naar werkgevers en werkzoekenden tot omzet of lagere uitkeringslasten waarmee de toekomstige tekorten worden afgedekt.

Voorliggend bedrijfsplan gaat verder in op deze aspecten. Het betreft een uitwerking van vragen over dienstverlening, formatie, kosten en de ambtelijke en bestuurlijke organisatie van de Werkzaam Rivierenland. Dit bedrijfsplan is bedoeld om de besluitvorming, om al dan niet over te gaan tot de vorming van een gezamenlijke Werkzaam Rivierenland, te ondersteunen.

Ik hoop dat u aan het lezen van dit bedrijfsplan net zoveel plezier beleeft als ik heb beleefd aan de weg daar naartoe.

*Elfriede Boer MBA
Projectleider Werkzaam Rivierenland.*

> 1. Inleiding

1.1 Achtergrond en aanleiding

Sociaal domein

Werkzaam Rivierenland is nadrukkelijk gepositioneerd in het totaal van het lokale en regionale sociaal domein. Werkzaam Rivierenland heeft een rol in het Portaal van het sociaal domein.

De uitgangspunten van deze visie zijn:

- Burger, huishouden en buurt centraal;
- Wereld terug naar de burger (zelfstandige burger en terugtrekkende overheid);
- Ondersteuning integraal en ontschot organiseren;
- Krachtige burgers en krachtige professionals.

Werkzaam Rivierenland past de uniforme methode van vraagverheldering past toe.

Iedere gemeente organiseert één lokale toegang (zie 'Contouren voor een sociaal Rivierenland'), het Portaal. In het Portaal kan iedere inwoner terecht met vragen op alle negen levensgebieden. Binnen het Portaal is de inzet gericht om vragen zoveel mogelijk op te lossen in de nulde of eerste lijn.

Ook Werkzaam Rivierenland heeft een rol in dit brede Portaal. Een aanvraag van een uitkering kan het eerste contactmoment zijn. Wanneer blijkt dat er vragen zijn op meerdere levensgebieden wordt gekeken of "het keukentafelgesprek" binnen een lokaal wijk- of gebiedsteam wordt gevoerd of binnen Werkzaam Rivierenland op locatie.

Participatiewet

Op 1 januari 2015 treedt naar verwachting de Participatiewet in werking. De Participatiewet brengt de voorzieningen voor bijstand, beschut werk en jonggehandicapten samen in één regeling. De doelstelling van de Participatiewet is om iedereen met arbeidsvermogen naar werk toe te leiden, bij voorkeur naar regulier werk.

Uit de toelichting op het (gewijzigde) wetsvoorstel zoals dat in december 2013 is aangeboden aan de Tweede Kamer:

'De regering heeft de ambitie om iedereen in staat te stellen als volwaardig burger mee te doen en bij te dragen aan de samenleving. Voor de meeste mensen is meedoen vanzelfsprekend; zij hebben een baan, kunnen voorzien in hun eigen levensonderhoud en zijn ook op andere manieren maatschappelijk actief. Voor andere mensen is volwaardig meedoen een grotere opgave. De regering wil ook aan deze mensen perspectief blijven bieden op volwaardig burgerschap. De mens staat daarbij centraal. De regering gaat zo veel mogelijk uit van de eigen kracht van mensen en biedt ondersteuning waar dit nodig is. Het wetsvoorstel voor de Participatiewet is op deze belangrijke uitgangspunten gebaseerd. De regering streeft ernaar om te komen tot een inclusieve arbeidsmarkt. Een arbeidsmarkt die plaats biedt voor jongeren en ouderen en voor mensen met en zonder beperking. Het is essentieel om mensen tot hun recht te laten komen en ze in staat te stellen zo veel mogelijk zelfstandig mee te doen aan de samenleving. Participatie, bij voorkeur via werk, zorgt voor sociale, economische en financiële zelfstandigheid, draagt bij aan het gevoel van eigenwaarde en levert een bijdrage aan de sociale cohesie en de economie. In zo'n samenleving kan iedereen bijdragen aan het versterken van de economische en sociale kracht van Nederland.'

Deelnemers

De gemeenten Tiel, Buren, Neerijnen, Neder-Betuwe, West Maas en Waal, Maasdriel, Zaltbommel, Culemborg en Geldermalsen, het UWV en het SW-bedrijf LANDER hebben voor de invoering van de Participatiewet de handen in één geslagen. Gezien de gepresenteerde kabinetsplannen is dit een goede keuze. De hoeveelheid betrokken gemeenten én de deelname van zowel het UWV als LANDER maken de samenwerking uniek.

Regionale werkwijze

Waarom is het belangrijk te investeren in een regionale werkwijze?

- Het kabinet heeft in Nederland 35 arbeidsmarktregio's aangewezen. Regio Rivierenland is er daar één van. Het is een kleine arbeidsmarktregio die zich de komende jaren zal moeten bewijzen om te kunnen blijven voortbestaan. Zonder regionale samenwerking is dat onmogelijk.
- We willen dat zoveel mogelijk inwoners van Rivierenland economisch zelfstandig zijn. Daarvoor is werken en daarmee de arbeidsmarkt voorwaardelijk. De arbeidsmarkt functioneert en ontwikkelt zich (sub)regionaal. De aard van en de ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt zijn allesbepalend voor het succes van Werkzaam Rivierenland.
- Veel expertise en aandacht is nodig om snel te kunnen insprijnen op veranderende regelgeving in de sociale zekerheid of dynamiek in de arbeidsmarkt. Gemeenten krijgen bijvoorbeeld een grotere verantwoordelijkheid voor arbeidsgehandicapten. Het regionaal samen inzetten van menskracht en middelen maakt het beter mogelijk om adequaat op deze veranderingen te reageren.
- De middelen voor Werk & Inkomen dalen. Het laatste kabinet Balkenende greep al fors in op de budgetten én Rutte I en II gaan op die weg door. Deze bezuinigingen zijn ingegeven door de ineffectiviteit en inefficiëntie van het re-integratiebeleid van begin deze eeuw. Daarnaast hebben veel gemeenten in Rivierenland nu al te maken met tekorten op het budget voor inkomen. De werkloosheid stijgt en de doorstroom van WW naar de bijstand door aanstaande Rijksmaatregelen groeit. Alle redenen om de krachten te bundelen. Het terugbrengen van de organisatiekosten lukt beter als regionaal op een slimme manier wordt samengewerkt.

1.2 Bestuurlijke opdracht

Met de vaststelling van het organisatorisch model door de gemeenteraden in februari en maart 2014 hebben de gemeenteraden de volgende opdracht meegegeven:

- a. Een GR met een openbaar lichaam "Werk en Inkomen" uit te werken en vóór het zomerreces 2014 ter besluitvorming aan te bieden aan de gemeenteraad
- b. Het intrekingsbesluit GR LANDER gelijktijdig ter besluitvorming aan te bieden aan de gemeenteraad.
- c. Het intrekingsbesluit GR Sociale Dienst Bommelerwaard gelijktijdig ter besluitvorming aan te bieden aan de gemeenteraden van de gemeente Zaltbommel en de gemeente Maasdriel.
- d. Het bedrijfsplan voor de GR met openbaar lichaam, onder a. bedoeld, verder uit te werken en daarin de financiële scenario's, de bezuinigingsopgave en de frictiekosten door te rekenen.

Met de aanbidding van het bedrijfsplan en de GR is voldaan aan de opdracht van de gemeenteraden. In het bedrijfsplan wordt ingegaan op de opmerkingen en moties van de verschillende gemeenteraden die zijn gemaakt en ingediend bij de behandeling van het inhoudelijk en organisatorisch model.

1.3 Totstandkoming bedrijfsplan

Het bedrijfsplan is het resultaat van een intensief proces waarin zowel bestuurlijk als ambtelijk alle betrokken deelnemers nauw hebben samengewerkt.

De ambtelijke aansturing van het proces lag bij het projectleidersoverleg Werkzaam Rivierenland. De deelnemers van de verschillende deelprojectgroepen kwamen uit de deelnemende gemeenten, Sociale Dienst Bommelerwaard, WAPR, UWV en LANDER.

De bestuurlijke aansturing van het proces lag bij de stuurgroep waarin portefeuillehouders samenkwamen. Na de gemeenteraadsverkiezingen van 19 maart 2014 is de samenstelling van de stuurgroep gewijzigd.

Naast de stuurgroep is periodiek overleg gepleegd met het portefeuillebeeraad (voorheen programmaraad Participerend) waarin alle portefeuillehouders van de betrokken gemeenten samenkwamen.

1.4 Inhoud bedrijfsplan

De inhoud van het bedrijfsplan is gevoed door de deelresultaten van verschillende werkgroepen. Door de werkgroepen zijn de volgende onderwerpen uitgewerkt:

- Werkgeversdienstverlening
- Juridische vormgeving
- Huisvesting
- Financiën
- Personeel en organisatie
- ICT
- Beleid

Omwille van de leesbaarheid van het bedrijfsplan is ervoor gekozen alleen de kern, die van belang is voor een zorgvuldige besluitvorming, op te nemen in de hoofdtekst. De uitwerkingen van de werkgroepen is opgenomen in de bijlagen.

Het doel van het bedrijfsplan is om de bestuurlijke besluiten van februari/maart 2014 verder te concretiseren, zodat de verschillende (beoogde) deelnemers aan Werkzaam Rivierenland op basis hiervan kunnen besluiten tot deelname aan Werkzaam Rivierenland.

De deelnemers gaan bij vaststelling van het bedrijfsplan samen Werkzaam Rivierenland bouwen. Hiervoor wordt een implementatiefase vormgegeven waarin bijvoorbeeld de plaatsing van werknemers wordt voorbereid. Het bedrijfsplan is de basis voor de implementatiefase.

> 2. Werkzaam Rivierenland

2.1 Korte schets van de regio Rivierenland

De regio Rivierenland waarvoor Werkzaam Rivierenland werkt, omvat de gemeenten Buren, Culemborg, Geldermalsen, Maasdriel, Neder-Betuwe, Neerijnen, Tiel, West Maas en Waal en Zaltbommel. Met een totaal van 4250 werkzoekenden vanuit de Participatiewet en een bevolkingsomvang van ca. 225.000 inwoners.

De regio ligt centraal in Nederland en kenmerkt zich door werkgelegenheid binnen de groen- en tuinbouw, transport en techniek, zorg en detailhandelbranche.

2.2 Kernpunten Werkzaam Rivierenland

Wettelijke taken

Werkzaam Rivierenland is een uitvoeringsorganisatie van wetgeving. De uitvoering heeft betrekking op alle taakonderdelen van de Participatiewet (met uitzondering van bijzondere bijstand), de Wet Participatiebudget, het Besluit Bijstandsverlening Zelfstandigen, de Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers, de Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen, de Wet sociale werkvoorziening en de SUWI-wet.

Extra taken

Bij het uitwerken van Werkzaam Rivierenland zijn extra taken beschreven die elke deelnemer, na toestemming van de overige deelnemers, onder kan brengen bij de Werkzaam:

- uitvoering van schuldhulpverlening;
- voorbereiding van beleid en verordeningen op het terrein van schuldhulpverlening;
- uitvoering van minimaregelingen;
- uitvoering van bijzondere bijstand;
- voorbereiding van beleid en verordeningen op het terrein van minimaregelingen en bijzondere bijstand.

Over het uitvoeren van deze extra taken worden afzonderlijke overeenkomsten gesloten met de betreffende deelnemer.

Inkomensverstrekking

De hoofdlijnen en het grootste deel van de regelgeving en het beleid betreffende Inkomen (de uitkeringen) is in landelijke wetgeving vastgelegd. Daar voegen wij zo min mogelijk aan toe. Dat neemt niet weg dat Werkzaam Rivierenland op een aantal punten nadere beleidsregels uitwerkt.

Het draagvlak voor uitkeringen in de samenleving is erg belangrijk. Daarom zetten wij zichtbaar in op handhaving. Hierbij laten wij ons leiden door vier visie-elementen:

- vroegtijdig informeren / informeren op maat;
- optimalisering van de dienstverlening / dienstverlening op maat;
- vroegtijdige detectie en afhandeling / controle op maat;
- daadwerkelijk sanctioneren / sanctioneren op maat.

2.3 Missie en visie

Onze visie is: "Talent werkt voor Rivierenland".

Onze missie is: Werkzaam Rivierenland wil de meest ondernemende infrastructuur voor werk en inkomen van Nederland zijn. Werkzaam Rivierenland regelt dit door de verbinding te zijn tussen de vraag naar en het aanbod van werk. Dit doen we voor werkzoekenden in Rivierenland en werkgevers in Rivierenland en daarbuiten.

De visie en missie van Werkzaam Rivierenland bepalen de doelen die we stellen, de resultaatgebieden waarop we werken en de organisatieprincipes.

2.4 Werkzoekendenproces

De uitgangspunten voor het werkzoekendenproces zijn:

- Vier profielen staan centraal om de dienstverlening aan te passen aan de behoeften van de werkzoekenden;
- De vier profielen zijn gekoppeld aan de afstand tot de arbeidsmarkt: doel van het proces is de afstand tot de arbeidsmarkt voor werkzoekende te verkleinen en hen naar hun maximale vermogen aan het werk te krijgen;
- Werkzoekenden worden zoveel mogelijk aangesproken op hun eigen verantwoordelijkheid;
- De activeringsperiode en drempel houden onnodige en oneigenlijke instroom in de bijstand af;
- Het proces investeert aan de voorkant om aan de achterkant minder werkzoekenden minder lang in de uitkering te houden;
- Het proces sluit aan op andere sociale domeinen;
- Het proces is gericht op de werkzoekende, maar betuttelt en verwerpt deze niet (zorgen dat in plaats van zorgen voor).

In bijlage 1 vindt u het volledige werkzoekendenproces.

2.5 Kader en uitgangspunten

Wij leveren een bijdrage aan de samenhangende aanpak binnen het lokale en regionale sociaal domein. Wij gaan uit van een inclusieve arbeidsmarkt. Een arbeidsmarkt die plaats biedt aan jongeren en ouderen en aan mensen met en zonder beperking. Onze missie is 'Talent werkt voor Rivierenland'. Daarbij werken wij aan de doelstelling van de Participatiewet; iedereen met arbeidsvermogen duurzaam naar werk toeleiden, liefst regulier werk.

Doelgroepen en profilering

Binnen de Werkzaam Rivierenland kennen we twee belangrijke doelgroepen: de werkgever en de werkzoekende. Goede werkgeversdienstverlening is een essentiële succesfactor om daadwerkelijk meer banen te vinden voor mensen met en zonder arbeidsbeperking.

Werkzoekenden worden gedefinieerd naar vier profielen.

- Groep 1 is de groep met de kleinste afstand tot de reguliere arbeidsmarkt. Deze groep is in staat om direct, en in ieder geval binnen drie maanden, reguliere arbeid te verrichten en daarmee uit te stromen. De weg naar reguliere arbeid legt groep 1 grotendeels zelfstandig af. Werkzaam Rivierenland is gericht op het monitoren van de werkzoekenden (bijvoorbeeld nakomen van de inspanningsverplichting) en het verstrekken van inkomen. De dienstverlening is digitaal.
- Groep 2 is een groep waaraan we tijdelijke ondersteuning bieden (korter dan 12 maanden). Werken op de reguliere arbeidsmarkt is op termijn goed mogelijk. Om dit te kunnen realiseren, bieden we lichte ondersteuning, zoals het ontwikkelen van werknemersvaardigheden, netwerkvaardigheden, aanbieden van taallessen en passend maken van de werkplek. Naast ondersteuning naar werk, bieden we deze groep een (aanvullende) uitkering.
- Groep 3 heeft een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Vaak is sprake van langdurige en in sommige gevallen zelfs permanente ondersteuning (werken naar vermogen binnen 24 maanden). Groep 3 is een diverse groep: een groot deel van de vroegere SW-medewerkers met een indicatie beschermt werken valt onder deze groep. Groep 3 heeft ondersteuning nodig om aan het werk te kunnen en te blijven. De ondersteuning kan bestaan uit het ontwikkelen van vaardigheden, het vergroten van de belastbaarheid, begeleid en beschermt werk en groepsdetacheringen. Naast begeleiding ontvangt deze groep een (aanvullende) uitkering mogelijk met loonkostensubsidie en/of een SW-loon.
- Groep 4 is de zogenaamde 'zorggroep'. Voor deze groep is werken (ondersteund of op de reguliere arbeidsmarkt) op dit moment niet passend en niet binnen 24 maanden binnen bereik. Deze groep krijgt buiten Werkzaam Rivierenland ondersteuning, bijvoorbeeld vanuit de Wmo. Uitkeringsverstrekking gebeurt wel vanuit Werkzaam Rivierenland.

Afbeelding 1: profielen binnen Werkzaam Rivierenland



Werkzaam Rivierenland

Gemeente

Werkzaam Rivierenland heeft een samenwerkingsrelatie in een keten met tal van partijen en partners. Daaronder een nauwe en intensieve samenwerking en afstemming met de lokale uitvoering van minima regelingen

2.6 Doelstellingen Werkzaak Rivierenland

Werkzaak Rivierenland is een logische uitwerking van de regionale visie op het sociaal domein. Meer mensen aan het werk op basis van hun kwaliteiten. Meer zelfredzaamheid. Werkzaak Rivierenland regelt dit door de verbinding te zijn tussen de vraag naar en het aanbod van werk.

De twee hoofddoelstellingen van Werkzaak Rivierenland zijn:

1. De arbeidsmarktregio Rivierenland duurzaam versterken
 - a. Realiseren van minimaal 30% groei (tot en met 2018) van het aantal werkgevers waar we succesvol matchen (ambitie 2018: 600 werkgevers waar een match is gemaakt).
 - b. Realiseren van een jaarlijkse groei met 10 bedrijven van het aantal werkgevers waar we een succesvolle (tijdelijke) groepsplaatsing (> 5 werkzoekenden bij één bedrijf en één werksoort) verzorgen (ambitie 2015: 20 succesvolle groepsplaatsingen). Succesvol betekent dat werkzoekenden niet binnen 12 maanden na uitstroom weer terug in de bijstand komen.
2. Met minder middelen meer mensen aan het werk helpen
 - a. Op termijn realiseren van een jaarlijkse besparing van € 2,1 mln. op het inkomensdeel van werkzoekenden in de regio door (gedeeltelijke) werkaanvaarding.
 - b. Van alle werkzoekenden in de regio die inkomensondersteuning ontvangen, helpen we jaarlijks 15% aan het werk (uitgangssituatie landelijke norm 2013: 11%).
 - c. Streng aan de poort: minimaal 50% van de aanvragen voor inkomensondersteuning afwijzen door de aanvrager toe te leiden naar werk, naar een alternatieve uitkering of definitieve afwijzing op basis van aangetoonde fraude.
 - d. Consolideren van de verwachte bedrijfsvoeringkosten Werkzaak Rivierenland waarbij het werkzoekendenbestand tot en met 2018 met 7,5% toeneemt.

2.7 Waarden Werkzaak Rivierenland

Om deze doelen te bereiken, zijn alle medewerkers van Werkzaak Rivierenland doordrongen van een aantal kernwaarden.

1. We voegen waarde toe voor onze stakeholders (werkgevers, werkzoekenden en gemeenten) en tevredenheid van onze stakeholders staat centraal. Onze diensten sluiten aan bij de behoeften van onze belangrijkste stakeholders en we toetsen voortdurend of zij tevreden zijn met onze dienstverlening.
2. De nieuwe GR richt zich op het continu verbinden, vernieuwen en verbeteren van de organisatie:
 - a. De vraag van de werkgevers staat centraal.
 - b. Innoveren door nieuwe dienstverleningsconcepten en nieuwe diensten te ontwikkelen voor werkgevers, werkzoekenden en gemeenten en door nieuwe oplossingen te bedenken en nieuwe ideeën uit te proberen.
 - c. Streven naar excellente dienstverlening door te voorzien in behoeften van de werkgever, continu te verbeteren en waarde voor de werkgever toe te voegen. De combinatie van innoveren en verbeteren zorgt voor een evenwicht tussen excellente dienstverlening en creatieve ontwikkeling van nieuwe diensten.

Verbinden, ondernemen, vernieuwen, verbeteren en ondernemerschap zijn voor alle medewerkers van belang. Afhankelijk van de bijdrage die een medewerker levert aan de organisatie kan het accent meer op één van deze waarden liggen.

Ondernemerschap

- We vertalen ontwikkelingen in de omgeving naar nieuwe mogelijkheden voor de eigen organisatie.
- We zien nieuwe kansen en mogelijkheden voor vernieuwing van werkwijzen, diensten en oplossingen en benutten die.
- We houden rekening met zowel kosten als baten en bewaken budgetten en werkprocessen.
- We streven naar hoge kwaliteit en vertrouwen erop het beter te kunnen doen dan anderen.
- We combineren visie met hoge actiegerichtheid.
- We investeren in de relatie en samenwerking met stakeholders.
- We nemen afgewogen risico's om een gewenst voordeel te behalen.

Resultaatgericht

- We stellen en realiseren doelen die ons een focus geven en ons motiveren.
- We maken de voortgang van onze doelen zichtbaar.
- We willen waarde toevoegen.
- We doen wat we beloven.
- We willen een excellente organisatie zijn.

Samenwerken en verbinden

- We werken samen voor het beste resultaat.
- We werken samen om te leren van elkaar.
- We werken samen met partners aan vernieuwing en verbetering.
- We intensiveren samenwerkingsverbanden en zetten in op co-creatie en strategische allianties, die helpen bij het realiseren van zowel onze doelen als die van onze partners, zodat we maatschappelijk gezien betere resultaten leveren.
- We werken intern intensief samen en met werkgevers, gemeenten, werkzoekenden, kennisinstituten, marktpartijen. Als onderdeel van een netwerk van organisaties en door de kracht van partners te gebruiken leveren we betere diensten, bouwen we kennis op en werken we goedkoper.
- We stellen het gezamenlijk belang boven het eigen belang.

Netwerken

- We bouwen en onderhouden een netwerk van relaties binnen en buiten de organisatie.
- We zijn in staat om snel met de juiste mensen contact te maken en deze te mobiliseren.
- We overtuigen anderen van een gemeenschappelijk voordeel.
- We benutten ons netwerk en creëren win-win situaties.
- We zorgen voor vaste contactpersonen voor werkgevers en werken daarbij in duo's (accountmanager en jobcoach) waar het gaat om relatiebeheer.

> 3. Werkgeversdienstverlening

Goede werkgeversdienstverlening is een essentiële succesfactor om daadwerkelijk meer banen te vinden voor mensen met en zonder arbeidsbeperking. Hiervoor is het nodig dat wij de inzet van onze instrumenten zo organiseren, dat die inzet voor werkgevers transparant en eenduidig is en geen onnodige administratieve lasten met zich mee brengt.

3.1 Programma Werk

Werkgevers

Werkgevers staan centraal binnen Werkzaam Rivierenland. Hoe zien zij de arbeidsmarkt? Wat verwachten zij als het gaat om aannemen van werknemers? Belangrijke vraag is wat werkgevers willen van en met gemeenten. Onze focus richt zich op het creëren van win-win situaties. Het primaire doel van Werkzaam Rivierenland is werkzoekenden verbinden aan de vraag van werk- en opdrachtgevers

Re-integratie en loonkostensubsidie

Werkzaam Rivierenland zet re-integratie in en let daarbij scherp op de effectiviteit. Zoveel mogelijk doen we dat met een plaatsing bij een werkgever. Werkzaam Rivierenland houdt rekening met het basispakket van re-integratie faciliteiten dat is vastgelegd met sociale partners in de Werkkamer.

De Werkzaam Rivierenland wil veel gebruik maken van het instrument loonkostensubsidie. In de eerste plaats om zoveel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking aan werk te helpen. Op de tweede plaats om daarmee zoveel mogelijk te besparen op het budget Inkomensdeel (BUIG). Hier zit een element van kosten/baten afweging in.

Beschut werk

De opbouw van beschut werk loopt als een geleidelijk pad. Werkzaam Rivierenland laat zich leiden door de ontwikkeling van de omvang van de doelgroep, de beschikbare middelen en de mogelijkheden van het creëren van werkplekken binnen Werkzaam Rivierenland en vooral ook in reguliere bedrijven en ondernemingen. Voor de afbouw van WSW-oud gaan wij uit van in ieder geval een natuurlijk verloop van + 6% per jaar. De werknemers met een tijdelijk WSW arbeidscontract worden per 2015 gezien op voortzetting van de arbeidsinschakeling binnen het kader van de Participatiewet. In het afbouwproces van de WSW komen er momenten waarbij bedrijfseconomische aspecten in de overwegingen worden betrokken. Het belang van de WSW werknemer laten wij daarbij zwaar wegen.

De instroom van arbeidsgehandicapten met arbeidsvermogen schatten wij op 85 personen per jaar. Voor deze groep is passende kennis en expertise nodig voor een goede begeleiding en ondersteuning naar en tijdens werk.

3.2 Marketingplanning

Marketingplanning stelt Werkzaam Rivierenland beter in staat om in te kunnen spelen op allerlei veranderingen. Vooral door het nemen van beter gefundeerde beslissingen op basis van informatie en analyses. Marketingcommunicatie is geen doel op zich. Marketing moet maximaal bijdragen aan het realiseren van de twee eerder genoemde hoofddoelstellingen van Werkzaam Rivierenland:

1. De arbeidsmarktregio Rivierenland duurzaam versterken;
2. Met minder middelen meer mensen aan het werk helpen.

3.3 Analyse Werkzaam Rivierenland

Optimale dienstverlening leidt tot meer arbeidskansen voor specifieke groepen werkzoekenden. De vragen en (latente) behoeften van werkgevers staan centraal in de dienstverlening van Werkzaam Rivierenland. We noemen hier twee opvallende punten uit de sterkte/zwakte analyse van de Werkzaam Rivierenland.

Op de eerste plaats herbergt Werkzaam Rivierenland een schat aan ervaring en kennis op het gebied van succesvol matchen en bemiddelen in de regio Rivierenland. De werknemers moeten het sterke netwerk in en buiten de regio inzetten om de arbeidsmobiliteit van de werkzoekenden zo groot mogelijk te maken.

Bij de huidige organisaties voor werk en inkomen is een zwakte dat de huidige ICT-structuur het matchingsproces onvoldoende ondersteunt. Het ontbreekt aan een uniform werkproces om talent, kwaliteit en beschikbaarheid van werkzoekenden actueel beschikbaar te krijgen en te houden. Het ontbreken van een actuele database met klantgegevens (zowel werkgevers als werkzoekenden) is een bedreiging voor een succesvolle dienstverlening. Concurrenten kunnen sneller schakelen. Bovendien geldt: onbekend maakt onbemind.

3.4 Belangrijkste sectoren voor Werkzaam Rivierenland

Werkgevers zijn de belangrijkste doelgroep van Werkzaam Rivierenland. Zij hebben de mogelijkheden om werkzoekenden een baan te bieden. Werkzaam Rivierenland richt zich vooral op werkgevers uit een aantal regionale topsectoren. De selectie van deze topsectoren is gedaan op basis van arbeidsmarktpotentie en aansluiting bij de werkzoekenden, groep 2 en 3.

De topsectoren in Regio Rivierenland voor Werkzaam Rivierenland zijn:

1. Transport & Logistiek
2. Techniek
3. Agro & Food
4. Productie
5. Horeca
6. Detailhandel
7. Zorg
8. Economisch/administratief
9. Overheid/veiligheid
10. Schoonmaak

3.5 Instrumenten werkgeversdienstverlening

Werkzaam Rivierenland wil als meest ondernemende infrastructuur voor werk en inkomen van Nederland staan voor een brede en impactvolle dienstverlening aan werkgevers in het Rivierengebied en daarbuiten. Het serviceconcept van de dienstverlening heeft drie pijlers: Werkzaam Rivierenland denkt mee, regelt en/of ontzorgt als het gaat over werk.

De ondernemende aanpak wordt weerspiegeld in de manier waarop de dienstverlening wordt aangeboden: iedere werkgever krijgt maatwerk als het gaat om de producten, diensten en support (zie figuur 1). Vraaggestuurd werken, waarbij de manier waarop wij de vraag oplossen (nog) meer aansluit bij de behoefte van de werkgever. De werkgevers hebben in de interviewronde aangegeven dat men bereid is voor adviezen van Werkzaam Rivierenland te betalen.

Figuur 1: werkgeversdienstverlening Werkzaak Rivierenland

serviceconcept /proposities	regelen	ontzorgen	meedenken
Adviseren	<p>Werkzaak Rivierenland geeft (online) arbeidsmarktinformatie en geeft inzicht in trends en ontwikkelingen, tekorten en overschotten, kansen voor de (nabije) toekomst, en sectorale informatie over de regionale en landelijke arbeidsmarkt. Werkzaak Rivierenland geeft (online) regionale werkgeversinformatie en realiseert een portal voor werkgevers met bijvoorbeeld:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Verbinding met de landelijke pagina's van het landelijk platform werk.nl. 2) Presenteren van regionaal nieuws, info, activiteiten, advies als convenanten en arrangementen. 	<p>Werkzaak Rivierenland geeft maatwerkdienstverlening op basis van een gerichte vraag van de werkgever. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een advies, presentatie of training.</p>	<p>Werkzaak Rivierenland treedt op als consultant/bedrijfsanalist wanneer de gehele arbeidsorganisatie van de werkgever onder de loep wordt genomen om te bekijken of het arbeidsproces kan worden opgeknipt in verschillende functies die geschikt zijn voor kandidaten met een beperking. Dit advies kan ook op een individueel of teamniveau worden gegeven en heet dan functiecreatie. Betaalde dienstverlening behelst ook het verstrekken van informatie over de manier waarop bedrijven invulling kunnen geven aan sociaal ondernemerschap (SROI) en Quotumwet. We geven (maat)advies bij ontslag & faillissement.</p>
Matchen (selfservice)	<p>Werkzaak Rivierenland regelt dat werkgevers en werkzoekenden kunnen zoeken via zoekopdrachten en (online) gematcht worden via vacature of CV.</p>		
Bemiddelen	<p>Werkzaak Rivierenland bemiddelt tussen vraag en aanbod: aan de hand van de werkgeversvraag, vacatures, afgesloten convenanten of arrangementen, worden potentiële kandidaten geselecteerd en bemiddeld. Hierbij kan ook gekozen worden voor detachering of payroll, voor individuen of groepen. Deze dienstverlening wordt ingericht door een accountmanager die in dit geval de werkgever ook altijd adviseert over mogelijk interessante financiële regelingen. Via een flexpool regelt Werkzaak Rivierenland het leveren van arbeidscapaciteit op zeer korte en flexibele basis.</p>	<p>Werkzaak Rivierenland neemt na een bedrijfsanalyse de selectie van kandidaten uit handen en de werkgever krijgt de keuze uit een aantal kandidaten, die bijvoorbeeld via een speedmeet aan hem worden voorgesteld. We leiden samen kandidaten op voor de (verwachte) vraag op de arbeidsmarkt. We begeleiden kandidaten bij het ontwikkelen van hun werknemersvaardigheden. Om risico's tot nul te reduceren wordt aan werkgevers in sommige gevallen een no risk polis geleverd als zij een kandidaat aannemen.</p>	<p>Werkzaak Rivierenland geeft bij bemiddeling altijd advies over financiële regelingen zoals de leerwerkcheque, loonwaardesubsidie en gunstige voorwaarden waardoor kandidaten tegen lagere kosten kunnen komen werken. Met een bedrijfsanalyse brengen senior consultants alle kansen in kaart om arbeidsvraagstukken efficiënt en duurzaam op te lossen.</p>

> 4. Bestuurlijke organisatie Werkzaak Rivierenland

Met de vaststelling van het organisatorisch model door de gemeenteraden in februari en maart 2014 hebben de gemeenteraden de opdracht gegeven om te komen tot een gemeenschappelijke regeling met een openbaar lichaam. Belangrijk punt van aandacht hierbij was de keuze om de verordenende bevoegdheden wel of niet over te dragen.

4.1 Juridische vormgeving

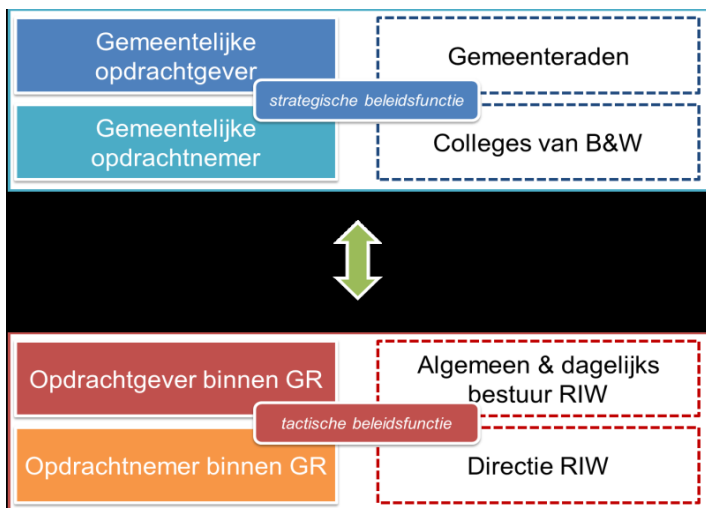
Werkzaak Rivierenland is een Gemeenschappelijke Regeling met een openbaar lichaam die binnen het domein Werk en Inkomen als uitvoeringsorganisatie in het leven wordt geroepen voor de regio Rivierenland. Het betreft een uitvoeringsorganisatie waarin de betrokken gemeenten zijn vertegenwoordigd. De GR LANDER en de GR Sociale Dienst Bommelerwaard worden op termijn (1 januari 2016) opgenomen binnen de GR Werkzaak Rivierenland.

4.2 Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap

De positie van Werkzaak Rivierenland ten opzichte van de gemeenten is in bestuurlijk en beleidsmatig opzicht als volgt:

- De gemeenteraden zijn voor de gemeenten opdrachtgever (in afbeelding 2 in het donkerblauw). Zij stellen de inhoudelijke kaders vast en stellen hiervoor een budget beschikbaar. De gemeenteraden worden in hun rol als opdrachtgever ondersteund door de colleges. De colleges worden ondersteund door hun financiële en strategisch beleidsmedewerkers. Deze medewerkers zijn in dienst van de afzonderlijke individuele gemeenten en bewaken de samenhang met het gemeentelijke beleid.
- De gemeentelijke opdrachtnemers zijn de colleges (lichtblauw). De colleges, vertegenwoordigd door de portefeuillehouder arbeidsmarktbeleid, bepalen of de opdracht van de raad uitvoerbaar is en of zij in staat zijn deze aan te nemen. Over de opdracht en de uitvoering daarvan vindt een gesprek plaats tussen college en raad.
- Wanneer de opdracht door het college is aangenomen, wordt deze verstrekt aan Werkzaak Rivierenland. De colleges zijn daarmee opdrachtgever aan de Werkzaak Rivierenland, waarbij het Algemeen Bestuur van Werkzaak Rivierenland opdrachtnemer is (groene pijl).
- Binnen Werkzaak Rivierenland zijn het Algemeen Bestuur (kaderstellend en toezichthoudend) en Dagelijks Bestuur (als uitvoerder van de opdracht) opdrachtgever (donkerrood) aan Werkzaak Rivierenland.
- De directie van Werkzaak Rivierenland vertaalt de opdracht naar de praktijk en geeft hier uitvoering aan (oranje). De directie is uiteindelijk verantwoordelijk voor de aansturing van de uitvoeringsorganisatie en het boeken van de resultaten. Daarnaast is de algemeen directeur hét gezicht naar buiten: contacten met werkgevers, gemeenten, Rijk en anderen.
- De tactische en operationele beleidsfunctie ligt bij Werkzaak Rivierenland. Keuzes over methodieken en werkprocessen en impact van nieuwe wetgeving op de uitvoering vraagt om specialistische kennis van en nabijheid bij het werkveld.

Afbeelding 2: de positie van Werkzaak Rivierenland in het gemeentelijk domein



4.3 Verordenende bevoegdheden

In het organisatorisch model is voorgesteld om te kiezen voor overdracht van de verordenende bevoegdheid aan het op te richten openbaar lichaam. Door verschillende gemeenteraden, onder andere van Culemborg en Tiel, zijn daar vragen over gesteld, waardoor een nadere toelichting wenselijk is.

Juridisch betekent de overdracht alles of niets. Binnen de regeling kan wat betreft deze bevoegdheid geen diversiteit voor de deelnemers bestaan. Er is dus geen keuze per verordening mogelijk.

Gelet op het feit dat er geen consensus is bij de gemeenteraden over het overdragen van de verordenende bevoegdheid, wordt voorgesteld vooralsnog een Gemeenschappelijke Regeling op te richten die zich beperkt tot uitvoering en de voorbereiding van beleid en verordeningen. Dit betekent dat de colleges en de burgemeesters van de deelnemende gemeenten een Gemeenschappelijke Regeling aangaan. De gemeenteraden zijn geen partij bij deze regeling, omdat zij geen bevoegdheden overdragen. De raden zijn daarom niet vertegenwoordigd in het Algemeen Bestuur. Zij kunnen geen leden voor het Algemeen Bestuur aanwijzen.

4.4 Stemverdeling

De stemverdeling moet voldoen aan de volgende criteria:

- ongevoelig voor toekomstige wijzigingen in wetgeving;
- aansluiten op de taken van de GR;
- berusten op goed meetbare en eenduidige grootheden.

Op basis van deze criteria is gekozen voor de volgendestemverdeling: elke deelnemer heeft één stem. Het algemene uitgangspunt 'één stem per deelnemende gemeente' doet recht aan het principe om zo min mogelijk onderscheid te maken tussen de deelnemende gemeenten

4.5 Bestuurlijke aansturing

Werkzaam Rivierenland wordt bestuurd door een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur. Het algemeen bestuur bestaat uit één lid per deelnemende gemeente. Het algemeen bestuur wijst een voorzitter aan. De voorzitter van het algemeen bestuur is tevens voorzitter van het dagelijks bestuur. De directeur van Werkzaam Rivierenland is tevens secretaris van het algemeen en dagelijks bestuur. Het algemeen bestuur bestaat uit acht leden, waaronder de voorzitter. Het dagelijks bestuur bestaat uit drie leden, waaronder de voorzitter.

4.6 Stichting Werkzaam Rivierenland Plus

LANDER heeft op dit moment een deel van het personeel aangesteld in een stichting, LANDER Plus. Het ombouwen van deze stichting door al het personeel over te brengen naar de GR Werkzaam Rivierenland brengt bedrijfsvoeringsrisico's met zich mee. Het voorstel is daarom om deze constructie te handhaven. Daarvoor hoeft geen nieuwe stichting te worden opgericht maar kunnen we, zoals het er nu uitziet, volstaan met een wijziging van de naam en statuten van de huidige stichting LANDER Plus naar Werkzaam Plus. Dit betekent dat de volgende medewerkers per 1 januari 2016 overgaan naar Werkzaam Rivierenland:

- SW medewerkers met een dienstverband voor onbepaalde tijd in de GR LANDER.
- Medewerkers met een ambtelijk dienstverband (ambtenaren) die in aanmerking komen voor overgang naar Werkzaam Rivierenland.

In de stichting Werkzaam Plus krijgen de volgende medewerkers een dienstverband:

- SW medewerkers in dienst van Stichting LANDER Plus.
- WWB-ers in dienst van Stichting LANDER Plus.
- Medewerkers (semi-ambtenaren) in dienst van Stichting LANDER Plus.

Personeel dat na 1 januari 2016 in dienst treedt bij Werkzaam Rivierenland krijgt een dienstverband in de stichting Werkzaam Plus.

¹ Met werkzoekenden worden alle inwoners bedoeld die in een werk- en/of uitkeringstraject zitten bij de GR Werkzaam Rivierenland

> 5. Ambtelijke organisatie

Het succes van Werkzaam Rivierenland hangt voor een belangrijk deel af van de medewerkers. Het is daarom cruciaal medewerkers zó in te zetten, dat Werkzaam een excellente organisatie wordt. Dat kan alleen als medewerkers de kans krijgen en benutten om hun kracht, talenten, kennis en vaardigheden in te zetten en te vergroten en als medewerkers bereid zijn om te leren van en met elkaar.

5.1 Besturingsfilosofie personeel en organisatie

De besturingsfilosofie en het besturingsmodel Werkzaam Rivierenland geeft op hoofdlijnen aan op welke wijze we sturing geven aan de nieuwe organisatie en welke uitgangspunten we hanteren voor de inrichting van de organisatie.

Werkzaam Rivierenland is een organisatie die ruimte biedt voor het continu verbeteren en vernieuwen van onze dienstverlening, die ruimte biedt om continu te leren en waar de bedrijfsvoering doelmatig (efficiënt) en rechtmatig verloopt. Managers zijn de inspirerende en drijvende kracht achter dit proces van verbeteren, vernieuwen en leren. Zij stimuleren betrokkenheid en verbinding met de organisatie en faciliteren medewerkers om resultaatgericht te werken. Om dat resultaat te halen, nemen en krijgen medewerkers verantwoordelijkheid om hun talenten, vaardigheden en kennis te benutten en te ontwikkelen en bepalen medewerkers zoveel mogelijk zelf hoe, waar, wanneer, waarmee en met wie zij werken.

5.2 Hoofdstructuur

Besturingsprincipes

De hoofdstructuur is gebaseerd op de volgende besturingsprincipes:

1. Waarde toevoegen voor onze stakeholders staat centraal in processen. Overige activiteiten worden zoveel mogelijk geëlimineerd.
2. We geven ruimte aan het ontwikkelen van relatiebeheer want dit is een heel belangrijke activiteit in de organisatie.
3. We leggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie en hebben daarom een zo plat mogelijke organisatie.
4. Snelheid in het doorgeleiden van werkzoekenden die kunnen werken is van belang. De organisatie wordt daarop ingericht.
5. We sturen op ambities en kernwaarden.
6. We sturen op innoveren, verbeteren en leren van en met elkaar.
7. We sturen op resultaat vanuit vertrouwen en verantwoordelijkheid.
8. Systemen, regels en procedures sluiten aan bij de visie op de organisatie en ondersteunen de doelen, processen en de gewenste samenwerking tussen mensen, afdelingen en externen en worden in overleg met gebruikers ontwikkeld.
9. Het huisvestingsconcept sluit aan bij de visie op de organisatie en ondersteunt de doelen, processen en gewenste samenwerking tussen mensen, afdelingen en externen.

Bedrijfsvoeringstaken Werkzaam Rivierenland

In de besturingsfilosofie en het besturingsmodel Werkzaam Rivierenland zijn twee scenario's opgenomen voor de wijze waarop de bedrijfsvoeringstaken kunnen worden georganiseerd:

Bedrijfsvoeringstaken volledig opgenomen in Werkzaam Rivierenland (*bijlage 2*).

- Een deel van de bedrijfsvoeringstaken, dat niet verbonden is aan het primaire proces wordt uitbesteed aan derden dan wel ondergebracht in één van de al bestaande samenwerkingsvormen tussen gemeenten in de regio Rivierenland (*bijlage 3*).

Onder bedrijfsvoering vallen de volgende onderdelen: Communicatie, Facilitaire Zaken/Huisvesting, Financiën, Informatievoorziening & Automatisering, Juridische Zaken, Planning & Control, Personeel & Organisatie, Juridische Zaken.

Hoofdstructuur

De hoofdstructuur van de organisatie is als volgt ingedeeld:

- Algemeen directeur (eindverantwoordelijk en richt zich op contacten met colleges).
- Manager primair proces (stuurt de teammanagers van de teams van het primair proces aan). Primair proces:
 - Team Werkgeversdienstverlening
 - Team Portaal
 - Regioteams (aantal nog onbekend)
 - Team Onderzoek en Ontwikkeling
- Manager ondersteunend proces (stuurt teams en/of teammanagers aan in het ondersteunend proces, afhankelijk van het aantal fte).
- Ondersteunend proces:
 - Team Inkomen
 - Team Strategie en beleid
 - Team(s) Bedrijfsvoering
- Het MT wordt gevormd door de algemeen directeur, de manager primair proces en de manager ondersteunend proces. De MT-leden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering waarbij de algemeen directeur de eindverantwoordelijkheid heeft;
- Teammanagers (het aantal teams en teammanagers wordt bepaald bij het uitwerken van de detailstructuur).

De detailstructuur zal het komend jaar verder worden uitgewerkt door de directeur en het nieuwe management van Werkzaam Rivierenland.

Meerwaarde outsourcen

De meerwaarde om te outsourcen moet primair vanuit het perspectief van Werkzaam Rivierenland worden bekeken. Werkzaam Rivierenland heeft de ambitie om de meest ondernemende infrastructuur voor werk en inkomen van Nederland zijn. Alles wat hiertoe bijdraagt, omarmen we en alles wat deze ambitie onvoldoende ondersteunt, doen we niet.

De mogelijkheden tot outsourcen beoordelen we daarom de komende tijd op de volgende vier aspecten:

1. Verhogen kwaliteit dienstverlening/professionaliteit;
2. Verminderen kwetsbaarheid, bestendigen continuïteit;
3. Verlagen kosten (efficiency);
4. Verhogen kansen medewerkers.

Voorgesteld wordt voorsnog te kiezen voor het scenario waarbij de bedrijfsvoering deels wordt uitbesteed. Daartoe wordt in de periode juli t/m november 2014 een ambtelijk/bestuurlijke verkenning uitgevoerd alvorens door de colleges van de deelnemende gemeenten een definitief besluit wordt genomen.

5.3 Formatie

Er is een inventarisatie gemaakt van de huidige formatie binnen de deelnemende organisaties. In deze inventarisatie is de huidige personele inzet, de vacatures en inhuur op taken die worden overgedragen naar Werkzaam opgenomen. In totaliteit omvat de formatie 185 fte ambtelijk voor Werk en Inkomen en 24 fte doelgroep formatie.

Noodzakelijke formatie

Zolang de detailstructuur niet is uitgewerkt, kunnen we de gewenste formatie per team niet exact doorrekenen. Wel hebben we een grove inschatting gemaakt van de benodigde formatie op niveau van de hoofdstructuur van de organisatie. Deze inschatting is gebaseerd op:

- De inbreng huidige formatie deelnemende organisaties;
- Een inschatting van de caseload die nu gemiddeld genomen voor de werkzoekenden binnen de deelnemende organisaties wordt gehanteerd;
- De doorrekening van een aantal beschreven processen.

Tabel 1: noodzakelijke formatie Werkzaam Rivierenland

Noodzakelijke formatie	Scenario bedrijfsvoering in Werkzaam			Scenario bedrijfsvoering deels bij derden		
	gewenst ambtelijk	gewenst doelgroep	totale formatie	gewenst ambtelijk	gewenst doelgroep	totale formatie
Primair proces						
Portaal	5,74		5,74	5,74		5,74
inkomen (totaal)	37,59		37,59	37,59		37,59
O&O	21,23	2,89	24,12	21,23	2,89	24,12
Regioteam	50,68		50,68	50,68		50,68
Werkgeversdienstverlening	14,01	7,47	21,48	14,01	7,47	21,48
	129,25	10,36	139,61	129,25	10,36	139,61
Ondersteunend proces						
P&O	11,77	6,86	18,63	5,67	3,43	9,1
F&I	17,00	6,83	23,83	8,50	3,42	11,92
Management	12,00		12,00	12,00		12,00
Strategie en Beleid	7,92		7,92	7,92		7,92
	48,69	13,69	62,38	34,09	6,85	40,94
Bedrijfsvoering bij derden	0,00	0,00	0,00	14,08	6,85	20,93
totaal Werkzaam	177,94	24,05	201,99	177,42	24,05	201,47
Extra tijdelijke formatie (3 jaar)	10,00		10,00	10,00		10,00
Totaal bij start Werkzaam	187,94			187,42		

Knelpunt in de berekening is het hoge percentage indirecte formatie dat door de deelnemende organisaties is ingebracht. We kunnen niet uitsluiten dat een deel van de directe inzet mist in de inventarisatie en schatten dit risico in op een tekort op de gewenste formatie van 10 fte op de formatie van de directe taken.

Doelgroepformatie

Werkzaam Rivierenland wil als werkgever werk bieden aan werkzoekenden. Wij hebben de overtuiging dat de inzet van werkzoekenden ons zowel vanuit bedrijfseconomisch als sociaal-maatschappelijk perspectief voordeel biedt. Daarnaast geldt natuurlijk dat we hierin een voorbeeldrol hebben richting werkgevers in de regio. Een deel van de formatie stellen wij daarom beschikbaar voor werkzoekenden.

Het Nieuwe Werken

Het is de bedoeling om binnen Werkzaam Rivierenland de komende jaren toe te groeien naar een volledige toepassing van het concept van Het Nieuwe Werken (HNW) om hiermee effectiever en efficiënter te werken. In HNW wordt de medewerker, binnen bepaalde grenzen, de ruimte en de vrijheid gegeven om te bepalen hoe, waar, wanneer en met wie hij of zij werkt. Dit heeft effect op de huisvesting, ICT, dossiervorming, archivering, verantwoordelijkheid van de medewerker en de stijl van leidinggeven.

Bij HNW is de werkplek flexibel. Naast werken op de locatie van Werkzaam Rivierenland werkt de medewerker (afhankelijk van de functie) thuis, in de kantoren van de deelnemers waar het portaal ontsloten wordt en bij werkgevers. Hierdoor heeft het kantoor van Werkzaam Rivierenland minder werkplekken nodig. Ervan uitgaande dat 50% van de werkplekken onafhankelijk wordt ingericht is het aantal m² per medewerker beperkter. Omdat de functie van het kantoor wijzigt van primaire werkplek naar de plek waar formeel en informeel afstemming met elkaar plaatsvindt, wordt ook de inrichting van het kantoor geschikt gemaakt voor HNW.

Dossiers en archieven binnen de Werkzaam Rivierenland zijn uitsluitend digitaal. Omdat op termijn één werkzoekende, één dossier, één regisseur binnen het sociaal domein wenselijk is, wordt gewerkt volgens vastgelegde procedures en processen en met gestandaardiseerde opbouw van dossiers.

Een belangrijke en onmisbare schakel in HNW is ICT. Medewerkers hebben de beschikking over de middelen die hen in staat stellen plaats- en tijdonafhankelijk te werken.

Bij HNW is de medewerker verantwoordelijk voor het realiseren van het afgesproken resultaat.

Leidinggevend en medewerkers maken resultaatafspraken die worden besproken, vastgelegd en gevolgd in een cyclus van gesprekken. De medewerker werkt resultaatgericht vanuit vertrouwen van de leidinggevende. De leidinggevende coacht en faciliteert de medewerker bij het behalen van de afgesproken resultaten.

5.4 HRM

Sociaal Plan

De intentie is om in 2014 te komen tot één sociaal plan voor alle gemeenten en LANDER. De gesprekken hierover zijn begin 2014 gestart.

Uitgangspunten bij de totstandkoming van het sociaal plan zijn ondermeer:

1. Medewerkers volgen hun taak. Een uitzondering hierop zijn de managementfuncties en sleutelfuncties. Het werving- en selectieproces voor management en sleutelfuncties vindt separaat van het plaatsingsproces plaats.
2. Medewerkers behouden structureel een gelijkwaardig pakket aan arbeidsvoorwaarden. Er zullen arbeidsvoorwaardelijke verschillen zijn. Partijen willen niet bezuinigen op arbeidsvoorwaarden en ook niet alle verschillen compenseren.
3. De duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt gewaarborgd zodat de werkgelegenheid in stand kan blijven. Werkzaam Rivierenland zal als goed werkgever blijven investeren in de opleiding en ontwikkeling van medewerkers, gericht op hun duurzame inzetbaarheid.
4. Het sociaal plan is zo volledig mogelijk. Het Sociaal Plan Werkzaam Rivierenland regelt het plaatsingsproces en de sociale en rechtspositionele gevolgen van de vorming van de Werkzaam Rivierenland.

De vakbonden hebben in april 2014 het overleg vanwege het cao conflict met de gemeenten voornamelijk voor de duur van drie maanden opgeschort. De mogelijke planning is om voor najaar 2014 het sociaal plan gereed te hebben. Zodra de bonden het overleg met de werkgever hervatten, worden de onderhandelingen over het sociaal plan voortgezet. Op het moment dat wij met de bonden een onderhandelingsakkoord over dit sociaal plan sluiten, wordt u hierover afzonderlijk geïnformeerd.

Medezeggenschap

We hechten groot belang aan medezeggenschap. In de aanloop naar Werkzaam Rivierenland zijn de volgende medezeggenschapsorganen opgericht en/of betrokken:

- **Bijzondere Ondernemingsraad (BOR)**
In de BOR zijn alle deelnemende organisaties vertegenwoordigd. In een convenant zijn afspraken gemaakt over bevoegdheden en het functioneren van de BOR.
De WOR-bestuurders van de deelnemende gemeenten hebben uit hun midden één vertegenwoordiger aangewezen, die zal optreden als WOR-bestuurder voor de BOR. Het convenant is vastgesteld door alle deelnemende gemeenten en organisaties.
Op het moment dat Werkzaam Rivierenland feitelijk (operationeel 1 januari 2016) van start gaat, zal door de bestuurder conform de wettelijke regels (Wet op Ondernemingsraden WOR) een medezeggenschapsorgaan moeten worden ingesteld. Tot dat moment zal de BOR blijven bestaan.
- **Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO)**
In het proces van inrichting van de Werkzaam komen frequent rechtspositionele aspecten aan de orde. Hiervoor is het BGO ingesteld. In het BGO zijn alle deelnemende organisaties vertegenwoordigd. In een convenant zijn afspraken gemaakt over bevoegdheden en het functioneren van het BGO. Vanuit alle deelnemende partijen zijn er twee bestuurders gemandateerd. Deze bestuurders voeren de onderhandelingen over het sociaal plan met de vakbonden en werknemersvertegenwoordiging.
Op het moment dat de Werkzaam Rivierenland feitelijk (operationeel 1 januari 2016) van start gaat, zal door de bestuurder conform de wettelijke regels een GO moeten worden ingesteld. Op dat moment zal het BGO ophouden te bestaan.
- **Werkzoekenden/cliëntenraden**
Dit platform bestaat uit vertegenwoordigers van de verschillende cliëntenraden van de deelnemende organisaties. Op dit moment is er nog geen overkoepelende cliëntenraad in de regio waardoor het gesprek en advisering lokaal zal plaatsvinden.

> 6. Overige bedrijfsvoering

6.1 ICT

In deze paragraaf wordt specifiek aandacht besteed aan de consequenties van de vorming van de Werkzaam voor de ICT-voorzieningen binnen deze organisatie en daaraan gerelateerde projectmatige en structurele exploitatiekosten.

De ICT-ondersteuning is in drie componenten uitgewerkt:

- a) Infrastructuur;
- b) Primair proces;
- c) Ondersteunend proces.

Ad a) Infrastructuur

Om alle medewerkers binnen Werkzaam Rivierenland efficiënt te ondersteunen in hun werkprocessen, is een basis- en werkplekautomatisering een vereiste. Onder basis- en werkplekautomatisering wordt een PC, Ipad of laptop verstaan met Microsoft Office365. In het mobiele apparaten beleid wordt uitgewerkt welke apparaten dit zijn en hoe de toewijzing van de diverse apparaten aan (groepen) gebruikers plaatsvindt.

Veel van de applicaties die de processen ondersteunen zijn niet geïnstalleerd op de werkplek maar op centrale computersystemen (servers). Alle computersystemen zijn locatie- en werkplekonafhankelijk toegankelijk door middel van een beveiligde internetverbinding. Als uitgangspunt geldt het beveiligingsbeleid zoals uitgewerkt door de gemeente Tiel. Het ondersteunen van HNW betekent dat op verschillende locaties van Werkzaam Rivierenland een WIFI verbinding aanwezig moet zijn. Tevens zullen de specificaties van het WIFI zodanig moeten zijn dat er geen onderscheid is tussen een vaste lijnverbinding of een WIFI-verbinding.

Naast de computersystemen is randapparatuur nodig om documenten te printen en/of te scannen. Medewerkers moeten elke printer, scanner of Multi Functional Printer, ook thuis, kunnen gebruiken.

Ad b) Primair proces

Om het primaire proces te ondersteunen, zijn op hoofdlijnen drie functionaliteiten nodig. Deze komen in verschillende benamingen voor, maar kunnen worden samengevat tot:

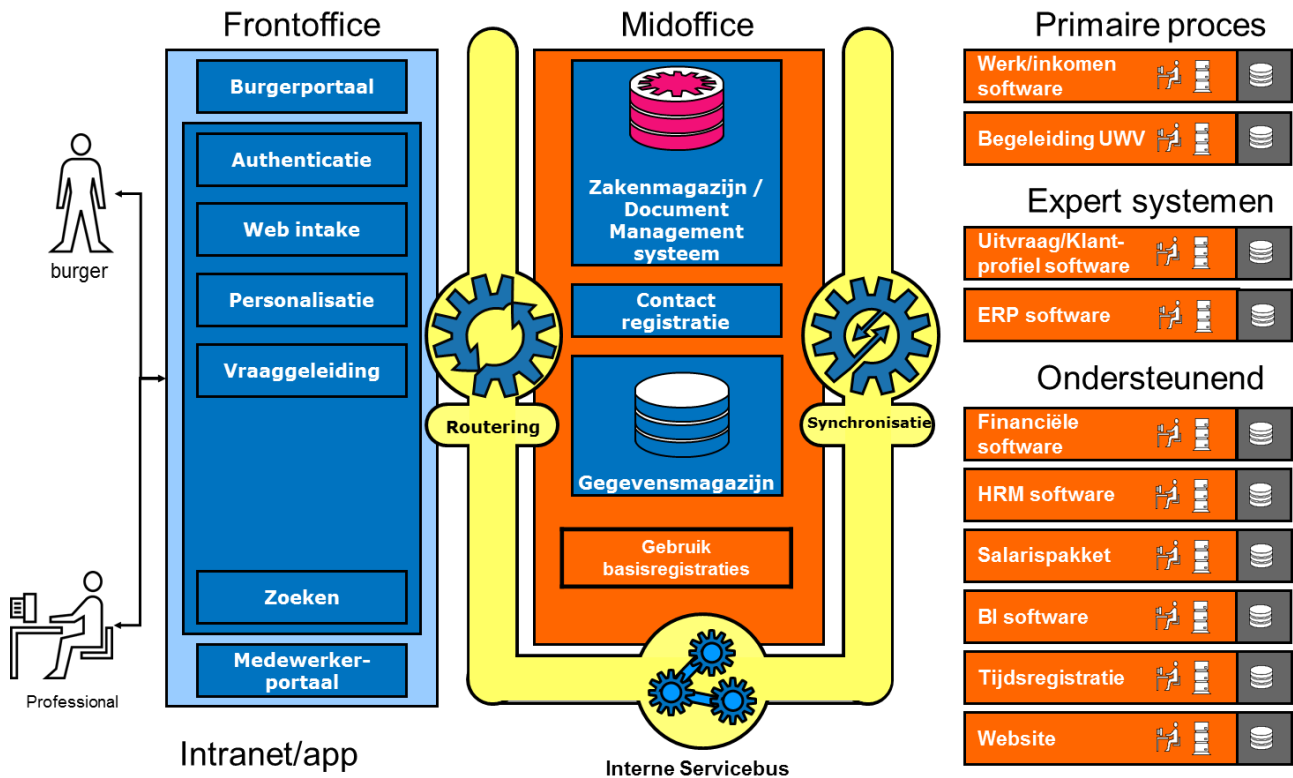
- Workflow management. Dit omvat het gecontroleerd, geautoriseerd en geautomatiseerd uitvoeren van werkprocessen en het hieruit genereren van documenten. Deze functionaliteit wordt geboden door applicaties als GWS (Centric) en WBS van UWV.
- Digitale Archivering of wel Document Management. Digitale archivering omvat de functionaliteit voor het digitaal opslaan van documenten, het rubriceren en indexeren en het terugvinden van documenten. Deze functionaliteit wordt geboden door applicaties als verseon (Circle), Decos D5 (Decos), Corsa (BCT).
- Er zijn twee expertisesystemen nodig in Werkzaam Rivierenland. Dariuz is een methodiek voor het meten van competenties en loonwaarde en ERP is een geïntegreerd systeem voor het ondersteunen van productieactiviteiten zoals voorraadbeheer, productie en levering.

Ad c) Ondersteunend proces

Binnen de uitvoering van de ondersteunende processen kan gebruik worden gemaakt van geautomatiseerde systemen. Diverse functies moeten ondersteund worden. Hiervoor zijn meerdere systemen nodig: financiële administratie, salarisadministratie, HRM, toegangsbeveiliging, managementinformatie, tijdverantwoording en een website. Voor de ondersteunende processen worden de keuzes bij voorkeur gemaakt voor de cloudoplossing.

Er wordt uitgegaan van het gegeven dat binnen Werkzaam Rivierenland voor al deze functionaliteiten één of meerdere systemen aanwezig moeten zijn. Aan het eind van dit jaar worden de keuzes gemaakt welke systemen het beste aansluiten qua functionaliteit en gebruiksvriendelijkheid.

Figuur 2: functionele architectuur Werkzaak



Projectkosten en exploitatiekosten ICT

De financiën voor de ICT omgeving zijn op te splitsen in twee delen:

1. Het deel aangaande de ICT organisatie en infrastructuur. Hieronder valt het personeel, de hardware onderdelen als servers en netwerken, de werkplekken en telefonie.
2. De kosten voor projecten. Hier gaat het om de projecten die uitgevoerd dienen te worden voor de inrichting van de totale ICT omgeving voor Werkzaak Rivierenland, maar ook projecten die in later stadium moeten worden uitgevoerd voor optimalisering van de nieuwe organisatie en efficiency verbetering en veranderingen ten gevolge van wet- en regelgeving.

Uitgaande van de voorgestelde oplossing is een begroting opgesteld voor het project en voor de jaarlijkse ontwikkelkosten. Binnen de kaders van deze begroting wordt dit nader uitgewerkt in de inrichtingsfase.

6.2 Huisvesting

Het begrip huisvesting krijgt in Werkzaak Rivierenland een vernieuwende en effectieve vorm. Voor veel functies binnen Werkzaak Rivierenland betekent huisvesting dat medewerkers digitaal verbonden zijn met werkgevers, werkzoekenden en andere professionals. De werklocatie is flexibel in te vullen door de medewerkers: buiten de deur en/of bij werkgevers, waardoor een optimale dienstverlening voor werkzoekenden en werkgevers plaatsvindt. Er is één landingspunt in de regio waar medewerkers een bureauwerkplek kunnen vinden, wanneer zij collega's willen ontmoeten voor samenwerking. Daarnaast is thuis of op locatie werken goed mogelijk, zodat Het Nieuwe Werken concreet inhoud krijgt.

Uitgangspunten huisvesting

Als algemene uitgangspunten voor de locatie van Werkzaam Rivierenland gelden:

1. Gelegen in arbeidsmarktregio Rivierenland.
2. Goede bereikbaarheid met openbaar vervoer.
3. Indien mogelijk, herbezetting van vrijkomende gebouwen gemeenten en werkvoorziening LANDER.
4. Het dienstverleningsconcept Werkzaak Rivierenland is uitgangspunt.
5. De contouren van de besturingsfilosofie en het besturingsmodel vertalen in de huisvesting.

Inrichtingsconcept

Bij de inrichting van het werkplekconcept worden de vijf pijlers gebruikt als eis aan sfeer en beleving: flexibiliteit, eenheid, veiligheid en privacy, uitstraling en zichtbaarheid. Deze eisen komen terug in afwerking van plafond, wanden, indeling, signing etc.

Huisvestingsconcept

Om beter te kunnen inspelen op de verschillende taken die de medewerkers van Werkzaak Rivierenland uitvoeren, zijn verschillende soorten werkplekken gedefinieerd. Tevens wil Werkzaak Rivierenland haar huisvesting flexibel en (kosten)efficiënt gebruiken. Om hier gehoor aan te geven zijn de volgende uitgangspunten gedefinieerd:

- Geen persoonsgebonden werkplekken: iedereen mag gebruik maken van alle beschikbare plekken;
- Plaats- en tijdonafhankelijk werken: iedereen heeft de beschikking over middelen en gegevens om overal en altijd te kunnen werken;
- Activiteitsgericht werken: in het inrichtingsconcept worden verschillende soorten ruimtes gecreëerd die aansluiten bij de behoefte van het werk dat op dat moment gedaan wordt;
- Organisatorische opvang van pieken: sturen op het vermijden van piekdagen waarop iedereen tegelijk op kantoor aanwezig is;
- Verhouding werkplek/medewerkers: in verband met tijd- en plaatsafhankelijk werken is rekening gehouden met gemiddeld 1 werkplek per 1,7 fte.

Werkpleksoorten en benodigde ruimtes

Aan de hand van het organisatiemodel is per onderdeel bekeken wat werknemers doen (klanten ontvangen, overleggen, concentreren, trainen, begeleiden productiewerkzaamheden etc.) en hoe zij werken (digitaal, fysiek contact etc.).

Op basis van deze uitgangspunten en met input van het werkplekconcept van het UWV is tot een mix van verschillende ruimtes gekomen in drie verschillende zones (klantzone, productie en kantoorzone).

Aan de hand van het huisvestingsconcept en de inventarisatie van de verschillende werkpleksoorten is een inventarisatie gemaakt van de benodigde ruimtes. Uit deze inventarisatie blijkt dat ongeveer 1.400 m² nodig is voor kantoorfuncties en circa 6.000 m² voor productie werkzaamheden.

Locaties Werkzaak Rivierenland

De gemeenten en LANDER hebben in beeld gebracht welke locaties en vierkante meters zij kunnen aanbieden aan Werkzaak Rivierenland. De algemene uitgangspunten zijn daarna als afwegingskader gebruikt. Het voorstel is om de kantoorfuncties en UWV te huisvesten in het Stadhuiscomplex in Tiel. De huisvesting van de productietaken vindt plaats op de locatie van LANDER in Geldermalsen (Poppenbouwing). Tot 2018 zal ook productie plaatsvinden op de locatie Zaltbommel (Unieweg). Drie belangrijke argumenten voor dit voorstel zijn:

- Concentratie van de huisvesting op zo min mogelijk locaties;
- Geïntegreerde dienstverlening met UWV is alleen mogelijk in het Stadhuiscomplex in Tiel;
- De bedrijfsvoeringsonderdelen worden uitbesteed aan een externe partij (locatie onbekend)
- Het is het meest toekomst bestendige voorstel, gelet op de verdere afbouw van de productie in Geldermalsen.

Deze locatiekeuze vergt een investeringsbudget van € 1,7 miljoen (inbouwpakket) en een jaarlijkse exploitatielast van € 0,68 miljoen. Ter vergelijking: het huidige domein werk en inkomen vraagt op tien verschillende locaties een ruimtegebruik van 18.000 m² tegen een exploitatielast van € 1,85 miljoen per jaar.

> 7. Samenwerking

Werkzaak Rivierenland heeft een samenwerkingsrelatie met tal van partijen. Naast gemeenten en werkgevers noemen we hier een aantal andere samenwerkingspartijen. In willekeurige volgorde:

Platform Onderwijs Arbeidsmarkt

Het Platform Onderwijs Arbeidsmarkt (POA) is een samenwerking tussen ondernemers, onderwijs en overheid. POA heeft ervoor gezorgd dat het regionaal arbeidsmarktbeleid weer op de politieke agenda staat. Ook is het arbeidsmarktonderzoek nieuw leven ingeblazen, is er budget voor de versterking van het regionaal organiserend vermogen en is er budget beschikbaar gesteld voor projecten en actieprogramma's. De focus ligt op dit moment op de uitvoering van subsidie-gestuurde programma's en projecten op het gebied van jeugdwerkloosheid, zorg en welzijn, techniek, logistiek en transport en tuinbouw.

UWV

Het Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen blijft buiten de Participatiewet verantwoordelijk voor de uitkeringsverstrekking aan jong gehandicapten met een duurzame arbeidsongeschiktheid voor minimaal 80%. Ook de WW is een taak van het UWV.

Het UWV is binnen de Participatiewet van belang vanwege de rol bij de indicatie voor duurzaam volledig arbeidsongeschikt, bepaling van de doelgroep voor de garantiebannen (Quotumwet), en indicatie voor beschermt werk.

Hiernaast is het UWV, samen met werkgevers een belangrijke samenwerkingspartner binnen het regionale werkbedrijf.

Re-integratiepartners

De begeleiding van werkzoekenden op weg naar werk, wordt hoofdzakelijk geboden vanuit de eigen Werkzaak Rivierenland. Waar specifieke deskundigheid nodig is, bijvoorbeeld specifieke werkinhoudelijke begeleiding op de werkplek tijdens de eerste periode nadat een werkzoekende is geplaatst in een baan, dan kan dit extern worden ingekocht bij een re-integratiepartner.

Zorginstellingen

Gedurende het gehele werkzoekendenproces, van melding tot en met werkaanvaarding, zijn medewerkers van Werkzaak Rivierenland alert op signalen van mogelijke problematiek op andere leefgebieden dan uitsluitend binnen het domein werk en inkomen. Waar zich deze problemen voordoen, doet Werkzaak Rivierenland een beroep op de eigen kracht van de inwoner, wijst de weg naar andere tweedelijnsorganisaties of, indien verdergaande diagnose nodig is voor duiding van de problematiek, naar andere dienstverleners in het lokale of regionale portaal voor het in kaart brengen van de problematiek. Waar sprake is van multiproblematiek, waaronder binnen het domein werk en inkomen, zal intensieve samenwerking op dossierniveau worden gezocht met deze partners.

Onderwijsinstellingen

Om een goede overgang van school naar werk te borgen en werkloosheid te voorkomen, is samenwerking met onderwijsinstellingen van belang voor Werkzaak Rivierenland. Door een pro-actieve samenwerking dient te worden ingezet op preventie (voorkoming van schooluitval, gerichte opleidingen die aansluiten bij de vraag van werkgevers).

Vanuit het Passend onderwijs is een goede afstemming en schakeling nodig tussen scholen en Werkzaak Rivierenland voor aanstaande schoolverlaters die, met ondersteuning, naar de arbeidsmarkt moeten.

Daarnaast is het belangrijk werkzoekenden die (om)scholing nodig hebben, snel te kunnen plaatsen op bijvoorbeeld een beroepsgerichte opleiding.

Gemeenten

In haar rol als uitvoerder van andere beleidsterreinen zoals economische zaken en handhaving zijn de gemeenten ook belangrijke partners waarmee communicatie en samenwerking belangrijk is. Het gaat om verbinden van beleid, het integraal benaderen van beleids- en zelfs domeinoverstijgende onderwerpen en het zoeken van noodzakelijke afstemming.

Ketensamenwerking

In de ketens van onderwijs, zorg, werk etc. zijn de verschillende onderdelen onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ons succes wordt bepaald door optimale samenwerking tussen de schakels in de keten, met gezamenlijke focus op het realiseren van een optimaal resultaat. We zetten de juiste expertise in, op het juiste moment, we hebben de werkzoekende/inwoner in iedere schakel van de keten in beeld en we voorkomen uitval en herhaling (verspilling). In de keten zijn we gericht op het beperken van de inzet van collectieve middelen.

> 8. Financiën

Uit de Memorie van Toelichting op het wetsvoorstel Participatiewet:

'Met de Participatiewet komt er één gebundeld re-integratiebudget voor gemeenten. Het kabinet creëert een sociaal deelfonds, in ieder geval bestaande uit het Participatiebudget, nieuwe middelen voor de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning en voor de uitvoering van de Jeugdwet. Er is een toekomstbestendig financieel stelsel nodig, dat voldoende mogelijkheden biedt om te anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen. Om gemeenten in staat te stellen hun burgers volwaardig te laten participeren in de samenleving, worden geldstromen eenvoudiger en eenduidiger ingericht.'

Inleiding

Ten behoeve van het definitieve besluit van de gemeenteraden over Werkzaam Rivierenland zijn de financiële gevolgen voor de deelnemende gemeenten in beeld gebracht. Gestart is met het in beeld brengen van de huidige situatie, rekening houdend met de ontwikkelingen die van rijkswege op de gemeenten afkomen. Vervolgens is de meerjarenbegroting voor Werkzaam Rivierenland gemaakt en zijn de startkosten voor de nieuwe organisatie inzichtelijk gemaakt. De gevolgen voor de gemeenten op het gebied van kostenverdeling zijn in beeld gebracht, net als de financieringsmogelijkheden voor de startkosten en er is een inschatting gedaan van de risico's ten aanzien van Werkzaam Rivierenland en de achterblijvende organisaties. Daarnaast is de planning & controlcyclus uitgewerkt.

Nog niet alles is duidelijk. De definitieve budgetten in het kader van de Participatiewet zijn nog niet bekend, het is niet zeker of de aangeleverde formatie voor de doorrekening van de personele kosten de definitieve formatie van Werkzaam betreft en de uitkomsten van het sociaal plan zijn nog niet bekend. Dit betekent dat de hieronder genoemde cijfers op relevante onderdelen zijn gebaseerd op aannames. Het advies is daarom om in het laatste kwartaal van 2014 de cijfers opnieuw door te rekenen.

8.1 Huidige situatie

De huidige situatie betreft de aan Werkzaam gerelateerde kosten en opbrengsten op basis van de begrotingen 2014 van de deelnemende gemeenten, LANDER en de Sociale Dienst Bommelerwaard. Ook de verwachte (reeds bekende) ontwikkeling in de geldstromen vanuit het rijk zijn van belang omdat deze hoe dan ook op de gemeenten afkomen.

De conclusie is dat wanneer de gemeenten in Rivierenland niet samenwerken op het gebied van Werk en Inkomen, dat in 2020 een gezamenlijke kostenpost geeft van € 13 tot ruim € 15 miljoen. In de meerjarenbegroting in de volgende paragraaf is aangegeven welk verschil samenwerken in de Werkzaam Rivierenland maakt.

Tabel 2: financieel beeld bij ongewijzigd beleid (2015 – 2020)

€*1.000,-	Consolidatie	Effect korting werkdeel	Effect korting WSW	Ontwikkeling tekort
Totale baten (excl. netto omzet)	73.432			
Totale directe kosten doelgroep	74.671			
Subtotaal subsidieresultaat	-1.239			
Netto omzet producten/diensten	7.050			
Totale organisatielasten	16.529			
Subtotaal bedrijfsvoeringsresultaat	-9.479			
Bedrijfsresultaat	-10.718	-588 tot -1.058	-1.995 tot -3.455	-13.301 tot -15.231

8.2 Meerjarenbegroting en startkosten Werkzaam Rivierenland

De eerste opzet van de begroting Werkzaam is primair gebaseerd op de bijdragen van de verschillende deelprojectgroepen, aangevuld met een aantal specifieke uitvragen en aannames door de projectgroep financiën. Daarbij is gebruik gemaakt van de uitgevoerde nulmeting om te kunnen bepalen wat momenteel de gemeentelijke baten en lasten zijn.

Helaas zijn de ontwikkelingen nog niet zover dat we in staat zijn een volwaardige raming op te leveren. Er staat nog een aantal punten open. Daarvan is de belangrijkste dat het landelijk financieel kader voor de Participatiewet nog niet beschikbaar is. Wel is de korting op de WSW in de begroting verwerkt. Dit betekent dat we op een aantal onderdelen melden dat sprake is van een risico of een nog openstaand punt.

Meerjarenbegroting

Onderstaande begroting gaat uit van de structurele baten en lasten vanaf het moment dat Werkzaam operationeel is, in 2016. Daarmee wordt een inschatting gemaakt van de structurele effecten. De opstartkosten, inclusief de kosten 2015 vallen niet onder deze begroting.

Tabel 3: meerjarenbegroting Werkzaam Rivierenland (2017 - 2020)

€*1.000,-	MJB 2017 – 2020				
	2016	2017	2018	2019	2020
Totale baten (excl netto omzet)	70.242	68.252	66.412	64.552	62.752
Totale directe kosten doelgroep	73.794	72.164	70.629	69.039	67.449
Subtotaal subsidieresultaat	-3.552	-3.912	-4.217	-4.487	-4.697
Netto omzet producten/diensten	7.404	8.069	8.768	9.463	10.198
Totale organisatiekosten	14.146	14.146	14.146	14.146	14.146
Subtotaal bedrijfsvoeringsresultaat	-6.742	-6.078	-5.378	-4.683	-3.949
Bedrijfsresultaat	-10.294	-9.989	-9.595	-9.170	-8.645
Kengetallen:					
% Organisatiekosten/totale baten	18%	19%	19%	19%	19%
% Bedrijfsresultaat/totale baten	-13%	-13%	-13%	-12%	-12%
% Rijksvergoeding/directe kst doelgroep	95%	95%	94%	94%	93%
% Netto omzet/organisatie kst	52%	57%	62%	67%	72%

Bij ongewijzigd beleid hebben de gemeenten in Rivierenland gezamenlijk een kostenpost van in totaal € 13 tot ruim € 15 miljoen. De oprichting van Werkzaam Rivierenland betekent dat deze kostenpost in 2020 fors wordt teruggedrongen tot € 8,6 miljoen (inclusief tekort LANDER). Uit de meerjarenbegroting blijkt dat de organisatiekosten van Werkzaam circa € 2 miljoen lager zijn dan de huidige organisatiekosten op basis van de nulmeting. De omzet neemt vanaf 2016 jaarlijks toe door het genereren van loonwaarde voor de (gemeentelijke) werkzoekenden uit doelgroep 3 (effect nieuwe werkwijze Werkzaam). Met name door deze 2 posten kan de korting op de rijkssubsidie worden opgevangen.

Projectbegroting

In de eerste jaren worden extra kosten voor Werkzaam Rivierenland verwacht voor opbouw van de organisatie zoals extra formatie voor de opstartfase, begeleiding en ontwikkeling van medewerkers, investeringen in ICT, afstoten huisvesting LANDER. Samenvattend is een budget voor opstartkosten benodigd ad € 5,0 miljoen

Tabel 4: projectbegroting opstartkosten Werkzaam Rivierenland (2015 – 2018)

	€*1.000					
	Totaal	2015	2016	2017	2018	2019
P&O						
Extra formatie opstartfase (2016 - 2018)	2.277	-	759	759	759	-
Begeleiding medewerkers	44	-	44	-	-	-
Opleiding en ontwikkeling	200	100	100	-	-	-
Mobiliteit	270	-	90	90	90	-
Overgangsjaar 2015	623	623	-	-	-	-
ICT						
	715	239	238	238	-	-
Huisvesting						
Zaltbommel (locatie Unieweg)*	1.575	-	525	525	525	-
Culemborg (participatiehuis)	205	-	103	68	34	-
Digitalisering dossiers	70	-	70	-	-	-
Uitvoering marketingplan (ism UWV)	25	25	-	-	-	-
Totaal	6.004	987	1.929	1.715	1.374	-
Onvoorzien 10%	601	100	193	171	137	-
Totaal kosten	6.605	1.087	2.122	1.865	1.408	-
Exclusief Zaltbommel (locatie Unieweg)	5.030	1.087	1.597	1.361	987	-

* Deze post is LANDER-gerelateerd en wordt alleen door de LANDER-gemeenten verrekend. Tegenover deze kosten staat in 2019 een verwachte boekwinst van € 2 miljoen.

Culemborg is met ongeveer 600 inkomensvoorzieningen en 750 cliënten één van de grotere deelnemers binnen Werkzaam. Ten behoeve van de begeleiding van cliënten naar werk maakt de gemeente Culemborg sinds 2011 gebruik van het Participatiehuis; een re-integratie instrument dat gehuisvest is op het bedrijventerrein in Culemborg. Ten behoeve van een optimale integratie van het ontwikkelde instrument binnen Werkzaam Rivierenland is een overgangperiode wenselijk waarin de ontvlechting van het pand en het instrument plaatsvindt. De gezamenlijke financiering van het pand in Culemborg wordt vanaf 2016 in drie jaar afgebouwd. In deze periode wordt, net als bij andere re-integratie instrumenten, onderzocht op welke wijze het instrument optimaal kan worden geïntegreerd in de doelen en werkwijze van Werkzaam. Ondertussen staat het instrument Participatiehuis open voor alle werkzoekenden van Werkzaam Rivierenland.

Het voorstel is om uit te gaan van een risicoreserve van maximaal 3% van de totale baten. Hiervan is 2% bestemd voor het opvangen van tekorten zonder direct effect op de gemeentelijke begrotingen. Feitelijk wordt hiermee speelruimte voor de gemeenten gecreëerd om de tekorten in hun begrotingen te kunnen verwerken. De resterende 1% is bedoeld voor fluctuaties in de opbrengst uit commerciële activiteiten (omzet). Op basis van de begroting 2016 bedraagt de benodigde risicoreserve € 2,3 miljoen.

8.3 Gevolgen voor gemeenten: kostenverdeling en financiering opstartkosten

Verdeelsleutels

In het organisatorisch model is voorgesteld om de toerekening van de werkelijke baten en lasten van het i-deel en w-deel aan de diverse gemeenten volledig in stand te laten. Dit geldt ook voor de situatie na de invoering van de Participatiewet. Ook de toekenning van WSW-taakstelling en subsidie blijft ongewijzigd, zodat samenwerking op dit vlak geen herverdelingseffecten met zich brengt.

Of daadwerkelijk geen herverdelingseffecten door het werken in Werkzaam optreden, is de vraag. De uitstroom van werkzoekenden zal niet rechtvaardig aan de verdeling van de werkzoekenden over de gemeenten plaatsvinden, waardoor alsnog verschillen in subsidieresultaat kunnen optreden. Omdat voor de subsidiestromen geen solidariteit geldt, heeft Werkzaam Rivierenland een inspanningsverplichting om de (gedeeltelijke) uitstroom zoveel mogelijk naar evenredigheid te laten plaatsvinden. Hiervoor kan een kritische prestatie indicator (kpi) worden opgesteld.

De grote geldstroom is nog in ontwikkeling, de nieuwe budgetten in het kader van de Participatiewet vanaf 2015 zijn niet bekend. Dit geldt zowel voor de beschikbare middelen voor de Participatiewet als voor de verdeling ervan over de gemeenten, omdat gelijktijdig met de invoering van de Participatiewet een nieuwe verdeelsystematiek wordt geïntroduceerd.

Dit pleit ervoor om per definitie te kiezen voor een tijdelijke verdeelsleutel zonder solidariteit totdat hier meer helderheid over is. Het voorstel is om deze tijdelijke verdeelsleutel te hanteren voor de jaren 2015 en 2016 en in 2016 nader onderzoek te doen naar de gewenste verdeelsleutel en mogelijkheden voor solidariteit voor de lange termijn. De verdeelsleutel is nu dus alleen nodig voor de zogenaamde kleine geldstroom, analoog aan LANDER bestaande uit de organisatiekosten minus de omzet uit commerciële activiteiten. Uitgangspunt is dat de verdeelsleutel betrekking heeft op de standaard-diensten van Werkzaam Rivierenland.

Bij het onderzoek naar de verdeelsleutel zijn de volgende criteria gehanteerd:

- Zo min mogelijk herverdeeleffecten;
- Weergave profijtbeginself;
- Eenvoudig;
- Toepasbaar voor alle gemeenten, ook wanneer niet alle standaard-diensten van Werkzaam Rivierenland worden afgenomen;
- Houdbaar (= langdurig toepasbaar).

De voorkeursvariant is kostenverdeling op basis van het aantal werkzoekenden per gemeente. Met deze verdeelsleutel wordt het beste recht gedaan aan de relatie tussen de kosten van de dienstverlening en de aan de gemeente geleverde dienstverlening.

Tabel 5: indicatieve* verdeelsleutels

Gemeente	Verdeelsleutel werkzoekenden	In geld (Werkzaam 2016)	Huidige kosten incl. tekort LANDER**
Buren	3%	202	115
Culemborg	18%	1.214	2.230
Geldermalsen	8%	539	952
Maasdriel	8%	539	992
Neder-Betuwe	2%	135	692
Neerijnen	4%	270	332
Tiel	41%	2.764	3.564
West Maas en Waal	5%	337	548
Zaltbommel	11%	742	1.309
	100%	7.084	10.732

* In de meerjarenbegroting is tot nu toe gerekend met extra loonwaarde van groep 3 in de vorm van omzet. Deze omzet verlaagt de uitvoeringskosten, die over de gemeenten verdeeld worden volgens de vastgestelde verdeelsleutel. De loonwaarde van groep 3 kan echter ook tot stand komen door (gedeeltelijke) uitstroom. In dat geval is er minder omzet en verschuift het voordeel van het bedrijfsvoeringsresultaat (kleine geldstroom) naar het subsidieresultaat (grote geldstroom).

** In dit bedrag is het huidige tekort van LANDER ad € 1.229.000 meegerekend, wat momenteel uit de reserves van LANDER wordt betaald.

Opstartkosten gedeeltelijk gedekt vanuit vermogen LANDER

Voor de opstartkosten en vermogen van Werkzaam Rivierenland geldt een andere verdeelsleutel dan bij de organisatiekosten. De verdeelsleutel is op basis van verhouding nulmeting inkomsten LANDER ten opzichte van totaal. Het totaal aan opstartkosten is ruim € 7,3 miljoen. De verdeelsleutel voor de opstartkosten is 43% Wsw en 57% werkzoekenden. Hierdoor houden we rekening met de gemeenten Buren en Neder Betuwe die niet participeren in het werkzoekende percentage en de gemeente West Maas en Waal die niet participeert in de Wsw.

Financiering van de opstartkosten is gedeeltelijk mogelijk vanuit het vermogen van LANDER. Hierbij is rekening gehouden met de positie van West Maas en Waal, omdat deze gemeente niet participeert in LANDER en niet heeft bijgedragen aan de vermogensopbouw. Ook mogelijke toekomstige opbrengsten, bijvoorbeeld door boekwinst bij de verkoop van voormalige LANDER-panden, komen alleen ten goede aan de deelnemers van de GR LANDER.

Het vermogen van LANDER wordt over de huidige deelnemers verdeeld op basis van de tot nu toe voor LANDER gehanteerde verdeelsleutel, zijnde de gemiddelde SE per gemeente over de laatste drie jaar.

Tabel 6: financiering opstartkosten (op basis van 57% werkzoekenden en 43% Wsw)

Gemeente	% WWB	WWB €	% LANDER	% LANDER	Totaal* €	Afgedekt via LANDER	Nog bijbetalen*
Buren	0	0	9	284	284	528	-244
Culemborg	20	836	15	473	1.309	803	506
Geldermalsen	8	334	9	284	618	517	101
Maasdriel	7	292	9	284	576	500	76
Neder-Betuwe	0	0	7	221	221	365	-144
Neerijnen	4	168	4	126	294	247	47
Tiel	44	1.838	1.33	1.040	2.878	1.905	973
West Maas en Waal	7	292	0	0	292		292
Zaltbommel	10	418	13	410	828	753	75
		4.178		3.152	7.330	5.618	1.712
* x 1.000							

Het is mogelijk om de bedragen uit de laatste kolom over een termijn van drie jaar verdeeld in te brengen bij Werkzaam Rivierenland.

8.4 Financiële risico's Werkzaam Rivierenland en gemeenten

De belangrijkste risico's voor Werkzaam Rivierenland zijn enerzijds de ontwikkeling van de rijkssubsidies en anderzijds de personeelskosten (definitieve formatie en sociaal plan). Dit zijn de onderdelen waar de komende maanden helderheid over moet komen, zodat bij een volgende rekenexercitie deze risico's gemitigeerd worden.

Voor de gemeenten hebben de risico's betrekking op de mogelijke gevolgen van het sociaal plan in de aanloop naar de GR en de mogelijkheid voor het afbouwen van frictiekosten. Uitgangspunt is namelijk dat de gemeenten zelf hun frictiekosten oplossen.

Specifiek voor de LANDER-gemeenten speelt het risico van niet tijdig afstoten van een van de panden. Hier staat tegenover dat een mogelijke boekwinst van dit pand ten gunste komt van die gemeenten.

8.5 Planning & Controlcyclus

De planning & controlcyclus is vooral van belang voor de sturing en beheersing van Werkzaam Rivierenland. Sturing is enerzijds een interne aangelegenheid van Werkzaam Rivierenland (directie en bestuur) en anderzijds een (externe) aangelegenheid van de deelnemende gemeenten vanwege het budgetrecht en de sturing op verbonden partijen. Om de deelnemende gemeenten in de gelegenheid te stellen toezicht te houden op en richting te geven aan de nieuwe verbonden partij Werkzaam Rivierenland is meer informatie nodig dan een begroting en jaarrekening. Daarom wordt voorgesteld dat Werkzaam Rivierenland tweemaal per jaar een voortgangsrapportage over het lopende jaar opstelt, bijvoorbeeld in mei (over de periode tot medio april) en oktober (over de periode tot eind augustus). De voortgangsrapportages gaan over afwijkingen ten opzichte van de begroting en bevatten financiële informatie, informatie over de ontwikkeling van de groepen en in- en uitstroom. Met het vaststellen van de voortgangsrapportages wordt de begroting gewijzigd.

De voorgeschreven algemene financiële en beleidsmatige kaders voor de begroting kunnen worden verwoord in een kadernota.

Voor het richtinggeven aan Werkzaam Rivierenland kan gebruik gemaakt worden van een meerjarenprogrammabegroting, waarin het meerjarenbeleidsplan Werkzaam Rivierenland financieel vertaald is.

In de tijd gezien kan de planning & controlcyclus er als volgt uitzien, uitgaande van de laatste AB-vergadering voor het zomerreces in de tweede helft van juni en een maximale doorlooptijd voor gemeenten van 10 weken.

Product	Planning beschikbaar voor gemeenten (jaar = t)
Meerjarenprogrammabegroting (eenmaal per 4 jaar vanaf het eerstvolgende begrotingsjaar); gevolgd door jaarlijks een financiële begroting met de programmaspeerpunten van de betreffende jaarschijf: jaar t+1	1 april
Eerste voortgangsrapportage jaar t	15 mei
Tweede voortgangsrapportage jaar t	15 oktober
Kadernota uitgangspunten begroting jaar t+2	15 oktober
Jaarrekening jaar t-1	1 april

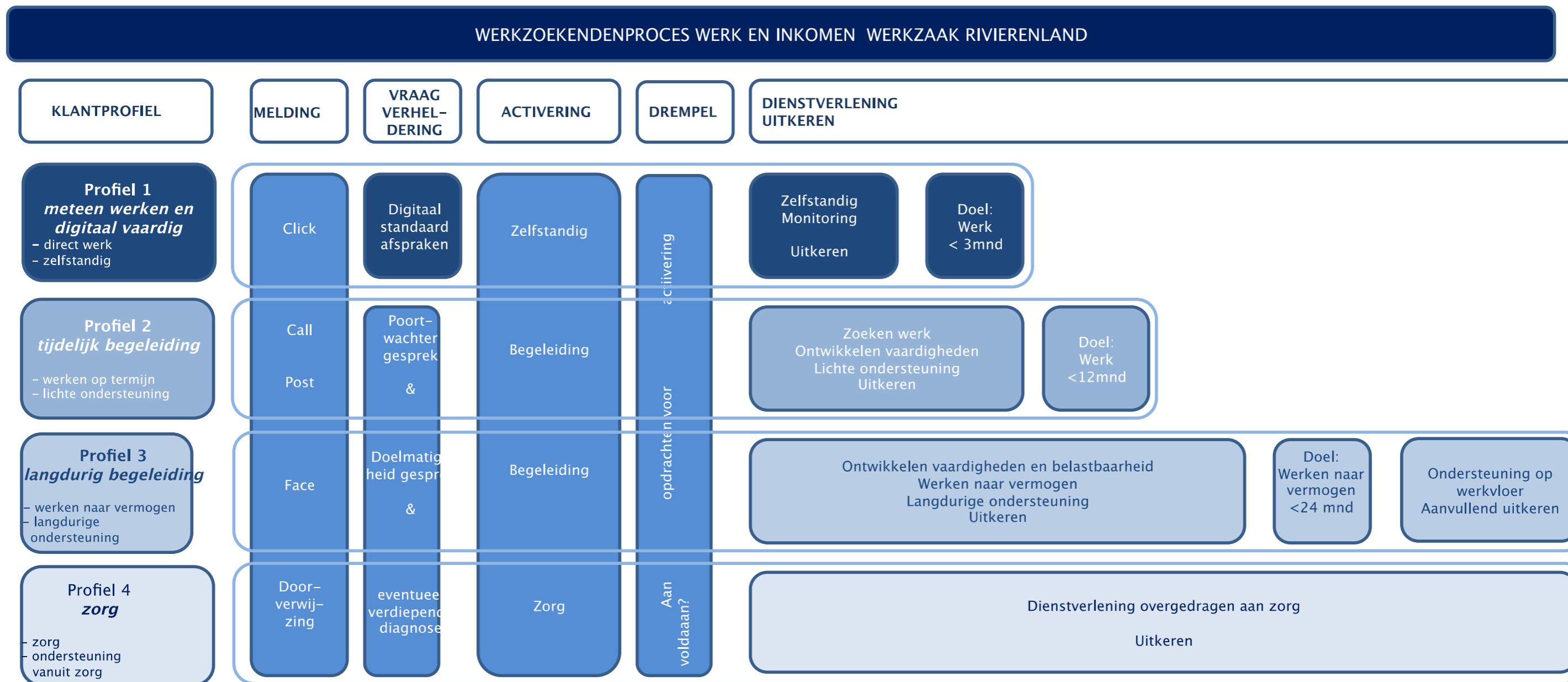
> Afkortingen

AB	Algemeen Bestuur
BGO	Bijzonder Georganiseerd Overleg
BOR	Bijzonder Ondernemersraad
BUIG	Budget Inkomensdeel
CRM	Customer Relationship Management (<i>klantbeheersysteem</i>)
DB	Dagelijks Bestuur
ERP	Enterprise Resource Planning (<i>productiesysteem</i>)
GR	Gemeenschappelijke Regeling
HR	Human Resource
IM	Informatiemanagement
PIJOFACH	Personeel, Informatievoorziening, Juridisch, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting
RAR	Regionale Archiefdienst Rivierenland
WSW	Wet Sociale Werkvoorziening
WWB	Wet Werk en Bijstand



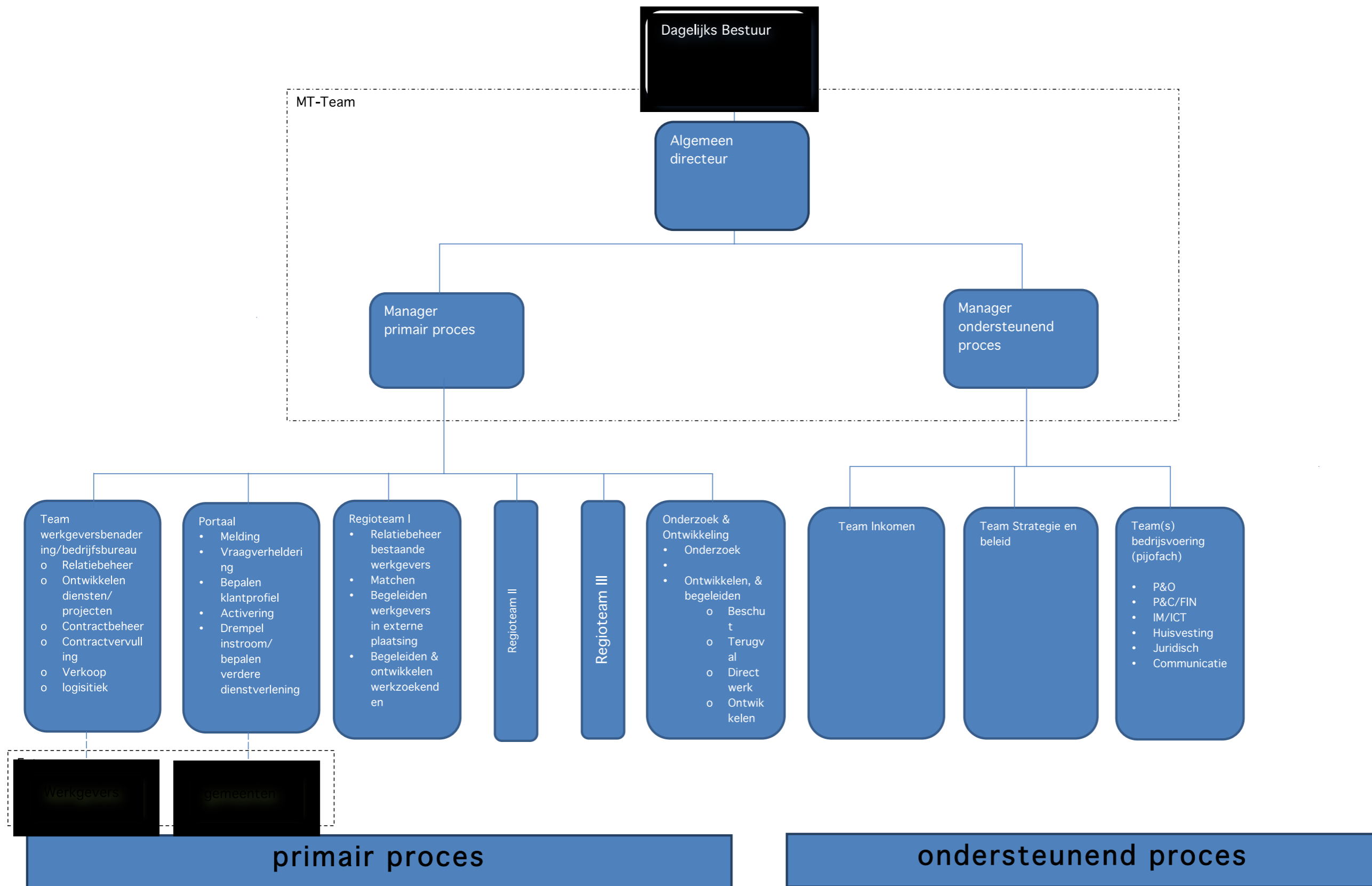
Bijlage 1

Werkzoekendenproces Werk & Inkomen Werkzaam Rivierenland



Bijlage 2

Organisatiemodel inclusief bedrijfsvoering



Bijlage 3

Organisatiemodel exclusief bedrijfsvoering

