



Vertrouwen **Ondernemen** Verbinden

- §1. Inleiding en Context
- §2. Opdracht
- §3. Wat gaan we doen
- §4. Wat betekent dit voor de doelgroepen
- §5. Wat is daar organisatorisch voor nodig
- §6. In- en uitstroom
- §7. Assessment
- §8. Advies inzake reductie complexiteit organisatie
- §9. Financiën

§1. Inleiding en context

Met ingang van 18 mei 2015 heeft de Raad van Commissarissen van NoordWestGroep (NWG) en het dagelijks bestuur van de IGSD besloten om een interimmanager aan te stellen voor het aansturen van beide organisaties. De opdracht die daarbij is verstrekt, kent vijf aandachtspunten:

1. Operationeel aansturen van NWG en de IGSD;
2. Terugbrengen van rust in beide organisaties;
3. Aansturen van het assessment traject voor de MT-leden;
4. Advies uitbrengen op welke wijze de complexiteit van deze organisaties gereduceerd kan worden;
5. Actief meedenken over het ontwikkelen van de stip op de horizon voor wat betreft de sub-regionale samenwerking van de vijf gemeenten (Staphorst, Steenwijkerland, Zwartewaterland, Westerveld en Meppel) op het gebied van de Participatiewet.

Dit Plan van Aanpak voorziet in de eerste vier aandachtspunten van de opdracht en geeft tevens het Jaarplan van de IGSD weer voor de periode 2015/2016.

Bij het eerste voortgangsgesprek in juni heeft de interimmanager aan de Raad van Commissarissen en het Dagelijks Bestuur een indruk gegeven van zijn bevindingen over de stand van zaken binnen de beide organisaties.

Daarbij heeft hij aangegeven dat er binnen de organisaties een gelaten sfeer hangt.

Tevens is sprake van veel achterstallig onderhoud in beide organisaties. Het gaat dan om zowel technische zaken, zoals vervanging van materiaal, kwaliteit telefonie, internet etc., als om zaken op het gebied van personeel. Zo zijn veel vaste functies tijdelijk ingevuld, wat leidt tot een tweedeling tussen vast en tijdelijk personeel als het gaat om commitment naar de organisatie.

De medewerkers van beide organisaties zijn zich bewust van het achterstallig onderhoud en geven aan dat dit in elk geval de afgelopen vier jaar is opgebouwd. Mede hierdoor zijn de medewerkers over het algemeen weinig hoopvol over de toekomst.

De gemeente Steenwijkerland heeft er voor gekozen om de beide organisaties te laten fuseren. In dit kader zijn een tweetal plannen opgesteld, maar is er niet voor gekozen om deze plannen daadwerkelijk uit te voeren. Wel is er een situatie ontstaan dat gesproken kan worden van een vergaande samenwerking. Dit geldt met name voor de aansturing van beide organisaties, er is één directeur, één MT en de financiële administratie en P&O zijn samengevoegd.

De governance structuur van beide organisaties is verschillend. NoordWestGroep NV heeft een aandeelhouder en een onafhankelijke Raad van Commissarissen, de IGSD heeft twee deelnemers. De interimmanager zal in het kader van zijn opdracht eind augustus met een advies komen over deze situatie. Voor dit plan wordt uitgegaan van een voortzetting van de huidige samenwerkingssituatie.

In dit Plan van Aanpak geven we een doorkijk op welke manier we onze opdracht gaan uitvoeren. Dit zal gevolgen hebben voor de begroting 2015 en volgende jaren.

In het plan wordt inzicht gegeven in instroom en uitstroom van de cliënten en effecten van re-integratie. Het aangeven hoe de uitgaven zich verhouden tot de

Rijksvergoedingen is voor beide organisaties lastig, omdat zij geen direct inzicht hebben in de toekenningen van de vergoedingen aan beide gemeenten.

Het plan heeft de titel "**Vertrouwen Ondernemen Verbinden**" gekregen.

Voor de NWG/IGSD is het van belang het **vertrouwen** te krijgen van hun eigenaren om de taken uit te voeren waar de organisaties voor staan. Voor de organisaties zelf staat daarnaast het hebben van vertrouwen in eigen kunnen voorop. Tevens geven de medewerkers vertrouwen aan cliënten en SW-medewerkers dat zij in staat zijn om hun eigen kracht verder te ontwikkelen. Voor zover deze eigen kracht een deuk heeft opgelopen ondersteunen zij hen om die kracht terug te vinden.

Om de taken die zijn opgedragen aan de IGSD/NWG effectief te kunnen uitvoeren is **ondernemerschap** een vereiste. Ondernemerschap om cliënten te begeleiden bij het vinden van een zinvolle dagbesteding tegen (zoveel mogelijk) loonwaarde.

Verbinden is de werkwijze om effectief te kunnen samenwerken met onze cliënten, onze medewerkers en onze partners.

We realiseren ons dat dit plan een enorme impact heeft. Wat wij aangeven gaat om grote bedragen en dus grote gevolgen voor de financiële huishouding van de beide gemeenten. Het heeft voor ons echter geen zin om weg te lopen van deze realiteit. Een realiteit die om een snelle oplossing vraagt om te voorkomen dat de problematiek verder toeneemt.

§2: Opdracht

De gemeente Steenwijkerland en de gemeente Westerveld zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet en verzorgen het beleidskader. Zij hebben de daadwerkelijke uitvoering opgedragen aan IGSD(/NWG).

De opdracht is onze cliënten en de huidige SW-medewerkers, in staat te stellen een zinvolle dagbesteding tegen loonwaarde uit te oefenen. Dit zien wij als onze primaire taak.

Voor hen die daartoe niet of nog niet, in staat zijn, verstrekken wij een uitkering en doen dit zo zorgvuldig mogelijk.

Kijkend naar de nieuwe opgaven uit de Participatiewet vraagt onze opdracht een effectieve relatie met de werkgevers, om uitstroom van cliënten te bevorderen. De oprichting van het werkgevers service punt(WGSP) is daarvan een eerste stap. De volgende is een verdere uitbouw van de samenwerking met onze partners.

Met dit plan zetten wij een beweging in gang tot het optimaal en effectief uitvoeren van het beleid van beide gemeenten op het gebied van de Participatiewet. Dat kan alleen optimaal als maatregelen genomen worden om af te rekenen met het achterstallig onderhoud. Dat is in het belang van de cliënten. De snelste weg naar zelfstandigheid en zelfredzaamheid is immers eigen geld verdienen. Dat is ook in het belang van de beide gemeenten. Zij zijn gebaat bij een zo hoog mogelijke beperking van de uitvoeringskosten van de Participatiewet.

Om deze opdracht goed te kunnen uitoefenen is het belangrijk om zicht te hebben op de mogelijkheden van onze cliënten.

Verder is het noodzakelijk dat wij de samenwerking verdiepen met partners die een relatie hebben met onze opdracht. Dat zijn werkgevers, verschaffers van werkervaringsplaatsen en zorgverleners.

Vanaf 1 januari 2015 hebben we te maken met nieuwe doelgroepen, nieuwe uitkeringsgerechtigden:

- Banenafpraak kandidaten (Doelgroepregister);
- Voormalige Wajong doelgroep;
- Beschut werk(nieuw), na advies van UWV.

Deze nieuwe doelgroepen vragen om een andere aanpak. Tot voor kort konden die in een afgezonderde omgeving hun bijdrage aan de maatschappij leveren. Met de invoering van de Participatiewet zullen zij in een reguliere arbeidssituatie terecht moeten komen. Deze omslag is niet alleen een omslag voor deze mensen, maar ook voor de maatschappij als geheel en werkgevers in het bijzonder. Het kader om deze omslag te bewerkstelligen kan niet alleen van de IGSD worden verwacht. Het zal vooral de activiteit van het Regionaal Werkbedrijf(RWB) zijn die deze omslag faciliteert. Het zijn de gemeenten zelf die in het RWB participeren en daar voor de benodigde beleidsoplossingen staan. De IGSD heeft deze kaders nodig om in deze, op uitvoeringsniveau, resultaten te bereiken. Op dit moment ontbreken die kaders nog.

§3: Wat gaan we doen

Om de opdracht voor al onze cliënten juist en goed uit te voeren gaan we het volgende doen.

Wij gaan uit van "de eigen kracht" van de mensen in onze doelgroepen. Dat betekent dat wij niet meer gaan "overnemen". Wij gaan niet meer **voor** hen denken, maar **met** hen werken aan hun arbeidzame toekomst. Daarbij verwachten wij van hen een actieve opstelling in hun weg naar werk.

Wij coachen en begeleiden hen daarbij en kopen, als het nodig is, specialistische kennis in. De infrastructuur van de NoordWestGroep gebruiken wij om de cliënten arbeidsritme en werkervaring op te laten doen.

Daarnaast organiseren wij werkaanbod, zetten projecten op en maken gebruik van nieuwe mogelijkheden (sroi) om het doel, zinvolle dagbesteding tegen loonwaarde, binnen hun bereik te brengen. Dit als faciliteit om hun aanpak te ondersteunen.

Het is van evident belang dat wij de mogelijkheden van onze cliënten kennen. Op dit moment ontbreekt het volledige beeld. Door de vele wisselingen van consultants, gecombineerd met veel tijdelijke aanstellingen en inhuurkrachten in de afgelopen jaren, is dit inzicht ernstig afgenomen. Door stabiliteit te brengen op de werkvloer en daarmee meer aandacht te geven aan onze cliënten gaat de benodigde kennis over het bestand hersteld worden.

Verder gaan wij de samenwerking verdiepen met partners in het zorgdomein. Allereerst de Wijkteams (i.o.) in Steenwijkerland en het Sociaal team in Westerveld, omdat zij zicht hebben op cliënten met problemen waardoor de afstand tot de arbeidsmarkt extra groot is. Door samen op te trekken in bijvoorbeeld het OGGZ netwerk verwachten wij beter dan tot nu toe een oplossing voor die cliënten te kunnen bereiken. Op het totale bestand verwachten wij dat circa 150 probleemgezinnen in onze gemeenten wonen waar meer nodig is dan alleen ondersteuning naar werk. Het is daar waar wij een samenhangende aanpak zoeken met partners die ook in die gezinnen actief zijn.

In het kader van afbouw van de Sociale Werkvoorziening gaan wij verkennen wat de mogelijkheden zijn om de afbouw te realiseren. Daarvoor onderzoeken wij meerdere opties:

- De huidige inlener werkgever te laten worden;
- Geleidelijke afbouwen van:
 - Groepsdetacheringen door overname;
 - Individuele detacheringen door overname;
- Het samen met derde partijen (privaat en publiek) oprichten van aparte entiteiten om nieuwe arbeidsrelaties te creëren;
- Derde partijen (privaat en publiek) medewerkers en activiteiten over te laten nemen.

Wat wij al doen in het kader van arbeidsontwikkeling is het screenen van de SW-medewerkers intern maar we gaan dat intensiveren.

Om dit vorm te geven werken wij met de volgende partijen samen:

Gemeenten: Door samen op zoek te gaan naar de kaders om de Participatiewet effectief uit te voeren. Het gaat dan met name om een maatschappelijke omslag van denken en handelen te realiseren als het gaat om de gedachte achter de Participatiewet. Regulier werk voor alle doelgroepen staat immers voorop in deze gedachte. Dat is een verandering ten opzichte van de situatie waarin mensen met bijzondere arbeidsmogelijkheden door de overheid te werk werden gesteld.

Dit doen wij door het gesprek aan te gaan met bestuur, politiek en hun adviseurs om het goede pad te vinden in deze zoektocht naar nieuwe kaders.

Werkgevers: Ook met werkgevers gaan wij de discussie aan om de eerder genoemde gedachtenomslag vorm te geven en om arbeidsmogelijkheden te creëren voor onze doelgroepen. Daarnaast bieden wij hen ondersteuning als zij arbeidsmogelijkheden bieden. We zijn daartoe reeds gestart met het Werkgevers Service Punt, waarbij er intensief wordt ingezet op de bovenkant van de doelgroep Participatiewet (WWB en SW), met als doel een hoger resultaat aan uitplaatsingen naar duurzame uitstroom.

Dit alles in samenwerking met het RWB, de gemeenten, de Business Club Steenwijkerland (BCS) en mogelijke andere partners in dit werkveld. Ons samen verantwoordelijk voelen voor het doel: mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt laten werken.

Zorgverleners: In de beide gemeenten zijn ter uitvoering van Jeugdzorg en Maatschappelijke Ondersteuning hulpverleners actief. Met hen verdiepen wij de samenhang in aanpak van onze gemeenschappelijke cliënten. Er zijn partners in het kader van arbeidsparticipatie. Instellingen die met ons samenwerken om cliënten arbeidservaring en werkritme op te doen. In deze gaat het in elk geval om de Kringloopwinkel en daaraan gerelateerde projecten, Stichting JEF en zelfs bedrijven als DYKA.

Verder zetten wij in op:

Communicatie: Wij gaan meer gebruik maken van communicatiemiddelen om onze cliënten te informeren en/of te beïnvloeden door publicaties over successen en speciale projecten. Tevens gebruiken wij die middelen als signaalfunctie om trends en zaken op te merken en ernaar te handelen. Belangrijkste doel is de beeldvorming van de buitenwereld over onze doelgroep bijstellen en ons imago te verbeteren.

Interne organisatie: Voor een ander perspectief van denken gaan wij onze eigen niet effectieve paradigma's ombouwen. Organisatiebreed zetten wij een traject in om elkaar te beïnvloeden in de veranderde aanpak. Belangrijk is dat het MT voorbeeldgedrag vertoont, zij gaat dit gedachtegoed uitdragen. Vervolgens zullen zij de omslag faciliteren, uitleggen waarom we dit doen, wat we willen bereiken. Het intervisietraject gaat lopen om cultuuromslag in te bedden. Volgende stap is dan deze boodschap uitzenden en uitstralen naar buitenwereld.

§4: Wat betekent dit voor de doelgroepen

Om ons bestand goed te kunnen bedienen hebben wij onze cliënten, conform de verordeningen, in verschillende profielen ingedeeld. Per profiel hanteren wij een andere vorm van dienstverlening. Van zeer intensieve coaching tot het eigenlijk alleen verstrekken van een uitkering. Dit laatste geldt voor cliënten met feitelijk geen kans op enige vorm van participatie.

Het uitgangspunt is dat cliënten hun eigen kracht aanspreken om maximaal te participeren op de arbeidsmarkt. De cliënt is leidend, het proces is volgend. Telkens zal de vraag gesteld worden wat de cliënt en SW-medewerker nodig heeft om 'selfsupporting' te zijn. "Work Fast" is de methodiek die daarvoor gebruikt gaat worden en nu werkenderwijs geadopteerd wordt door ons personeel.

De groepsindeling is als volgt:

- | | |
|-----------|---|
| Profiel 1 | Groeipotentieel en betaalde arbeid, binnen 4 maanden. |
| Profiel 2 | Groeipotentieel en op korte termijn betaalde arbeid, binnen 12 maanden. |
| Profiel 3 | Beperkt groeipotentieel en op lange termijn betaalde arbeid, binnen 2 jaar. |
| Profiel 4 | Geen groeipotentieel, er wordt maximaal geparticipeerd . Ontheffing voor participatie mogelijk. |

Kern van de dienstverlening is dat wij begeleiding geven aan onze cliënten en daarvoor terug vragen de maximale inzet tot het benutten van arbeidspotentieel.

Werkwijze

Aan de Poort, de toegang tot onze begeleiding, stralen wij uit dat arbeid voorop staat en dat tegenprestatie de start daarvan is. De snelste weg naar zelfstandigheid en zelfredzaamheid is immers eigen geld verdienen.

Aan de toegang wordt aandacht besteed aan wat de cliënt wil en kan, en op basis waarvan de cliënt een realistisch persoonlijk Plan van Aanpak opstelt. Daarbij verzorgen wij het opdoen van arbeidsritme, het begeleiden en monitoren van de uitvoering van het plan. Zo nodig handhaven wij op voldoende inzet. Immers een dergelijk proces kan niet zonder "wortel en stok".

Dit past ook binnen de beleidskaders van de Participatiewet zoals die door de gemeenten Steenwijkerland en Westerveld zijn vastgesteld voor de klantprofielen 1 en 2. Daarom zal de cliënt regelmatig contact hebben met de consulent, om de voortgang te bespreken.

Voor het klantprofiel 1 is het Werkgevers Service Punt (WGSP) de plaats waar die cliënten hun begeleiding vinden. Voor deze groep is extra aandacht en begeleiding met als doel om snel resultaat te bereiken naar duurzame uitstroom in regulier werk. Door de koppeling, van consulenten en cliënten aan accountmanagers met contacten bij werkgevers in de regio, is actieve matching mogelijk.

Voor cliënten in klantprofiel 3 en 4 ligt de situatie anders.

Cliënten in klantprofiel 3 zijn primair aangewezen op zorg- en hulpverlening door externe partijen. Dit is echter niet vrijblijvend. Het onvoldoende gebruik maken van zorg- en hulpverlening belemmert de re-integratie. In dergelijke situaties is het van belang dat de cliënt aanvullende verplichtingen krijgt opgelegd (artikel 55 Participatiewet). De begeleiding van deze doelgroep is voornamelijk gericht op participatie en het monitoren op de naleving van eventueel opgelegde aanvullende verplichtingen.

Voor klantprofiel 4 geldt dat enige vorm van participatie wordt aangeboden of door cliënt zelf wordt geregeld. Daarop wordt marginaal gemonitord. Cliënten in dit klantprofiel met ontheffing voor participatie worden marginaal getoetst op veranderingen in de situatie.

Op dit moment (begin augustus) zijn er 1230 personen met een WWB uitkering. De globale verdeling over de klantprofielen:

Profiel 1	120
Profiel 2	200
Profiel 3	300
Jongeren (div. profielen)	110
Profiel 4	500

Zoals gesteld is er onvoldoende beeld over de mogelijkheden van deze 1230 personen. Zij zullen dus allen opnieuw worden bekeken om te controleren of de profielindeling de juiste is.

Voor profiel 4 is de verwachting dat daar 50 personen aanwezig zijn waarvan inderdaad gesteld moet worden dat groeipotentie ontbreekt. Van de resterende 450 verwachten wij wel een groeipotentie en dus verdere participatie mogelijkheden en zelfs mogelijkheden tot verschuiving in profiel. Dit betekent dat ook de bestaande 380 cliënten met een ontheffing geëvalueerd gaan worden.

Voor profiel 3 en 2 wordt eveneens verwacht dat voor een aantal personen meer groeipotentie aan te boren is, zodat profielwijziging tot de mogelijkheden behoort.

Voor de doelgroep SW, Wajong, ZW, WIW, ID en de nieuwe doelgroepen zijn de consulenten arbeidsintegratie actief. Zij zorgen voor individuele- en groepsdetachering, begeleid werk en jobcoaching. De omvang van de nieuwe doelgroep is nog onduidelijk. De verwachting is dat in elk geval 25 jongeren (schoolverlaters) jaarlijks tot de nieuwe doelgroep gaan behoren. De daadwerkelijke instroom voor 2015 van deze groep zal eerst in de loop van het derde kwartaal van 2015 duidelijk worden.

Eind 2014 is een werk/leerstageproject gestart bij DYKA. 10 tot 15 leerplekken zijn daar beschikbaar voor deelnemers met behoud van een WWB-uitkering of een uitkering bij het UWV. Onder leiding van een jobcoach wordt gedurende ongeveer 40 uur per week arbeidsritme en -ervaring opgedaan, door cliënten met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en toch potentie. De afstand komt door psycho/sociale problematiek. Dit project is een succes, omdat ondanks de belemmeringen, er binnen een half jaar door 5 van de 12 deelnemers een reguliere werkplek is gevonden. Wij gaan dit project voortzetten en gaan tevens op zoek naar werkgevers waar een vergelijkbaar project kan worden gestart.

§5: Wat is daar organisatorisch voor nodig

Om resultaten te boeken stellen we hoge doelstellingen op uitstroom. Om dat waar te maken zijn er aan aantal randvoorwaarden in de bedrijfsvoering noodzakelijk.

De doelstellingen zijn:

1. het verminderen van de WWB uitkeringsbestand met 200 personen tot 1030 op 31 december 2016;
2. het aantal personen in profiel 4 met ontheffing terug brengen tot 50 (definitieve ontheffingen) op 31 december 2016;
3. het overdragen vanuit het bestaande SW bestand van 100 medewerkers naar een reguliere werkgever.

Met het bereiken van deze doelstelling is een uitkeringsbedrag gemoeid van globaal € 2.800.000.

Dit wordt alleen gerealiseerd door doelstelling 1, de beide andere doelstellingen leiden voornamelijk tot kostenverschuivingen. Immers het vervallen van een ontheffing leidt in beginsel niet tot beëindiging van de uitkering. Het overdragen van SW-medewerkers zal in beginsel gepaard gaan met overdracht van de loonsubsidie.

De randvoorwaarden in de bedrijfsvoering die om invulling vragen komen voort uit het opgebouwde achterstallig onderhoud. Deze situatie heeft er toe geleid dat een effectieve uitvoering van het door de beide gemeenten voorgenomen beleid wordt belemmerd en zelfs leidt tot onwenselijke situaties als 40% van het uitkeringsbestand in profiel 4 en het niet tijdig en adequaat leveren van rapportages.

Wij gaan dit oplossen en dat leidt tot de volgende maatregelen:

Algemeen

Voor een ander perspectief van denken gaan wij onze eigen niet effectieve paradigma's ombouwen. Dit is een proces dat niet alleen intern kan worden opgepakt, daarvoor zal specialistische ondersteuning worden ingehuurd.

Tijdelijke contacten op vaste functies worden in beginsel omgezet in vaste dienstverbanden. Afgezien van het feit dat de arbeidswetgeving op dit gebied tot een dergelijke maatregel leidt, is voortzetting van discontinuïteit een belemmering voor de veranderingen en doelstellingen van dit plan.

Team Werk

Van het team Werk wordt de grootste inspanning verwacht als het gaat om de realisatie van de doelstellingen. Een inspanning waarbij een verandering van het kijken en begeleiden van de cliënt wordt gevraagd. De "Work Fast" methodiek is niet alleen voor profiel 1 een werkwijze, maar ook voor de profielen waarin een opbouw van groeipotentie wordt verwacht. Ook de afbouw van het aantal ontheffingen in profiel 4 is hier de opgave. Het WGSP valt onder dit team en daar ligt ook de opgave om een bijdrage te leveren aan de overdracht van SW-medewerkers. Kortom de opgave is daar groot.

Om dit tot een succes te maken is het nodig om het aantal consultants uit te breiden van 9,3 naar 12,5. De gemiddelde caseload daalt daarmee van 132 naar 98.

Het WGSP zal zorg gaan dragen voor de doorstroming in profiel 1 die nodig is om de uiteindelijke doelstelling om het bestand te verkleinen te realiseren. Dit team dient daarvoor een stabiele samenstelling te hebben van 2 accountmanagers en 3 consulenten/matchers. Dat is een uitbreiding van 0,45 fte accountmanager en 1 fte consulent/matcher.

Ter begeleiding en indicatie van de groeimogelijkheden van onze cliënten is een uitbreiding van diagnosespecialisme en re-integratieadvies nodig met 1,5 fte naar 2 fte. Tevens is ondersteuning in de aansturing van het team nodig om de verandering te begeleiden en te borgen. Het gaat in deze om 1 fte.

Team Inkomen

Het team Inkomen verzorgt de uitkering aan onze klanten. Dit dient adequaat en rechtmatig plaats te vinden. Het heeft ook de signaal functie naar de consulenten Werk op harde en zachte signalen. In dit team wordt al jaren een caseloadnorm gehanteerd van 1 consulent op 100 uitkeringsgerechtigden. Uitgaande van deze norm is 12,3 fte consulent op dit moment vereist. Om aan deze norm te voldoen vraagt dit een uitbreiding met 2,7 fte.

Op handhaving is de werkvoorraad hoog. Met ingang van juli 2015 is daar een extra handhaver ingehuurd, met als doel de werkvoorraad in te lopen. De kosten van deze inhuur mogen verwacht worden weg te vallen tegen de opbrengsten.

Wat betreft het secretariaat van de bezwaarschriftencommissie, er is sinds enkele jaren sprake van een toename van het aantal ontvangen bezwaarschriften. De verandering van werkwijze zal zeker leiden tot een verdere toename van het aantal bezwaarschriften. Afgezet tegen de oorspronkelijke formatieberekening gemaakt in 2009 moet de formatie op dit moment bestaan uit 26 uur (0,7 fte) i.p.v. 18 uur (0,5 fte).

De bereikbaarheid van beide organisaties laat te wensen over. Feitelijk is de IGSD in de middag voor externen niet benaderbaar en is dat voor de NWG niet stabiel. De voorgenomen externe gerichtheid vraagt om een adequate invulling van de telefonische en fysieke toegang tot de organisaties. Daarvoor zal 0,7 fte aan de balie worden toegevoegd tot 1,2 fte.

Team Ondersteuning

Het team Ondersteuning verzorgt de financiële administraties van de IGSD en de NoordWestGroep. Naast het verrichten van betalingen en het administreren daarvan, levert dit team eveneens de benodigde rapportages zowel intern en extern. Normaal en zeker bij de voorgenomen omslag is het voor het management, het bestuur, de Raad van Commissarissen en de gemeenten, onze opdrachtgever, van belang om op ieders niveau te kunnen sturen op basis van volledige informatie op de juiste momenten. Zoals opgemerkt ontbreekt het hieraan op dit moment.

Om dit op te lossen is een toevoeging van capaciteit en kwaliteit voorgenomen voor de administratie, voor interne controle en ondersteuning van 4 fte.

De SUWI-problematiek heeft de volle aandacht van de landelijke politiek. Extra regelgeving op dit gebied treft ook de IGSD waardoor het noodzakelijk is een security-officer aan te stellen. Deze is inmiddels voor 8 uur per aangesteld.

Het niet aansluiten van de Telefonie en ICT tussen de beide organisaties leidt tot veel tijdverlies en ergernis in de samenwerking tussen de medewerkers in de beide gebouwen. Voor effectieve samenwerking is een oplossing mogelijk. Met de oplossing is een investering gemoeid van € 11.000. Daarnaast is voor informatiemanagement (rapportages), systeembeheer en helpdesktaken 1 fte uitbreiding nodig om de continuïteit van de ICT te borgen.

Voor Communicatie is in de organisatie geen formatie beschikbaar. Op vrijwillige basis zijn medewerkers bereid gevonden hier tijd aan te besteden. Dit is echter vanuit kwaliteitsoogpunt niet verantwoord. Vandaar dat voor communicatie 1 fte zal worden ingevuld.

NoordWestGroep

Hier is sprake van achterstallig onderhoud t.a.v. het vervangen van materieel, als voertuigen, grote grasmaaiers en gereedschappen. De laatste jaren is er een investeringsstop geweest. Als gevolg hiervan moeten machines en materieel langer mee, hetgeen tot kostenverhogingen heeft geleid in de exploitatie ten aanzien van het onderhoud. Steeds vaker staat de beschikbaarheid van materieel ter discussie door extra onderhoud.

Ook hier is sprake van tijdelijke dienstverbanden op vaste functies. In beginsel is dit onwenselijk, temeer daar dit al vele jaren het geval is. Gelet echter op de inzet om tot een geleidelijke afbouw van activiteiten te komen, zal dit worden meegenomen bij beslissingen tot omzetting van het dienstverband. De veranderde wetgeving is ook hier wel mede een punt.

In de begroting van de NWG voor 2016 en verder zal een en ander worden uitgewerkt.

§6: In- en uitstroom

Managementinformatie is een zeer belangrijk sturingsinstrument. Helaas moeten we vaststellen dat de huidige rapportagesystematiek niet volledig is. Het sturen op deze informatie is dan ook niet vertrouwd. Het systeem geeft ons de volgende informatie:

Instroom jan - juli 2015	
volgens GWS (systeem)	270
Westerveld	83
Steenwijkerland	187
reeds uit de uitkering	64
Onderverdeeld naar leeftijd:	
Jongeren < 27	80
27-50 jaar	126
50-60 jaar	56
60+	10

Uitstroom jan - juli 2015	
volgens GWS (systeem)	151
werk	72
WSF	5
AOW	4
overig	63

Maar bij navraag bij de consultants, krijgen we de volgende cijfers te zien;

Uitstroom jan - juli 2015	
volgens WGSP	111
waarvan niet op de GWS lijst	69

Conclusie: er is dus uitstroom gerealiseerd in de eerste 7 maanden van 2015 van 141 personen.

Bovenstaande maakt duidelijk dat de investering op het ontsluiten van de juiste informatie erg belangrijk is en ons ook in staat gaat stellen om de juiste cijfers blijvend te kunnen monitoren en rapporteren. Dat is belangrijk voor een goede bedrijfsvoering zeker gezien de doelstellingen die wij afgeven.

§7: Assessment

Een onderdeel van de opdracht aan de interimmanager is het houden van een assessment voor de MT-leden van de IGSD/NWG. Dit assessment vindt plaats in september 2015.

Met de beide Ondernemingsraden wordt gesproken over de competenties op basis waarvan dit assessment wordt gehouden. Met hen zal ook de keuze van het bureau worden gemaakt dat het assessment gaat uitvoeren.

De competenties die aan de raden zijn voorgesteld zijn in willekeurige volgorde:

- Resultaatgericht
- Ondernemend
- Creatief
- Flexibel
- Taakgericht
- Verbindend
- Zakelijk

§8: Advies inzake reductie complexiteit organisaties

De complexiteit van de huidige werkwijze van beide organisaties komt voort uit het gegeven dat het twee verschillend aangestuurde organisaties zijn en de samenvoeging niet in zijn volledigheid tot stand is gekomen. De huidige samenwerking heeft ook niet zijn optimale vorm gekregen en wordt vooral belemmerd door praktische onvolkomenheden als telefonie en ICT. Deze onvolkomenheden versterken ook nog eens de culturele verschillen, waarmee het "wij/zij denken" beloond wordt. Door te investeren in het wegnemen van de onvolkomenheden wordt de complexiteit verminderd en kan de samenwerking verder gestalte krijgen.

De complexiteit wordt eerst echt opgelost als er wordt beslist over de toekomst van beide organisaties. Daarover zal de interimmanager eind augustus een advies uitbrengen. Daarbij kan nu al worden aangegeven dat die oplossing niet voor eind 2016 in het verschiet zal liggen en ook nog niet gerealiseerd zal zijn.

§9: Financiën

De begroting van de IGSD gaat voor 2015, respectievelijk 2016, uit van **1138** en **1071** uitkeringsgerechtigden. Het werkelijke aantal is per begin augustus **1230** uitkeringsgerechtigden. Voor de gemeente Steenwijkerland is het getal 923 en voor de gemeente Westerveld 307. In de begroting zijn deze getallen 825/775 en 313/296.

Voor 2015 kan ervan uitgegaan worden dat 1230 het gemiddelde jaarcijfer wordt. Hetgeen inhoudt dat de lasten € 17.263.500 zullen bedragen en dat is **€ 294.200** meer dan de raming. Voor de gemeente Steenwijkerland betekent dat € 690.000 hogere kosten en voor de gemeente Westerveld € 395.800 lagere kosten.

Voor 2016 kan, gelet op de doelstelling, uitgegaan worden van **1130** als gemiddeld jaarcijfer. Hetgeen inhoudt dat de lasten voor de WWB € 15.863.500 zullen bedragen en dat is **€ 94.600** minder dan de raming. Voor de gemeente Steenwijkerland is dat € 312.000 hogere kosten en voor de gemeente Westerveld € 406.600 lagere kosten. Een en ander als de verdeling van uitkeringsgerechtigden tussen de gemeenten blijft zoals die nu is en de verwachtingen worden bewaarheid.

De doelstelling is om per 31 december 2016 **1030** uitkeringsgerechtigden te hebben, hetgeen een vermindering is ten opzichte van nu van 200. Dit leidt tot een besparing op de lasten van **€ 2.787.000**. Voor de gemeente Steenwijkerland een besparing van € 1.889.400 en voor de gemeente Westerveld een besparing van € 897.600.

Om dit te realiseren is de uitvoering van dit Plan van Aanpak vereist. De kosten van dit plan zijn als volgt opgebouwd:

Algemeen

Advieskosten perspectief verandering	€ 9.000
Kosten Assessments	€ 6.000

Team Werk

6,65 fte extra inzet	€ 399.000
----------------------	-----------

Team Inkomen

4,9 fte extra inzet	€ 294.000
---------------------	-----------

Team Ondersteuning

6,2 fte extra inzet (=€ 372.000/50% voor de NWG)	€ 186.000
Investering telefonie en ICT(=€ 11.000/50% voor de NWG)	€ 5.500
Het totaal komt op	€ 899.500

Als de doelstelling van 200 minder uitkeringsgerechtigden wordt behaald zijn de nu opgevoerde extra personeelskosten in elk geval met € 240.000 te beperken.

Steenwijk, 13 augustus 2015
Het management van de IGSD/NWG

Businesscase
vervolg op Plan van Aanpak



Inhoudsopgave:

- Inleiding
- Transitie naar nieuwe werksituatie
- Nieuwe werksituatie team Inkomen, Werk, Ondersteuning
- Financieel meerjarenoverzicht
- Conclusie

Inleiding

Deze businesscase geeft een financiële onderbouwing en beschrijft de haalbaarheid voor de opdracht van IGSD en NWG zoals beschreven in het Plan van Aanpak, Vertrouwen Ondernemen Verbinden. Hierbij is de ambitie om de volgende doelen te realiseren:

- het verminderen van de WWB uitkeringsbestand met 200 personen tot 1030 op 31 december 2016;
- het aantal personen in het profiel 4 met ontheffing terug te brengen tot 50 (definitieve ontheffingen) op 31 december 2016;
- het overdragen vanuit het bestaande SW bestand van 100 medewerkers naar een reguliere werkgever.

Om deze doelen te realiseren wil de IGSD de doorstroomprocessen optimaliseren en integreren, hiervoor is een transitie nodig naar de nieuwe werksituatie. In deze businesscase wordt deze transitie naar de nieuwe situatie beschreven. Hierna wordt de formatie in de nieuwe situatie, zoals opgenomen in Plan van Aanpak, Vertrouwen Ondernemen Verbinden, onderbouwd voor de teams Inkomen, Werk en Ondersteuning. In het plan wordt uitgegaan van de caseload voor het team Inkomen dat is vastgesteld in overleg met gemeenten, in de businesscase wordt deze formatie getoetst op basis van (aanvullende) taken in het werkproces. Dit is een alternatieve berekeningsmethodiek, aanvullend op het plan.

Het arbeidsmarktpotentieel wordt beschreven met daarbij de haalbaarheid van de gestelde doelen. In het laatste hoofdstuk wordt het financieel meerjarenplan beschreven en het effect op het financiële resultaat.

Transitie naar nieuwe werksituatie

De instroom- en uitstroomcijfers voor IGSD zijn beschreven in het plan onder paragraaf 6. Bij extrapolatie van deze cijfers blijkt dat er in 2015 ca. 462 zullen instromen en 241 mensen zullen uitstromen. Voor de doelstelling 200 mensen minder in uitkeringsbestand dienen **421** mensen door te stromen naar werk. (462-241+200).

Om deze doorstroom doelstelling te realiseren zijn tijdelijke en structurele investeringen gewenst. Tijdelijke investeringen zijn nodig om het bestand goed in beeld te krijgen. Daarbij dient men de werkgeversbenadering af te stemmen op het arbeidsmarktpotentieel en de mogelijkheden van het bestand en de processen te optimaliseren en te integreren. Structurele investeringen zijn gewenst om de afname van het bestand te borgen.

Voor de transitie naar de nieuwe werksituatie zijn de volgende investeringen gewenst:

Investering transitie (eenmalige kosten):	IGSD
Richten werkgeversbenadering	€ 15.000
Implementatie systeem (50% IGSD – 50% NWG)	€ 30.000
Training consultants werken volgens Work Fast methodiek	€ 10.000
Training werkleiders methodische arbeidsontwikkeling (100% partners)	
Assessments	€ 6.000
Uitvoering quickscan en doorstroomgesprek bestaand bestand:	
• profiel 1 t/m 4 : 1230 uur	€ 55.350
Uitvoering diagnose bestaande bestand:	
• profiel 1 t/m 4 : 3150 uur	<u>€ 141.750</u>

Totaal eenmalige transitiekosten: € 258.100

In het plan is de nieuwe situatie beschreven, hierbij is in mindere mate rekening gehouden met bovenstaande initiële investering.

Nieuwe werksituatie team Werk, Inkomen, Ondersteuning

Team Werk

Om doelen te realiseren zullen de uitvoeringskosten voor team Werk toenemen. Dit omdat het bestand is toegenomen en er aanvullende werkzaamheden worden verricht om doorstroming te bevorderen. Op basis van ervaringscijfers bij andere gemeenten en SW bedrijven is geconcludeerd dat deze aanvullende werkzaamheden leiden tot 25% extra uitstroom (=60 extra uitstroom).

Meerkosten t.o.v. huidige situatie voor nieuwe instroom IGSD

- Vaststellen arbeidspotentieel (profiel 1 t/m 4)
- Uitvoeren diagnose (profiel 2 en 3 – 100% NWG)
- Methodische arbeidsontwikkeling (profiel 2 en 3 – 100% partners)
- Begeleiden cliënten op werkplekken (na plaatsing)

Extra uitvoeringskosten: 1365 uur * €45 € 61.425,-

Uitvoeringskosten voor 361 extra uitstroom (421-60):

- Werkplekken acquireren
- 75% wordt duurzaam geplaatst = 481 plaatsingen nodig
- Matchen cliënten op werkplekken (80% goede match na cliëntgesprek)
- Begeleiden cliënten op werkplekken

Extra kosten, 361 aanvullende uitstroom : 5160 uur * €45 € 232.200,-

Totaal € 293.625,-

(i.v.m. duidelijkheid is het totaalbedrag incl. transitiekosten verwijderd)

De benodigde FTE voor uitvoering van extra werkzaamheden zijn in lijn met het plan van de IGSD. Uitgaande dat NWG de diagnose op werknemers- en vakvaardigheden uitvoert op profiel 2-3 zijn er extra FTE's gewenst (2,5 FTE initieel en 0,75 FTE structureel).

Opvallend is de gemiddelde caseload voor werkconsulenten. In het plan is een caseload opgenomen van ca. 89 cliënten per consulent (incl. taken matching + werkgeversbenadering). Dit is een hogere caseload in vergelijking met andere gemeenten, andere gemeenten werken met een gemiddelde caseload van ca. 50 cliënten per werkconsulent.

Team Inkomen

De Gemeente Steenwijkerland en Westerveld hebben het flexbudget vastgesteld, uitgaande van een caseload van 100 cliënten. Op basis hiervan is in onderstaand overzicht de bestandtoename en FTE consulenten weergegeven.

Jaar	Omvang bestand	FTE consulenten inkomen	Caseload
2014	1074	8,5	126
2015	1202	9,6	125
2016	1234	12,3	100
2017	1034	10,3	100

Om de caseload te staven is een vergelijking gemaakt op basis van het aantal openstaande werkprocessen. Hierbij is het uitgangspunt dat de voorraad en instroom van werkprocessen correct en tijdig afgehandeld wordt. Op basis van deze vergelijking is er 1FTE extra gewenst ten opzichte van het plan.

Met de stijging van het bestand is ook het aantal bezwaarschriften toegenomen met ca. 20% per jaar. Om doelen te realiseren worden ook werkwijzen aangepast, dit zal naar verwachting leiden tot een verdere toename van het aantal bezwaarschriften.

De bereikbaarheid van de IGSD en NWG is belangrijk om doelen te realiseren, de balie is met 0,5 FTE onderbezet. In het plan is 1,2 FTE opgenomen.

De toename in formatie zoals beschreven in het plan is in lijn met de toename van het bestand en bezwaarschriften, uitgaande van caseload afspraken met gemeente Steenwijkerland en Westerveld.

Uitgaande van bovenstaande is een toename in FTE zoals opgenomen in het plan reëel, dit staat gelijk aan € 293.000,- kosten. De formatie zal na 2016 krimpen omdat het cliëntenbestand ook afneemt.

Team ondersteuning

Uitvoeringskosten nieuwe situatie:

- Rapportages en continue verbeteringsproces
- Eerste lijns-helpdesk voor applicaties

Totale extra kosten plan

Licentiekosten doorstroomapplicatie € 3500 per maand

IGSD

€ 186.000

€ 42.000

€ 228.000

De formatie van het team ondersteuning is gedurende de stijging van het aantal cliënten (van 700 naar 1.200) niet gewijzigd. Daarbij is de werklast toegenomen door administratieve taken van NWG, veranderingen door de wet bescherming persoonsgegevens en werk- en inkomen gerelateerde informatie behoefte. Uitgaande van bovenstaande extra uitvoeringsuren en de knelpunten binnen het team ondersteuning is een toename in FTE zoals opgenomen in het plan reëel.

Extra uitvoeringskosten, doelstelling 100 WsW werkplekken

Aanvullende werkzaamheden	IGSD	NWG
• Vaststellen arbeidspotentieel (profiel 1 t/m 4) • Uitvoeren diagnose (profiel 2 en 3 – 100% NWG) • Methodische arbeidsontwikkeling (profiel 2 en 3 – 100% NWG) • Begeleiden cliënten op werkplekken (na plaatsing) • Projectleiding - proces bewaking • Werkplekken acquireren (75% wordt duurzaam geplaatst = 133 plaatsingen nodig) • Matchen cliënten op werkplekken (80% goede match na cliëntgesprek) • Begeleiden cliënten op werkplekken		
Extra uitvoeringskosten: 3700 uur * €45	€ 93.333	€ 73.200

De extra uitvoeringskosten vervallen na 2 jaar. Door afname van WSW medewerkers zal de formatie voor leidinggevenden en ondersteunende functies bij NWG ook afnemen.

Arbeidspotentieel

Resultaten quickscan, opgegeven postcodegebied 7901AA t/m 8070ZZ en 8325AA t/m 8440ZZ:

- Totaal aantal bedrijven ca. 19.000
 - aantal 1 t/m 5 FTE ca. 16.000 bedrijven
- selectie op 10 branches op aantal LBO/MBO functies
- 369 bedrijven > 25 FTE
- 2021 bedrijven > 5 FTE
 - 1366 bedrijven stabiel
 - 33 bedrijven snel groeiend

De uitkomsten van de 'quickscan arbeidsmarktpotentieel' suggereert dat er binnen het geselecteerde postcodegebied van de arbeidsmarktregio IJsselvechtstreek potentie is voor 421 extra arbeidsplaatsen. Gezien de bezetting van 2 accountmanagers zal men per profiel de meest geschikte (pull en push) kanalen moeten inzetten om doelen te realiseren.

Financieel meerjarenoverzicht

In onderstaande tabel 1.1 is het financieel meerjarenoverzicht weergegeven voor de WWB doelstelling. Hierbij is geen rekening gehouden met inkomsten uit uitgevoerde werkzaamheden door cliënten. Deze opbrengsten vallen weg tegen facilitaire en begeleidings- arbeidsontwikkelingskosten.

WWB doelstelling	2016	2017
Transitiekosten IGSD	€ 129.050-	€ 129.050-
Meerwerk Team Inkomen	€ 293.000-	€ 173.000-
Meerwerk Team Werk	€ 293.625-	€ 158.794-
Meerwerk Team Ondersteuning	€ 228.000-	€ 197.756-
Totale kosten IGSD	€ 943.675-	€ 658.600-
Besparingen tov 2015		
Uitstroom uitkeringen	€ 1.393.500	€ 2.787.000
Totaal besparing	€ 1.393.500	€ 2.787.000
Resultaat	€ 449.825	€ 2.128.400

Tabel 1.1

Onderstaande tabel 1.2 is het financieel meerjarenoverzicht weergegeven voor de WSW doelstelling. De extra uitvoeringskosten vervallen na 2 jaar. De besparing betreft € 4.500,- per medewerkers per jaar uitgaande van één stap op de Werkladder. Deze besparing is gebaseerd op een gemiddelde toename in netto toegevoegde waarde en besparing op indirecte kosten. Het bedrag is een gemiddelde en kan variëren per medewerker. De transitie- en structurele kosten voor NGW zijn niet in deze businesscase opgenomen.

WSW doelstelling	2016	2017
IGSD werkgeversbenadering	€ 93.333-	€ 93.333-
NWG diagn. ontwik. job coaching	€ 73.200-	€ 73.200-
Totale investering	€ 166.533-	€ 166.533-
Besparingen tov 2015		
1 stap op werkladder	€ 225.000	€ 450.000
Totaal besparing	€ 225.000	€ 450.000
Resultaat	€ 58.467	€ 283.467

Tabel 1.2

Conclusie

Bij de analyse van IGSD en NWG zien we dat de processen op onderdelen goed zijn ingericht en er veel werk is verricht om de nieuwe organisatie en processen vorm te geven. Verder zien we een stijging van het cliëntenbestand bij IGSD, onduidelijkheid over het arbeidspotentieel van het cliëntenbestand, een formatie die geen gelijke tred heeft gehouden met dit bestand, een doorstroom- en ontwikkelproces dat onvoldoende is ingebed binnen de organisaties en een beperkte afstemming tussen de deelprocessen.

Om de beschreven doelen te realiseren is een transitie en omslag in werken gewenst waarbij:

- de visie, rollen en samenwerking tussen IGSD, de NWG en overige sociale partners wordt vastgesteld.
- het doorstroomproces wordt geoptimaliseerd als er afstemming is tussen het cliënt- matching- werkgeversproces. Hierbij staat het arbeidspotentieel centraal, rekening houdend met de mogelijkheden van het cliëntenbestand.
- een uniforme en resultaatgerichte werkwijze wordt geïmplementeerd gericht op doorstroming met concrete tools ter ondersteuning van onder andere consulenten.
- Management informatie voor handen is waarmee proactief gestuurd wordt op kritische prestatie indicatoren en waarbij er resultaatgericht overleg plaats vindt op alle niveaus.

De formatie zoals beschreven in het plan is vanuit meerdere invalshoeken getoetst. Uitgaande van de beschreven doelstellingen, het cliëntenbestand anno 2015 en het achterstallig onderhoud is het aantal benodigde FTE in lijn met het plan. Met de opmerking dat de investering voor de transitiefase hoger is dan begroot en het aantal FTE na de transitiefase zal afnemen.

De uitkomsten van de 'quickscan arbeidspotentieel' suggereert dat er binnen het geselecteerde postcodegebied van de arbeidsmarktregio IJsselvechtstreek potentie is voor 421 extra arbeidsplaatsen. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat een deel van de arbeidsplaatsen buiten de gemeente grenzen worden ingevuld. Gezien de bezetting van 2 accountmanagers zal men per profiel de meest geschikte (pull en push) kanalen moeten inzetten om doelen te realiseren. Daarnaast is het aan te bevelen om het doorstroomproces zo in te richten dat doorstroming in een zo vroeg mogelijk stadium plaatsvindt. Met de juiste instrumenten en de juiste infrastructuur zoals aanwezig bij NWG liggen de mogelijkheden binnen bereik.

Steenwijk, 1 september 2015
Het management van de IGSD/NWG

De Businesscase is in samenwerking geschreven met de PTC Groep.

PTC/Werkstap helpt gemeenten en sociale partners bij de transitie naar een succesvol Werkbedrijf. Vanuit de vestigingen Oldenzaal, Oss en Wezep worden specialisten ingezet om het resultaatgerichte doorstroom- en ontwikkelproces te implementeren en borgen in alle lagen van de (regionale)organisatie, voor de totale participatie doelgroep. Na implementatie van deze methodische- en resultaatgerichte aanpak hebben (leer)Werkbedrijven grip op het doorstroomproces en kan men proactief sturen op resultaat. PTC/Werkstap werkt samen met ruim eenderde van alle SW bedrijven, re-integratie bedrijven en een groot aantal gemeenten.

Enkele referenties: Impact, Gemeente Rotterdam, arbeidsmarktregio Friesland/ Empatec/ Pastiel, NEF, Gemeente Enschede, Promen, Orionis, De Betho, Presikhaaf, Concern voor Werk, IW4, etc