

# **Strategisch plan 2016-2019**

GRWRE  
Rooijakkersstraat 3  
Postbus 601  
5600 AP Eindhoven

oktober 2015, versie 4 (definitief concept)

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Overlegresultaat.....	4

### Deel A

#### Koersbepaling van de Ergon-gemeenten in de uitvoering van de Participatiewet

1. Inleiding, blijven samenwerken.....	5
2. Synergie, meer met minder .....	5
3. Uitgangspunten .....	6
4. Relatie met regio en wijk .....	7

### Deel B

#### Ondernemingsplan Ergon, de uitvoeringsorganisatie WSW-oud

1. Implicaties Participatiewet voor WSW-oud uitvoeringsorganisatie Ergon .....	8
1.1 Markt- en portfolio-analyse.....	9
1.2 Portfoliokeuzes op basis van bovenstaande overwegingen.....	10
2. Personeelsbeleid .....	12
2.1 Reorganisatie-opdracht WSW .....	12
2.2 Reorganisatie-opdracht Kaderpersoneel .....	12
2.3 Samenwerkingsvormen met aanpalende WSW-bedrijven .....	13
2.4 Arbeidsontwikkeling/arbeidsintegratie/inzetbaarheidsbeleid .....	13
2.5 Kostenbeheersing personele domein .....	14
2.6 Verzuimbeleid .....	15
2.7 Aanpassing van beleid/nieuw beleid gelet op gewijzigde wet- en regelgeving.....	15
2.8 HR-beleid voor P-wetters .....	15
2.9 Rechtspositie en arbeidsvoorwaarden .....	16
3. Financiën .....	17
3.1 Herstructurerings .....	17
3.2 Meerjarenbegroting 2016-2019 .....	18
3.3 Investeringen .....	18
3.4 Risico's .....	18
3.5 Ontwikkeling algemene reserve .....	19

### Deel C – Bijlagen

#### Overeengekomen gemeentelijke kaders uitvoering Participatiewet

C1 Integrale tekst B&W-besluit september 2015 .....	20
C2 Integrale tekst memo oktober 2015.....	27
C3 Begroting 2016-2019.....	41

## Voorwoord

Voor u ligt het Strategisch Plan 2016 - 2019 van de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningsschap Regio Eindhoven, de GRWRE.

De GRWRE is het publiekrechtelijke samenwerkingsverband van 5 gemeenten (Eindhoven, Heeze-Leende, Valkenswaard, Veldhoven en Waalre) waarmee de WSW wordt uitgevoerd en, als plus daarop, gezamenlijk afgesproken re-integratie-taken voor andere gemeentelijke en UWV-doelgroepen, (WWB'ers en Wajongers). (De gemeente Geldrop-Mierlo maakt op inkoopbasis gebruik van de GRWRE, voor invoering SW-oud).

Onder de GRWRE ressorteren naast de uitvoeringsorganisatie Ergon tevens de Ergon Holding BV, waarin private activiteiten in het verlengde van de publieke taak zijn ondergebracht en de Stichting Bevordering Werkgelegenheid Ergon waarin het professionele kader voor Ergon is ondergebracht.

Sinds 1 januari 2015 is de WSW opgegaan in de Participatiewet. Dit heeft implicaties voor de betrokken gemeenten en voor Ergon, zijnde de WSW-uitvoeringsorganisatie van de GRWRE. Op deze implicaties wordt in dit plan nader ingegaan en wordt een aanpak van de uitvoering van de Participatiewet voorgesteld..

Als leeswijzer vooraf het volgende.

In feite bestaat dit plan uit 3 onderdelen:

- een A-deel, waarin de door de 5 gemeenten en Ergon samen ontwikkelde strategie inzake uitvoering van de Participatiewet wordt beschreven,
- een B-deel, zijnde het Ondernemingsplan Ergon, de uitvoeringsorganisatie voor het WSW-oud onderdeel van de Participatiewet en
- een C-deel, vooralsnog een bijlage bij dit document, zijnde tactische en operationele kaders zoals die tot nog toe zijn geformuleerd inzake uitvoering en inrichting van een Participatiebedrijf i.o.

Het A-deel bevat de strategische kaders waarbinnen de Participatiewet, dus inclusief WSW/oud, dient te worden uitgevoerd. Deze kaders zijn sturend voor de Ergon uitvoeringsorganisatie, waarvoor in het B-deel de operationele vertaling kan worden aangetroffen met betrekking tot WSW-oud. Het C-deel zal na de Bestuursvergadering van 3 december nog worden aangevuld met een financiële paragraaf, kaders voor een businesscase integrale uitvoering Participatiewet en een bestuurlijke paragraaf, met kaders voor de governance. (Op het moment van schrijven van dit document wordt daar aan gewerkt).

De in de bijlage toegevoegde meerjarenbegroting betreft voorshands nog de oud-SW uitvoering, waarbij voor de jaren ná 2016 nog geen effecten van synergie-/samenwerkingseffecten met het Participatiebedrijf zijn meegenomen. Evenmin als effecten van nog te treffen maatregelen binnen SW-oud gericht op optimalisering van de bedrijfsvoering

Met dit plan formuleren de gemeenten de kaders waarbinnen de GRWRE uitvoeringsorganisaties dienen te opereren. Dit plan dient voor het jaar 2016 dan ook te worden beschouwd als het "contract" tussen de gemeenten en de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningschap Regio Eindhoven enerzijds en de Ergon, de Ergon Holding BV en Stichting Bevordering Werkgelegenheid Ergon anderzijds.

Ing. P.A. Quik, algemeen directeur

## Overlegresultaat

Deel A, B en C van het concept Strategisch Plan 2016 - 2019 is onderwerp van bespreking geweest in het ambtelijk vooroverleg van de deelnemende gemeenten. Het plan is op 3 december 2015 in het Bestuur vrijgegeven voor bestuurlijke behandeling in de deelnemende gemeenten, overeenkomstig artikel 27 van de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorzieningsschap Regio Eindhoven. Hiermee zijn de Raden van de deelnemende gemeenten in de gelegenheid van hun gevoelens over dit concept plan te doen blijken. De aanbevelingen uit de Raden van de deelnemende gemeenten zullen worden verwerkt, voor zover de Colleges en het Schapsbestuur hiermee instemmen.

De Ondernemingsraad heeft op .. november 2015 zijn advies uitgebracht op deel A en B van dit concept Strategisch Plan. De bijlage met deel C is ter kennisname voorgelegd, omdat dit buiten de reikwijdte van de Ondernemingsraad valt. Het advies van de Ondernemingsraad is verwerkt en als bijlage aan dit plan toegevoegd.

Dit concept Strategisch Plan 2016 - 2019 wordt na vrijgave in het bestuur van de GRWRE op 3 december 2015 door de deelnemende gemeenten ook ter advisering voorgelegd aan de Cliëntenraad WSW in deze regio. (Over cliëntenparticipatie in de uitvoering van de Participatiewet door de deelnemende gemeenten zijn nog geen besluiten genomen). De Colleges van de deelnemende gemeenten ontvangen van de cliëntenraad WSW een advies en verwerken dit in hun voorstel aan de gemeenteraden.

# Deel A

## Koersbepaling van de Ergon-gemeenten in de uitvoering van de Participatiewet.

### 1. Inleiding, blijven samenwerken

In 2015 hebben de deelnemende gemeenten hun beleid inzake uitvoering van de Participatiewet, waar de WSW nu een integraal onderdeel van uit maakt, nader geformuleerd.

De gemeenten samenwerkend in onze arbeidsmarktregio Zuid-Oost Brabant, waaronder de vijf Ergongemeenten, hebben begin 2015 gezamenlijk onderzocht hoe het beste omgegaan kan worden met de nieuwe instrumenten uit de Participatiewet (beschut werk en loonkostensubsidie). Deze “**wat**” vraag is inmiddels beantwoord. In de regio is, met een enkele uitzondering, gekozen voor één brede regeling loonkostensubsidie voor mensen met een loonwaarde van 30 tot 80%. (Veldhoven hanteert hier 50 tot 80%).

In de tweede helft van 2015 is gewerkt aan de volgende fase, het bepalen “**hoe**” de dienstverlening op het gebied van de Participatiewet wordt uitgevoerd en door “**wie**” Daarbij hebben de Colleges van de vijf Ergon-gemeenten besloten de samenwerking op de uitvoering van de WSW samen voort te zetten.

De komende decennia vindt er een afbouw plaats van de Wsw. Van belang daarbij is dat de uitvoering van ‘WSW-oud’ zo efficiënt mogelijk plaatsvindt. Immers, door een afnemend volume van het aantal Wsw-werknemers (via natuurlijk verloop) én een afnemend budget per werkplek, zal in de komende jaren de druk op het ontschotte Participatiebudget toenemen. De gemeenten willen met het participatiebudget echter zoveel mogelijk mensen naar betaald werk leiden. De uitvoering van ‘WSW-oud’ mag daarom niet een te groot beslag leggen op het Participatiebudget. De gemeenten willen de huidige samenwerking op het gebied van de uitvoering van ‘WSW-oud’ blijven voortzetten. Daarbij is het uitgangspunt om zo lang mogelijk met het ‘Wsw-deel in het Participatiebudget’ een positief exploitatieresultaat van WSW-oud te handhaven.

### 2. Synergie, meer met minder

Uitgangspunt is ook de kennis en ervaring die afgelopen jaren is opgedaan door de 5 ‘Ergon-gemeenten’ en Ergon ten aanzien van onder meer intake, diagnostiek, bemiddelen, matchen en begeleiden van Wsw-ers en bijstandsgerechtigden te bundelen. Gemeenten en Ergon brengen ieder hun eigen kennis en kunde in, versterken daarmee hun krachten met het oog op een effectieve en efficiënte uitvoering. Dit is noodzakelijk vanwege bezuinigingen op het Participatiebudget en de ambitie om zoveel mogelijk mensen aan betaald werk te helpen (óók de mensen met een lagere loonwaarde en hogere begeleidingsbehoefte).

Daarom is besloten om met de 5 Ergon-gemeenten en Ergon de samenwerking te zoeken op het gebied van de operationele 2<sup>e</sup> lijns (specialistische) re-integratiedienstverlening voor inwoners die betaald werk kunnen verrichten maar daarbij ondersteuning nodig hebben. Daarbij denken we aan een nieuw te bouwen uitvoeringsorganisatie, het Participatiebedrijf, parallel aan de bestaande Wsw-uitvoeringsorganisatie Ergon. In het te bouwen Participatiebedrijf vervloeien delen van de ambtelijke organisaties van de Ergon-gemeenten met delen van de Wsw-uitvoeringsorganisatie Ergon.

Deze samenwerking heeft aldus betrekking op gezamenlijke dienstverlening op het gebied van advisering, intake/diagnostiek, selectie, bemiddeling, plaatsing, beheer en na-

zorg. Een onderdeel hiervan is uitvoering van de inzet van het instrument loonkosten-subsidie, jobcoaching en werkplekaanpassing.

Alle Participatiebedrijf-taken zijn gebundeld in drie hoofdprocessen:

- cliënt plaatsingsproces (zoals intake, inzet instrumenten, plaatsen bij werkgever);
- werkgeversproces (werven vacatures, werkgelegenheidsprojecten, matching etc);
- beheerproces (beschikkingen, financieel beheer, verantwoording etc).

Resumerend hebben de Colleges van de Ergon-gemeenten dus besloten tot:

- behoud van expertise in de sociale werkvoorziening,
- het zo kosteneffectief mogelijk blijven uitvoeren van de (afbouw van) de WSW e daardoor financiële ruimte houden om in het kader van de Participatiewet zoveel mogelijk werkzoekende inwoners aan betaald werk te helpen'.

### 3. Uitgangspunten

De Colleges willen zoveel mogelijk mensen op de reguliere arbeidsmarkt plaatsen, waarbij de volgende plaatsingsvolgorde wordt gehanteerd:

- in dienst van een reguliere werkgever;
- wanneer dat niet kan: in dienst van een publiek-privaat samenwerkingsverband, zodat reguliere werkgevers medeverantwoordelijkheid dragen;
- wanneer ook dat niet kan: in dienst van de te vormen publieke werkgever met als doelstelling medewerkers individueel of groepsgewijs te detacheren naar werkgevers.

Daarnaast is uitdrukkelijk geformuleerd dat:

- werkgevers aan de lat staan en de overheid daarbij faciliterend is voor mensen die ondersteuning nodig hebben;
- de regionale arbeidsmarktontwikkeling van de netwerkorganisatie 04Werkt, het Regionale Werk Bedrijf van de arbeidsmarktregio Zuid-Oost-Brabant aansluit op de lokale uitvoering. Alle Ergon-gemeenten hebben een vorm van wijk- of buurtgericht werk dat aansluit op dit netwerk;
- de 14 gemeenten in onze arbeidsmarktregio samen werken met de 4 sw-bedrijven, het UWV en de sociale partners. De 5 Ergon-gemeenten bepalen in gezamenlijkheid de koers van Ergon binnen het regionale netwerk vanuit de eigen verantwoordelijkheid;
- dat dit ruimte betekent voor lokaal maatwerk en flexibiliteit (bijv. in welke mate dienstverlening wordt afgenomen maar ook vrijheid om zelf tot innovaties te komen) en diversiteit;
- dat 'arbeidsplaatsen' zijn zoveel mogelijk privaat zijn, waar dat (nog) niet kan in een publiek-private samenwerkingsvorm kunnen worden gevonden en waar het moet in een publieke organisatievorm (waaronder detachering);
- de kosteneffectiviteit om mensen met lagere loonwaarden aan het werk te krijgen en te houden omhoog moet gezien de lagere subsidies op oud sw en nieuwe participatiebanen. (Dus kiezen voor meest effectieve en efficiënte vorm, de huidige vorm is niet 'heilig') en
- het een dynamisch proces is. Op basis van inzichten en ervaringen kunnen we tussentijds steeds bijstellen (geen rigide, onomkeerbare besluitvorming).  
We streven ook naar een open structuur zodat ook andere gemeenten kunnen aansluiten.

#### 4. Relatie met regio en wijk

In het kader van het Regionaal Werkbedrijf 04Werkt is er sprake van het verbeteren van de werkgeversdienstverlening waarbij vraag en aanbod goed op elkaar aansluiten. Dat betekent een goed overzicht van vacatures en werkzoekenden dat via een goed functionerende werving, selectie en matching (incl. eventuele inzet van instrumentarium) tot stand wordt gebracht. Binnen de netwerkorganisatie van het Regionaal Werkbedrijf 04Werkt (de 14 gemeenten van de Arbeidsmarktregio Zuid-Oost Brabant, het UWV, de 4 Wsw-bedrijven, werkgevers, werknemers, onderwijs) gaan de Ergon-gemeenten en Ergon intensief samenwerken op het gebied van de 2<sup>e</sup> participatiedienstverlening, enerzijds richting werkgever, anderzijds richting werkzoekende. Hierdoor wordt kennis en kunde gebundeld, zijn er kortere lijnen, minder overdrachtsmomenten en meer samenhang.

Het aanbod van doelgroep voor de 2<sup>e</sup> lijnsdienstverlening komt in Eindhoven in beeld via WIJeindhoven en in de andere deelnemende gemeenten via hun wijk- en gemeentelijke structuren.

#### Opmerking

In bijlage C van dit Strategisch Plan is dit verder uitgewerkt, waarmee nadere bouwstenen zijn geleverd voor het gezamenlijke Participatiebedrijf in oprichting. Daar treft u aan de integrale tekst van de B&W-besluiten van september 2015, (het Eindhovense besluit; de besluiten van de andere vier gemeenten zijn nagenoeg eensluidend), en (wederom Eindhovense) memo van oktober 2015, waarin strategische, tactische en operationele noties voor de uitvoering van de Participatiewet staan weergegeven waarover ambtelijk door de betrokken gemeenten en Ergon overeenstemming is bereikt.

De besluitvorming van de Colleges laat zien dat de huidige samenwerking met Ergon op het gebied van sw-oud wordt gecontinueerd en dat samenwerking wordt gezocht met de 'Ergon-gemeenten' en Ergon in de 2e lijns re-integratiedienstverlening voor inwoners met verdien-capaciteit. Deze dienstverlening moet zo effectief en efficiënt mogelijk zijn waarbij de dienstverlening aan inwoner en werkgever wordt verbeterd én er besparingen worden gerealiseerd op de kleine geldstroom (formatie eigen organisaties) en de grote geldstroom (uitkeringsgelden).

Het gaat dan feitelijk om het bij elkaar brengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, met name voor inwoners die daarbij ondersteuning nodig hebben. We kunnen hierin drie niveaus onderscheiden -strategisch,

- tactisch en
- operationeel).

Ten aanzien van het strategische en tactische beleid hebben gemeenten eigen taken en verantwoordelijkheden. Die worden in de bijlage C integraal weergegeven, om in dit Strategisch Plan van de GRWRE de gemeentelijke beleidscontext helder te hebben. Dit plan gaat in operationele zin verder op het terrein van de uitvoering van het Participatiewet-onderdeel de WSW-oud

## Deel B

### Ondernemingsplan Ergon, de uitvoeringsorganisatie WSW-oud

In deel A is bepaald dat het Werkdeel van de Participatiewet integraal wordt uitgevoerd door de vijf Ergon-gemeenten. Voor de uitvoeringsorganisatie Ergon WSW-oud betekenen de geschetste ontwikkelingen een aantal operationele lijnen:

- aanpassingen naar een efficiëntere en effectievere organisatie;
- inhoudelijke aanscherping van de methodiek arbeidsontwikkeling en
- noodzakelijke ingrepen in de portfolio op basis van bedrijfseconomische analyse.

Deze lijnen zullen zich in deze planperiode nadrukkelijker gaan manifesteren. In 2016 zal dit echter nog geen fundamentele aanpassingen in de WSW-oud uitvoering met zich mee brengen.

#### 1. Implicaties Participatiewet voor WSW-oud uitvoeringsorganisatie Ergon

Ondanks het feit dat de instroom in “oud-sw” per 1 januari 2015 is gestopt, is de portfoliostrategie er op gericht in deze planperiode:

- blijvend te streven naar extern / buiten plaatsen. Dat percentage loopt derhalve nog (licht) op;
- het huidige portfolio (inclusief de beschut binnen) faciliteiten in bedrijf te houden met het doel nadere keuzes (vooral met betrekking tot de “arbeidsbeperkten” binnen de Participatiewet) mogelijk te maken.
- Portfolio-optimalisatie in termen van financieel rendement met het oog op exploitabel houden SW-oud.

De positie van de Ergonuitvoeringsorganisatie WSW-oud kent een drietal scenario's:

- een van groei door uitbreiding met nieuwe doelgroepen,
- een van stabilisatie waarbij de uitstroom WSW gecompenseerd wordt door nieuwe instroom Participatiewet of
- een krimpscenario waarbij het werknemersvolume van Ergon door natuurlijk verloop jaarlijks met zo'n 5% afneemt.

Met andere woorden, keuzes in het kader van uitvoering van de Participatiewet hebben consequenties voor de bestaande portfolio van de Ergon-dienstverlening. De integrale werkgeversbenadering door het Werkgeversteam binnen het Participatiebedrijf i.o. zal, naast natuurlijk werkplekken voor de nieuwe doelgroep van de Participatiewet ook voor de Ergonuitvoeringsorganisatie betekenen dat de werkgelegenheid i.c. de plaatsingsmogelijkheden bij bestaande of nieuwe klanten zullen toenemen voor de doelgroep WSW-oud. Dit naast samenwerking met reguliere ondernemers van Ergon, waarbij steeds meer sprake is van langdurige samenwerkingsverbanden in de vorm van partnerships, die en voor de Participatiewet-doelgroep en voor continuïteit en kwantiteit van de werkgelegenheid voor de Ergon-doelgroep WSW-oud verhoogt.

Echter de toenemende eisen vanuit de marktpartijen in termen van grote toegevoegde waarde, variabele en samengestelde orders, flexibilisering van de arbeid alsmede prijsdruk, heeft weerslag op de bedrijfsvoering van Ergon, waarbij aanpassingsvermogen en leverbetrouwbaarheid centrale thema's zijn. Een toenemende concurrentie vanuit uitzendbureaus, payroll bedrijven en private werktrajecten zetten druk op de werkpositie van Ergon. Echter door het verdergaand ontzorgen van de reguliere werkgever en reshoring van werk (uit lage-lonen-landen) en het adequaat inspelen met een passend aanbod aan dienstverlening en flexibilisering van de arbeid, kan de werkpositie van Ergon behouden en uitgebreid worden.



Het is nu nog te vroeg om te beoordelen of de Ergonuitvoeringsorganisatie blijvend in staat is de huidige markten met de huidige volumes en voorwaarden te blijven bedienen en welke finale consequenties dit heeft voor de diversiteit, omvang en rendement van de onderscheiden productmarktcombinaties van de Ergonuitvoeringsorganisatie WSW-oud.

De verminderde instroom van doelgroep-medewerkers (kwantitatief en kwalitatief), toename van tijdelijk personeel, lagere subsidiebijdragen en verscherpte regelgeving Wet Werk&Zekerheid en dit gevoegd bij een afnemende productiviteit van medewerkers (o.a. door vergrijzing) zetten druk het exploitatieresultaat van Ergon. Er is een budgettaire noodzaak om de bedrijfskosten van Ergon te verminderen en te komen tot een meer efficiënte bedrijfsvoering, een kleinere overhead en afgeslankte begeleidingsorganisatie. Ook zal er meer samenwerking en crossselling tussen de businessunits gerealiseerd moeten bij het bedienen van de diverse marktsegmenten en zal uitwisseling (taaksynergie en jobrotation) van zowel kader- als productiepersoneel gerealiseerd moeten worden. Het uitgangspunt hierbij is dat de structuur van de organisatie het primaire proces zal dienen te faciliteren om zodoende zowel de doelgroep als de markt optimaal te bedienen.

In opvolging van een eerdere herstructureringsoperatie (2013-2015) is nu om de doelmatigheid en de efficiëntie van de Ergon-organisatie te bevorderen, eind 2015 een integraal Lean-proces opgestart om te beoordelen welke centrale en decentrale ondersteunende functionaliteiten nodig zijn, in termen van toegevoegde waarde en rendement van de primaire bedrijfsvoering WSW-oud. (Dit heeft natuurlijk een relatie met de uitvoering van het Participatiebedrijf i.o., echter dat is hier om de eerder genoemde redenen nog buiten beschouwing gebleven).

In 2016 zal mede op basis van de resultaten vanuit deze oriëntatie, beoordeeld worden of hiermee een duurzame sluitende exploitatie gerealiseerd kan worden of dat een aanvullende analyse van de interne organisatie (en daarmee een nieuwe reorganisatie) noodzakelijk is.

## 1.1 Markt- en portfolio-analyse

Het beheren van de portfolio is het domein van het centrale managementteam van de GRWRE. Daar wordt beoordeeld met welke product marktcombinaties en met welk volume de toekomst in wordt gegaan. Criteria die daarbij van belang zijn, zijn:

- Heeft de activiteit voldoende plaatsings- en/of ontwikkelingspotentie,
- Zijn er voldoende mogelijkheden in de markt, in het perspectief van externe plaatsingen,
- Is de verhouding kosten/opbrengsten aanvaardbaar,
- Is het risico aanvaardbaar in termen van afhankelijkheid van klant, (risicospreiding als aandachtspunt) en conjunctuurafhankelijkheid,
- Zijn er voldoende in-, door- en uitstroombmogelijkheden.

De huidige arbeidsmarktsituatie vraagt om mobiliteit, flexibiliteit en weerbaarheid om adequaat te kunnen inspelen op een ambivalente arbeidsmarkt. Het herstel van de economie, de voortgaande vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking en robotisering/automatisering laten de structurele mismatch zien tussen vraag en aanbod..

'Zekerheden' om aan de personele vraag te voldoen (uitbesteding aan lagelonenlanden, flexibiliteit van de uitzendbranche, arbeidsmobiliteit en de beschikbaarheid van gekwalificeerde schoolverlaters) verdwijnen of zijn al niet meer aanwezig. Denk bijvoorbeeld aan een fenomeen als reshoring, of aan de tendens om het 'hier bedachte' ook hier te maken. Om die reden is versterking van de arbeidsparticipatie van de aanwezige arbeidsreserve van het grootste belang.

Inzet van (gedeeltelijke) arbeidsongeschikten, langdurige werklozen, herintredende vrouwen en vroegtijdige schoolverlaters is nodig om het structurele arbeidstekort op termijn op te vangen. Ook de overheid onderkent dit en investeert in deze beroepsgroepen door middel van een integrale aanpak en het creëren van gesubsidieerde arbeid.

Door gebruik te maken van de inzet van gesubsidieerd personeel creëert de ondernemer voor zichzelf een positieve vraagombuiging. De vakinhoudelijke kerntaken van het bedrijf kunnen door eigen professioneel personeel worden ingevuld, maar de meer arbeidsintensieve en routinematige werkzaamheden en de ondersteunende facilitaire functies lenen zich uitstekend voor de inzet van gesubsidieerde arbeidskrachten.

Ook de lokale overheden beseffen dit en regisseren op regionaal niveau een sluitende aanpak voor de arbeidsparticipatie van personen met een wat grotere afstand tot de arbeidsmarkt (werkgeversbenadering).

## 1.2 Portfoliokeuzes op basis van bovenstaande overwegingen

Onderstaande tabel laat zien hoe de personele taakstelling in deze planperiode is verdeeld over de diverse activiteiten binnen het gekozen portfolio.

*Portfolioplanning 2016-2019 bij een krimpende sw-populatie ('oud')*

Werks. Ontw./Marktanalyse	2015	2016	2017	2018	2019
	SW	SW	SW	SW	SW
Beg. Werk, incl PGB	146	135	125	120	115
Detacheringen					
- individueel	271	260	250	230	220
- groep	383	360	340	330	315
- contractdetachering (incl post pakketservice)	<u>382</u>	<u>370</u>	<u>355</u>	<u>340</u>	<u>325</u>
	1036	990	945	900	860
<b>Totaal Extern absoluut</b>	<b>1182</b>	<b>1125</b>	<b>1070</b>	<b>1020</b>	<b>975</b>
<b>Totaal extern procentueel</b>	<b>59,4%</b>	<b>59,2%</b>	<b>59,1%</b>	<b>59,3%</b>	<b>59,8%</b>
Businesspost	96	90	85	80	75
Groen en reiniging	303	295	280	270	255
<b>Totaal beschut buiten abs</b>	<b>399</b>	<b>385</b>	<b>365</b>	<b>350</b>	<b>330</b>
<b>Totaal beschut buiten %</b>	<b>20,1%</b>	<b>20,3%</b>	<b>20,2%</b>	<b>20,3%</b>	<b>20,2%</b>
Logistieke diensten Acht/Grafi	137	125	116	111	101
Textieldiensten	160	160	160	150	140
Kwekerij	103	96	90	80	75
Ondersteuning	9	9	9	9	9
<b>Totaal beschut binnen abs</b>	<b>409</b>	<b>390</b>	<b>375</b>	<b>350</b>	<b>325</b>
<b>Totaal beschut binnen %</b>	<b>20,6%</b>	<b>20,5%</b>	<b>20,7%</b>	<b>20,3%</b>	<b>19,9%</b>
<b>Totaal</b>	<b>1990</b>	<b>1900</b>	<b>1810</b>	<b>1720</b>	<b>1630</b>
Totaal Deta	1182	1125	1070	1020	975
Totaal Werkbedrijf	808	775	740	700	655
Totaal	1990	1900	1810	1720	1630

### **Opmerking Portfolioplanning 2016-2019**

- Nu de instroom SW- stopt, rekenen we met een natuurlijk verloop van ca. 5% per jaar. De werkelijkheid kan zich daar enigszins afwijkend van ontwikkelen. Sturen op “taakstelling” zoals in het verleden is daarom niet meer mogelijk. De realisatie is meer een uitkomst.
- In de tabel op voorgaande pagina is (nog) geen rekening gehouden met deelnemers/medewerkers uit de nieuwe Participatiewet-doelgroepen.



## 2. Personeelsbeleid

Door het HR-beleid zijn de komende jaren de volgende omgevingsontwikkelingen voor Ergon het meest van belang:

- Stop op de nieuwe instroom in de WSW
- Structurele bezuinigingen op WSW-budgetten
- Invoering van de Participatie-wet
- Wettelijke ontwikkelingen zoals de Wet Werk en Zekerheid, AOW-leeftijd naar 67 jaar e.v.

De gevolgen voor de Ergon-uitvoeringsorganisatie zijn:

- Door de stop op instroom WSW ontstaat een situatie van permanente krimp
- Relatieve stijging WSW-loonkosten doordat alle WSW-medewerkers naar schaalmaximum toegroeien
- Sterke vergrijzing/stijging van de gemiddelde leeftijd
- Noodzaak aanpassing portfolio/mix aan werksoorten
- Noodzaak permanente aanpassing kader-formatie
- Structurele vermindering van de WSW-budgetten zal een sterkere kostensturing tot gevolg moeten hebben
- Introductie van nieuwe doelgroepen met nieuwe rechtspositionele arrangementen
- Aanpassing van beleid/ nieuwe beleid gelet op gewijzigde wet- en regelgeving

Het zal helder zijn dat hier sprake is van een aantal elkaar versterkende effecten. Ook hier is uitdrukkelijk nog niet ingegaan op de consequenties van de uitvoering van de Participatiewet, het Participatiebedrijf i.o.

De met ingang van 1 januari 2015 gestopte instroom in de WSW heeft als effect dat de omvang van het aantal WSW-medewerkers binnen Ergon jaarlijks afneemt (rekenpercentage ca 5%). Het gevolg hiervan is dat in de periode 2016 – 2019 het aantal WSW-werknemers daalt van ca 2000 SE naar ca 1600 SE (en zo verder).

Naast portfolio-keuzes die op basis hiervan gemaakt moeten worden, vloeit hier ook een reorganisatie-opdracht voor het kaderpersoneel uit voort. Deze wordt nog geïntensiveerd, doordat niet alleen het aantal WSW-medewerkers daalt, maar ook het beschikbare budget per medewerker.

### 2.1 Reorganisatie-opdracht WSW

De geleidelijke krimp in de WSW-populatie zal zich (met uitzondering van detacheringen en een deel van groepsdetacheringen) vertalen in schoksgewijze portfolio-keuzes. Gedwongen ontslagen in de WSW-omgeving zullen hierbij niet aan de orde zijn, maar wel zal er sprake zijn van gedwongen overplaatsingen en functie-wijzigingen. De bestaande Ergon- "Sociale leidraad bij organisatieveranderingen" voor het WSW-personeel zal hierop in 2016 worden geactualiseerd.

### 2.2 Reorganisatie-opdracht Kaderpersoneel

Recht-toe-recht-aan rekenend, zal het bestand aan kaderpersoneel mee moeten krimpen met de omvang van het WSW-bestand. Rekenkundig komt dit de eerste jaren neer op een krimp van ca. 13 fte per jaar.

Bij de uitvoering die de gemeenten zullen geven aan de Participatiewet en de rol die de Ergon-uitvoeringsorganisatie WSW-oud daarin krijgt, zal tegenover deze krimp nieuwe werkgelegenheid kunnen ontstaan. Een belangrijke vraag hierbij is in hoeverre er sprake zal zijn kwalitatieve en kwantitatieve aansluiting.

Het huidige natuurlijk verloop binnen de Stichting BWSW is zeer gering. Behoudens de uitstroom wegens het niet-verlengen van arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd, bedroeg over de eerste acht maanden van 2015 het aantal Stichtingsmedewerkers met een vast contract dat Ergon verliet 0.

Naast de conjunctuur speelt hierbij tevens een rol dat in de huidige arbeidsmarkt (en specifiek ook in de deel-arbeidsmarkt van re-integratie) vaste dienstverbanden zelden of nooit kunnen worden ingewisseld voor een nieuw dienstverband voor onbepaalde tijd. Men kiest dus voor de relatieve zekerheid.

Het bovenstaande betekent dat voor de realisatie van de noodzakelijke krimp een omvattend sociaal plan vastgesteld zal moeten worden.

Speerpunten hierin zullen moeten zijn:

- beleid inzake vast/flexibel personeel
- employability van medewerkers (multi-inzetbaarheid, functiewijziging)
- interne mobiliteit/externe mobiliteit
- beëindigings-arrangementen, incl. financiële afwikkeling

Uiterlijk in het eerste kwartaal van 2016 zal een eerste concept-sociaal plan voor discussie en aansluitend overleg met OR en eventueel vakbonden gereed zijn.

### **2.3 Samenwerkingsvormen met aanpalende WSW-bedrijven**

Ergon beschikt over een overhead/centrale staf op het gebied van beleidsontwikkeling, juridische zaken, arbo, kwaliteit, communicatie, marketing etc.. Dit is voor een deel inherent aan het feit dat we een publieke organisatie zijn in een veld vol wet- en regelgeving. Ditzelfde geldt voor andere WSW-bedrijven, en ieder voor zich richten we ons voor een belangrijk deel op de oplossing van identieke problemen.

Zonder hier onmiddellijk op de korte termijn grote besparingen te verwachten, is het de vraag of onderlinge samenwerking hier geen schaalvoordelen zou kunnen bieden.

We nemen ons voor om dit in 2016 verder te verkennen, in eerste instantie met aanpalende WSW-bedrijven.

### **2.4 Arbeidsontwikkeling/arbeidsintegratie/inzetbaarheidsbeleid**

Het stoppen van de WSW- instroom en daarmee de structurele “vergrijzing” van het bestand aan WSW-medewerkers (ieder jaar stijgt de gemiddelde leeftijd met een jaar) zal nieuwe eisen stellen aan ons beleid inzake arbeidsontwikkeling. Dit wordt nog eens versterkt door het feit dat de AOW-gerechtigde leeftijd wordt opgetrokken naar 67 jaar (e.v.!) in 2021.

Tot nu toe lag het accent op het optimaal uitnutten van de eerste jaren van een dienstverband, middels opleiding en stappen op de werkladder. Dit accent zal de komende jaren moeten verschuiven naar een gerichtheid op het behoud en de bevordering van de arbeidsbekwaamheid door het dienstverband heen.

Belangrijk daarin is dat leidinggevend en medewerkers periodiek met elkaar hierover in gesprek zijn, en met elkaar bespreken hoe de mogelijkheden van de medewerker het beste kunnen worden benut.

De huidige systematiek van IOP's zal daarom ook in de toekomst worden voortgezet en nadrukkelijker worden ingezet op het behoud van vitaliteit. Daarbij zal niet alleen het accent moeten worden gelegd op fysieke belasting, maar juist/ook op het behoud van geestelijke vitaliteit en motivatie. Een uitdagende arbeidsinhoud en een plezierige werksfeer zijn hierin belangrijke factoren.

Eerdere reorganisaties (bv. de sluiting van Valkenswaard) maken duidelijk dat juist deze gebeurtenissen onverwacht groeipotentieel bij medewerkers tot bloei laat komen. In een situatie waarin de interne portfolio wordt ingekrompen is juist een maximale inzet op externe plaatsing cruciaal, waarbij niet alleen naar de individuele opbrengst, maar ook naar de uitgespaarde kosten moet worden gekeken. Een focus op de ontwikkeling van zelfstandigheid, zelfredzaamheid, zelfsturing en op werknemersvaardigheden moet derhalve ook in de komende jaren blijven bestaan.

Voorkomen dient te worden dat we de focus op groei en ontwikkeling uit het oog verliezen, en het doen van stappen terug op de werkladder geaccepteerd wordt als iets dat bij het stijgen van de leeftijd hoort. Het is geen optie dat over 10 jaar 80% van de WSW-medewerkers met een garantiesalaris werkt bij LDA of Textieldiensten. Uitgangspunt voor Detacheringsconsulenten en voor POC-ers (en voor de medewerker!) moet zijn dat daling op de werkladder in principe is uitgesloten en oplossingen binnen de werksituatie moeten worden gevonden.

Om bovenstaande redenen zullen we vanaf 2016 nader beleid moeten ontwikkelen waarmee we de inzetbaarheid van WSW-medewerkers blijven optimaliseren. Als we het sterfhuis WSW ook als sterfhuis inrichten en behandelen dan gaan we ook een sterfhuis krijgen. Arbeidsontwikkeling zal een speerpunt van beleid moeten blijven.

## **2.5 Kostenbeheersing personele domein**

Met de afnemende WSW-budgetten zal kostenbeheersing in de komende jaren een steeds belangrijker issue worden. Tegelijkertijd moet voorkomen worden dat Ergon een verzuurde organisatie wordt, waarin niets meer mogelijk is. Dat betekent dat kostenbesparing op de goede punten gezocht moet worden. Zonder uitputtend te willen zijn, worden de volgende speerpunten genoemd:

- Niet langer toestaan van bankzitters. Restcapaciteit wordt altijd benut en inertie wordt voorkomen, ook al sluit het voorhanden werk niet aan bij de wensen van de medewerker.
- Strikte toepassing van regels en CAO. Rechtspositie is rechtspositie. Geen WSW-overwerkpercentages binnen de Stichting.
- Strikte sturing op functienivo's. Formatie-sturing op de functienivo's vanaf C1 zal stringenter worden ingericht op organisationele noodzaak.
- Voorkomen van onnodige uitgaven en een te gemakkelijk beleid op het gebied van transitievergoedingen.
- Afbouw verlof-stuwmeren tijdens het dienstverband. Het betreft een massa van meer dan 200.000 uur (restant verlof eindejaar + verlofstuwmeer + spaarverlof+ verlof uit overwerk), dat overigens slechts gedeeltelijk kan worden opgelost. Individuele plannen maken voor degenen met de grootste verlofstuwmeren.
- Sterkere sturing op het optimaliseren van het herindicatieproces. Te gemakkelijk wordt over het hoofd gezien dat de kosten van een indicatieverschuiving van "ernstig" naar "matig" een kostenpost betekent van ca. 25.000 per indicatieperiode (en het benutten van mogelijkheden tot verzwaring van de indicatie extra subsidieinkomsten van 25.000). Bezien zal worden of het zinvol is om alle of specifieke herindicatie-aanvragen vooraf door een toetsingscommissie/functionaris te laten screenen.

## 2.6 Verzuimbeleid

Het ziekteverzuim ontwikkelt zich positief. Voor de WSW-medewerkers bedroeg het verzuimpercentage over het afgelopen jaar 12,95% (voortschrijdend gemiddelde over de afgelopen 12 maanden, peildatum september 2015). Daarmee is ruim 1 procent afgesnoept van het percentage van het jaar daarvoor, toen het nog 14,16% bedroeg. Ook voor kader en staf hebben de ingezette maatregelen resultaat gehad. Het verzuim binnen de stichting daalde van 6,3% naar 4,6%, en onder de ambtelijke medewerkers nam het verzuim af van 7,4% naar 4,8%.

Toch kan er van een acceptatie van het verzuimpercentage geen sprake zijn. Verzuimbestrijding is een continu-proces, en het stoppen van verdere maatregelen staat garant staat voor nieuwe stijging, zeker gezien de vergrijzing van de populatie.

In 2016 zullen de volgende punten verder ontwikkeld worden:

- De centrale rol van de direct-leidinggevende; op dit gebied zijn al goede stappen gezet, en duidelijk is dat een goede aanpak “bij de bron” veel afvangt;
- Benutting restcapaciteit en vervangende arbeid; nog niet op alle plaatsen is dit voldoende ingeregeld en praktijk geworden;
- Ziekmeldingen en planning van de inzet van de arbo-professionals (bedrijfsarts en arboverpleegkundige) in eigen beheer;
- het functioneren en de effectiviteit van de arbo-professionals;
- Scenario-planning (als een van de weinige instrumenten om grip te krijgen op langdurig en complex verzuim) uitrollen over de hele Ergon-organisatie;
- Inrichten van een “objectief” opschudmoment na 6 maanden arbeidsongeschiktheid.

## 2.7 Aanpassing van beleid/nieuwe beleid gelet op gewijzigde wet- en regelgeving

De invoering van de Wet Werk en Zekerheid brengt ingrijpende wijzigingen met zich mee op het gebied van het arbeidsrecht.

Dit brengt de noodzaak met zich mee om beleid en procedures hierop in te richten. In de loop van 2015 is hier al een belangrijke aanzet voor gedaan.

Het nieuwe fenomeen van de “transitie-vergoeding” sluit niet goed aan bij het specifieke karakter van het WSW-bedrijf. Beëindigingen van het dienstverband wegens langdurige arbeidsongeschiktheid komen binnen een organisatie als Ergon veel meer voor dan binnen reguliere bedrijven, en de beëindiging van een dienstverband wegens ondergrens-indicatie is zelfs helemaal specifiek voor de WSW. In combinatie met (eveneens specifiek voor de WSW) lange dienstverbanden ontstaan op deze manier hoge kosten (naar schatting voor Ergon € 450.000/jaar). Het zal duidelijk zijn dat hiermee prudent dient te worden omgegaan, zonder dat hierbij in strijd met de wet wordt gehandeld, of risico's onverantwoord naar de toekomst worden doorgeschoven. Op dit moment is er voor gekozen om met betrekking tot langdurige arbeidsongeschiktheid en ondergrens even de kat uit de boom te kijken en af te wachten hoe de praktijk en de jurisprudentie zich zullen ontwikkelen.

In samenspraak met Cedris zal in de loop van 2016 helder moeten worden hoe er binnen de sector met de transitievergoedingen wordt omgegaan.

## 2.8 HR-beleid voor P-wetters

De uitvoering van de Participatiewet zal naar verwachting worden ondergebracht in een aparte uitvoeringsentiteit, los van Ergon als uitvoeringsorganisatie voor de WSW. De organisatievorm en het HR-beleid dat er gevolgd zal worden dient daar nader te worden vastgesteld en valt niet binnen het bestek van het strategisch plan/jaarplan voor Ergon.

In afwachting van deze structurele situatie is er al wel sprake van een beginnende uitvoeringspraktijk in het kader van de P-wet en lopen er projecten waarin Ergon betrokken is. Zo is er op dit moment sprake van een pilot-project LKS, waarin Ergon ondermeer de rol speelt van intermediaire werkgever (detacheerder) naar reguliere werkgevers en worden er in dit kader ook P-wetters binnen de beschermde omgeving van Ergon geplaatst. Ook is er sprake van re-integratieprojecten (Groen-project Tongelre) waarin Ergon de werkgeversrol vervult.

Vooralsnog is er sprake van zeer beperkte financiële middelen en zeer smalle marges, en in het HR-beleid dat Ergon voert ten aanzien van deze groep zal derhalve sprake moeten zijn van een sterk kostenbewustzijn.

Een groot afbreukrisico wordt daarbij gevormd door ons "WSW-DNA". Vanuit die achtergrond zijn we sterk mens- en ontwikkelingsgericht en hebben we veel begrip voor de beperkingen en problemen van mensen. Anders dan de zorg-gerichtheid van de WSW is de Participatiewet-omgeving veel meer gericht op schadelastbeperking en kostenminimalisatie..

## **2.9 Rechtspositie en arbeidsvoorwaarden**

De huidige dienstverbanden met P-wetters zijn ondergebracht in de Stichting BWSW met daarbinnen een met de Ondernemingsraad overeengekomen Arbeidsvoorwaardenregeling.

Vanuit het principe dat deze regeling zo weinig mogelijk uitstroombemmeringen moet bevatten, sluit deze zoveel mogelijk aan bij de wettelijke minima, ondermeer voor wat betreft arbeidsduur (40 uur per week), beloning structureel op WML-nivo, en verlof op het wettelijk minimum (4x wekelijkse arbeidsduur).

De huidige situatie is nadrukkelijk een overgangssituatie. Er worden dan ook geen dienstverbanden voor onbepaalde tijd met P-wetters aangegaan.

### **Aandachtspunten**

- HR-beleid voor de groep Omzetten mindset van WSW naar P-wet
- Versterking financieel denken en handelen
- Denken in termen van "loonwaarde", loonkosten en toegevoegde waarde
- Voorliggende stages, werken met behoud van uitkering, opvolgend werkgeverschap, aantallen dienstverbanden, kortom alles wat met "de keten" te maken heeft. Administratieve en juridische borging.



### 3. Financiën

De begroting 2016 (inclusief meerjarenraming) is opgenomen als bijlage. De resultaten zijn gelijk aan die uit de initiële begroting 2016 – 2019 zoals die in juni 2015 is vastgesteld. Op regelniveau zijn er enkele verschuivingen.

Voor 2016 wordt op basis van het vorenstaande nog een positief resultaat voorzien van € 0,2 mln. Voor de jaren 2017 t/m 2019 zijn de verwachte resultaten resp. - € 0,5 mln., - € 1,0 mln. en - € 1,5 mln. Dit is met name het gevolg van de dalende WSW subsidie als gevolg van het stoppen van de instroom. Hieruit blijkt dat aanvullende maatregelen nodig zijn om op termijn binnen acceptabele financiële kaders te kunnen opereren, zoals hiervoor reeds is aangegeven. Dit traject wordt thans opgestart en de effecten hiervan zullen worden meegenomen bij het opstellen van de begroting 2017 e.v.

De Algemene Reserve van Ergon is gedurende de planperiode ruimschoots voldoende om deze negatieve resultaten te kunnen dekken. Er zal in de planperiode dan ook geen beroep hoeven te worden gedaan op de deelnemende gemeenten voor een extra financiële bijdrage

Deze begroting is inclusief de re-integratie activiteiten, conform de wijze waarop Ergon die de afgelopen jaren heeft uitgevoerd. Het resultaat van deze re-integratie activiteiten is overigens NIHIL doordat het saldo van kosten en opbrengsten wordt doorbelast aan de opdrachtgevers.

In de meerjarenraming is uitgegaan van een krimpscenario, waarbij geen rekening is gehouden met instroom uit de Participatiewet. In de voorgaande hoofdstukken is gesproken over de oprichting van een nieuw bedrijf voor de uitvoering van de Participatiewet en mogelijke synergie effecten voor Ergon. Hiermee is in deze begroting nog geen rekening gehouden.

De belangrijkste algemene uitgangspunten voor de meerjarenbegroting 2016 – 2019 zijn:

- Uitvoering van oud WSW met een uitstroom van ongeveer 5% per jaar en een budget verlaging van € 500 per SE per jaar. Er is geen instroom meer;
- Een geleidelijke uitstroom van ondersteunend en leidinggevend kader als gevolg van de afname van de SW populatie (volume reductie);
- Ongewijzigde uitvoering van de reeds aanwezige re-integratie dienstverlening op basis van de huidige praktijk;
- Integrale overdracht naar Ergon van de budgetten voor WSW oud, zoals opgenomen in het Participatiebudget van de deelnemende gemeenten.

#### 3.1 Herstructureringen

Als gevolg van de daling van het personeelsbestand van de doelgroep de komende jaren zullen nieuwe herstructureringen onontkoombaar zijn. Wellicht krijgt Ergon een rol in de uitvoering van de Participatiewet, waardoor de effecten op de ondersteunende organisatie en infrastructuur beperkt kunnen blijven. Dit is thans echter nog niet concreet.

In de meerjarenraming is uitgegaan van een beperkte daling van de ondersteunende personeelsorganisatie, maar hierin zal ongetwijfeld een vertragende werking optreden, waardoor de afbouw minder snel zal zijn dan noodzakelijk om uit de rode cijfers te blijven. Bovendien verdwijnen de schaalvoordelen van ondersteunende afdelingen.

### 3.2 Meerjarenbegroting 2016 - 2019

In de meerjarenbegroting 2016 – 2019 zijn de volgende resultaten voorzien (prijspeil 2016),

2016:	+ € 0,2 mln.
2017:	- € 0,5 mln.
2018:	- € 1,0 mln.
2019:	- € 1,5 mln.

Algemene uitgangspunten begroting:

- voor 2016 een verwachte realisatie van 1.900 SE SW-oud gebaseerd op 2015, met een daling van ongeveer 5% per jaar. Er is geen nieuwe SW instroom voorzien;
- het op niveau houden van de netto-opbrengst, rekening houdend met een daling van het aantal (SW) arbeidsplaatsen;
- geleidelijke afname van de ondersteunende personeelsformatie op geleide van de dalende SW populatie, die slechts in beperkte mate wordt vervangen door andere doelgroepen;
- geleidelijke daling van de indirecte kosten als gevolg van de dalende SW populatie. Hierbij wordt overigens opgemerkt dat de indirecte kosten voor een belangrijk deel slechts beperkt beïnvloedbaar zijn. Met betrekking tot de re-integratie activiteiten worden thans geen belangrijke verdere ontwikkelingen voorzien die van invloed zullen zijn op de kosten;
- integrale uitvoering van de WSW-oud voor de komende jaren en de opgedragen re-integratietaken en de daarmee samenhangende integrale financiering. Wijzigingen hierin zullen van invloed zijn op de begroting;
- een gemeentelijke bijdrage van € 900 per SE. Indien in voldoende mate opdrachten worden verstrekt aan Ergon (tenminste gelijk aan het niveau van 2014-2015) wordt een korting verleend op de gemeentelijke bijdrage van maximaal € 900 per SE. (De facto betalen bij de Gemeenschappelijke Regeling inkopende gemeenten, (de niet-deelnemende gemeenten), deze bijdrage, de aan de Regeling deelnemende gemeenten niet).;
- een WSW subsidiebedrag per SW van € 25.400 voor 2016. Dit is het subsidiebedrag van 2015 met een afbouw met ongeveer € 500 per jaar tot ongeveer € 23.000 per SE. Er is nog rekening gehouden met een bonus BW in 2016 (over het jaar 2014).

### 3.3 Investerings

In de meerjarenbegroting is jaarlijks een investeringsvolume opgenomen van € 1,4 mln. Dit betreft reguliere vervangingsinvesteringen en beperkte uitbreidingsinvesteringen.

In geval van andere uitbreidingsinvesteringen, bijvoorbeeld in geval van herhuisvesting of wezenlijk nieuwe activiteiten, zal een separaat plan ter besluitvorming worden voorgelegd met daarin een afzonderlijke beschrijving van de noodzakelijke investeringen.

### 3.4 Risico's

De belangrijkste (financiële) risico's bij de uitvoering van dit ondernemingsplan zijn:

- De op handen zijnde wijzigingen en bezuinigingen in de WSW (met garanties voor de oude doelgroep) als gevolg van de Participatiewet. De gemiddelde loonkosten voor de WSW doelgroep per SE bedragen ongeveer € 28.300. Hoewel er reeds volop maatregelen zijn genomen om de loonkosten te beperken (o.a. maximale termijn minimumloon), staat dit niet meer in verhouding tot de WSW subsidie van € 25.400 in 2016. Zoals nu voorzien zal dit bedrag afnemen tot € 23.000 met ongeveer € 500 per jaar. De loonkosten SW zullen door wijzigingen in de cao, minimumloon en wetgeving echter toenemen, waardoor ook het verschil tussen loonkosten SW en WSW subsidie verder zal toenemen;

- Het niet in voldoende mate kunnen afbouwen van het ondersteunend personeelsbestand en huisvesting bij de dalende personeelsaantallen uit de doelgroep. De kosten zullen daarmee op de exploitatie van Ergon blijven drukken en zullen er nieuwe frictiekosten komen. Voor de loonkosten van het ondersteunend en leidend personeel vormt de bezetting eind 2015 de basis;
- Het niet realiseren van de netto-opbrengst. De economische situatie is nog steeds onzeker en er is sprake van een kwalitatief steeds zwakker wordende doelgroep. Voor 2016 wordt netto opbrengst verwacht op het niveau van 2015, rekening houdend met enkele efficiëncyslagen, nieuwe opdrachten en een dalende SW populatie. Dit neemt overigens niet weg dat de begrote netto-opbrengst thans als realiseerbaar maar uitdagend wordt beschouwd. Als belangrijke randvoorwaarde hierbij geldt dat de opdrachten vanuit de deelnemende gemeenten gehandhaafd blijven op het huidige niveau tegen een acceptabele prijs
- Risico's in aanbestedingen in de openbare ruimte dan wel een wijziging van de huidige positie van Ergon als contractpartner bij het beheer van de openbare ruimte in Eindhoven en andere deelnemende gemeenten;
- Uitgangspunt is dat de toegekende budgetten voor WSW oud, zoals die worden toegekend aan de deelnemende gemeenten binnen het Participatiebudget, integraal worden overgedragen aan Ergon. Als dat niet meer gebeurt, zal dit leiden tot aanvullende financiële tekorten;
- Binnen Ergon lopen diverse re-integratietrajecten die volledig worden gefinancierd. Het uitgangspunt is dat deze integrale financiering zich ook de komende jaren voornemen;
- Algemene bedrijfsrisico's, die individueel niet objectief kwantificeerbaar zijn. Hiervoor is naar verwachting eind 2015 een algemene reserve aanwezig van ongeveer € 6,9 mln. Dit geldt ook voor de dekking van kosten voor toekomstige herstructureeringen en frictiekosten. De ontwikkelingen worden weergegeven in kwartaalrapportages en de jaarrekening.

### 3.5 Ontwikkeling algemene reserve

In de meerjarenraming 2016-2019 is de bedrijfsexploitatie begroot. Voorgesteld wordt de resultaten in de betreffende jaren ten gunste c.q. ten laste van de algemene reserve te brengen. Deze ontwikkelt zich dan als volgt, waarbij er rekening mee moet worden gehouden dat de jaren na 2016 tamelijk onzeker zijn als gevolg van wijzigingen in wet- en regelgeving en het als Ergon wel of geen rol hebben bij de instroom van arbeidsgehandicapten na de invoering van de Participatiewet. Na invoering van de Participatiewet en de rol daarin van Ergon, zal de noodzakelijke omvang van de Algemene Reserve opnieuw worden beoordeeld

	Jaarexploitatie	Stand Algemene reserve na toevoegingen/onttrekkingen
2015	0,5 miljoen	6,9 miljoen
2016	0,2 miljoen	7,1 miljoen
2017	-/- 0,5 miljoen	6,6 miljoen
2018	-/- 1,0 miljoen	5,6 miljoen
2019	-/- 1,5 miljoen	4,1 miljoen

# Bijlagen

## Deel C

### Overeengekomen gemeentelijke kaders uitvoering Participatiewet

#### C1, integrale tekst B&W-besluit september 2015

Vorbereidingen Strategisch plan Ergon 2016-2019 (hoofdpijnennotitie)

Begin 2015 hebben we de 'wat' vraag beantwoord in het kader van het instrumentarium van de Participatiewet (brede, actieve regeling loonkostensubsidie voor mensen met loonwaarde 30-80%). In de 2<sup>e</sup> helft van 2015 moeten we als gemeente de 'hoe en wie' vraag beantwoorden. Het moet helder worden hoe we onze taken uitvoeren op het gebied van de Participatiewet en hoe we de samenwerking tussen ondernemers, gemeenten en sw-bedrijf vormgeven. Daarbij moet ook inzichtelijk worden welke rol ons sw-bedrijf Ergon hierin gaat vervullen. Dit wordt vervolgens opgenomen in het Strategisch plan 2016-2019 van Ergon.

Er is daartoe besloten om een knip te maken in het proces rondom het Strategisch plan/begroting 2016-2019 van Ergon. In het inmiddels door de raad vastgestelde raadsvoorstel 'Begroting Ergon 2016' (15R6447) is opgenomen om de voorlopige begroting 2016 alvast vast te stellen (omdat deze bij de provincie ingediend moet worden) en de 2<sup>e</sup> helft van 2015 te benutten om de nieuwe strategie van Ergon te bepalen. De nieuwe strategie wordt dan opgenomen in het Strategisch plan 2016-2019 dat in het 1<sup>e</sup> kwartaal 2016 wordt voorgelegd aan de gemeenteraad.

In deze adviesnota wordt voorgesteld welke uitgangspunten gehanteerd worden voor de samenwerking tussen ondernemers, gemeenten en Ergon. Vervolgens wordt op hoofdlijnen uiteengezet voor welke taken de gemeente staat. Ten slotte wordt een procesvoorstel gedaan op welke wijze we de samenwerking tussen de Ergon-gemeenten en Ergon in de komende periode kunnen laten plaatsvinden. Van belang zijn daarbij de verbindingen met het Regionaal Werkbedrijf, WIJeindhoven en onze eigen organisatie.

- Wettelijke taak  
Uitvoering van Wsw en Participatiewet
- Kerntaak gekoppeld aan het werkprogramma van het college
- Onvermijdelijk

#### 1. Doelstelling

Behoud van expertise in de sociale werkvoorziening, het zo kosteneffectief mogelijk blijven uitvoeren van (de afbouw van) de Wsw en daardoor financiële ruimte houden om in het kader van de Participatiewet zoveel mogelijk werkzoekende inwoners aan betaald werk te helpen.

## 2. Voorstel

1. Instemmen met de in deze adviesnota geformuleerde uitgangspunten voor samenwerking tussen de Ergon-gemeenten op het gebied van het aan werk helpen van mensen met verdien capaciteit (waarbij gebruik gemaakt kan worden van de deskundigheid, infrastructuur en netwerken van Ergon).
2. Instemmen met de volgende hoofdlijnen:
  - a. de huidige samenwerking op het gebied van 'sw-oud' continueren;
  - b. samenwerking zoeken met de Ergon-gemeenten en Ergon in de 2<sup>e</sup> lijns re-integratiedienstverlening voor inwoners met verdien capaciteit.
3. Nader onderzoek te doen naar de wijze waarop deze samenwerking het beste vorm kan krijgen en dit voor 1 januari 2016 voorleggen aan uw college.
4. De besluitvorming over de invulling van de hoofdlijnen van de samenwerking gepaard te laten gaan met een implementatieplan dat in 2016 zijn beslag moet krijgen.

## 3. Argumenten

*In de achterliggende periode hebben we de 'wat' vragen beantwoord, nu moet de hoe/wie vraag beantwoord worden.*

De gemeenten blijven verantwoordelijk voor de uitvoering (van de afbouw) van de Wsw én (op grond van de Participatiewet) voor 'werk en inkomen' van bijstandsgerechtigden en niet-uitkeringsgerechtigde werkzoekenden. Als gevolg van de beperking van de instroom in de Wajong en het afsluiten van de Wsw, zal het aantal bijstandsgerechtigden -los van conjuncturele aspecten- gaan toenemen.

Gemeenten moeten in het kader van de Participatiewet en het Sociaal Akkoord samenwerken met partners in het Regionaal Werkbedrijf (RWB). Deze netwerkorganisatie moet onder meer de duurzame arbeidsparticipatie vergroten van werkzoekenden. Een belangrijke categorie zijn de inwoners uit het doelgroepenregister die voor de garantiebannen (banenafpraak/Sociaal Akkoord) in aanmerking komen. Daarbij is nodig dat de dienstverlening aan werkgevers én de aansluiting tussen vraag en aanbod verbeterd worden. Uitgangspunt voor ondernemers daarbij is één contactpersoon, één dienstverleningsconcept en één instrumentarium. Werkgevers staan aan de lat om de afspraken uit het Sociaal Akkoord op het gebied van de Banenafpraak na te komen; de overheid is daarbij faciliterend voor mensen die ondersteuning nodig hebben. Uiteraard hebben we hierin als 'overheidswerkgever' ook een eigen verantwoordelijkheid.

Gemeenten in onze arbeidsmarktregio hebben begin 2015 gezamenlijk onderzocht hoe het beste omgegaan kan worden met de nieuwe instrumenten uit de Participatiewet (beschut werk en loonkostensubsidie). Deze 'wat' vraag is inmiddels beantwoord. Als regio hebben we gekozen voor één brede regeling loonkostensubsidie voor mensen met een loonwaarde van 30 tot 80%. Dit is inmiddels ook in onze verordening Sociaal Domein opgenomen.

Daarbij willen wij zoveel mogelijk mensen op de *reguliere* arbeidsmarkt plaatsen, waarbij wij de volgende plaatsingsvolgorde hanteren:

- in dienst van een reguliere werkgever;
- wanneer dat niet kan: in dienst van een publiek-privaat samenwerkingsverband, zodat reguliere werkgevers medeverantwoordelijkheid dragen;
- wanneer ook dat niet kan: in dienst van de te vormen publieke werkgever met als doelstelling medewerkers individueel of groepsgewijs te detacheren naar werkgevers.

Zoals is aangegeven in de inleiding, is in het bestuur van Ergon afgesproken dat we de 2<sup>e</sup> helft 2015 gebruiken om te bepalen *hoe* we de dienstverlening op het gebied van de Participatiewet uitvoeren en door *wie* dit wordt uitgevoerd.

#### 4. Uitgangspunten

Op 26 augustus 2015 is er een bestuursvergadering van Ergon geweest waarin centraal heeft gestaan op welke wijze we de deze 'hoe/wie-vragen' in de komende periode met elkaar kunnen beantwoorden. Vanuit een aantal relevante feiten en ontwikkelingen op het gebied van de sociale zekerheid én de opbrengst van interviews van direct betrokkenen uit het werkveld, is in deze bijeenkomst gekomen tot een aantal uitgangspunten. Deze vormen de basis hoe we de uitvoering van de Wsw/Participatiewet in de komende periode kunnen vormgeven.

De door het bestuur van Ergon aangegeven uitgangspunten zijn:

- werkgevers staan aan de lat, de overheid is daarbij faciliterend voor mensen die ondersteuning nodig hebben;
  - de regionale arbeidsmarktontwikkeling (netwerkorganisatie RWB) sluit aan op de lokale uitvoering. Alle Ergon-gemeenten hebben een vorm van wijk- of buurtgericht werk wat aansluit op dit netwerk;
  - de 14 gemeenten in onze arbeidsmarktregio werken samen met de 4 sw-bedrijven, het UWV en de sociale partners. De 5 Ergon-gemeenten bepalen in gezamenlijkheid de koers van Ergon binnen het regionale netwerk vanuit de eigen verantwoordelijkheid;
  - dat betekent ruimte voor lokaal maatwerk, flexibiliteit (bijv. in welke mate dienstverlening wordt afgenomen maar ook vrijheid om zelf tot innovaties te komen) en diversiteit;
  - het is een (politieke) realiteit dat gemeenschappelijke regelingen onder druk staan;
  - 'arbeidsplaatsen' zijn zoveel mogelijk privaat, waar dat (nog) niet kan in publiek-private samenwerkingsvorm, waar het moet in publieke organisatievorm (waaronder detachering);
  - de kosteneffectiviteit om mensen met lagere loonwaarden aan het werk te krijgen en te houden moet omhoog gezien de lagere subsidies op oud sw en nieuwe participatiebanen. Dus kiezen voor meest effectieve en efficiënte vorm, de huidige vorm is niet 'heilig';
  - het is een dynamisch proces. Op basis van inzichten en ervaringen kunnen we tussentijds steeds bijstellen (geen rigide, onomkeerbare besluitvorming).
- We streven ook naar een open structuur zodat ook andere gemeenten kunnen aansluiten.

Vervolgens is vanuit deze uitgangspunten aan de orde gekomen op welke wijze de Wsw en Participatiewet het beste uitgevoerd kunnen worden. Daarbij is aangegeven dat de uitvoering van 'WSW-oud' zo efficiënt mogelijk moet plaatsvinden. Immers, door afnemend volume van het aantal Wsw-werknemers (via natuurlijk verloop) én een afnemend budget per werkplek, zal in de komende jaren de druk op het ontschotte Participatiebudget toenemen. We willen met het participatiebudget echter zoveel mogelijk mensen naar betaald werk leiden. We moeten daarom voorkomen dat de uitvoering van 'WSW-oud' een te groot beslag legt op het Participatiebudget. De verschillende geldstromen moeten daarbij transparant gemaakt worden.

Ook vanuit de ontwikkelingen op het gebied van het Regionaal Werkbedrijf (RWB) is samenwerking van belang. Via deze netwerkorganisatie willen we duurzame arbeidsparticipatie vergroten, mede in het kader van de opdracht om werkgevers te faciliteren om in onze arbeidsmarktregio tot het jaar 2026 ruim 4.750 garantiebanen te realiseren. Van belang is daarbij inzicht in het werkzoekendenbestand, één contactpersoon richting de werkgevers en een eenduidig instrumentarium. Met name ten aanzien van een transparant werkzoekendenbestand én het realiseren van één contactpersoon naar werkgevers is samenwerking noodzakelijk.

De kennis en ervaring die afgelopen jaren is opgedaan door de 5 gemeenten en Ergon ten aanzien van onder meer intake, diagnostiek, bemiddelen, matchen en begeleiden van mensen met een sw-indicatie en bijstandsgerechtigden kan straks gebundeld worden. Gemeenten en Ergon brengen ieder hun eigen kennis en kunde in en kunnen daarmee hun krachten bundelen met het oog op een effectieve en efficiënte uitvoering. Dit is noodzakelijk vanwege bezuinigingen op het Participatiebudget en onze ambitie om zoveel mogelijk mensen aan betaald werk te helpen (óók de mensen met een lagere loonwaarde en hogere begeleidingsbehoefte).

We willen een scheiding aanbrengen tussen enerzijds het publieke deel (gericht op de oude sw-doelgroep) en anderzijds publiek-private samenwerking tussen de Ergon-gemeenten en Ergon gericht op gezamenlijke werkgeversdienstverlening en het bemiddelen van mensen met verdien capaciteit.

In het bestuur van Ergon is besloten om het publieke deel van Ergon te blijven benutten om dienstverlening te kunnen bieden aan de oude sw-groep en wanneer nodig (tijdelijk) aan delen van de brede participatiewetdoelgroep. Daarbij is het uitgangspunt om zo lang mogelijk met het 'Wsw-deel in het Participatiebudget' een positief exploitatiere resultaat van sw-oud te handhaven. Een nieuwe herstructureringsoperatie zal daarbij noodzakelijk zijn, ook kan in dit kader bijvoorbeeld onderzocht worden of samengewerkt kan worden met andere sw-bedrijven en verbindingen gelegd kunnen worden met arbeidsmatige dagbesteding. Door een scheiding kan onder meer financiële transparantie bewerkstelligd worden. Uiteraard blijven er verbindingen waar dat noodzakelijk of gewenst is.

Verder is besloten om met de 5 Ergon-gemeenten en Ergon samenwerking te zoeken op het gebied van de 2e lijns (specialistische) bemiddeling van werkzoekenden met verdien capaciteit en gezamenlijke werkgeversdienstverlening. Daarbij denken we aan een organisatie waarbij we de bestaande sw-organisatie ombouwen en delen daarvan vervloeien/laten samenwerken met onze afdeling economie (werkgeversdienstverlening) en sociaal domein.

Het bestuur van Ergon heeft daarbij aangegeven te streven naar zoveel mogelijk eenduidigheid in de dienstverlening maar daarbij ruimte te houden voor differentiatie in volume en lokale vrijheid op het gebied van innovatie.

Tenslotte is vanuit het bestuur van Ergon aangegeven helder te maken welke taken er in de samenwerking op het gebied van de gezamenlijke werkgeversdienstverlening en bemiddeling van werkzoekenden aan bod kunnen komen. Daarbij moet inzichtelijk worden wat de relatie is met het RWB en WIJeindhoven. Verder moet duidelijk worden welke consequenties de samenwerking heeft voor bijvoorbeeld afdelingen EZ, P&O en Sociaal Domein. Als deze er zijn, dan komen deze aan de orde in een implementatieplan 2016.

Op deze manier redeneren we nu eerst vanuit de inhoud; in een later stadium wordt bezien welke (organisatie)vorm daar het beste bij past. Wat betreft de gezamenlijke taken wordt gedacht aan:

#### **4.1 Gezamenlijke werkgeversdienstverlening op het gebied van advisering, intake & diagnostiek, selectie, bemiddeling en plaatsing**

Deze is voor de brede doelgroep werkzoekenden met speciale aandacht voor mensen die ondersteuning nodig hebben waaronder de mensen die tot het doelgroepenregister behoren (Banenafpraak).

Van belang hierbij is een goed inzicht in het werkzoekendenbestand en vacatures bij werkgevers (inclusief Banenafpraak en werkgelegenheidsprojecten). Ten aanzien van advisering richting werkgevers gaat het bijvoorbeeld om jobcarving, jobcreatie etc.

#### **4.2 Het ontwikkelen en aangaan van arrangementen met werkgevers in het kader van publiek-private samenwerkingsconstructies**

De samenwerking zal zich zoveel mogelijk richten op functies in het private domein. Indien dit niet mogelijk is, zullen we de risico's spreiden en komen tot arrangementen met ondernemers in relatie tot sociaal ondernemerschap. Voorbeelden die nu in ontwikkeling zijn: VDL, Brainport Assembly etc.

#### **4.3 De uitvoering van de inzet van het instrumentarium waaronder loonkostensubsidie (met als onderdeel hiervan het organiseren van een detachingsfaciliteit voor mensen die alleen geplaatst kunnen worden vanuit het publieke domein)**

De selectie van kandidaten voor de proefplaatsing, het uitvoeren van de loonwaardemeting (jaarlijks), het op grond daarvan vaststellen van de hoogte van de loonkostensubsidie (en eventueel het begeleidings-/werkplekarrangement), het organiseren van arbeidsovereenkomst of detachingsovereenkomst, het opstellen van de beschikking en de volledige administratieve afhandeling en verantwoording om te komen tot een maandelijks rechtmatig uit te betalen loonkostensubsidie. Daarnaast het organiseren van de jobcoaching en werkplekaanpassingen. Het volume van dit bestand loopt cumulatief op (het blijven inwoners waarvoor dienstverlening vanuit de gemeente wordt geboden zolang er sprake is van loonkostensubsidie, onafhankelijk of ze nu voltijds of deeltijds uitstromen).

#### **4.4 Accountmanagement en marktwerking**

Het relatiebeheer met de werkgever is van cruciaal belang voor het behoud van de relatie. Bij de matching van een arbeidsbeperkte kandidaat is er veelal sprake van een aantal voorbereidende gesprekken met een werkgever. Meestal is er immers sprake van een aanpassing van de werkplek op een aantal onderdelen (al dan niet door functiecreatie). Als de werknemer er dan eenmaal werkt is het zaak om zowel met de werknemer als met de werkgever te checken of de verwachtingen uitkomen. Het checken van deze verwachtingen is vooral aan het begin van de plaatsing cruciaal. Dan kan er vaak nog worden bijgestuurd. Vervolgens vindt regulier relatiebeheer plaats, mede in relatie tot de jaarlijkse loonwaardemeting (zie bij 3).

#### **4.5 De publieke invulling van de Banenafpraak-verplichting (gemeente als werkgever)**

Gemeenten zijn zelf ook werkgever en verantwoordelijk voor hun aandeel in de invulling van de Banenafpraak. Daarvoor worden krachten gebundeld en wordt gekomen tot passende arrangementen. De capaciteiten van Ergon kunnen hierbij gebruikt worden. Dit wordt nader uitgewerkt.

#### **4.6 Nader onderzoek vindt plaats of casemanagement onder de taken kan vallen**

Inwoners die op basis van een individueel trajectplan activiteiten verrichten zoals een traject bij het Werkleerbedrijf, werken met loonkostensubsidie, werkervaringsplaatsen etc. vallen nog steeds onder de verantwoordelijkheid van de gemeente. Inwoners kunnen immers voor onbepaalde tijd met loonkostensubsidie werken. Veel mensen zullen ook geen voltijdsdienstverband kunnen aanvaarden en blijven deels in de uitkering. Om die reden kan overwogen worden op welke wijze de verbinding gelegd kan worden met casemanagement waarbij aspecten als inkomen en handhaving aan de orde zijn.



#### **4.7 Door deze opzet kan een koppeling tot stand worden gebracht tussen het Regionaal Werkbedrijf en WIJeindhoven**

Zoals eerder is aangegeven moeten we in het kader van het RWB onze werkgeversdienstverlening verbeteren zodat vraag en aanbod goed op elkaar aansluiten zodat werkgevers in staat zijn om te voldoen aan de afspraken in het kader van de Banenafpraak en wij zoveel mogelijk mensen aan betaald werk kunnen helpen. Dat betekent een goed overzicht van vacatures en werkzoekenden die via een goed functionerende werving, selectie en matching (met daar waar nodig de inzet van instrumentarium zoals loonkostensubsidies en no-riskpolis) tot stand wordt gebracht. De generalisten van WIJeindhoven kunnen de toegang bepalen en selecteren de kandidaten die voor deze 2<sup>e</sup> lijnsdienstverlening in aanmerking komen. Een nog nader uit te werken aspect betreft de verhouding tussen de voorgestelde samenwerking tussen de 5 gemeenten en Ergon en de samenwerking in de arbeidsmarktbrede regio in het kader van het Regionaal Werkbedrijf, waarbij het samenwerkingsverband van de 5 en Ergon natuurlijk onderdeel blijft uitmaken van dat regionale netwerk.

#### **5. Kanttekeningen**

n.v.t.

#### **6. Personele consequenties**

n.v.t.

#### **7. Kosten**

n.v.t.

#### **8. Communicatie**

Nog niet van toepassing.

De cliëntenraden worden tijdig in het proces betrokken. Het concept Strategisch plan 2016-2019 zal, na vrijgave door het bestuur van Ergon eind 2015/begin 2016, voor advies voorgelegd worden aan de cliëntenraden. De cliëntenraad sw is inmiddels op de hoogte gesteld van het proces met betrekking tot het Strategisch plan Ergon 2016-2019. De cliëntenraden zullen tussentijds steeds bijgepraat worden over de ontwikkelingen.

Ook met de bonden wordt vanaf begin 2016 overleg gevoerd over de voorgenomen besluiten op het gebied van onder meer noodzakelijke aanpassingen van het vorige sociaal plan en een nieuwe re-organisatie/bezuinigingsoperatie als gevolg van de krimp en verlaagde rijkssubsidie van sw-oud in de komende jaren

#### **9. Planning en uitvoering**

De eerstvolgende Ergon-bestuursbijeenkomst is op 12 oktober as. Daarin willen we eerst vaststellen wat de taken op het gebied van de Participatiewet zijn waarop samengewerkt kan gaan worden. Verder zullen er in die bijeenkomst een aantal uitvoeringsmodellen de revue passeren. Bij deze modellen worden taken en verantwoordelijkheden helder uiteengezet en wordt aangegeven wat de relaties zijn met het RWB, WIJeindhoven en onze eigen organisatie. Vervolgens worden de voor- en nadelen van de verschillende modellen uiteengezet. Het bestuur van Ergon kan daarbij aangeven welke modellen verder uitgewerkt kunnen worden.

Tussen oktober en december worden deze voorkeursmodellen verder uitgewerkt, mede op basis van een inventarisatie van de consequenties voor de gemeenten (onder meer de borging in het RWB, WIJ Eindhoven en de impact op afdeling zoals EZ en P&O). Hierbij dient onder andere gedacht te worden aan juridische, financiële, personele en organisatorische aspecten. Taken, modelkeus en inventarisatie van de consequenties worden vervolgens in december aan de colleges ter vaststelling aangeboden.

Vervolgens zal in januari 2016 een Implementatieplan worden opgesteld en vastgesteld, dat in de loop van 2016 zijn beslag zal krijgen. Parallel aan dit traject zal, na de bijeenkomst van 12 oktober, een Strategisch Plan worden opgesteld dat in december in het Ergonbestuur zal worden vrijgegeven voor vaststelling in de gemeenteraad in het eerste kwartaal 2016.

Besluitvorming binnen de gemeente over beide trajecten zou, gelet op hun onderlinge samenhang, geïntegreerd kunnen plaatsvinden.

De gekozen vorm wordt nadrukkelijk niet in beton gegoten. Er vindt op basis van ervaringen tijdens de implementatie voortdurend bijstelling plaats op basis van een leercyclus. Zo vindt een dynamisch proces plaats met betrekking tot de opbouw van de samenwerking.

## **10. Evaluatie**

n.v.t.

H. Wullink  
sectorhoofd

Paraaf:

## **C2 Integrale tekst memo oktober 2015**

Betreft: samenwerking Ergon-gemeenten en Ergon

### **1. Aanleiding**

Het bestuur van Ergon heeft besloten om de huidige samenwerking op het gebied van sw-oud te continueren.

Daarnaast is besloten om samenwerking te zoeken met de 'Ergon-gemeenten' en Ergon in de 2<sup>e</sup> lijns re-integratiedienstverlening voor inwoners met verdiencapaciteit. Deze dienstverlening moet zo effectief en efficiënt mogelijk zijn waarbij de dienstverlening aan inwoner en werkgever wordt verbeterd én er besparingen worden gerealiseerd op de kleine geldstroom (formatie eigen organisaties) en de grote geldstroom (uitkeringsgelden).

Het gaat dan feitelijk om het bij elkaar brengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, met name voor inwoners die daarbij ondersteuning nodig hebben. We kunnen hierin drie niveaus onderscheiden (strategisch, tactisch en operationeel). Ten aanzien van het strategische en tactische beleid hebben gemeenten eigen taken en verantwoordelijkheden. In dit memo zullen we ons daarom beperken tot met name het operationeel niveau: we doen in dit memo onderzoek en suggesties op welke taken samenwerking mogelijk is en op welke wijze dit het beste kan plaatsvinden.

#### ***Opzet van dit memo***

Eerst zetten we kort uiteen welke taken de gemeenten hebben op het gebied van strategisch en tactisch arbeidsmarkt- en participatiebeleid. Vervolgens beschrijven we welke laatste (wetenschappelijke) inzichten er zijn op het gebied van effectief participatiebeleid. Ook geven we aan welke ervaringen we zelf opgedaan hebben bij het succesvol re-integreren van werkzoekenden. We zullen de samenwerking tussen de Ergon-gemeenten en Ergon langs deze lijnen vorm en inhoud moeten geven (kader effectief participatiebeleid).

De samenwerking kan onderscheiden worden in 3 hoofdprocessen: het plaatsingsproces, het werkgeversproces en het beheerproces. Per proces worden varianten van samenwerking beschreven die vervolgens getoetst worden aan het 'kader effectief participatiebeleid'. Op basis daarvan worden adviezen gegeven welke variant naar verwachting het meest effectief en efficiënt is.

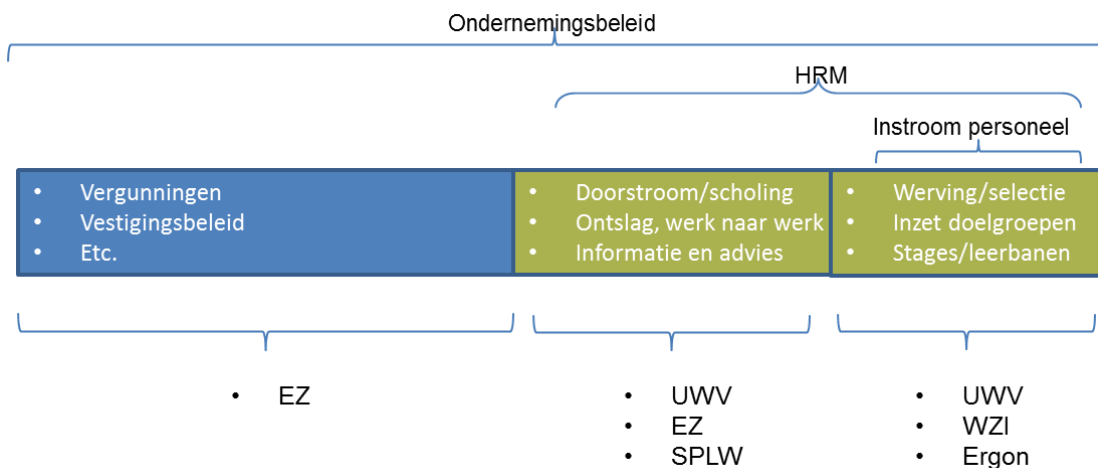
### **2. Strategisch niveau: het genereren van méér werk**

'De koek moet groter', zegt Ton Wilthagen, hoogleraar Arbeidsmarkt aan de Tilburg University. De beste manier om de werkloosheid terug te dringen is de vraag naar betaald werk te laten toenemen in de regio. Dat doen gemeenten op verschillende manieren.

Gemeenten verbeteren het vestigings- en ondernemersklimaat en stimuleren en faciliteren werkgelegenheid. Door het actief verbeteren van het vestigingsklimaat bevorderen we als technologische topregio dat dit positief uitwerkt in meer (internationale) vestigingen van bedrijven en dus meer werkgelegenheid. Vooral betrokkenheid van het MKB is hierbij van belang; het MKB is immers de banenmotor van de regio. Als gemeenten zijn we aantrekkelijk voor ondernemers door bijvoorbeeld een goede infrastructuur, goede voorzieningen voor (hoogopgeleide) werknemers, een passend aanbod van goed opgeleide inwoners in de regio (onderwijs speelt hierin een cruciale rol) en een aantrekkelijk ondernemersklimaat in zijn algemeenheid.

## 2.1 Mix specifiek en integraal beleid

Bedrijven werven en weten te behouden voor Eindhoven en omgeving is de meest effectieve manier om de lokale economie -en daarmee de lokale werkgelegenheid- te stimuleren. De verwevenheid, in clusters, van technologische topbedrijven met hun toeleveranciers en zakelijke dienstverleners zorgt voor werkgelegenheidsgroei. Een goed vestigingsklimaat en een actief vestigingsbeleid dragen hiertoe bij evenals een goede voedingsbodem voor start-ups en innovatie. Hoe meer ondernemers zich in Eindhoven en omgeving vestigen, hoe meer werk er is voor iedereen en dus ook werkzoekenden. Uiteraard zijn hooggekwalificeerde banen niet voor iedereen weggelegd. De hightechsector kan echter nooit succesvol zijn zonder een goede infrastructuur van toeleveranciers (met bijbehorende productie en transporteurs), facilitaire dienstverleners (zoals schoonmaak, beveiliging, catering) en andere dienstverleners. Via het aantrekken van ondernemers in de hightech-sector stimuleren we dus direct banen in het top-, midden- en lagere segment van de regionale arbeidsmarkt. De gemeentelijke rol op het vlak van werk-gerelateerd economisch beleid ziet er op hoofdlijnen en schematisch zo uit:



### Schema 1. Rollen in ondernemersbeleid

Wanneer het gaat om het meest problematische, lagere segment van de arbeidsmarkt (meer aanbod dan vraag) kunnen we bijvoorbeeld laaggeschoolde werkgelegenheid ook uitbreiden via reshoring (banen in de maakindustrie terug halen uit lagelonenlanden) en jobcarving (het aanpassen van werkplekken aan de capaciteiten van het aanbod). Daarnaast werkt de gemeente steeds meer met social return on investment, bij inkoop en subsidieverlening wordt aan de partijen gevraagd om werkzoekenden in dienst te nemen.

Samen met de taken van de gemeenten om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verbeteren (denk aan het Technologiepact), sturen gemeenten dus met specifiek economisch- en arbeidsmarktbeleid op strategisch niveau. Daarnaast zijn de gemeentelijke inspanningen op terreinen als onderwijs, cultuur, zorg en welzijn, infrastructuur etc. bij elkaar mede voorwaardenscheppend voor het 'Wonder van Eindhoven'.

De gemeentelijke inspanningen op het gebied van het arbeidsmarktbeleid worden meer en meer verricht in het kader '04Werkt', het werkgeversservicepunt van het Regionale Werkbedrijf voor de arbeidsmarktregio Zuidoost-Brabant. Daar werken we als 14 regiogemeenten samen met werkgevers, werknemers, onderwijs, UWV, sw-bedrijven en worden bijvoorbeeld prioritaire sectoren en doelgroepen bepaald.

### 3. Tactisch niveau

Op tactisch niveau stelt de gemeente (beleids)regels en richtlijnen vast op het gebied van werk en inkomen. In deze beleidsregels is onder meer opgenomen welke voorzieningen ingezet kunnen worden en voor welke doelgroepen dit ingezet kan worden. Ook worden contracten en convenanten afgesloten met bedrijfsleven, onderwijs etc. om de werkgelegenheid te stimuleren. Eén van de belangrijkste taken die wordt uitgevoerd op dit tactische niveau is het voortdurend leggen van verbindingen tussen het strategisch niveau en het operationeel niveau. Ook op dit niveau blijven de gemeenten sturing geven en regie houden.

Het doel van de Participatiewet is om zoveel mogelijk mensen, óók mensen met een arbeidsbeperking, aan de slag te helpen. De gemeenten zijn verantwoordelijk geworden voor mensen met arbeidsvermogen die ondersteuning nodig hebben. De wet geeft de gemeenten een aantal instrumenten om te zorgen dat mensen met een arbeidsbeperking een plek op de arbeidsmarkt kunnen vinden.

De belangrijkste is loonkostensubsidie (óók voor de mensen met lagere loonwaarde en hogere begeleidingsbehoefte die eigenlijk tot de doelgroep beschut werk zouden vallen). In de commissienotitie 'Aan het werk met de Participatiewet' is opgenomen dat we het instrument loonkostensubsidie actief en breed willen inzetten voor mensen met een loonwaarde tussen 30 en 80%. Daarbij willen we onze inwoners zo dicht mogelijk tegen de reguliere arbeidsmarkt plaatsen.

Om deze banen te realiseren ontvangen gemeenten in de komende decennia toevoegingen aan het BUIG-budget en Participatiebudget. De opbouw hiervan (landelijk 30.000 beschut werken banen en 60.000 loonkostensubsidiebanen) loopt parallel met de afbouw van de Wsw.

#### 3.1 Het instrument WSW-oud scherp houden

De uitvoering van 'WSW-oud' moet in de komende periode zo efficiënt mogelijk plaats vinden. Immers, door afnemend volume van het aantal Wsw-werknemers (via natuurlijk verloop) én een afnemend budget per Wsw-werkplek in de komende jaren, zal de druk op het ontschotte Participatiebudget toenemen. We willen met dit budget echter zoveel mogelijk inwoners die ondersteuning nodig hebben bij arbeidsinschakeling, naar betaald werk leiden. We moeten daarom voorkomen dat de uitvoering van WSW-oud een te groot beslag gaat leggen op het Participatiebudget.

In het bestuur van Ergon is besloten om het publieke deel van Ergon te blijven benutten om dienstverlening te kunnen bieden aan de oude sw-doelgroep. Daarbij is het uitgangspunt om zo lang mogelijk met het 'Wsw-deel in het Participatiebudget' een positief exploitatieresultaat van sw-oud te handhaven.

Gezien de bezuinigingen op het Participatiebudget én de toenemende druk op het voormalige Rijksbudget Wsw (door volumereductie en verlaging van de subsidie per sw-werknemer) wordt de belangrijke taak om:

- de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, naar inwoner én arbeidsmarkt;
- de dienstverlening effectiever (besparing grote geldstroom) én efficiënter (besparingen kleine geldstroom) te maken.

Als belangrijkste opgave in dit verband zien we:

- in de komende periode komen tot een nieuwe herstructureringsoperatie en herbezinning waarbij effectiviteit en efficiency uitgangspunten zijn;
- hierin mogelijkheden met verbindingen op het gebied van arbeidsmatige dagbesteding bezien;
- hierin mogelijkheden tot samenwerking met de andere in deze arbeidsmarktregio opererende SW-bedrijven bezien. (met name WVK en WSD. Met de Risse, Noord-Limburg, zullen afspraken rond Cranendonck moeten worden gemaakt).

### 3.2 Een effectief participatie-instrumentarium

Om de vraag en aanbod van werkzoekenden (die daarbij ondersteuning nodig hebben) op de arbeidsmarkt bij elkaar te brengen zijn twee zaken cruciaal:

- het verbeteren van de werkgeversdienstverlening en inzicht hebben in de *vraag* op de arbeidsmarkt (vacatures, andere instroommogelijkheden, jobcreatie, jobcarving, verbindingen met social return);
- het inzicht hebben in het *aanbod* van werkzoekenden en mensen in staat stellen om in aanmerking te komen voor een functie door aanbodversterking (bijv. leren op de werkplek, aanleren van werknemersvaardigheden, training, coaching, opleiding etc). Daarbij kan deeltijd werk ook een goede stap zijn.

We moeten dus de beschikking moeten hebben over de juiste instrumenten om de discrepantie tussen vraag en aanbod te overbruggen.

Tenslotte hebben we een effectieve organisatie nodig om deze vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Door het bundelen van kennis en kunde van de gemeenten en sw-bedrijf moeten we in staat zijn om onze uitvoering effectiever (meer mensen naar werk, minder uitkeringen) en efficiënter (meer resultaat met minder middelen) te realiseren.

Een huidig voorbeeld hiervan is het Werkleerbedrijf waar gemeenten en Ergon samenwerken om minder mensen bijstandsafhankelijk te laten zijn. Het gaat hier vooral om beperking van de instroom en stimulering van (deeltijd) uitstroom en het meebewegen in de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Dit Werkleerbedrijf is ontstaan uit de laatste inzichten die we hebben vanuit wetenschappelijke onderzoeken en best practices. De uitdaging van de samenwerking is daarom om vraag en aanbod beter op elkaar aan te laten sluiten zodat meer mensen aan betaald werk kunnen komen. Om dit te realiseren zullen we moeten investeren in aanbodversterking (werkzoekenden onder meer werkfit maken), moeten inspelen op de ontwikkeling van talenten van werkzoekenden in relatie tot de vraag van de arbeidsmarkt, het verbeteren van onze werkgeversdienstverlening, de beschikking moeten hebben over de juiste instrumenten om deze vraag en aanbod bij elkaar te brengen én over de juiste organisatie om dit alles te bewerkstelligen.

De laatste jaren is meer kennis ontstaan over wat wel en niet werkt en onder welke omstandigheden (bron diverse onderzoeksrapporten SZW, IWI, SEO, SEOR t.b.v. Tweede Kamer, vergaderjaar 2011-2012):

- Het participatiebeleid moet vraaggericht zijn: de (toekomstige) vraag van de werkgever moet leidend zijn;
- uitgangpunt is individuele verantwoordelijkheid; de gemeente is alleen verantwoordelijk voor inwoners die niet in hun eigen onderhoud kunnen voorzien en niet zelfstandig een baan kunnen bemachtigen, (85% van de mensen vindt zijn eigen weg op de arbeidsmarkt);

- motivatie is een belangrijke succesfactor. De invloed van motivatie op de baankans is belangrijker dan die van instrumenten als scholing of trainingen. Werkgevers zijn vooral op zoek naar intrinsiek gemotiveerde werknemers die zin hebben in het werk, betrouwbaar zijn, proactief handelen en hard werken;
- trajecten die de motivatie van deelnemers vergroten zijn effectiever;
- investeren aan de voorkant van het participatieproces (direct na de aanvraag om ondersteuning naar werk of een uitkering het traject zo snel mogelijk inzetten) is doorgaans effectiever;
- beroepsgerichte scholing is effectief (korte cursussen en trainingen) evenals combinaties van werken en leren, leren op de werkplek en het opdoen van werknemersvaardigheden;
- langdurige trajecten zijn contraproductief (lock-in-effect);
- straffen levert in het algemeen meer resultaat op dan belonen;
- trajecten zijn effectiever als deze een hoge contactfrequentie hebben (intensiviteit, meer uren per week actief);
- maatwerk en afstemming op de werkzoekende is effectief in het kader van aanbodversterking naar de arbeidsmarkt. In dit kader wordt met name zelfsturing genoemd waarop het Persoonsgebonden re-integratiebudget is gebaseerd.

Mede op basis van deze inzichten, ons eigen wetenschappelijk onderzoek naar het re-integratiebeleid door SEOR én best practices, hebben we afgelopen jaren het Werkleerbedrijf ontwikkeld waarbij de dienstverlening op het gebied van participatie, inkomen en handhaven geïntegreerd is. Er kunnen hierbij een drietal succesfactoren benoemd worden: *hoge contactfrequentie/intensiteit, leren van relevant werkzoekgedrag en vergroten van de motivatie*. Het blijkt uit de resultaten deze aanpak succesvol is.

Basis van succesvolle participatie is daardoor een integrale aanpak van de dienstverlening op het gebied van werk, inkomen en handhaven én inzet van het instrumentarium volgens bovenstaande inzichten. Met andere woorden: als we willen komen tot effectieve en efficiënte bemiddeling van werkzoekenden, dan zullen we langs de lijnen van bovenstaande inzichten onze samenwerking vorm en inhoud moeten geven.

*Eisen aan effectief participatiebeleid ten aanzien van het aanbod: Vraaggericht, motivatie verhogend, ontwikkelen van zelfsturing, combinatie werken/lernen, leren op de werkplek, opdoen werknemersvaardigheden en relevant werkzoekgedrag, investeren direct aan de poort met hoge intensiteit. Het is gebleken dat een integrale aanpak van de dienstverlening op het gebied van participatie, inkomen en handhaven tot goede resultaten leidt.*

Daarnaast moeten we onze werkgeversdienstverlening vormgeven zoals de lijn die we in het Regionaal Werkbedrijf volgen: de werkgever staan aan de lat, de vraag van hen is leidend in ons handelen, we faciliteren de werkgever bij mensen die ondersteuning nodig hebben.

Daarbij zorgen we ervoor dat, conform de lijn zoals deze is afgesproken in het Regionaal Werkbedrijf, de werkgeversdienstverlening wordt verbeterd door één dienstverleningsconcept, één contactpersoon, één basispakket en een verbeterd matchingsproces.

*Eisen aan effectief participatiebeleid ten aanzien van de vraag: Ga uit van de vraag van de ondernemer en ontwikkel één dienstverleningsconcept, één contactpersoon, één basispakket en een verbeterd matchingsproces.*

Werkgeversdienstverlening (vraaggericht) moet daarom zo goed mogelijk aansluiten aan de dienstverlening aan werkzoekenden (aanbodgericht). Daarbij zijn instrumenten belangrijk aan werkgevers en (potentiele) werknemers én is een goede, efficiënte organisatie noodzakelijk om deze vraag te verbinden met het aanbod.

We zullen daarom taken uitzetten in:

1. verbeteren aanbodversterking (cliëntproces plaatsing)
2. verbeteren werkgeversdienstverlening (werkgeversproces)
3. beheerproces van deze organisatie.

Per proces analyseren we op welke manier we het beste kunnen voldoen aan de ervaringen en inzichten die de laatste jaren zijn opgedaan op het gebied van effectieve re-integratie.

#### **4. Operationeel niveau**

Om te bezien op welke manier de Participatiewet door de diverse betrokken partijen het beste uitgevoerd kan worden, zullen eerst de taken/processen uitgekristalliseerd moeten worden. Het gaat hier in deze notitie, voor alle helderheid, om taken van afdelingen van de vijf bij Ergon betrokken gemeenten en de Ergon-organisatie (dus om een samenwerkingsstructuur van vijf van de veertien arbeidsmarktgemeenten). Deze samenwerkingsstructuur van de vijf zou als één partij binnen het netwerk van de arbeidsmarktregio moeten gaan acteren.

We hebben de in die samenwerkingsstructuur in te brengen taken/processen ondergebracht in 3 categorieën:

##### **4.1 Clientproces plaatsing**

Vanuit het huidige bijstandsbestand of de nieuwe instroom wordt door de specialist participatie/WIJgeneralist van de gemeente vastgesteld of werk (op termijn) tot de mogelijkheden behoort. Indien dit het geval is, wordt vastgesteld of de cliënt hierbij specialistische ondersteuning (2<sup>e</sup> lijn) nodig heeft en zo ja waar deze uit moet bestaan. Deze ondersteuning kan bijvoorbeeld bestaan uit een traject bij het Werkleerbedrijf, de inzet van een Persoonsgebonden re-integratiebudget (PRB) etc. Los hiervan vindt de eventuele claimbeoordeling (is er recht op een bijstandsuitkering) plaats.

Voor cliënten die regulier geplaatst kunnen worden maar daarbij ondersteuning nodig hebben, vindt overdracht plaats naar het werkgelegenheidsteam (nu: werkgeversservicepunt04werkt). Dit integrale werkgelegenheidsteam (accountteam van de veertien gemeenten, UWV, sw-bedrijven) plaatst de cliënt op een vacature, eventueel via een werkgelegenheidsproject en/of via een arrangement (bijvoorbeeld werkstage/proefplaatsing).

Met name voor mensen met een arbeidsbeperking kan het instrument loonkostensubsidie worden ingezet. Veelal zal dan een aanvraag beoordeling arbeidsvermogen bij het UWV aan de orde zijn. Er wordt bij het UWV vastgesteld of iemand behoort tot het doelgroepenregister.

Bij plaatsing met loonkostensubsidie zijn proefplaatsing (max 3 maanden) en loonwaardemeting in die periode aan de orde. Deze loonwaardemeting vindt jaarlijks plaats. Op basis daarvan wordt de loonkostensubsidie ook jaarlijks vastgesteld. Daarnaast kunnen afspraken gemaakt worden over werkplekaanpassing, begeleiding op de werkplek (jobcoaching), inzet no-risk/low riskpolis etc.



Voor de mensen die (nog) niet geplaatst kunnen worden op betaald werk, zal eerst aanbodversterking moeten plaatsvinden. Op basis van de individuele mogelijkheden van de werkzoekende moet een maatwerktraject ontwikkeld worden waarbij de kansen op betaald werk toenemen. Daarbij willen wij zoveel mogelijk verantwoordelijkheid neerleggen bij de werkgever. Als echter ondersteuning nodig is, dan bieden wij deze. Daarbij kunnen de gemeenten dit zelf uitvoeren of kan dit worden ingekocht. Per dienst wordt bezien of dit beter zelf uitgevoerd kan worden of dat het gunstiger is om dit in te kopen. Veelal zal het bij specifieke diensten (bijv. jobcoaching voor mensen met een specifieke ondersteuningsbehoefte, opleidingen of scholingen) gunstiger zijn om dit privaat in te kopen.

## 4.2 Keuzen gemeenten plaatsingsproces

### *Variant 1*

Huidige werkwijze in de uitvoering van de pilot loonkostensubsidie kan voortgezet worden.

De intake werk/inkomen vindt bij de gemeente plaats. De gemeente bepaalt of er ondersteuning noodzakelijk is en meldt de kandidaat aan bij een private aanbieder van dienstverlening (via PRB), voert zelf uit (bijv. groepsbegeleiding, sollicitatietraining) of voert zelf activiteiten uit in combinatie met Ergon (zoals bij de pilot loonkostensubsidie). Feitelijk ligt de werving en selectie bij de gemeente en de plaatsing/beheer bij Ergon. Nadeel van deze variant is dat er daardoor veel overdrachtsmomenten en taak- en verantwoordelijkheidsonduidelijkheid is. Bij deze variant is ook geen sprake van samenhang c.q. geïntegreerde dienstverlening op het gebied van re-integratie, inkomen en handhaven.

### *Variant 2*

Samenwerking op het gebied van de 2<sup>e</sup> lijns re-integratiedienstverlening.

Bij deze variant blijft de intake bij de gemeenten/WIJteams. Zij beoordelen of betaald werk (op termijn) aan de orde is voor een inwoner en zo ja, of 2<sup>e</sup> lijns dienstverlening hierbij noodzakelijk is. Indien dit het geval is, kan overgedragen worden naar het 'samenwerkingsverband van de vijf' (nader te duiden P-bedrijf). In dit P-bedrijf zijn alle activiteiten op het gebied van participatie voor alle klantgroepen (PRB, Werkleerbedrijf, uitvoering LKS) en werkgeversdienstverlening gebundeld. Daarbij zijn weer een aantal mogelijkheden:

- a. P-bedrijf doet nadere diagnose, stelt trajectplan op en legt dit ter goedkeuring voor aan de specialist participatie van het multidisciplinaire team (MDT) van de betreffende gemeente (individuele regie gemeente). Traject start als gemeente goedkeuring heeft verleend, het casemanagement 'werk' blijft bij de gemeente en volgt het traject;
- b. P-bedrijf doet nadere diagnose, stelt trajectplan op en legt dit voor aan specialist participatie die namens de gemeenten op het P-bedrijf gesitueerd is. Het traject start als de specialist participatie goedkeuring heeft verleend. De specialist participatie volgt het traject en onderhoudt de contacten met de generalist en overige 2<sup>e</sup> lijns dienstverleners (in het MDT);
- c. P-bedrijf doet nadere diagnose, stelt trajectplan op, stelt zelf vast (ook beschikking), en voert uit (in deze variant is meer sprake zijn van sturing op afstand via jaarlijks contract, opgesteld vanuit het gemeentelijk strategisch beleid, nader vastgelegd in in te zetten instrumentarium en taakstellingen, colleges mandateren bevoegdheden).

Bij optie a kan worden gedacht aan de traditionele rol tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (vergelijk met de gemeente die een kandidaat overdraagt aan een re-integratiebedrijf). Er is dan geen sprake van een integrale aanpak van re-integratie, inkomen en handhaven. Het verleden heeft laten zien dat dit model veel overdrachtmomenten en risico's kent. Uitval wordt niet goed geregistreerd, teruggekoppeld etc. Dit leidt tot minder gunstige uitstroomresultaten.

In het kader van een beperking van het aantal overdrachtmomenten en korte lijnen verdient de voorkeur om te komen tot optie b. Er is dan sprake van geïntegreerde dienstverlening en korte, directe overdrachten. De gemeenten behouden dan regie over de trajecten en borgen dat de Participatiewet naar behoren wordt uitgevoerd. Deze specialist participatie besluit over de inzet van het traject, kan de beschikking uitdoen waarin het traject is opgenomen (als onderdeel van de arbeidsverplichtingen). De specialist participatie beoordeelt of het traject succesvol wordt gevolgd en beziet of bij sanctiewaardig gedrag een waarschuwing of maatregel opgelegd moet worden. De specialist participatie behoudt korte lijnen met de andere specialisten in de multidisciplinaire teams (met name zorg) van de gemeente zodat óók geborgd kan worden dat sprake is van integraliteit op het gebied van werk, inkomen en zorg. Daarnaast vindt periodieke terugkoppeling plaats aan de generalist. De specialist participatie is daarmee te allen tijde aanspreekpunt voor de generalist. Daar waar nodig overleggen generalist en specialist participatie over bijstellingen in het traject.

Gemeenten kunnen ook besluiten om de specialist inkomen in het P-bedrijf onder te brengen (deze doen geen intakes maar hebben de caseload van cliënten in traject van P-bedrijf).

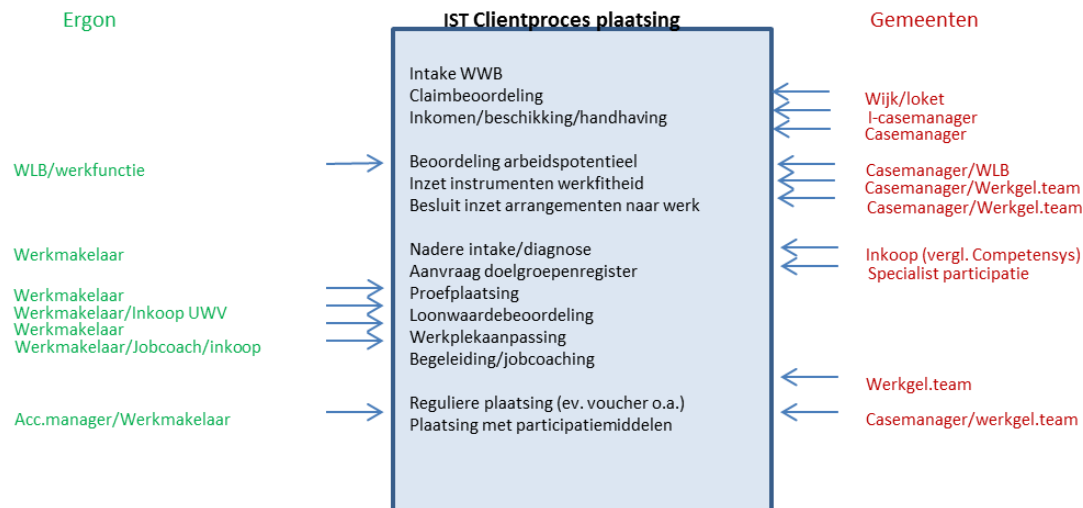
#### **4.3 Advies plaatsingsproces**

Kom tot samenwerking in het plaatsingsproces door zoveel mogelijk 2<sup>e</sup> lijnsdienstverlening op het gebied van werk, inkomen en handhaven te integreren, door casemanagement werk (en inkomen) onder te brengen bij het P-bedrijf overeenkomstig variant 2b. Borg daarbij dat dat geschakeld wordt met de specialisten 'zorg' in de MDT van de gemeenten. De specialist participatie het P-bedrijf is hét aanspreekpunt voor de generalist.

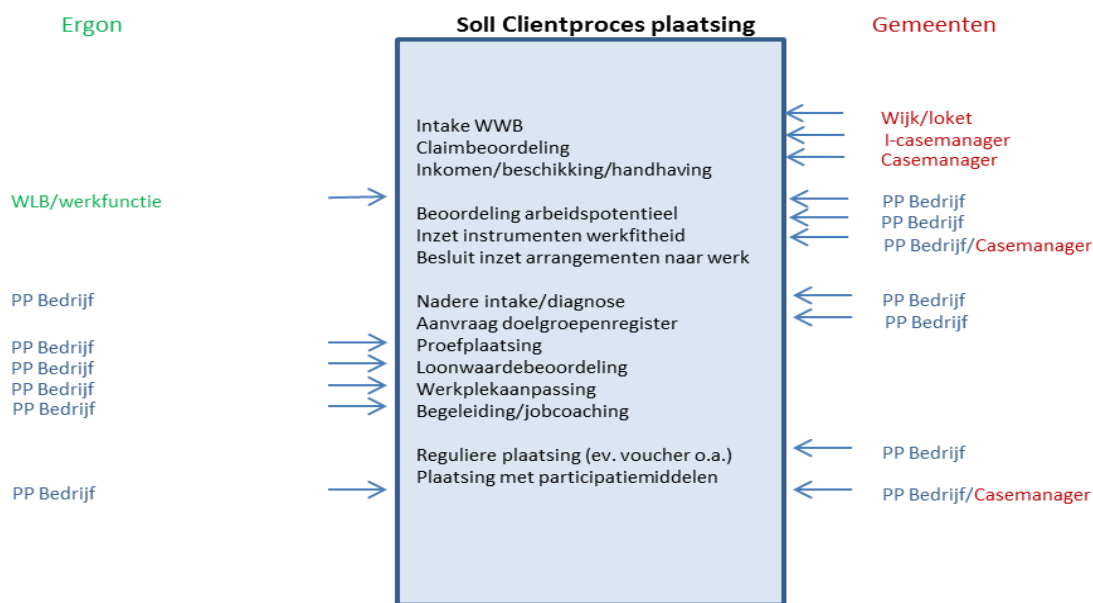
Door deze werkwijze blijft de individuele regie bij gemeente en is sprake van samenhang in 'werk, inkomen en handhaven'. Wel wordt tussen gemeenten en P-bedrijf jaarlijks een 'contract' afgesloten, zijnde het 'Uitvoeringsprogramma Participatiewet', waarin beschikbare budgetten worden bepaald, kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen per sector en per doelgroep, inclusief plaatsingsvolgorde in termen van regulier/pps/publiek/beschut, wederzijdse resultaten en inspanningen worden benoemd, (denk hierbij bijvoorbeeld aan toeleveringsafspraken van doelgroep vanuit de gemeenten), verantwoordings/rapportage-afspraken worden vastgelegd, financieel, personeel, etc. Dit 'contract' vormt dan de basis waarop een P-bedrijf kan worden gebouwd.

De uitvoerende functies die dan nodig zijn in het plaatsingsproces van het P-bedrijf: specialist participatie, specialist inkomen (caseload mensen in traject), jobcoaches, werkmakelaar (die ook loonwaardemeting kan uitvoeren).

In onderstaande schema's is de ist-situatie aangegeven (zoals nu plaatsvindt bij o.a. de huidige pilot loonkostensubsidie) en de soll-situatie (voorkeursvariant) ten aanzien van het plaatsingsproces.



**Schema 2: "ist"-situatie plaatsingsproces**



**Schema 3: "soll"-situatie plaatsingsproces**

Wat we de komende jaren dus zullen gaan zien is een kleiner wordende Ergon, (uitvoeringsentiteit WSW-oud), en een groter wordende uitvoeringsentiteit participatiebedrijf, opgebouwd uit Ergon en gemeentelijke onderdelen. Beide entiteiten werken in het licht van de te formuleren doelstellingen nauw samen en worden vanuit de gemeenten in onderlinge afstemming en samenhang aangestuurd. Hiermee wordt integraliteit in de uitvoering van de participatiewet geborgd. Op de governance-aspecten hiervan wordt in een later stadium teruggekomen.

## 5. Werkgeversproces

Zoals hierboven beschreven hebben en houden de gemeenten de regie over het strategische en tactisch arbeidsmarktbeleid.

Om succesvolle re-integratie mogelijk te maken moeten we, naast het verbeteren van de dienstverlening aan werkzoekenden, óók de werkgeversdienstverlening verbeteren. Uiteraard willen we de verantwoordelijkheid zoveel mogelijk bij de werkgever leggen (door regulier te plaatsen indien mogelijk). Echter, een deel van de populatie van werkzoekenden met verminderde loonwaarde en/of hoge begeleidingsbehoefte zal afhankelijk blijven van overheidsinstrumentarium in het kader van de Participatiewet (zoals LKS, jobcoaching, no-riskpolis).

De belangrijkste aspecten ten aanzien van het verbeteren van de werkgeversdienstverlening is het werken met één dienstverleningsconcept, één contactpersoon, eenduidig instrumentarium en een verbeterd matchingsproces. Werkgevers worden indien noodzakelijk ontzorgd (daar waar mogelijk leggen wij de verantwoordelijkheid zoveel mogelijk bij hen neer).

De samenwerking op het gebied van het werkgeversproces moet met name gezocht worden op het operationele niveau. Dan gaat het om het werven van vacatures, accountmanagement, het aangaan van werkgelegenheidsprojecten, functiecreatie, jobcarving, het daadwerkelijke matchingsproces, arbeidsovereenkomstafspraken vastleggen en het plaatsen (met indien noodzakelijk een plaatsingsarrangement). Bij dit laatste kan worden gedacht aan de inzet van loonkostensubsidie, werkplekaanpassingen, jobcoaching en no/low-riskpolis.

Naast deze taken kan het ook gaan om samenwerking in businessdevelopment, in proces-engineering met het oog op het (co-)creëren van passende werkgelegenheid voor doelgroepen.

Binnen dit kader moeten we analyseren hoe onze samenwerking het beste vorm en inhoud kan krijgen. Op dit moment heeft het gemeentelijk werkgelegenheidsteam veel ervaring met het plaatsen van bijstandsgerechtigden en het ontwikkelen van werkgelegenheidsprojecten, daarnaast is dit team sterk in de werkgeversbenadering. Ergon heeft veel ervaring met plaatsing van sw-ers, jobcoaching, heeft een groot netwerk van werkgevers die 'bekend zijn met mensen met een arbeidsbeperking' in hun organisatie etc.

Doordat de scheidslijnen tussen de SW-doelgroep (met name bij begeleid werken en detacheringen) en de bijstands-doelgroep steeds vager zijn geworden, (een van de achterliggende inhoudelijke redenen voor de totstandkoming van de Participatiewet), kunnen we krachten tussen gemeenten en Ergon bundelen en worden kennis en kunde geïntegreerd.

## 5.1 Keuzen gemeenten werkgeversproces

### *Variant 1*

Gemeenten behouden alle zaken op strategisch en tactisch niveau. Dat wil zeggen dat gemeenten onder meer zelf PPS-constructies aangaan met werkgevers. Dat moet uiteraard in samenspraak met het uitvoeringsniveau. Daarnaast behouden gemeenten het initiatief om maatwerk te verrichten of tot lokale innovatie-initiatieven te komen.

Ten aanzien van alle andere uitvoeringstaken vindt integratie plaats binnen het P-bedrijf. Feitelijk betekent dit dat het werkgelegenheidsteam en delen van Ergon (werkmakelaars/accountmanagers) binnen één team gaan vallen en onder één aansturing komen. In dit team worden alle taken gebundeld. In het kader van het Regionaal WerkBedrijf 04Werkt is sprake van structurele samenwerking met UWV en de andere partners op grond van een netwerkorganisatie.

### *Variant 2*

Gemeenten dragen de bevoegdheid tot het aangaan van privaatrechtelijke samenwerking, (bijvoorbeeld PPS-constructies) alsmede aanbestedingsprocedures ter verwerving van werk of materieel) op aan het P-bedrijf. Op deze wijze is sprake van één organisatie. Ook alle uitvoeringstaken worden ondergebracht in het P-bedrijf.

(Zo is het tot nu toe ihkv de uitvoering van de WSW. Onder het bestuur van de GRWRE valt namelijk ook een privaatrechtelijke Holding, waarbinnen in de vorm van een pps-constructie samengewerkt wordt met het Goed Beheer BV.)

### Variant 3.

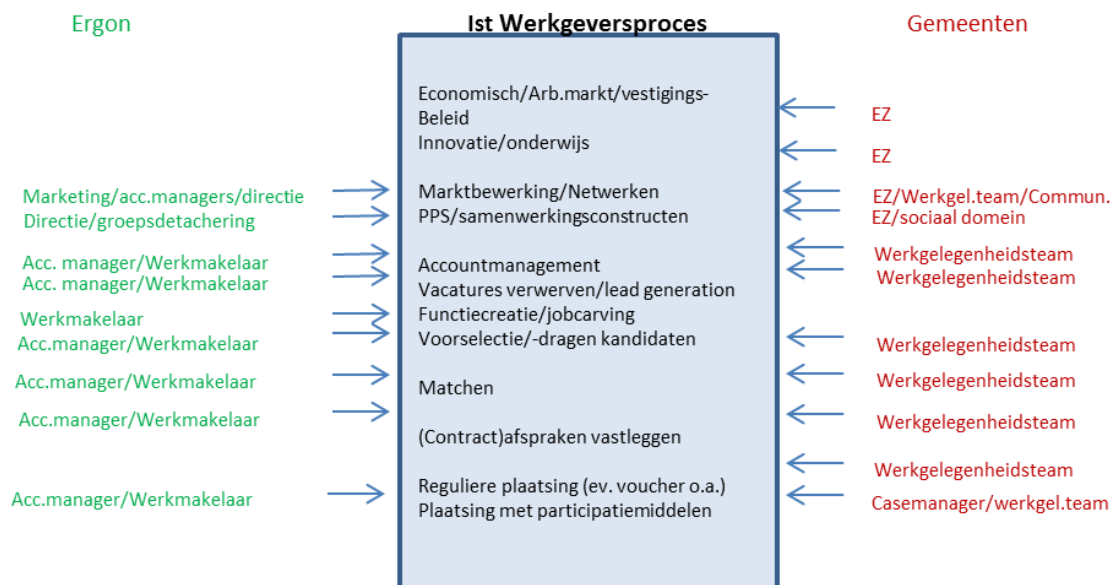
Gemeenten en Ergon blijven samenwerken in het kader van een netwerkorganisatie. Er vindt daardoor separate aansturing van de teams plaats.

## 5.2 Advies werkgeversproces

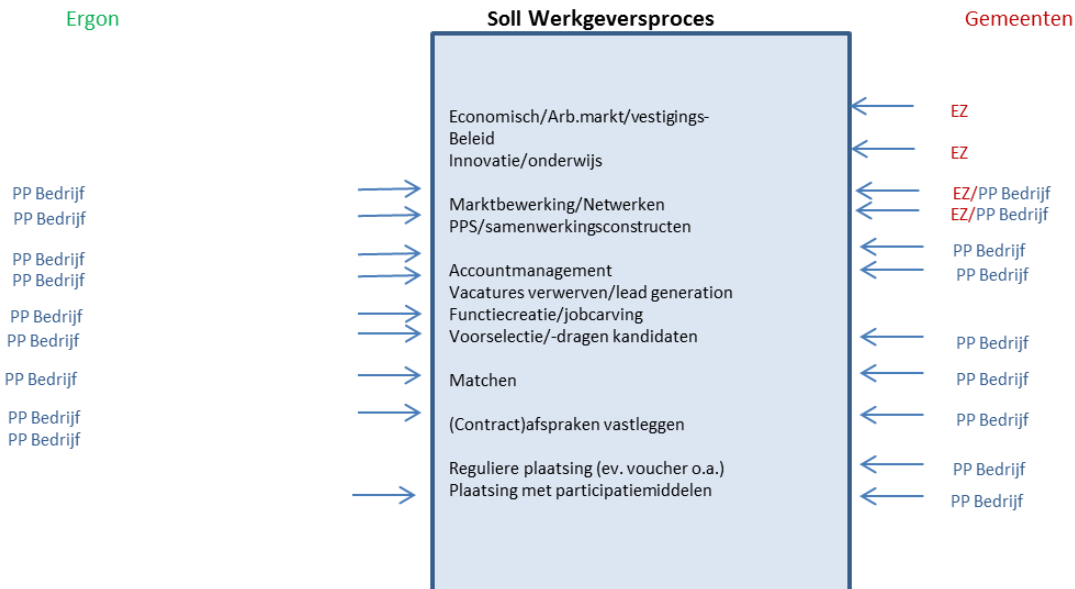
De samenwerking kan het beste plaatsvinden op uitvoeringsniveau (keuze 1). Gemeenten blijven zelf regie voeren op strategisch en tactisch niveau. Kennis en kunde van het werkgelegenheidsteam en Ergon wordt gebundeld. De taken van de gemeenten en Ergon op uitvoeringsniveau worden geïntegreerd. Er is daardoor sprake van één team onder één aansturing die het gehele werkgeversproces uitvoert. Op grond van het RWB vindt samenwerking plaats met UWV. Op deze wijze kan het beste voldaan worden aan het verbeteren van de werkgeversdienstverlening (één contactpersoon, één matchingsproces, één dienstverleningsconcept en een eenduidige inzet van het instrumentarium). Er is hierdoor ruimte voor lokaal maatwerk en lokale initiatieven. De uitwerking van dit soort initiatieven zal vaak met het P-bedrijf plaatsvinden. Ook kunnen gemeenten nauwe samenwerking aangaan bij PPS-constructies en andere innovatieve initiatieven.

De functies van dit integrale team: accountmanagement en marktwerking, werving van vacatures en ontwikkelen/aangaan van werkgelegenheidsprojecten, recruitment, functiecreatie en jobcarving, matchen, contractafspraken vastleggen en (regulier) plaatsen.

In onderstaande schema's is de ist-situatie aangegeven en de soll-situatie (voorkeursvariant) ten aanzien van het werkgeversproces.



Schema 4: "ist-situatie" werkgeversproces



**Schema 5: "soll-situatie" werkgeversproces**

## 6. Beheerproces

Een niet te onderschatten onderdeel (maar vaak niet heel zichtbaar) is het beheerproces. Vanuit de gemeente start dit proces met het opstellen en uitdoen van beschikkingen waarin het traject is opgenomen (inclusief de rechten en plichten in het kader van arbeidsinschakeling). De werkzoekende kan op verschillende manieren geplaatst worden:

- reguliere plaatsing;
- reguliere plaatsing (kan ook via werkgelegenheidsproject) met beperkt arrangement zoals korte werkstage en (vergoeding voor) korte opleiding;
- reguliere plaatsing met uitgebreid arrangement (LKS, jobcoaching, werkplekaanpassing etc);
- PPS-constructies;
- gedetacheerd;
- werken in beschermde omgeving.

Bij al deze processen volgt eerst een beschikking vanuit de gemeente richting de kandidaat waarin het traject inclusief de arbeidsverplichtingen is opgenomen. Bij plaatsing moet een arbeidsovereenkomst en/of detacheringsovereenkomst georganiseerd worden. Bij inzet van LKS volgt gedurende de proefplaatsingsperiode een loonwaardemeting. Op grond hiervan volgt een subsidiebeschikking aan de werkgever waarin de hoogte van de loonkostensubsidie is opgenomen alsmede de periode (voor de duur van de arbeidsovereenkomst, maximaal één jaar). Ook wordt hierin opgenomen waar de rest van het arrangement uit bestaat. Dit kan bijvoorbeeld bestaan uit jobcoaching en/of werkplekaanpassing. Vervolgens moet jaarlijks een afspraak met de werkgever gemaakt worden om een nieuwe loonwaardemeting te doen, een rapportage hiervan op te stellen, een nieuwe beschikking met de eventueel bijgestelde loonkostensubsidie/begeleidingsarrangement op te stellen en dit administratief te verwerken.

Het beheerproces bestaat uit structureel begeleiden van werkgever en werknemer (vraagbaak werkgever, organiseren/beheer van jobcoaching), de bevoorschotting van de loonkostensubsidie en de volledige administratieve afhandeling op basis van de verantwoordelijkheid door de werkgever om te komen tot een rechtmatige verstrekking van de loonkostensubsidie.

Bij detachering moet naast de arbeidsovereenkomst ook een detacherings- of inleenovereenkomst worden afgesloten. Daarbij is als werkgever nog sprake van werkgeverstaken als ziekteverzuim, arbotaken, arbeidsvoorwaarden, personeelsontwikkeling en salarisadministratie/betaling. Ook hier is sprake van begeleiding op de werkplek, periodieke loonwaardemeting en in bepaalde gevallen tussentijdse herplaatsing. Op basis van de contractafspraken met de inlener en urenregistratie vindt facturatie plaats.

## 6.1 Keuzen gemeenten beheerproces

### *Variant 1a.*

De gemeente kan ervoor kiezen om alle formele zaken (op grond van de Algemene wet bestuursrecht en de Participatiewet) in eigen beheer te doen. Dat betekent het zelf uitvoeren van de financiële, juridische en administratieve afwikkeling van loonkostensubsidie. Dat betekent onder meer het uitdoen van beschikkingen aan de werkgever, het uitbetalen van de loonkostensubsidie en de verantwoording hierover. Dit vindt dus separaat van het P-bedrijf plaats. Het voordeel hiervan is centrale (financiële) registratie en verantwoording, bezwaar- en beroepsprocedures etc.

De overige zaken worden wel uitgevoerd door het P-bedrijf (zoals personele taken detachering, organiseren van arbeidsovereenkomsten en detacheringenovereenkomsten, loonwaardemetingen, begeleiding op werkvloer, urenverantwoording werkgevers bij detacheringen, herplaatsingen etc).

### *Variant 1b.*

Een variant hierop is het in beheer te houden van de gemeente maar dit uit te laten voeren door de casemanagers 'werk' die op het P-bedrijf gehuisvest zijn. Het voordeel hiervan is dat centrale regie/verantwoording behouden blijft ten aanzien van formeel juridische en financiële zaken maar dat korte lijnen op het P-bedrijf geborgd zijn.

De overige zaken worden uitgevoerd door het P-bedrijf (zoals personele taken detachering, organiseren van arbeidsovereenkomsten en detacheringenovereenkomsten, loonwaardemetingen, begeleiding op werkvloer, urenverantwoording werkgevers bij detacheringen, herplaatsingen etc).

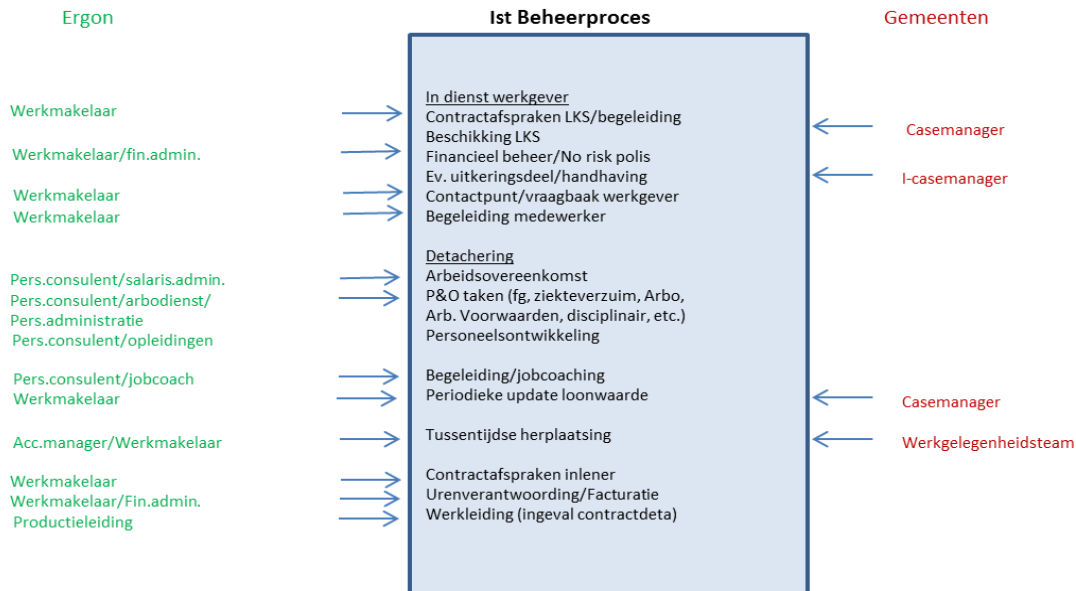
### *Variant 2.*

Gemeenten kunnen ervoor kiezen om alle bevoegdheden ten aanzien van beheer over te dragen aan het P-bedrijf. Dan gaat het ook om het uitdoen van beschikkingen, uitbetalingen van loonkostensubsidie, verantwoording hierover etc.

## **Advies**

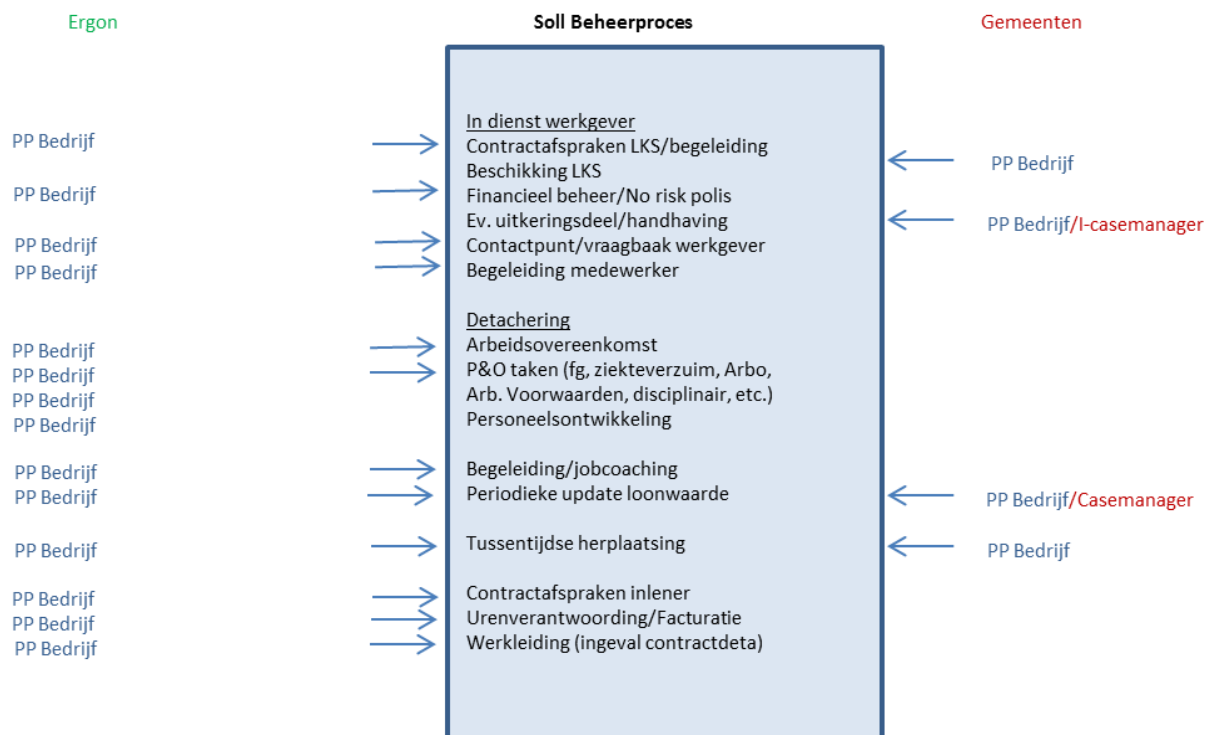
De meeste voordelen lijkt variant 1b te hebben. Via deze werkwijze behouden de gemeenten hun verantwoordelijkheid over juridische en financiële beheerstaken maar houden we de lijnen kort in het beheerproces.

In onderstaande schema's is de ist-situatie aangegeven en de soll-situatie (voorkeursvariant) ten aanzien van het beheerproces.



**Schema 6: "ist-situatie" beheerproces**

**Schema 7: "soll-situatie" beheerproces**





Omschrijving	Real 2014	Begr 2015	Begr 2016	Begr 2017	Begr 2018	Begr 2019
Aantal SE's	1885,4	1830,0	1765,0	1685,0	1600,0	1515,0
Begeleid werken	156,2	140,0	135,0	125,0	120,0	115,0
Totaal taakstelling SE	2041,6	1970,0	1900,0	1810,0	1720,0	1630,0
Aantal ST FTE's direct	84,7	84,7	81,7	79,0	75,0	71,0
Aantal ST FTE's indirect	103,6	103,1	100,7	96,5	92,5	88,5
Aantal DOW	15,9	15,8	13,6	12,0	10,0	8,0
Aantal Ambt	20,6	20,2	18,8	16,0	14,0	12,0
Aantal FTE Overig	71,7	90,0	62,6	62,5	60,0	58,0
Aantal FTE Herstructurering 2011	7,1	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>BRUTO-OMZET</b>	<b>33.939.469</b>	<b>32.950.300</b>	<b>31.850.000</b>	<b>30.850.000</b>	<b>29.800.000</b>	<b>28.650.000</b>
Grondstofverbruik	-1.732.732	-1.623.700	-1.625.000	-1.625.000	-1.625.000	-1.625.000
Uitbestedingen	-2.638.713	-1.849.200	-1.825.000	-1.825.000	-1.825.000	-1.825.000
Inhuur direct personeel derden	-1.052.549	-929.900	-900.000	-900.000	-900.000	-900.000
Overige directe baten en lasten	-1.215.901	-1.347.300	-1.300.000	-1.300.000	-1.300.000	-1.300.000
<b>NETTO-OPBRENGST</b>	<b>27.299.574</b>	<b>27.200.200</b>	<b>26.200.000</b>	<b>25.200.000</b>	<b>24.150.000</b>	<b>23.000.000</b>
Salaris SW	-51.868.554	-51.799.200	-49.900.000	-47.650.000	-45.250.000	-42.850.000
Salaris ST direct	-3.872.614	-4.186.100	-3.900.000	-3.800.000	-3.600.000	-3.400.000
Salaris ST indirect	-7.140.089	-7.091.100	-7.100.000	-6.850.000	-6.600.000	-6.350.000
Salaris ST overig						
Salaris Ambt	-1.963.050	-1.945.200	-1.825.000	-1.550.000	-1.400.000	-1.250.000
Salaris DOW	-768.335	-761.400	-675.000	-600.000	-500.000	-400.000
Salaris Overige regelingen	-1.670.657	-2.268.700	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Begeleid werken	-2.486.859	-2.129.100	-2.200.000	-2.050.000	-1.950.000	-1.850.000
Inhuur indirect personeel	-85.839	-102.800	-75.000	-75.000	-50.000	-50.000
Overige personeelskosten	-2.549.872	-2.498.400	-2.425.000	-2.325.000	-2.200.000	-2.050.000
<b>SALARISKOSTEN</b>	<b>-72.405.869</b>	<b>-72.782.000</b>	<b>-69.650.000</b>	<b>-66.450.000</b>	<b>-63.050.000</b>	<b>-59.650.000</b>
Ge-Verbr. goederen	-1.844.143	-1.625.300	-1.650.000	-1.600.000	-1.550.000	-1.500.000
Onderhoud diensten vergoedingen	-4.493.814	-3.897.600	-3.800.000	-3.700.000	-3.600.000	-3.500.000
Huren Belastingen Verzekeringen	-2.452.368	-2.329.300	-2.325.000	-2.275.000	-2.225.000	-2.175.000
Overige afdelingskosten	-1.965.386	-1.867.600	-1.550.000	-1.550.000	-1.500.000	-1.450.000
Overige afdelingsbaten	3.691.701	3.468.600	3.150.000	3.100.000	3.050.000	3.000.000
Afschrijving	-1.373.162	-1.276.200	-1.275.000	-1.275.000	-1.225.000	-1.225.000
Rente	8.626	-8.100	0	0	0	0
<b>INDIRECTE KOSTEN</b>	<b>-8.428.546</b>	<b>-7.535.500</b>	<b>-7.450.000</b>	<b>-7.300.000</b>	<b>-7.050.000</b>	<b>-6.850.000</b>
Infosysteemkosten	0	0	0	0	0	0
Centrale ondersteuning	0	0	0	0	0	0
DVO	0	0	0	0	0	0
Dekking productiemiddelen	0	0	0	0	0	0
Huisvestingskosten centraal	-2.326.900	-2.120.100	-2.650.000	-2.650.000	-2.550.000	-2.550.000
Dekking huisvestingskosten	3.004.600	2.570.100	2.650.000	2.650.000	2.550.000	2.550.000
Decentrale ondersteuning	-5.393.800	-4.904.700	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000
Dekking decentrale ondersteuning	5.393.800	4.904.800	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
<b>DOORBELASTE KOSTEN EN DEKKINGEN</b>	<b>677.700</b>	<b>450.100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT VOOR RIJKSSUBS</b>	<b>-52.857.141</b>	<b>-52.667.200</b>	<b>-50.900.000</b>	<b>-48.550.000</b>	<b>-45.950.000</b>	<b>-43.500.000</b>
WSW subsidie	53.515.674	50.900.000	48.100.000	45.050.000	41.950.000	39.000.000
Dekking uit reserves/voorzieninh						
Vergoeding resultaat RIB	2.657.870	2.917.200	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
<b>BEDRIJFSRESULTAAT NA RIJKSSUBS</b>	<b>3.505.985</b>	<b>1.150.000</b>	<b>200.000</b>	<b>-500.000</b>	<b>-1.000.000</b>	<b>-1.500.000</b>
Frictiekosten	-1.240.270	-650.000	0	0	0	0
<b>NETTO RESULTAAT</b>	<b>2.265.715</b>	<b>500.000</b>	<b>200.000</b>	<b>-500.000</b>	<b>-1.000.000</b>	<b>-1.500.000</b>
Gemeentelijke bijdrage per SE	900	900	900	900	900	900
Deelnemende gemeenten						
Investerings	1.500.000	1.500.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000

Omschrijving	Real 2014	Begr 2015	Begr 2016	Begr 2017	Begr 2018	Begr 2019
Aantal SE's	1885,4	1830,0	1765,0	1685,0	1600,0	1515,0
Begeleid werken	156,2	140,0	135,0	125,0	120,0	115,0
Totaal taakstelling SE	2041,6	1970,0	1900,0	1810,0	1720,0	1630,0
Aantal ST FTE's direct	78,1	79,7	76,7	74,0	70,0	66,0
Aantal ST FTE's indirect	97,1	96,0	94,0	90,0	86,0	82,0
Aantal DOW	15,9	15,8	13,6	12,0	10,0	8,0
Aantal Ambt	20,6	20,2	18,8	16,0	14,0	12,0
Aantal FTE Overig	30,0	40,0	22,6	22,5	20,0	18,0
Aantal FTE Herstructurering 2011	7,1	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>BRUTO-OMZET</b>	<b>33.410.469</b>	<b>32.239.900</b>	<b>31.200.000</b>	<b>30.200.000</b>	<b>29.150.000</b>	<b>28.000.000</b>
Grondstofverbruik	-1.709.228	-1.596.200	-1.600.000	-1.600.000	-1.600.000	-1.600.000
Uitbestedingen	-2.624.350	-1.829.500	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000	-1.800.000
Inhuur direct personeel derden	-1.052.549	-929.900	-900.000	-900.000	-900.000	-900.000
Overige directe baten en lasten	-1.178.930	-1.329.300	-1.300.000	-1.300.000	-1.300.000	-1.300.000
<b>NETTO-OPBRENGST</b>	<b>26.845.412</b>	<b>26.555.000</b>	<b>25.600.000</b>	<b>24.600.000</b>	<b>23.550.000</b>	<b>22.400.000</b>
Salaris SW	-51.868.554	-51.799.200	-49.900.000	-47.650.000	-45.250.000	-42.850.000
Salaris ST direct (incl. I/D banen)	-3.600.471	-3.929.700	-3.700.000	-3.600.000	-3.400.000	-3.200.000
Salaris ST indirect	-6.680.601	-6.580.500	-6.600.000	-6.350.000	-6.100.000	-5.850.000
Salaris ST Overig			-550.000	-550.000	-500.000	-450.000
Salaris Ambt	-1.963.050	-1.945.200	-1.825.000	-1.550.000	-1.400.000	-1.250.000
Salaris DOW	-768.335	-761.400	-675.000	-600.000	-500.000	-400.000
Salaris Overige regelingen	-720.248	-951.800	0	0	0	0
Begeleid werken	-2.330.928	-2.115.400	-2.000.000	-1.850.000	-1.750.000	-1.650.000
Inhuur indirect personeel	-81.257	-95.000	-75.000	-75.000	-50.000	-50.000
Overige personeelskosten	-2.503.574	-2.451.400	-2.375.000	-2.275.000	-2.150.000	-2.000.000
<b>SALARISKOSTEN</b>	<b>-70.517.018</b>	<b>-70.629.600</b>	<b>-67.700.000</b>	<b>-64.500.000</b>	<b>-61.100.000</b>	<b>-57.700.000</b>
Ge-Verbr. goederen	-1.769.681	-1.553.500	-1.550.000	-1.500.000	-1.450.000	-1.400.000
Onderhoud diensten vergoedingen	-3.749.689	-2.801.200	-2.800.000	-2.700.000	-2.600.000	-2.500.000
Huren Belastingen Verzekeringen	-2.440.894	-2.320.800	-2.300.000	-2.250.000	-2.200.000	-2.150.000
Overige afdelingskosten	-1.239.884	-1.127.100	-800.000	-800.000	-750.000	-700.000
Overige afdelingsbaten	2.823.071	2.396.500	2.400.000	2.350.000	2.300.000	2.250.000
Afschrijving	-1.339.299	-1.236.900	-1.250.000	-1.250.000	-1.200.000	-1.200.000
Rente	15.811	-800	0	0	0	0
<b>INDIRECTE KOSTEN</b>	<b>-7.700.565</b>	<b>-6.643.800</b>	<b>-6.300.000</b>	<b>-6.150.000</b>	<b>-5.900.000</b>	<b>-5.700.000</b>
Infosysteemkosten	217.800	219.400	200.000	200.000	200.000	200.000
Centrale ondersteuning	49.500	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Productiemiddelen	0	20.800	0	0	0	0
Dekking productiemiddelen	0	0	0	0	0	0
Huisvestingskosten centraal	-2.104.500	-1.908.200	-2.400.000	-2.400.000	-2.300.000	-2.300.000
Dekking huisvestingskosten	3.004.600	2.570.100	2.650.000	2.650.000	2.550.000	2.550.000
Decentrale ondersteuning	-4.984.400	-4.485.800	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000	-4.500.000
Dekking decentrale ondersteuning	4.989.900	4.502.100	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
<b>DOORBELASTE KOSTEN EN DEKKINGEN</b>	<b>1.172.900</b>	<b>968.400</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT VOOR RIJKSSUBS</b>	<b>-50.199.271</b>	<b>-49.750.000</b>	<b>-47.900.000</b>	<b>-45.550.000</b>	<b>-42.950.000</b>	<b>-40.500.000</b>
WSW subsidie	53.515.674	50.900.000	48.100.000	45.050.000	41.950.000	39.000.000
Dekking uit reserves/voorzieninh	189.582	0	0	0	0	0
Vergoeding resultaat RIB	0	0	0	0	0	0
<b>BEDRIJFSRESULTAAT NA RIJKSSUBS</b>	<b>3.505.985</b>	<b>1.150.000</b>	<b>200.000</b>	<b>-500.000</b>	<b>-1.000.000</b>	<b>-1.500.000</b>
Frictiekosten	-1.240.270	-650.000	0	0	0	0
<b>NETTO RESULTAAT</b>	<b>2.265.715</b>	<b>500.000</b>	<b>200.000</b>	<b>-500.000</b>	<b>-1.000.000</b>	<b>-1.500.000</b>
Gemeentelijke bijdrage per SE	900	900	900	900	900	900
Deelnemende gemeenten						
Netto opbrengst per SE	14.239	14.511	14.504	14.599	14.719	14.785
Loonkosten per SE	-27.511	-28.306	-28.272	-28.404	-28.281	-28.284

