WERKZAAK RIVIERENLAND

de zaak met hart voor werk

Versie / datum

Evaluatie en nu bedrijfsplan 2.0

Versie: 30 augustus 2017

Inleiding

Voor u ligt de evaluatie op het bedrijfsplan van Werkzaak Rivierenland. In 2014 is door de gemeenteraden van de aan Werkzaak deelnemende gemeenten ingestemd met het bedrijfsplan. Met de vaststelling van dit plan is door de gemeenteraden definitieve instemming gegeven aan het samenwerkingsverband Werkzaak Rivierenland, dat als Gemeenschappelijke Regeling op 1 januari 2016 haar operationele start had.

Toen in 2012 de opdracht werd gegeven tot het verkennen van de mogelijkheden van een gezamenlijke infrastructuur voor Werk en Inkomen in de regio, was de belangrijkste aanleiding, ten opzichte van de toenmalige afzonderlijke organisaties, meer kwaliteit te leveren tegen minder kosten.

Nu Werkzaak ruim 1,5 jaar actief is, kan een eerste evaluatie worden gedaan: wat gaat goed, wat heeft de komende tijd onze focus en wat was niet geregeld in het bedrijfsplan en vraagt om (aanvullende) besluitvorming?

Wat gaat goed?

Missie en Visie

Werkzaak heeft als missie: **de meest ondernemende infrastructuur op gebied van werk en inkomen zijn van Nederland**. En als visie: **talent werkt voor Rivierenland**.
Meer dan 80% van de medewerkers van Werkzaak vindt dat de ambitie van de organisatie hiermee kernachtig is samengevat. Een zelfde percentage vindt de hiervan afgeleide organisatiedoelen, teamdoelen en individuele doelen ambitieus en voldoende uitdagend. Bovendien voelt bijna 80% van de organisatie zich (sterk) verbonden met de missie, visie en doelstellingen.

Bijna 80% van de medewerkers ziet de werkgever inmiddels als de primaire klant van Werkzaak. De boodschap dat de vraag van werkgevers leidend moet zijn om onze werkzoekenden naar werk te kunnen begeleiden, zit bij het overgrote deel van de medewerkers tussen de oren.

Besturingsfilosofie en cultuur

De omschrijving in het bedrijfsplan van de gewenste cultuur in de besturingsfilosofie past nog steeds. Toegevoegde waarde bieden aan onze klanten, continu verbeteren en verantwoordelijkheid laag in de organisatie zijn als belangrijke begrippen uit de besturingsfilosofie al goed ingeburgerd (bij ongeveer 70% van de medewerkers). Ook het tijd- en locatieonafhankelijk werken, draagt bij aan het realiseren van de doelen.

Van de 3 kernwaarden van de organisatie scoren resultaatgerichtheid en betrokkenheid hoog. De kernwaarde ondernemerschap willen we nog verder ontwikkelen. Als onderdeel van cultuurontwikkeling zal dit onder andere in de HRM cyclus verdere aandacht krijgen.

In het onderzoek onder de medewerkers, waaraan 74% mee deed, gaf 91% aan plezier te hebben in het werk.

Juiste doelstellingen om meer te doen met minder

Zoals hiervoor aangegeven dragen de doelstellingen bij aan het realiseren van de ambitie die Werkzaak heeft. Een groot deel van de medewerkers voelt bovendien een grote betrokkenheid en is resultaatgericht. Voor de hierna opgenomen prestatie-indicatoren zijn de resultaten tot dusverre beter dan de gestelde doelen.

Plaatsingen

In 2016 had Werkzaak zich ten doel gesteld om het aantal plaatsingen bij werkgevers met 8% te laten toenemen ten opzichte van 2015. Dit is uiteindelijk bijna 15% geworden.

Instroompreventie

Werkzaak stelt werk boven een uitkering. Mensen die zich melden bij Werkzaak worden bovenal gezien als werkzoekenden en waar mogelijk begeleid naar werk. Mensen die dit (nog) niet kunnen,

ontvangen (ter overbrugging) een uitkering. Hiervoor geldt wel dat alleen mensen kunnen instromen in deze uitkering als ze hierop recht hebben (tot de doelgroep behoren en voldoen aan de in de wet gestelde eisen op gebied van inkomen, vermogen, informatie verstrekken e.d.) Als mensen geen recht hebben, worden ze gewezen op mogelijke alternatieven, zoals andere uitkeringen waarop ze recht hebben, ten gelde maken van alimentatierecht en dergelijke. Waar nodig helpt Werkzaak hen op weg.

Met een focus op werk en naleving van wet- en regelgeving heeft Werkzaak in 2016 een instroompreventie gerealiseerd van bijna 52%. De doelstelling was 50%.

Werkgeverstevredenheid
In 2016 is een enquête uitgezet onder klanten (werkgevers) van Werkzaak. Respons was 84%. Zij geven aan tevreden te zijn over de dienstverlening van Werkzaak. Op de volgende vragen waren de scores (op een schaal van 0 tot 10) als volgt:

- Hoe tevreden bent u over de dienstverlening van Werkzaak? Score 7,6
- Blijft u in de toekomst diensten afnemen van Werkzaak? Score 8,1
- Beveelt u Werkzaak aan bij andere werkgevers? Score 7,6

Werkzoekendentevredenheid
Werkzaak hanteert de term werkzoekenden voor mensen die een inkomensondersteuning ontvangen vanuit de Participatiewet en de Sociale Werkvoorziening. De regionale Cliëntenraad Werkzaak is vanaf 2015 betrokken bij allerlei zaken die werkzoekenden raakt. De Cliëntenraad heeft de afgelopen 2,5 jaar verbeteringen met Werkzaak opgepakt. Voorbeelden hiervan zijn; leesbaarheid verbeteren van beschikkingen en brieven, het klantvriendelijk maken van terug- en invorderingsproces. Vanuit deze raad is een groot compliment gegeven aan Werkzaak. In het najaar van 2017 zal een enquête uitgezet worden onder de werkzoekenden van Werkzaak om te bepalen waar we de dienstverlening nog kunnen verbeteren.

Lagere bedrijfsvoeringskosten
Een belangrijke aanleiding voor het oprichten van Werkzaak was ‘meer doen met minder middelen’. In het bedrijfsplan was voorgerekend dat de bedrijfsvoeringskosten voor de afzonderlijke deelnemers aan Werkzaak bij elkaar opgeteld als geen samenwerkingsverband was aangegaan in de periode van 2015 tot 2020 zou oplopen van € 10,7 mln. (werkelijk 2015) tot een bedrag tussen € 13,3 mln. en € 15,2 mln. (prognose 2020).

De gemeentelijke bijdrage aan de bedrijfsvoering van Werkzaak bedroeg in 2016 voor alle deelnemende gemeenten samen € 7,5 mln. De prognose voor 2020 is zelfs minder dan € 7 mln.

We hebben de bedrijfsvoeringskosten in 2016 teruggebracht naar € 2.900 per werkzoekende. Dit was is 2015 nog € 4.400 als gemiddelde bij de gemeenten. De bedrijfsvoeringskosten als percentage van de totale inkomsten zijn gedaald van 20% in 2015 (als gemiddelde van de toen nog afzonderlijke organisaties) naar 14,8% in 2016. Ook hiermee laten we een forse besparing zien.

Wat heeft de komende tijd onze focus?

Nabijheid van dienstverlening

Werkzaak is begin 2016 direct gestart vanuit 8 locaties. De financiële opdracht was om meer met minder te doen waardoor Werkzaak ook genoodzaakt was om locaties af te stoten. Vanaf mei 2017 heeft Werkzaak 2 locaties, namelijk de Stadhuiscampus in Tiel en de productielocatie Poppenbouwing in Geldermalsen.
Om toch dienstverlening in samenhang met het sociaal domein goed in te richten is nabijheid van dienstverlening soms ook onontbeerlijk. Werkzaak is met de gemeente Culemborg, Maasdriel en Zaltbommel een pilot decentrale dienstverlening gestart. We onderzoeken wat (op onderdelen van ons proces) de toegevoegde waarde is van decentrale dienstverlening en wat de extra kosten zijn van decentrale dienstverlening.
In het najaar zullen de uitkomsten van deze pilot bekend worden en gedeeld worden met het bestuur.

Marktbewerkingsplan

In 2016 is gestart met een marktbewerkingsplan dat al voor de start van Werkzaak samen met het UWV was opgesteld. Voor 2017 is een meer gedetailleerd marktbewerkingsplan opgesteld. Op basis van een nadere marktanalyse is bekeken hoe de Product Markt Combinaties van Werkzaak in de markt te zetten. Een Product Markt Combinatie (PMC) is een unieke combinatie van een vorm van dienstverlening met een specifieke groep klanten. Voor Werkzaak zijn deze PMC's ondermeer individuele plaatsing, groepsplaatsing, industrie en schoonmaak.

Ten opzichte van het oorspronkelijke bedrijfsplan is in 2017 een structuurwijziging binnen het team Werkgeversdienstverlening doorgevoerd met een verdeling naar 2 clusters. Naast de teammanager Werkgeversdienstverlening zetten we een salesmanager in. Met de inzet van deze salesmanager is geïnvesteerd in meer focus op groepsplaatsingen, industrie en speciaal facilitair (schoonmaak). Daarnaast blijft de reguliere aanpak op individuele plaatsingen en uitstroom geborgd.

Plaatsingen verhogen

Werkzaak stelt de werkgever centraal. Zonder werk kunnen werkzoekenden niet actief worden op de arbeidsmarkt.

Het aantal plaatsingen stijgt harder dan de doelstelling, zoals aangegeven in paragraaf 2.3.1. De tarieven die aan werkgevers worden gevraagd voor geplaatste werkzoekenden zijn van oudsher in de SW sector laag en (fors) minder dan de gemiddelde loonwaarde. Het corrigeren hiervan vraagt meer tijd.

Daarnaast zijn er kansen om werkzoekenden vanuit de Participatiewet te plaatsen bij werkgevers en hiermee (meer) omzet te genereren. Van oudsher ligt de focus voor deze groep op uitstroom uit de bijstand. Op de weg daar naar toe, als onderdeel van hun re-integratie, kan hun potentieel bij werkgevers te gelde worden gemaakt. Hierin is Werkzaak lerend.

De activiteiten die ondersteunend zijn aan plaatsingen nemen toe. De processen erachter moeten meer lean ingericht worden. Daarnaast investeren we in het onwikkelen van ondernemerschap van medewerkers. Dit moet leiden tot het beter in beeld krijgen van het potentieel van werkzoekenden en het vragen van marktconforme tarieven aan werkgevers.

Groepsplaatsingen

Werkzaak stuurt actief op het plaatsen van groepen werkzoekenden. Een groepsplaatsing ontstaat als minimaal 5 werkzoekenden bij dezelfde werkgever zijn geplaatst. Voor werkzoekenden met een lagere loonwaarde (verminderde arbeidsproductiviteit als gevolg van een beperking of handicap) is dit vaak

een goede mogelijkheid bij een reguliere werkgever aan het werk te gaan.

Werkzaak wil het aantal werkgevers waar groepen geplaatst zijn, uitbreiden. Door de spreiding die hierdoor ontstaat, verkleinen we ook de risico's als een groepsplaatsing onverhoopt eindigt. De bijdrage vanuit groepsplaatsingen aan de omzet is namelijk 40%. De omzet die we nu met groepsplaatsingen realiseren, is afhankelijk van een beperkt aantal werkgevers. Met de 3 grootste werkgevers (Avri, Kuehne & Nagel en Itho Daalderop) realiseren we nu meer dan 50% van de omzet op groepsplaatsingen.

Duurzame uitstroom

Werkzaak stuurt actief op het duurzaam aan het werk helpen van werkzoekenden. Duurzame uitstroom gaat altijd voor op plaatsing door Werkzaak (detachering) bij werkgevers. Hierdoor zijn mensen namelijk niet langer afhankelijk van een uitkering. Met het realiseren van één persoon uitstroom wordt bovendien gemiddeld € 14.000 per jaar uitkering bespaard (voor de gemeente en het Rijk). In 2016 zijn 380 uitkeringen beëindigd als gevolg van duurzame uitstroom. Hierdoor zijn mensen niet langer afhankelijk van bijstand. Dat komt neer op een besparing van 380 x € 14.000 = € 5.3 mln.

Van de totale uitstroom was in ruim 40% de reden dat mensen aan het werk gingen. Ten opzichte van het landelijke beeld is dit 35% hoger. Ten opzichte van de doelstelling was de realisatie over 2016 echter lager.

In het bedrijfsplan was de doelstelling opgenomen om minimaal 15% van het totale Participatiewetbestand per jaar te laten uitstromen naar werk voor een periode van minimaal 6 maanden. De flexibilisering op de arbeidsmarkt vraagt om een bijstelling van de doelstelling, namelijk uitstroom zonder de gekoppelde duurzaamheidsperiode. Want uitstroom naar werk lukt maar duurzame uitstroom naar werk i.v.m. de flexibilisering van de arbeidsmarkt is lastiger en sluit niet aan bij de vraag van de werkgever.

Wat was niet geregeld in het bedrijfsplan en vraagt om besluitvorming?

Niet berekende formatie voor bij Werkzaak belegde werkzaamheden

Verdeling werkzoekenden per gemeente
Klantprofiel 3 is de groep werkzoekenden die een grotere afstand tot de arbeidsmarkt heeft (in staat maximaal 80% van het wettelijk minimumloon te verdienen) en ook een veel intensievere begeleiding vraagt. Deze begeleiding is gericht op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden die de kans op plaatsing bij een werkgever vergroten.
In het bedrijfsplan zijn er berekeningen gemaakt op basis van de klantgegevens uit de betrokken sociale diensten. In het startjaar 2016 van Werkzaak zijn alle werkzoekenden getest met de Dariuz Wegwijzer. Dit instrument geeft op een methodische manier inzicht in het arbeidspotentieel van werkzoekenden. Hieruit bleek dat er een verschuiving was van het aantal werkzoekenden in klantprofielen.

Verdeling klantprofielen eind 2015

Klantprofiel 1	Klantprofiel 2	Klantprofiel 3	Klantprofiel 4	Totaal
593	742	742	890	2.967

Verdeling klantprofielen per ultimo juni 2017

Klantprofiel 1	Klantprofiel 2	Klantprofiel 3	Klantprofiel 4	Totaal
101	488	1.459	948	2.996

Verschuiving

Klantprofiel 1	Klantprofiel 2	Klantprofiel 3	Klantprofiel 4	Totaal
-492	-254	717	58	29

Dit overzicht maakt inzichtelijk dat verschuivingen zich binnen alle gemeenten hebben voorgedaan, waarbij het aantal werkzoekenden in profiel 3 het meest is toegenomen.

De ontwikkeling van de benodigde formatie inzet is gebaseerd op de vastgestelde caseload per werkcoach. De caseload is als volgt:

- Klantprofiel 1 ➔ 1 fte op 150 werkzoekenden
- Klantprofiel 2 ➔ 1 fte op 59 werkzoekenden
- Klantprofiel 3 ➔ 1 fte op 47 werkzoekenden

Werkzoekenden met een klantprofiel 4 worden niet door een werkcoach begeleid.

Door deze verschuiving van klantprofiel 1 en 2 (direct bemiddelbaar naar werk en nauwelijks begeleiding door Werkzaak) naar klantprofiel 3 is formatie-uitbreiding nodig. De begeleiding van werkzoekenden in klantprofiel 3 vraagt om een veel meer begeleiding.

Toename formatie als gevolg van verschuiving klantprofielen

Bedrijfsplan 1 (2014)	Bedrijfsplan 2.0 (2017)	Toename	Percentage
32,31	39,99	7,68	23,8%

Afgerond is als gevolg van de verschuiving in klantprofielen een formatie uitbreiding nodig van **7 fte**.

Zonder deze uitbreiding kan Werkzaak zo'n 360 werkzoekenden uit klantprofiel 3 niet de begeleiding bieden die zij nodig hebben om de stap naar werk te maken. Het gaat dan bijvoorbeeld om statushouders of mensen die voorheen in de Wajong zaten. Dit leidt tot forse maatschappelijke (meer)kosten en een grote groep mensen waarvoor integratie en participatie juist heel belangrijk is, valt daarmee tussen wal en schip. Het later oppakken en begeleiden van deze groep heeft ook tot consequentie dat het traject richting werk vaker langer gaat duren en dus meer kosten met zich meebrengt.

Document Informatie Voorziening (DIV)
In het bedrijfsplan is in gezamenlijkheid een foutieve aanname gedaan met de inzet van 3 FTE. Deze aanname is gedaan op grond van informatie vanuit de betrokken gemeenten.
Verder is vorig jaar een wettelijke informatie eis neergelegd vanuit het ministerie BZK, VNG, KING en andere partijen dat gemeentelijke instellingen moeten voldoen aan Overheidsbrede dienstverlening 2020. Dit houdt in; één digitale dienstverlening vanuit de overheid. Onafhankelijk van het ontstaan van Werkzaak had u deze kosten sowieso gehad daar het autonome ontwikkelingen zijn vanuit de Rijksoverheid.

Vorig jaar heeft Werkzaak een enorme inhaalslag moeten maken om alle fysieke dossiers om te vormen naar een digitaal dossier. Meer informatie hierover in paragraaf 4.3 schoon over regeling.
Dit jaar is een benchmark uitgevoerd bij gelijksoortige bedrijven en het blijkt dat 4 fte op 100 medewerkers de standaard norm is. In de begroting 2018 is vervolgens 8 fte + senior medewerker opgenomen. Deze begroting is dit voorjaar langs alle raden geweest waarop zienswijzen zijn ingediend. De uitbreiding is **5 fte** meer dan in het bedrijfsplan is bepaald.

Indien niet voor deze uitbreiding van de formatie gekozen wordt dan kan er niet voldaan worden aan de wettelijke eis overheid 2020. Werkzaak heeft meer fysieke opslagruimte nodig, dat betekent meer vierkante meters huur en dus kosten externe opslag en eigen opslag.
En verder krijgt Werkzaak een aantekening van het Regionaal Archief Rivierenland dat Werkzaak zich niet houdt aan de wettelijke eisen van de Archiefwet. Dit kan zelfs leiden tot verscherpt toezicht vanuit de Provincie.

Terugvordering en verhaal
In het bedrijfsplan 2015 is vastgelegd dat deze taak vanuit Gemeenten overgeheveld is naar Werkzaak Rivierenland.
Indien iemand onterecht een uitkering ontvangt dient de gemeente/ Werkzaak Rivierenland deze gelden terug te vorderen. Verhaal is het terugvorderen van gelden bij een ex-partner in verband met zorg voor kinderen of ex-partner. Zodra iemand hoge inkomsten heeft dient hij/zij te allen tijde alimentatie te betalen en heeft degene geen of een lager recht op een uitkering.

In het bedrijfsplan is rekening gehouden met een benodigde formatie op basis van de optelsom van ingezette formatie op terugvordering en verhaal bij de afzonderlijke gemeenten. Op basis van cijfers 2015 en 2016 bleek dat een aantal gemeenten de inning van deze gelden uitbesteed had aan een bureau te weten, Cannock Chase. Aangezien Werkzaak vorderingen zelf int en niet uitbesteedt aan een extern bureau (uitsluitend aan een deurwaarder en in een heel beperkt aantal situaties een

incassobureau), is de formatie onvoldoende. De kosten die de latende organisaties hadden voor de uitbesteding van deze taak zijn niet opgenomen in de begroting van Werkzaak. Nu Werkzaak zelf de inning uitvoert ligt het inningpercentage op 8 %.
Landelijk ligt het inningspercentage op 10/11%. Aangezien het uitstaande saldo voor alle gemeenten € 16,1 mln. bedraagt gaat het hier over een substantieel bedrag van € 243k dat Werkzaak meer kan innen. Om dit bedrag te innen is meer mankracht nodig, namelijk **3 fte**.

Indien hiervoor niet gekozen wordt zal Werkzaak haar beleid moeten bijstellen, zodat het inningsproces kan worden uitgevoerd door de huidige formatiecapaciteit. Dat betekent hogere bedragen kwijtschelden, bijvoorbeeld maar eens per 2 maanden incassoprocedure in werking stellen, hoge kruimelbedragen invoeren (bedragen tot waar wordt afgezien van terugvordering). Dit leidt tot:

1) Een lager inningspercentage en dus minder geld terugontvangen van debiteuren (niet halen van het landelijke percentage van 10-11%. Het verschil tussen de huidige 8% en 11% is op het uitstaande vorderingsbedrag van ruim € 8 mln. een lagere ontvangst per jaar van € 240.000.
2) Risico voor het veilig stellen van de vangnetregeling. Een uitdrukkelijke voorwaarde voor de vangnetregeling is het optimaal benutten van de mogelijkheden om het BUIG-tekort te beperken. Dat kan door minder uitgeven aan uitkeringen (instroompreventie en uitstroombevordering) en door het binnenhalen van uitstaande inkomensvorderingen. Hiermee is structureel veel geld mee gemoeid (bijgestelde begroting 2017: € 2,6 mln.)
3) Het niet innen van onterecht uitgekeerde uitkeringen heeft zijn weerslag op de samenleving. Het is slecht voor de beeldvorming van overheid die met belastinggeld netjes dient om te gaan.

Het uitbesteden van vorderingen aan het externe bureau, zoals door een aantal gemeenten werd gedaan, is een alternatief maar kost ook geld. Dit is niet opgenomen in de begroting van Werkzaak. Overigens staan vorderingen van gemeenten die deze externe partij inschakelden nog steeds bij deze partij uit als zij zijn ontstaan vóór 1 januari 2016. Dit vanwege aangegane contractverplichtingen. Dit heeft een verlagend effect op ons inningspercentage. Nieuwe vorderingen worden niet meer uitbesteed.

Dit jaar loopt nog het project “waarderen openstaande vorderingen”. Dit is een project waarbij onderzocht wordt welke acties er al zijn genomen bij vorderingen die zijn ontstaan vóór 1 januari 2016 en welke acties nog gaat inzetten.
De uitkomst van dit project “waarderen openstaande vorderingen” zal aan het Dagelijks- en Algemeen Bestuur worden gepresenteerd.

Niet uitkeringsgerechtigden (NUGgers)
Bij het opstellen van het bedrijfsplan is in de projectstructuur Werk en Inkomen met daarin afvaardiging vanuit alle latende organisaties het werkzoekendenproces uitgewerkt. Daarin is bepaald dat de NUGgers niet door Werkzaak worden bediend. Om deze reden is bij de bepaling van de formatie hiermee geen rekening gehouden.

De praktijk is dat nu gemiddeld 3 NUGgers per week (156 NUGgers per jaar) een beroep op Werkzaak doen. Een deel daarvan wordt inmiddels al door Werkzaak opgepakt, namelijk jongeren op voortgezet speciaal onderwijs en op praktijkonderwijs (VSO-PRO), mensen die in aanmerking komen voor beschut werk (zonder uitkering) en mensen die vallen onder het doelgroepenregister (zonder uitkering). De groep traditionele NUGgers wordt niet bediend (bijvoorbeeld herintredende vrouwen die meerdere jaren uit het arbeidsproces waren en nu weer actief willen deelnemen).
Tot 1 juli 2017 kon Werkzaak voor de bekostiging van de formatie voor de groep VSO-PRO jongeren terugvallen op Rijksmiddelen die hiervoor beschikbaar waren. Op dit moment is dat niet meer het geval en is het nodig om voor deze groep, en voor de overige NUGgers structureel formatie in te zetten.

Voor de bediening van 130 VSO-PRO jongeren is een formatie nodig van 4,3 fte (gebaseerd op een caseload van 30 werkzoekenden per 1 fte). Voor de bediening van de groepen beschut en doelgroepregister (dit zijn kleine aantallen) en de groep traditionele NUGgers (dit zijn gemiddeld 2 personen per week) is nog 1 fte nodig. Dit is voor de groep traditionele NUGgers uitgaande van passief beleid. In totaal is voor NUGgers **5,3 fte** nodig.

Indien hiervoor niet gekozen wordt betekent dit dat de NUGgers niet bediend worden. Hiermee zou buitenwettelijk worden gehandeld. De Participatiewet verplicht gemeenten om deze doelgroepen te bedienen. Bovendien zou de erg kwetsbare groep VSO-PRO jongeren dan geen begeleiding krijgen om vanuit school een passende werkplek te vinden en een groot risico lopen om thuis te komen zitten en in een uitkeringssituatie te belanden. Daarmee valt een groep die heel kwetsbaar is en zonder ondersteuning nauwelijks aan het werk komt, tussen wal en schip en is al aan het begin van hun leven veroordeeld tot een uitkering. Een alternatief is deze taak te beleggen bij de gemeenten.

Leerwerkloket
In het bedrijfsplan is geen rekening gehouden met te plegen inzet vanuit Werkzaak in het leerwerkloket. Onder regie van het UWV werd tot 1 januari 2016 0,9 fte menskracht geleverd vanuit de gemeenten in het leerwerkloket (daarnaast inzet vanuit UWV en ROC voor dezelfde omvang). De praktijk is dat deze inzet namens de gemeenten wordt geleverd vanuit Werkzaak.

Inmiddels is het leerwerkloket gepositioneerd onder Werkzaak. Dit loket voorziet nadrukkelijk in een behoefte van inwoners van Rivierenland en draagt bij aan het verhogen van het opleidingsniveau en het beter aansluiten van het aanbod op de vraag naar werk (door het geven van adviezen aan inwoners voor het volgen van opleidingen die kansen op werk vergroten). Ten opzichte van het bedrijfsplan wordt dus **0,9 fte** extra gevraagd om het leerwerkloket te kunnen bemensen namens de gemeenten.

Indien hiervoor niet gekozen wordt dan zal er vanuit het Leerwerkloket een factuur gestuurd worden aan de gemeenten zodat het Leerwerkloket zelf **0,9 fte** kan werven. Het Leerwerkloket is namelijk onderdeel van het Programma leren en werken waaraan gemeenten verplicht uitvoering geven.

Conclusie
In totaal is 21,2 fte nodig voor taken die belegd zijn bij Werkzaak en niet waren berekend in het bedrijfsplan Werkzaak 2015.

Verwerken aanpassingen als gevolg van externe factoren

Besluit taken niet overhevelen naar BvoWB
In het bedrijfsplan Werkzaak Rivierenland is beschreven dat in 2016 bedrijfsvoeringstaken overgeheveld zouden worden naar Bedrijfsvoeringsorganisatie West Betuwe (BvoWB). In het organogram van Werkzaak is bij de bedrijfsvoeringsteams Beleid & Advies en Control & Kwaliteit gekozen voor een forse span of support (inclusief doelgroepmedewerkers per team ongeveer 40 mensen). De teammanagers voor deze teams hebben een dubbelfunctie: de teammanager Beleid & Advies is naast teammanager ook organisatie-adviseur en de teammanager Control & Kwaliteit controller.

Nu eind 2016 is besloten dat geen taken overgaan naar bedrijfsorganisatie BvoWB moet een structuurwijziging worden doorgevoerd. Formatief leidt dat tot **2 fte** extra ten opzichte van het bedrijfsplan.

Indien hiervoor niet gekozen wordt kan de begeleiding en ontwikkeling van de medewerkers niet

worden geborgd. Dit eist zijn tol in onvoldoende aandacht voor medewerkers, risico op een toenemend ziekteverzuim en hierdoor oplopende bedrijfsvoeringskosten. Het grootste risico is echter dat de kwaliteit en de snelheid van onze dienstverlening en het doorvoeren van benodigde vernieuwingen vertraging oploopt. Juist bij hele cruciale ondersteunende diensten als financiën en personeelszaken.

Nieuwe taken
In het bedrijfsplan is bepaald dat een aantal taken ter uitvoering zouden achterblijven bij de gemeenten. Strategisch beleid is één van deze taken. De achtergrond was dat het beste vanuit de gemeenten de regie op samenhangende beleidsterreinen als WMO, schuldhulpverlening, werk en inkomen en dergelijke kon worden gepakt.

Om de samenhang tussen het sociale domein binnen de gemeenten en Werkzaak te realiseren wijst de praktijk uit dat er wel degelijk binnen Werkzaak een strategisch beleid noodzakelijk is.
Het afgelopen jaar is op het gebied van strategisch beleid binnen Werkzaak samenhangend beleid gemaakt waaronder het volgende;

- Er is, na afstemming met de regiogemeenten en met instemming van het college van Tiel als centrumgemeente, een regionale projectleider statushouders aangesteld binnen Werkzaak. Samen met gemeenten, scholingsinstellingen, werkgevers e.d. worden initiatieven ontplooid om statushouders eerder en duurzamer actief te krijgen op de arbeidsmarkt.
- Vanuit Werkzaak wordt regie gepakt op een regionaal project voor psychisch kwetsbaren. Samenhang vanuit dit project is er naar de beleidsgebieden WMO en Participatiewet en andere partijen, zoals UWV en GGZ-instellingen, zijn hierop aangehaakt. Namens regiogemeente Tiel is voor dit project subsidie aangevraagd.

Dit houdt in dat Werkzaak, vanuit de vraag van de betrokken gemeenten, steeds vaker strategisch beleid oppakt. Hiermee is geen rekening gehouden bij de formatieberekening en om dit structureel op te pakken zal een strategische beleidsadviseur toegevoegd moeten worden aan het functiehuis met de juiste salariëring. Het gaat om **1 fte**.

Indien hiervoor niet gekozen wordt zal het oppakken van strategische beleid in samenhang met het hele sociale domein sterk bemoeilijkt worden. Dit gaat ten kosten van dienstverlening aan de burger en beïnvloedt de werkzoekendetevredenheidscore.
De oplossing kan zijn dat de strategische beleidstaken toch vanuit een gemeente opgepakt moeten worden: soms vanuit meerdere gemeenten los van elkaar, met de nodige afstemmingsuitdagingen naar Werkzaak, ROC's en dergelijke en soms vanuit Tiel als centrumgemeente.

Innovatiefonds
Om tijdig te kunnen inspelen op de hiervoor benoemde kansen en mogelijkheden is het nodig een budget te hebben. Een innovatiefonds past bij een ondernemende organisatie die Werkzaak wil en moet zijn om onder andere uitstroom te genereren. Op voorhand is niet aan te geven op welk moment, voor welke doelgroepen, welke aanpak tegen welke kosten en met welke opbrengsten ingezet zal worden. Helder is wel dat de tijd die nodig is voor het doorvoeren van een begrotingswijziging te lang is om snel te kunnen anticiperen op kansen en ontwikkelingen die zich voordoen.

Het bekostigen van hiervoor bedoelde projecten kan niet vanuit het weerstandsvermogen. Het weerstandsvermogen dient volgens de vastgestelde Gemeenschappelijke Regeling immers ter (af)dekking van risico's op bedrijfsvoering (m.n. omzet) en niet voor het inzetten van innovatieve projecten die bijdragen aan het aan het werk helpen van werkzoekenden en het genereren van omzet.

Voorbeelden van innovatieprojecten zijn:

- Een project in samenwerking met Secunda. Destijds is samen met Avri geïnvesteerd in Secunda. Dit heeft geresulteerd in een mooie maatschappelijke organisatie in de regio met sociale en milieudoelstellingen die goed aansluiten bij de doelstellingen van Werkzaak en de AVRI. Hier gingen de kosten voor de baten uit. Secunda stelt inmiddels een groot aantal werkplekken beschikbaar voor Werkzaak voor zowel SW als P-wet werkzoekenden.
- Een ander voorbeeld is het ESF project . Dit zijn projecten die uit cofinanciering bestaan. Deze projecten worden altijd gestart om de plaatsingen van werkzoekenden met een SW of bijstandsachtergrond te verhogen of de definitieve uitstroom naar werk te vergroten. Werkzaak zal een gedeelte van de kosten voor een ESF project altijd moeten voorfinancieren. Werkzaak heeft geen middelen om dergelijke noodzakelijke investeringen op korte termijn te doen.

Het hoger gelegen doel is altijd dat investeringen vanuit het innovatiefonds moeten leiden tot opbrengsten, uitstroom uit de uitkeringen of omzet vanuit detacheringen.

Gevraagd wordt goedkeuring te geven aan de oprichting van een innovatiefonds in 2017 en hierin 700.000 te storten volgens de geldende verdeelsleutel op bedrijfsvoeringskosten.

Indien hiervoor niet wordt gekozen kan Werkzaak niet pro-actief inspelen op kansen en mogelijkheden die vragen om een financiële investering. In een omgeving waarin Werkzaak actief is, wordt gevraagd om ondernemerschap en voortvarendheid.
Het oprichten van het innovatiefonds is geen vrijbrief om zomaar wat te doen. Werkzaak zal altijd een voorstel aan het Dagelijks Bestuur voorleggen en middels de Planning en Control Cyclus legt Werkzaak verantwoording af aan de gemeenteraden en het bestuur.

Conclusie
Als gevolg van externe factoren (geen overheveling taken naar BvoWB, oppakken strategisch beleid en noodzaak innovatiefonds) is nodig:

- 3 fte uitbreiding ten opzichte van bepaalde formatie bij start Werkzaak.
- Oprichten van een innovatiefonds en hierin € 700.000 storten.

Totale uitbreiding formatie

In totaliteit leidt dit tot de volgende formatie-uitvraag:

Waar uitbreiding voor nodig is	**Aantal FTE**
Klantprofiel 3	7,0
Document informatie voorziening	5,0
Terug- en invordering (wet- en regelgeving)	3,0
Niet uitkeringsgerechtigde (NUG en VSO/Pro jongeren	5,3
Leerwerkloket	0,9
Strategisch beleid	1,0
Aansturing teams	2,0
Totaal	**24,2**

Structuur en functie- loon gebouw

Bij de start van Werkzaak Rivierenland zijn er bepaalde keuzes gemaakt voor de structuur en daarmee ook het functie- en loongebouw: strategisch beleid zou achterblijven bij gemeenten en BvoWB zou een aantal bedrijfsvoeringstaken overnemen.

De praktijk is voor een deel anders dan de aannames die destijds zijn gedaan. Bovendien heeft Werkzaak inmiddels de ervaring hoe lastig het is op een aantal bepalende functies kwalitatief goede mensen aan te nemen. Oplossingen die hierin nu worden gezocht zijn bijvoorbeeld het bieden van een arbeidsmarkttoelage maar dit kan niet als structurele oplossing (een dergelijke toelage is namelijk per definitie tijdelijk).

Het functie- en loongebouw is zodanig ingericht dat medewerkers aantrekken uit het bedrijfsleven onmogelijk is. Juist nu ondernemen een belangrijke succesfactor is van Werkzaak ligt daar een risico. Zelfs het invullen van bepaalde functies met ervaren krachten vanuit gemeenten blijkt onmogelijk omdat Werkzaak deze functies lager heeft gewaardeerd dan omliggende gemeenten/sociale diensten.

Voorstel is om nader onderzoek te laten verrichten door een extern bureau om te komen tot een functie- en loongebouw dat borgt dat medewerkers kunnen worden geworven en behouden voor de organisatie met een begrotingsomvang van 90 miljoen die Werkzaak is.

Schoon over regeling

In 2015 is een “schoon over” document vastgesteld. Hierin stond een opsomming van werkzaamheden die de latende organisaties moesten uitvoeren voor 1 januari 2016 om zaken schoon over te dragen aan Werkzaak Rivierenland. Het idee hierachter was Werkzaak met een schone werkvoorraad en zonder achterstallige verlofstuwmeren en dergelijke te kunnen laten starten. Bovendien vond het bestuur het belangrijk toe te zien op een reële verdeling van de “ lasten” en niet de ene organisatie te laten overgaan naar Werkzaak met veel achterstallige zaken en de andere zonder achterstallige zaken.

Begin 2016 heeft Werkzaak inzicht gekregen in de verlofstuwmeren en de achterstallige werkprocessen per latende organisatie. Achtereenvolgens gaf dit het volgende beeld:

Verlofsaldi > 2 weken:

Gemeente	Uren	Bedrag
Culemborg	436,95	€ 11.098
Geldermalsen	0	€ 0
Sociale Dienst Bommelerwaard	684,27	€ 19.439
Tiel	454,13	€ 13.262
Totaal	1569,35	€ 43.799

Openstaande werkprocessen > 2 maanden:

Gemeente	Aantal werkpr.	Afhand.tijd	Uurprijs	Bedrag
Culemborg	32	2	€ 50	€ 3.200
Geldermalsen	12	2	€ 50	€ 1.200
Sociale Dienst Bommelerwaard	8	2	€ 50	€ 800
Tiel	122	2	€ 50	€ 12.200
Totaal	174	2	€ 50	€ 17.400

Overigens waren bij de achterstallige werkprocessen niet de openstaande re-integratieprocessen meegeteld. De reden was dat in Tiel en Culemborg een andere werkwijze gold dan in Geldermalsen en SDB (laatste namen hiervoor wel werkprocessen op, eerste niet of lieten deze gedurende de hele bijstandsperiode open staan als klantdossier).

Verder was in het voorstel aangegeven dat de grootste herstelactie voor Werkzaak werd verwacht in het bijstellen van de indeling van de werkzoekenden naar de juiste klantprofielen. Onderdeel van de schoon over regeling was dat iedere gemeente haar werkzoekenden in de profielen 1 t/m 4 zou indelen. Dit is gedaan maar is erg subjectief. Inmiddels heeft Werkzaak alle werkzoekenden via Dariuz, een objectief gevalideerd systeem, ingedeeld en dat leidt tot een enorme verschuiving (zie onder 4.1 klantprofiel 3). Destijds is bepaald deze kosten te dragen op basis van solidariteit (de geldende verdeelsleutel) omdat het niet werd aangemerkt als achterstalligheid in het kader van 'schoon over'. Met terugwerkende kracht is het niet mogelijk per gemeente in beeld te brengen waar zich de grootste verschuivingen voordeden.

Ook bleek een deel van de achterstanden herleidbaar naar Lander. Bijvoorbeeld een groot aantal meters fysieke dossiers die door Werkzaak moesten worden geordend, gedigitaliseerd en gearchiveerd. Ook inzet die vanuit Werkzaak moest (en nog moet) worden gepleegd om de bedrijfsvoering op orde te krijgen, bijvoorbeeld grip en zicht op de omzet, was niet voorzien. Tot slot (zonder uitputtend te zijn) wordt nog een groot ERP-project genoemd dat voor de start van Werkzaak zou zijn afgerond door Lander en waarvoor binnen Werkzaak geen geld is begroot. De praktijk is dat dit project tot nu doorloopt en het nog minimaal 1 jaar duurt voordat een nieuw systeem is geïmplementeerd.

Conclusie

Werkzaak heeft veel extra inzet moeten plegen (ook te zien in de inhuur en tijdelijke formatie in 2016) om 'achterstallige werkzaamheden' vanuit de latende organisaties weg te werken. Dit zijn aflopende kosten (€ 61.000) zonder impact op de begroting.

Met de formatie-uitbreiding gemoeide kosten

Inleiding

De hiervoor in beeld gebrachte noodzakelijke formatie-uitbreiding leidt tot een verhoging van de bedrijfsvoeringskosten met € 1,9 mln. Dit is verwerkt in de begroting 2018 van Werkzaak Rivierenland, naar de geldende verdeelsleutel.

Zoals hiervoor is toegelicht, is de formatie-uitbreiding het gevolg van een aantal factoren:

1. Foutieve inschattingen bij de voorbereidingen van Werkzaak: De projectorganisatie Werkzaak[1] heeft zich in 2014 en 2015 voor het vaststellen van de benodigde formatie gericht op de informatie die door de latende organisaties beschikbaar werd gesteld. Deels werden door latende organisaties tot en met 2015 andere keuzes gemaakt waardoor 'verborgen formatie' niet is meegenomen als vertrekpunt (bijvoorbeeld niet in eigen beheer uitvoeren van debiteurenbeheer maar uitbesteden), deels werden taken in het geheel niet door de latende organisaties uitgevoerd waardoor weinig input beschikbaar was (bijvoorbeeld omdat in geen enkele latende organisatie een volledig gedigitaliseerd archiefproces was ingericht) en deels bleek aangeleverde informatie door latende organisaties achterhaald (bijvoorbeeld omdat de door de latende organisaties aangeleverde indeling in klantprofielen per eind 2015 na een actualisering hiervan in 2016 een compleet ander beeld liet zien).
2. Heroverweging op taken: Met het onderbrengen van de uitvoering van niet-uitkeringsgerechtigden bij Werkzaak, positionering van het leerwerkloket onder Werkzaak en de ervaring dat strategisch beleid onmisbaar is binnen Werkzaak (en in de praktijk ook al wordt vormgegeven) wordt het aantal taken en daarmee de formatie uitgebreid.
3. Wegvallen van Rijksmiddelen: Door het wegvallen van Rijksmiddelen voor VSO-PRO is het niet langer mogelijk hieruit de benodigde formatie voor het begeleiden van deze jongeren te bekostigen.

Toerekening kosten

Onderzocht is of de extra formatie die nodig is herleidbaar en toewijsbaar is naar individuele gemeenten. Waar dit aan de orde is, zou een toerekening van een groter deel van de kosten dan de geldende verdeelsleutel voor deze gemeenten reëel zijn.

Feit is dat de hiervoor onder 1. factoren onder andere het gevolg zijn van incomplete of na actualisering achterhaalde informatie. Dit heeft echter niet geleid tot een onjuiste verdeling van de kosten. De verdeelsleutel, en daarmee de toerekening van de bedrijfsvoeringskosten naar de gemeenten, is immers afgeleid van het aantal werkzoekenden dat wordt bediend en niet van bijvoorbeeld de overgedragen formatie, het uitstaande vorderingsbedrag of verdeling van klantprofielen. Bovendien had de informatie betrekking op de destijds door de betreffende gemeenten gemaakte keuzes. Bijvoorbeeld in geval van het debiteurenbeheer: het stond iedere gemeente vrij dit in eigen beheer te doen of uit te besteden. De hiermee in praktijk blijkende grote verschillen in resultaten doen daarbij niet ter zake. Deze kwamen namelijk ten gunste of laste van de toenmalige organisaties en hadden geen impact voor de anderen.

---

[1] Deze bestond uit een afvaardiging vanuit alle latende organisaties, waarbij per project ambtelijk medewerkers met expertise per projectonderdeel werden ingebracht.

De conclusie is dat het reëel is de kosten die gemoeid zijn met de toename van de formatie te verdelen volgens de geldende verdeelsleutel. Zo is het ook verwerkt in de begroting van Werkzaak.

Feitelijk zijn de hiervoor onder ‘schoon over regeling’ vermelde kosten wel herleidbaar en toewijsbaar naar individuele gemeenten maar deze zijn bij bestuurlijk besluit door Werkzaak opgelost binnen de begroting 2016 en dus toegerekend naar de deelnemers op basis van de geldende verdeelsleutel.

Financiering Innovatiefonds

Het accepteren van het Innovatiefonds betekent dat alle gemeenten hieraan een bijdrage leveren. Derhalve wordt voorgesteld de financiering te baseren op de verdeelsleutel voor het programma bedrijfsvoering.

Dit leidt tot de volgende bijdrage per gemeente:

* € 1.000	Verdeelsleutel bedrijfsvoering	€
Buren	2,2%	15
Culemborg	17,6%	123
Geldermalsen	8,5%	59
Maasdriel	8,1%	57
Neder-Betuwe	1,4%	10
Neerijnen	4,1%	29
Tiel	40,5%	284
West Maas en Waal	6,2%	43
Zaltbommel	11,4%	80
Totaal	**100%**	**700**

Voorgesteld wordt de afwikkeling als incidentele bate te integreren in de jaarrekening 2017 van Werkzaak.

Voorstel

Conclusie

De evaluatie van het Bedrijfsplan maakt een aantal punten duidelijk:

- In korte tijd staat er een prachtig bedrijf met 2 mooie locaties. We behalen mooie resultaten, werkgevers weten ons goed te vinden en zijn op heel veel fronten tevreden. We plaatsen steeds meer werkzoekenden, men stroomt uit naar een baan of wordt door ons gedetacheerd. Werkzaak Rivierenland staat op de kaart in Rivierenland en wordt in Nederland met regelmaat genoemd als goed voorbeeld.
- Werkzaak, UWV en gemeenten werken samen aan een sterke regio met een landelijke uitstraling. Dit lukt alleen als we in staat zijn om over onze eigen organisatiegrenzen heen te stappen.
- Veel knelpunten heeft Werkzaak ondanks de afspraken in het kader van schoon over op eigen kracht opgelost: denk aan het opschonen van openstaande dossiers, het goed in beeld brengen van de profielen per werkzoekende en de dossiervorming.
- De evaluatie leidt tot een voorstel tot formatie-uitbreiding (24,2 FTE). Deze was reeds opgenomen in de, op 13 juli jl. door het AB Werkzaak goedgekeurde, begroting 2018 en is in het bedrijfsplan 2.0 nader onderbouwd en toegelicht.
- Tenslotte stellen we voor in te stemmen met de vorming van een Innovatiefonds om flexibel in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen. Investeringen van uit het innovatiefonds moeten leiden tot opbrengsten, zoals uitstroom uit de uitkering of omzet vanuit detacheringen.

Vraag aan de gemeenten

Overeenkomstig de bepaling van de GR Werkzaak wordt aan de gemeenten gevraagd haar zienswijzen aan het Dagelijks Bestuur van Werkzaak Rivierenland kenbaar te maken met betrekking tot:

- De gevraagde formatie-uitbreiding (24,2 fte), te verdelen volgens de geldende verdeelsleutel (zoals al verwerkt in de begroting 2018 e.v. van Werkzaak Rivierenland).
- De vorming van een Innovatiefonds tot een bedrag van € 700.000, te verdelen volgens de geldende verdeelsleutel (nog te verwerken in de jaarrekening 2017 van Werkzaak Rivierenland).

Besluitvormingsprocedure

Op de besluitvorming is de zienswijzeprocedure van toepassing. Dit leidt tot de volgende planning:

Besluitvorming DB Werkzaak	1 september 2017
Zienswijzeprocedure	tot 30 oktober 2017
DB voorstel voor AB Werkzaak	20 november 2017
Besluitvorming AB Werkzaak	7 december 2017

Tussentijds vindt afstemming op ambtelijk niveau plaats.