ISWI
WEDEO
W&I

In transitie naar:

“Eén drie Eénheid”

15 september 2015

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave ... 1
Inleiding ... 2
Aanloop ... 2
Transitiefase ... 2
Transformatiefase ... 3
1. De organisatie als onderdeel van het sociaal domein ... 3
2. Bestaansrecht, cultuur, doelstelling, opdracht en kaders ... 4
Bestaansrecht en cultuur ... 4
Doelstelling ... 5
Opdracht ... 5
Beleidsmatige kaders ... 5
Bestuurlijke kaders ... 6
Financiële kaders ... 7
3. De doelgroepen en hoofdtaken ... 7
Doelgroepen ... 7
Hoofdtaken ... 8
4. Het primaire proces en stafdiensten ... 9
Analyseren "klantstroom" en klantherkenning ... 9
Uitkeringen ... 9
Trajecten naar loonvormende arbeid ... 9
Het zoeken en vinden van loonvormende arbeid ... 11
Het uitvoering geven aan de Wet sociale werkvoorziening ... 12
Stafdiensten ... 13
5. De organisatiestructuur ... 13
Algemeen ... 13
Governance ... 13
Overige juridische entiteiten ... 14
Directie ... 14
Stafdiensten ... 15
Het organogram ... 15
Organisatie ontwikkeling ... 16
6. De begroting ... 17
Algemeen ... 17
De begroting 2016 ev ... 17
Totaal resultaat 2016 ... 18
Meerjarenperspectief ... 18
Transitiekosten en mutatie dekkingskosten gemeente Doetinchem ... 19
Totaal financieel effect ... 21
7. De sociale paragraaf ... 21
Algemeen ... 21
Sociaal Plan ... 23
Rechtspositie ... 23
Overleg OR'n en Adviesaanvraag ... 23
8. Hoe nu verder? ... 24
Bijlage 1 Doelgroepen vanuit de Participatiewet ... 25
Bijlage 2 Uitwerking hoofdstructuur ... 26
Bijlage 3 Gehanteerde aannames/uitgangspunten ... 28
Bijlage 4 De operationele budgetten 2016 ... 31
Bijlage 5 Transitiekosten en mutatie dekkingskosten ... 32
Bijlage 6 Spoorboekje politieke besluitvorming ... 34

Inleiding

Aanloop

Reeds vanaf 2011 zijn de gemeenten Doetinchem, Montferland, Oude IJsselstreek en Aalten met elkaar in gesprek over op welke wijze de Wet Werken Naar Vermogen en - in een later stadium - de Participatiewet het best door de betrokken gemeenten vormgegeven kan worden. Een proces waar naast de gemeenten ook de organisaties Wedeo, ISWI en W&I van de gemeente Doetinchem intensief bij betrokken zijn.

Uiteindelijk resulteerde dit in een “Implementatieplan Gezamenlijke Uitvoering Participatiewet” d.d. juli 2014. In dit plan werd in hoofdlijnen aangegeven hoe de gezamenlijke uitvoering van de Participatiewet door de gemeenten Oude IJsselstreek en Doetinchem - inclusief het Sociaal Werkvoorzieningsbedrijf Wedeo - vorm te geven en te komen tot één uitvoeringsorganisatie. In september 2014 hebben de gemeenteraden van Oude IJsselstreek en Doetinchem uitvoerig kennisgenomen van het “Implementatieplan gezamenlijke uitvoering Participatiewet”. Daarmee werd bestuurlijk het startschot gegeven voor de implementatie van een nieuwe organisatie. In de raadsvergaderingen werd benadrukt dat het niet draait om een nieuwe organisatie an sich, maar dat in een rankere en slankere organisatie in aansluiting op het beleid van de gemeenten belangen van inwoners centraal moeten staan.

Het Implementatieplan ging uit van een ontwikkelaanpak als het gaat om het integreren van processen en organisatiestructuren van de drie betrokken organisaties (Wedeo, ISWI en W&I Doetinchem). In het document “Implementatieplan Gezamenlijke Uitvoering Participatiewet” wordt gesproken over het - middels een periode van een tijdelijke werkorganisatie (TWO) - toewerken naar een nieuwe organisatie. Kern hiervan was dat via een ontwikkelaanpak de drie betrokken organisaties samenwerken in een nieuw organisatiemodel, maar dit nog doen vanuit de oude organisaties. In de TWO zouden alle managers en medewerkers met elkaar gaan samenwerken zonder dat er vanuit de TWO eigen bevoegdheid of verantwoordingslijnen zouden worden gecreëerd. Gezien de wens om door middel van een versnelling te komen tot een nieuwe organisatie is er echter voor gekozen deze methodiek niet verder uit te werken. Dit laatste betekent overigens niet dat de organisaties in 2015 niet intensief met elkaar overleggen en samenwerken. Op vele niveaus zijn of worden contacten gelegd en wordt samen opgetrokken als het gaat om het vormgeven van nieuwe verbanden.

Tussen juli 2014 en april 2015 is op verschillende niveaus verder gewerkt aan een nadere invulling van de voorgenomen fusie van de drie organisaties. Er is veel voorwerk verricht, maar de tijd schreed voort. In april 2015 werd er dan ook voor gekozen om het proces een noodzakelijke versnelling te geven en concrete stappen te zetten richting implementatie (met als beoogde ingangsdatum van de fusie 1 januari 2016).

Het voorgaande heeft uiteindelijk geresulteerd in deze transitienota: “ In transitie naar: Eén drie Eénheid” d.d. 15 september 2015. De nota heeft als hoofddoel de vorming van de nieuwe organisatie vanuit organisatieperspectief op uitvoerend niveau vorm en inhoud te geven en is dus niet primair gericht op politieke duiding. Op hoofdlijnen is beschreven hoe de nieuwe organisatie operationeel wordt ingericht. Ze vormt de basis voor de start van de nieuwe organisatie en de verdere inrichting en ontwikkeling in 2016 en verder.

Transitiefase

Het proces om te komen tot één organisatie laat zich in 2015 en 2016 opknippen in twee significante fasen. Een “transitiefase” tot begin 2016 en een “transformatiefase” in de periode daarna. Deze nota beschrijft de transitiefase. De nota geeft op hoofdlijnen aan welke strategische gemeentelijke doelstellingen met de voorgenomen fusie worden gediend; welke producten en diensten worden geleverd; welk primair proces hieruit voortvloeit; welke organisatiestructuur dit met zich meebrengt; welk budget en begroting hiermee gemoeid zijn; en wat de consequenties zijn op arbeidsrechtelijk en voorwaardelijk gebied. Zij vormt de basis voor

de door de besturen van de GR ISWI, Wedeo en gemeente Doetinchem voorgenomen besluit(en). Tevens vormt de nota de kern van de adviesaanvragen richting betrokken OR'en en kan de nota gebruikt worden ten behoeve van het overleg over een af te sluiten sociaalplan met vakorganisaties. Doelstelling is om aan het eind van de transitiefase (1-1-2016), nadat alle formele stappen en ook procedures met vakorganisaties en ondernemeningsraden goed zijn doorlopen, de juridische structuur te hebben staan; medewerkers te hebben geplaatst; sleutelfunctionarissen te hebben benoemd; te beschikken over een geaccordeerde begroting; en de afronding/ontmanteling van de oude organisatieonderdelen ter hand te hebben genomen.

Transformatiefase
Parallel aan de afronding van de transitiefase wordt reeds gestart met de voorbereiding van de transformatiefase. Deze start formeel in aansluiting op de transitiefase. Vanuit de nieuwe werkstructuur geven raden, colleges en - in het verlengde hiervan – bestuurders en de directie, in de transformatiefase, nader uitwerking aan het afstemmen en het slimmer en efficiënter inregelen van processen en procedures van de nieuwe organisatie. Dit om een optimale dienstverlening te verzorgen richting gemeenten, hun inwoners en bedrijven. In de transformatiefase wordt de nieuwe organisatie dus verder vorm en inhoud gegeven. Essentieel hierbij is;

- het werken vanuit het beleid en de opdrachtgevende verantwoordelijkheden van de afzonderlijke gemeenten;
- het centraal stellen van de inwoners en bedrijven als klant op operationeel niveau;
- dat de processen in de nieuwe organisatie niet op zichzelf staan, maar een geïntegreerd geheel vormen;
- dat efficiency en doelmatigheid voorop staan. Verspilling en faalkosten worden zoveel mogelijk vermeden;
- dat de nieuwe organisatie werkt met concrete doelstellingen die zichtbaar en meetbaar zijn;
- dat de nieuwe organisatie onderdeel is van het brede sociaal domein van de afzonderlijke gemeenten. Meerdere partijen opereren hierbinnen, waardoor samenwerking en verbinding maken om met elkaar tot het beste resultaat te komen vanzelfsprekend zijn.

Met betrekking tot de voorbereiding van de transformatiefase zal daarom parallel aan de behandeling van deze nota in diverse gremia, een apart concept Plan van Aanpak Transformatiefase worden opgesteld. Uitvoering en verdere verbijzondering hiervan liggen echter primair zoals eerder aangegeven bij de medewerkers, management en directie van de nieuwe organisatie.

1. De organisatie als onderdeel van het sociaal domein

Het sociaal domein ondergaat op dit moment een flinke ontwikkeling. De invoering van de Participatiewet betekent nogal wat voor de gemeenten op zowel beleidsmatig als uitvoerend niveau. Wettelijke taken verschuiven meer en meer naar de gemeenten, lokale beleidsvrijheid blijft weliswaar bestaan, maar beschikbare budgetten nemen af en meer dan in het verleden wordt ook een beroep gedaan op initiatief en - voor zover mogelijk - zelfredzaamheid van burgers.

Deze nota richt zich op de financiën, de juridische structuur en alle overige zaken die moeten worden opgezet om tot één organisatie te komen. De nieuwe organisatie is echter geen doel op zich. Het gaat in de kern om de sociaal maatschappelijke opgave van de afzonderlijke gemeenten die zij via een gemeenschappelijke regeling in de nieuwe organisatie wil vormgeven en waarbij deze organisatie een positie krijgt binnen het sociaal domein van die gemeenten. De organisatie geeft uitvoering aan de Participatiewet in haar volle omvang (toeleiding van mensen

naar passend werk en het rechtmatig verstrekken van uitkeringen) volgens het beleid en de opdrachtgevende verantwoordelijkheden van de afzonderlijke gemeenten. Vanuit regionale samenwerking draagt de organisatie - in afstemming met werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties – ook bij aan de invulling van vacaturebehoeften in het algemeen en de afspraken die regionaal zijn gemaakt in het kader van het sociaal akkoord (het landelijk genereren van 125.000 garantiebanen).

Binnen het sociaal domein van de gemeenten heeft de nieuwe organisatie een belangrijke rol. Teneinde haar uitvoeringstaken zo optimaal mogelijk te kunnen verrichten vindt intensief contact plaats met organisatieonderdelen van de betrokken gemeenten en met andere organisaties uit het sociaal domein. Voorbeelden hiervan zijn het UWV, werkgeversservicepunten, lokale vanuit de WMO opgezette buurt- en zorgpleinen, onderwijsinstellingen, collega gemeenten, etc.

Ten opzichte van de huidige praktijk betekent het bovenstaande op veel onderdelen een veranderopgave en slim maatwerk. Deze verandering treft werknemers van de drie operationeel bij de fusie betrokken organisaties, maar bijvoorbeeld ook inwoners, werkgevers en onderwijsinstellingen. Het is een verandering die niet van de ene op de andere dag klaar is, maar wel een verandering die noodzakelijk is voor het bieden van betaalbare en effectieve ondersteuning aan inwoners die bij de gemeenten aankloppen. Dit alles bovendien in een domein dat continu in ontwikkeling is en waarvan een groot gedeelte van het speelveld door anderen wordt bepaald. Denk hierbij aan rijksregels, wetten en budgetten alsook een economische werkelijkheid, die van invloed zijn op het geheel van de nieuwe organisatie.

2. Bestaansrecht, cultuur, doelstelling, opdracht en kaders

Bestaansrecht en cultuur

De nota richt zich - zoals reeds eerder verwoord - primair op de vorming van de nieuwe organisatie en hoe dit vanuit organisatieperspectief vorm en inhoud te geven. Het is het belangrijk te benadrukken dat als het gaat om het “bestaansrecht en de legitimiteit” van de organisatie, dit verankerd is in het volgende;

- dat de organisatie uitvoering geeft aan de (wettelijke) taken van de deelnemende gemeenten binnen de door de raden gestelde kaders;
- dat de organisatie vanuit het beleid van iedere gemeente inwoners van die gemeenten helpt en faciliteert waardoor zij kunnen participeren in de maatschappij en meer specifiek op de arbeidsmarkt;
- dat wensen en behoeften van organisaties en bedrijven met betrekking tot vacatures en hoe inwoners met een afstand t.o.v. de arbeidsmarkt in het bedrijfsvoeringproces kunnen worden ingepast, worden beantwoord en ingevuld;
- gemeenten in de rol van zowel geldverstrekker en opdrachtgever geholpen worden invulling te geven aan gestelde sociale en financiële kaders.

De Participatiewet is in die zin het wettelijk kader waarbinnen de hiervoor aangegeven kernwaarden vorm en inhoud moeten krijgen.

Doelstellingen en kaders zoals hierna uitgewerkt geven niet alleen richting aan de inrichting van organisatie en werkprocessen, maar vragen ook ontwikkeling op het terrein van de cultuur (de zachte kant van de organisatie). Dit stelt eisen aan de managementvisie, het leiderschap en de personeelsontwikkeling. Als het gaat om een nadere uitwerking hiervan staan de volgende kernbegrippen centraal: het luisteren naar de inwoners en hen zo snel mogelijk in staat stellen om zelfstandig een inkomen te verwerven, integriteit, betrouwbaarheid en transparantie. De organisatie en de mensen die daar werken zijn creatief, vernieuwend, initiatiefrijk en bovenal

resultaatgericht. Hierin telt niet alleen het eigen resultaat, maar ook het resultaat van het team waarin men werkt. Bedrijfsmatig werken staat hoog in het vaandel. Het voorgaande draagt bij en is -of moet- onderdeel van de cultuur worden. Het realiseren van een cultuur waarin het voorgaande gemeengoed is komt niet vanzelf. Cultuur maak je als nieuwe organisatie met elkaar, directie, management en collega medewerkers. Hieraan vorm en inhoud geven is een essentieel onderdeel van het werken in de nieuwe organisatie en hoe men als groep en individu zich daarin -met en ten opzichte van elkaar- gedraagt.

Doelstelling

De operationele doelstelling van de organisatie heeft als fundament datgene wat hiervoor onder "bestaansrecht en legitimiteit" is aangegeven. De concrete operationele vertaling hiervan is kort en bondig de volgende: de nieuwe organisatie zorgt voor de uitvoering van de Participatiewet en de Wet sociale werkvoorziening voor de gemeenten Oude IJsselstreek en Doetinchem.
Op hoofdlijnen worden hier de volgende uitgangspunten voor gehanteerd:

1. De dienstverlening richting inwoners en werkgevers zo optimaal mogelijk organiseren binnen de wettelijke en door de gemeenten aangegeven sociale en financiële beleidskaders.
2. Andere gemeenten dan de hiervoor genoemde kunnen producten en diensten afnemen.
3. Op termijn kunnen ook andere activiteiten waar de gemeenten verantwoordelijk voor zijn (bijvoorbeeld Jeugdzorg en WMO) geheel of gedeeltelijk met het operationele proces van de nieuwe organisatie worden verbonden.

Opdracht

De meeste inwoners van Oude IJsselstreek en Doetinchem krijgen niet te maken met de nieuwe organisatie. Zij zijn in staat om zonder ondersteuning een inkomen en werk te verwerven.

Voor de inwoners die *wel* zijn aangewezen op de dienstverlening van de nieuwe organisatie ligt dit anders. Zij doen een beroep op de Participatiewet en zijn dan "klant" van de nieuwe organisatie omdat dit voor hen (tijdelijk) nodig is. De nieuwe organisatie bedient haar "klanten" binnen de kaders van het beleid en de opdrachtgevende verantwoordelijkheden van de afzonderlijke gemeenten. De inzet van de Participatiewet is om hen zo snel mogelijk in staat te stellen om zelfstandig een inkomen te verwerven. Dit op basis van het principe dat men werkt naar vermogen. Indien van toepassing en indien men hier recht op heeft, wordt een (tijdelijke) uitkering verzorgd. Werken naar vermogen vindt primair plaats bij werkgevers in de markt en het (semi) publieke domein. Dit geldt ook voor inwoners die werkzaam zijn op basis van hun WSW status, zoals zij die voor de invoering van de Participatiewet hebben verkregen. Ook voor hen geldt dat men primair werkt bij werkgevers in de markt en het (semi) publieke domein (door middel van detachering /en begeleid werken constructies). Voor een beperkt aantal mensen, voor wie dit toch te hoog gegrepen is, wordt er een faciliteit aangeboden waar in een beschermde omgeving gewerkt en daar waar mogelijk nog ontwikkeld kan worden.

De beste manier om deel te nemen aan de samenleving is werk. Werk zorgt voor inkomen, stimuleert de ontwikkeling van talenten en levert sociale contacten op. In bijlage 1 wordt nader aangegeven over welke aantallen inwoners, verdeeld over de verschillende doelgroepen, het gaat.

Beleidsmatige kaders

Uitgangspunt voor de nieuwe organisatie is dat zij primair staat opgesteld voor de uitvoering van de Participatiewet. Het lokaal en regionaal invulling geven aan de wet is en blijft een politieke verantwoordelijkheid die binnen de gemeenten ligt.Dat houdt in dat er regelmatig afstemming tussen de uitvoeringsorganisatie en de gemeenten moet plaatsvinden. Immers operationele en dynamische ontwikkelingen in de dagelijkse praktijk, waarmee de organisatie wordt geconfronteerd, vragen om beleidsmatige kaders. Maar omgekeerd is het ook het geval. Wet- en regelgeving en door gemeenten aangegeven beleidsmatige kaders vragen soms input vanuit

de uitvoeringsorganisatie. In het “Implementatieplan Gezamenlijke Uitvoering Participatiewet” d.d. juli 2014 wordt in twee zinnen het kader voor de nieuwe organisatie kort en bondig weergegeven. Namelijk:

De nieuwe organisatie krijgt de opdracht om de ambitie van de deelnemende gemeenten te realiseren binnen de beschikbare beleidsmatige en budgettaire kaders. De organisatie legt verantwoording af over haar activiteiten en resultaten en is open en transparant in kosten en investeringen.

Er wordt mee uitgedrukt dat de nieuwe organisatie “van en voor de deelnemende gemeenten“ is. Beleidsmatig zijn op basis van het voorgaande in het “Implementatieplan Gezamenlijke Uitvoering Participatiewet” de volgende basisuitgangspunten geformuleerd:

- **Wijkgericht werken.** Gemeenten zetten in op het versterken van de eigen kracht van de inwoners en zijn netwerk. Het wijkgericht werken staat hierbij centraal. In de wijken zelf werken medewerkers die de eigen kracht van de inwoners bevorderen. De nieuwe organisatie heeft de opdracht om haar werkzaamheden zo in te richten dat dit goed aansluit bij het wijkgericht werken en andere voorzieningen.
- **Vraaggestuurd werken en differentiëren naar gemeenten.** Gemeenten kunnen verschillende accenten leggen in hun beleidskaders. De nieuwe organisatie moet dit bij haar inrichting en de opzet van de dienstverlening als uitgangspunt nemen.
- **Regie bij inwoners**. Inwoners zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen leven. Daar waar mogelijk krijgen inwoners keuzevrijheid en regie voor de inzet van voorzieningen.
- **Samenhang met andere gemeentelijke dienstverlening**. De inwoners en werkgevers doen vaak een beroep op meerdere gemeentelijke diensten. Het gemeentelijk beleid is erop gericht dat de inwoner bij bredere vraagstukken (meerdere domeinen) één centraal aanspreekpunt/persoon heeft. Deze coördineert alle benodigde ondersteuning. Adagium hierbij is: 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur.
- **Samenwerken in de breedte van de keten.** Het werkveld van werk en inkomen vereist dat de nieuwe organisatie nauw samenwerkt met andere organisaties en actief inspeelt op de regionale ontwikkelingen. Die samenwerking beperkt zich niet alleen tot het UWV en collega organisaties in de regio, maar richt zich ook op het onderwijs en AWBZ organisaties.

Bestuurlijke kaders

Ook op bestuurlijk vlak zijn een aantal kaders aangegeven waarbinnen de organisatie zich in de komende jaren moet gaan ontwikkelen. Deze zijn niet vanaf de start van de organisatie op dag één gerealiseerd. Ook dit is een proces waar het management van de nieuwe organisatie zich, in de eerder in deze nota beschreven transformatiefase, op moet gaan richten. Het betreft vooral de volgende uitgangspunten:

- de organisatie wordt zodanig ingericht dat haar werkprocessen nauw aansluiten bij en inspelen op wijkgericht werken en de overige decentralisaties in het sociaal domein;
- de organisatie wordt juridisch en financieel administratief zodanig ingericht dat rekening en verantwoording voor de deelnemende gemeenten kunnen worden gescheiden; dat risico’s over en weer helder zijn; dat in de begroting, jaarrekening en managementrapportages voldoende per gemeente gespecificeerd is wat de financiële gevolgen en risico’s zijn; dat andere gemeenten zich uitgenodigd voelen om samen te werken; en dat flexibel ingespeeld kan worden op verandering van de vraag;
- de organisatie wordt qua inrichting, managementstijl en cultuur zo ingericht dat de organisatie ruimte heeft voor innovatie is en er maximaal op is gefocust om binnen de beschikbare budgetten het beste resultaat te behalen voor de inwoners en de deelnemende gemeenten.

- de organisatie richt zich in haar dienstverlening op het nauw samenwerken met werkgevers en het bedrijfsleven en heeft als belangrijkste uitgangspunt dat werkzoekenden bij het reguliere bedrijfsleven worden geplaatst.

Financiële kaders
Het budgettaire kader van de gemeenten is het uitgangspunt voor de nieuwe organisatie. Voor de organisatie - evenals voor de inwoner - is de belangrijkste drijfveer om goede resultaten te boeken en een zo groot mogelijke uitstroom naar regulier werk dan wel een zo hoog mogelijke loonwaarde te realiseren. Daarnaast vraagt de opzet en werking van de landelijke regelgeving van de organisatie ook dat zij zich maximaal inzet op resultaatverbetering. Als de organisatie in haar resultaat achterblijft bij de landelijke trend, zijn de gemeenten immers risicodrager. Tenminste uitkomen met de beschikbare middelen moet derhalve vanzelfsprekend het uitgangspunt zijn. De lat moet hoog worden gelegd, maar ook realistisch zijn. Financiële kaders voor de nieuwe organisatie zijn primair:

- optimaliseert voor alle doelgroepen de dienstverlening en zet in op vermindering van kosten en het overnemen van “best practices”;
- moet een kostprijs per product/dienst hebben die bij voorkeur lager en tenminste gelijk is aan de huidige kostprijs;
- ontwikkelt een eigentijdse visie op huisvesting, waarin de huisvestingkosten worden geminimaliseerd;
- positioneert zich met haar functiegebouw als een publieke dienstverlener met de hieraan gerelateerde loonkosten;
- mag er in beginsel niet toe leiden dat kosten die zonder de samenwerking zouden worden gedragen door gemeente A, nu deels moeten worden gedragen door gemeente B;
- betrekt voor zover het de afdeling W&I van de gemeente Doetinchem betreft, het gegeven dat de fusie ook personele effecten heeft op de gemeentelijke organisatie. Met deze effecten moet rekening worden gehouden.

De gemeenten (vanuit hun inkooprol en vanuit de afdeling economische zaken) vervullen in het voorgaande een belangrijke rol. Door actief als opdrachtverstrekker van werk, samen met de nieuwe organisatie te kijken waar in het kader van SROI (Social Return On Investment) voor alle partijen “zowel sociale als financiële winst” is te behalen.

3. De doelgroepen en hoofdtaken

Doelgroepen
Tot de invoering van de Participatiewet per 1-1-2015 stonden het UWV en de drie fuserende organisaties ook al opgesteld voor inwoners die een afstand tot de arbeidsmarkt hadden. Deze waren geclusterd in vele wettelijke regelingen. Zo was er de Wajong, Wet Werk en Arbeidsondersteuning Jonggehandicapten, beiden uitgevoerd door het UWV. De WWB (Wet Werk en Bijstand en aanpalende en daaronder vallende regelingen voor speciale doelgroepen - allen uitgevoerd door het ISWI en de afdeling W&I van de gemeente Doetinchem. Daarnaast was nog sprake van de WSW (de Wet Sociale Werkvoorziening), uitgevoerd door Wedeo, namens de gemeenten.

De Participatiewet maakt dit onderscheid niet meer. Primair wordt gekeken naar twee vragen:
- Bestaat er mogelijk recht op uitkering in het kader van de Participatiewet of kan men eerst nog aanspraak maken op andere inkomensvoorzieningen?
  Bijvoorbeeld inkomen van een partner, WW, Ziektewet geld, WIA, dan wel een inkomensvoorziening via de Sociale verzekeringsbank voor mensen met een pensioengerechtigde leeftijd, wezen- en weduwenpensioen, etc.
- Wat is de mogelijke afstand tot de arbeidsmarkt?

1. Kan men direct aan het werk- of terug naar school?
2. Heeft men kortdurend ondersteuning nodig om aan het werk of terug naar school te gaan?
3. Kan men (op termijn) aan het werk- of naar school, maar is hier (langdurend) ondersteuning bij nodig?
4. Kan men niet werken en niet deelnemen aan onderwijs, maar heeft men recht op een uitkering?

Sinds de komst van de Participatiewet zijn er twee specifieke groepen inwoners toegevoegd aan de doelgroep Werk en Inkomen :

- Allereerst jongeren met een beperking, maar wel (te ontwikkelen) arbeidsvermogen, die sinds de Participatiewet niet meer in aanmerking komen voor een Wajong uitkering. Voor deze groep jongeren heeft de nieuwe organisatie de taak om, passend bij hun aanwezig vermogen tot arbeid, (leer)werk te zoeken en te vinden.
- Daarnaast vallen ook inwoners die voor de ingang van de Participatiewet een WSW status hadden, onder de taken van de nieuwe organisatie. Ook bij deze groep ligt het accent op het vinden van passende arbeid naar vermogen. De nieuwe organisatie is verantwoordelijk voor de uitvoering van deze reeds bestaande wet.

Hoofdtaken

De nieuwe organisatie staat dus opgesteld voor de volgende hoofdtaken:

1. Het beoordelen of een inwoner in aanmerking komt voor een uitkering;
2. Het verstrekken van de uitkering en uitvoering geven aan het hieraan gekoppelde controle-, handhaving- en sanctiebeleid;
3. Het aanbieden van voorlichting, ondersteuning en scholing om tot loonvormende arbeid te komen;
4. Het begeleiden van de betrokkene naar het vinden van loonvormende arbeid en -indien dit niet mogelijk is – eventueel doorgeleiden naar begeleiding vanuit de wijken;
5. Het vanuit een regionale werkgeversbenadering benaderen van werkgevers teneinde loonvormende arbeid voor de doelgroep te kunnen aanbieden;
6. Het verzorgen van de uitvoering van de WSW voor inwoners die hier nog onder vallen. Concreet betekent dit het bevorderen van werken naar vermogen voor deze doelgroep en het uitvoering geven aan de hieraan gekoppelde arbeidsvoorwaarden;
7. Het begeleiden en ondersteunen van mensen met een WSW status, die in de vorm van (groeps)detachering of begeleid werken werkzaam zijn buiten de organisatie;
8. Het verzorgen van werk voor diegenen (primair WSW'ers), die niet in staat zijn door middel van (groeps)detachering te werken, buiten de nieuwe organisatie;
9. Het zorgen voor begeleiding op maat van alle doelgroepen teneinde maximaal tot loonvormende arbeid te komen.

Additioneel op de hiervoor aangegeven taken voert de organisatie –wegens de rol van de regionale centrumgemeente Doetinchem in eerste instantie- taken uit voor en met de regio, en stemt hierover ook met de regio zaken af. Denk hierbij aan nazorg voor ex-gedetineerden, aanvragen van subsidies, vormgeven en coördineren van het regionale Werkbedrijf, vormgeven van regionale Werkgeversservice, samenwerking met het Werkplein, initiëren van gezamenlijke vormgeving regionaal beleid en Voorkomen voortijdig schoolverlaten (RMC).

De regionale opdracht op het gebied van voorkomen voortijdig schoolverlaten zijn belegd bij de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Doetinchem. Het regionale uitvoeringsgedeelte van deze taken is middels een dienstverleningsovereenkomst belegd bij Werk en Inkomen Doetinchem. De RMC taken zullen in eerste instantie vanuit een eigen positionering binnen de organisatie plaatsvinden. Vanaf de start van de nieuwe organisatie zal echter wel gekeken worden in hoeverre RMC activiteiten in het integrale primaire proces van de nieuwe organisatie moeten worden ingepast.

4. Het primaire proces en stafdiensten

Het primair proces is op te splitsen in een vijftal hoofdrichtingen, die zowel volgtijdelijk als tegelijkertijd kunnen plaatsvinden:

1. Analyseren “klantstroom” en klantherkenning
2. Uitkeringen
3. Begeleiding naar loonvormende arbeid
4. Het zoeken en vinden van loonvormende arbeid
5. Het uitvoering geven aan de Wet Sociale Werkvoorziening

Analyseren “klantstroom” en klantherkenning

De inwoner (de klant) meldt zich om in aanmerking te komen voor een uitkering. Dit kan zowel via een digitale inschrijving op Werk.nl, telefonisch of via aanmelding aan de balie. Baliecontact vindt in eerst instantie plaats op twee locaties: in Doetinchem en in Oude IJsselstreek.

Vanuit de aanmelding wordt een proces gestart van “klantherkenning”. Dit proces laat zich op hoofdlijnen als volgt omschrijven: de inwoner meldt zich telefonisch, per mail of fysiek bij de infobalie. De inwoner krijgt hier informatie over een eventuele uitkeringsaanvraag en er wordt bekeken of hij of zij moet worden doorgeleid naar een externe voorliggende voorziening (bijvoorbeeld aanvraag WIA, Wajong, WW, bijzondere bijstand, inkomsten partner, wet nabestaanden, SVB, etc.). Behalve naar het mogelijke recht op een uitkering, wordt ook meteen gekeken naar werkgelegenheidskansen en wordt er een globale inschatting gemaakt van de afstand tot de arbeidsmarkt en fraudesignalen/risico’s. Tevens wordt in samenspraak met de inwoner gekeken of hij of zij de kortste weg naar inkomen en werk zelf kan vinden (via bijvoorbeeld het uitzendbureau en vacaturesites). De inschrijving op Werk.nl wordt zo volledig mogelijk gemaakt. Daarnaast wordt op hoofdlijnen gekeken of er zich op het gebied van enkel- of meervoudige problematieken in relatie tot andere leefgebieden binnen het sociaal domein nog additionele problemen voordoen. Men bewaakt met dit alles ‘de toegang’ en voorkomt dat inwoners, die zelfstandig aan werk of inkomen kunnen komen, ‘in de molen’ gaan.

Uitkeringen

Aansluitend wordt men uitgenodigd voor een intakegesprek. Een consulent “inkomen” bekijkt of men daadwerkelijk recht heeft op een uitkering en stelt de hoogte en duur vast. Indien dit niet het geval is, kan -indien er een indicatie is dat het om een sociale problematiek gaat- worden doorverwezen naar bijvoorbeeld een buurtcoach, een aanspreekpunt meervoudige problematiek of een sociaal team. Er wordt eventuele aanvullende informatie opgevraagd, fraudeonderzoek gedaan en/of een huisbezoek georganiseerd. Op welke wijze de verbinding - zowel inhoudelijk als operationeel- tussen een buurtcoach, een aanspreekpunt meervoudige problematiek of een sociaal team en medewerkers werkzaam in de nieuwe organisatie vorm en inhoud te geven, is een van de belangrijke aandachtspunten in de komende periode. Dit vraagt nadere verdieping en afstemming.

Bij fraudesignalen vanuit “het veld” start men, eventueel samen met de hiervoor opgestelde deskundigen, een onderzoek.

De organisatie stelt de uitkering, na bepaling van het recht, betaalbaar. Ook stelt zij eenmalige inkomenstoeslagen betaalbaar, verwerkt zij fraudemeldingen uit administratieve systemen en bewaakt zij inschrijvingen in de diverse systemen en vordert men eventueel een teveel aan verstrekte uitkeringen terug.

Trajecten naar loonvormende arbeid

Naast het verstrekken van uitkeringen staat de nieuwe organisatie ook nadrukkelijk opgesteld om inwoners zoveel mogelijk te begeleiden naar loonvormende arbeid.

Naast een intake op het gebied van uitkeringsverstrekking vindt eveneens een intake plaats door een consulent “werk”.
De consulent “werk” kijkt of tot loonvormende arbeid gekomen kan worden en hoe dit bereikt kan worden. Een onderdeel daarvan kan zijn dat men vanuit een diagnosecentrum, dat onderdeel uitmaakt van het organisatieonderdeel werk & ontwikkeling, de betrokkene traint in o.a. werknemersvaardigheden. De consulent “werk” stelt hiervoor een ontwikkelplan op. Er doen zich op hoofdlijnen dan vier mogelijkheden voor:

1. De inwoner kan direct aan het werk. Hij of zij wordt fysiek en digitaal doorgeleid naar een arbeidsbemiddelaar. Ook kan ondersteuning geboden worden door bijvoorbeeld groepstrainingen; hoe men het beste kan solliciteren; voorlichting over het inschrijven bij zoekmachines; CV optimalisering; sollicitatietraining, etc.
2. De inwoner heeft kortdurend ondersteuning nodig om aan het werk te gaan. Bijvoorbeeld een certificaat heftruck, een training solliciteren, opdoen van arbeidsritme of hij of zij moet individueel nader ondersteund worden bij het zoeken naar een plek op de arbeidsmarkt.
3. De inwoner kan (op termijn) aan het werk, maar hier is (langdurende) ondersteuning voor nodig. Ingezet wordt op intensievere begeleiding op een passende plek (veelal op maat). Naast de analyse van reeds beschikbare gegevens, eventueel contact met andere instanties en/of door middel van uitvoering van een nadere diagnose, wordt gekeken naar mogelijke aanwezige belemmeringen bij de betrokkene en hoe deze weggenomen kunnen worden.
4. De inwoner kan niet werken, maar heeft recht op een uitkering. Vanuit wijkwerk wordt gekeken of activering in de wijk, sociaalmaatschappelijke activiteiten of dagbesteding mogelijk is. Periodiek wordt wel door de consulent werk getoetst op ontwikkeling van arbeidsvermogen.

De consulent werk heeft de regie over het totale verloop en zet trajecten en begeleiding op maat in. Hij zorgt voor monitoring van de voortgang en zo snel mogelijke doorgeleiding naar de volgende fase, op weg naar deelname op de arbeidsmarkt. De consulent kan zowel externe als interne specifieke analyse, diagnose en of begeleidingscapaciteit inzetten (dit moet vooral passend zijn bij de situatie en het doel). Zo kan de consulent dit samen met werkgevers en/of onderwijsinstanties organiseren. Ook kan hij gebruik maken van binnen de nieuwe organisatie aanwezige hulpmiddelen, diagnose- en begeleidingscapaciteit. Voorbeelden van interne begeleidingscapaciteit zijn begeleiders van detacheringen, leidinggevenden werkzaam in de productie/bedrijfsmatige activiteiten van de nieuwe organisatie, trainingen, begeleiders aanwezig bij (semi) commerciële organisaties en bedrijven waar mensen tijdelijk geplaatst worden, etc. Al deze functionarissen rapporteren volgens afgesproken processen en criteria terug aan de consulent werk, die het totale ontwikkelplan coördineert, daarover rapporteert en de effectiviteit, kosten en afspraken bewaakt en - waar nodig - bijstuurt.

Men meet en onderzoekt periodiek de algehele effectiviteit van de uitvoering van de begeleiding naar loonvormende arbeid (kosten, baten, resultaten, risico’s, etc.).

Om tot een sluitende aanpak te komen, afhankelijk van de mate waarin een inwoner in staat is tot loonvormende arbeid, heeft de consulent werk de beschikking over een scala aan trajectmogelijkheden. Bijvoorbeeld:

- **Proefplaatsingen:** met behoud van uitkering een korte periode proefdraaien bij een externe werkgever of bij productie/bedrijfsmatige activiteiten van de eigen organisatie.
- **Werkervaringsplaatsen:** onder begeleiding en met behoud van uitkering doet de inwoner werkervaring op bij een externe werkgever of bij productie/bedrijfsmatige activiteiten van de eigen organisatie.
- **Detachering:** de inwoner wordt tijdelijk gedetacheerd bij een externe werkgever. Dit zal door middel van een hiervoor nog te bepalen juridische entiteit nader moeten worden vormgegeven.

- **Trajecten:** de inwoner volgt verschillende re-integratietrajecten (intern of extern) voor het opdoen van algemene of bepaalde vaardigheden en het opdoen van werkritme. Dit kan zowel plaatsvinden bij een externe werkgever als ook in de productie/bedrijfsmatige omgeving van de eigen organisatie.
- **Werken in een aangepaste omgeving:** met begeleiding binnen de productiematige/bedrijfsmatige omgeving van de eigen organisatie of bij een externe werkgever.
- **Vrijwilligerswerk:** t.b.v. zijn ontwikkeling verricht de inwoner vrijwilligerswerk. De inwoner verricht vrijwillig onbeloonde maatschappelijk zinvolle activiteiten gericht op talentontwikkeling voor arbeidsinschakeling.
- **Participatieplaats:** De inwoner - voor wie de kans op inschakeling in het arbeidsproces gering is en die daardoor vooralsnog niet bemiddelbaar is op de arbeidsmarkt - kan onbeloonde additionele werkzaamheden verrichten.

Na plaatsing op een mogelijk passende werkplek, zal door de consulent werk een onderzoek wordt gestart, uitgevoerd door geschoolde deskundigen, om de loonwaarde van inwoners vast te stellen. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van een regionaal vastgestelde uniforme methodiek om de loonwaarde van een inwoner te bepalen. Aan de hand van de vastgestelde loonwaarde wordt bepaald in welke mate een werkgever een loonkostensubsidie ontvangt op het door hem uitbetaalde loon aan de inwoner, die met hem een arbeidsovereenkomst aangaat. Er heeft dan een match plaatsgevonden. Afspraken en voorwaarden worden richting werkgever en inwoner vastgesteld. Afhankelijk van de inhoud hiervan wordt de mate van begeleiding, nazorg en evaluatie vastgesteld.

De primaire processen die hiervoor beschreven zijn (analyseren ”klantstroom” en “klantherkenning”, uitkeringen en begeleiding naar loonvormende arbeid) worden geclusterd binnen het organisatieonderdeel “Klant toeleiding & Inkomen”.

Het zoeken en vinden van loonvormende arbeid

Centraal in de Participatiewet staat dat mensen met en zonder een arbeidsbeperking zoveel mogelijk loonvormend in de markt werkzaam moeten zijn bij bedrijven en (semi) overheidsorganisaties. Diegenen die niet in staat zijn om volledig loonvormend te werken, worden ondersteund om een zo hoog mogelijke verdiencapaciteit te bereiken. Werkgevers die deze mensen in dienst nemen kunnen in aanmerking komen voor een loonkostensubsidie verstrekt door de gemeente.

Essentieel is het zoeken en vinden van werkplekken waar mensen werkervaring kunnen opdoen, maar ook in dienst kunnen komen op basis van een (tijdelijke) of vaste arbeidsovereenkomst. Dit geldt niet alleen voor mensen voortkomend uit de Participatiewet. Ook voor de mensen met een WSW status wordt, zoals nu ook al het geval is, gekeken of plaatsing door middel van (groeps)detachering en/of begeleid werken buiten de nieuwe organisatie mogelijk is. Tevens worden detacheringplekken gezocht en gevonden voor mensen met een WSW status die reeds gedetacheerd zijn, bijvoorbeeld in geval van detacheringen die door een werkgever beëindigd worden.

Het organisatieonderdeel “Commercie en Werkgeversdiensten” staat specifiek voor het voorgaande opgesteld. Men beheert ook de relaties met andere partners, zoals onderwijs, reclassering, overheden, welzijn en zorg. Daarnaast levert dit organisatieonderdeel een bijdrage aan een gemeenschappelijk regionaal marketing- en communicatiebeleid met betrekking tot het informeren en benaderen van werkgevers. Indien men in het contact met werkgevers ook leads krijgt voor productieopdrachten, worden deze direct doorgespeeld naar het organisatieonderdeel “Werk en ontwikkeling” van de nieuwe organisatie (zie pag …)
Er heeft voortdurend overleg plaats met de “consulenten werk” en - indien noodzakelijk - met de betrokken “consulenten inkomen”. Volgens vaste werk- en overlegstructuren - en met behulp van instrumenten, die integraal door de gehele nieuwe organisatie worden gebruikt - worden

vraag en aanbod aan elkaar gekoppeld. Waar bevinden zich in de regio vacatures/ werkervaringsplaatsen voor de doelgroep? En omgekeerd: welk aanbod is er aan inwoners? Wat zijn hun specifieke kennis en vaardigheden en welk type werk kan en moet in de markt voor deze mensen gevonden worden om tot loonvormende arbeid te komen (incl. detacheringsplekken voor WSW'ers)? De loonwaarde is hierbij leidend. Men bezoekt bedrijven en organisaties, adviseert, geeft voorlichting en organiseert ontzorging van werkgevers die werk aanbieden voor inwoners. Men monitort het vacatureaanbod en zoekt en vindt nieuwe banen door middel van analyse van bedrijfsprocessen met behulp van jobcarving[1], etc.

Op het niveau van de Achterhoek wordt in het regionale werkbedrijf -in het kader van een gezamenlijke afstemming tussen werkgevers, werknemers en gemeenten- op strategisch beleidsniveau over het voorgaande overlegd en vindt nadere coördinatie plaats. Hierover zijn in de regio bestuurlijke (samenwerking) afspraken gemaakt, die zijn vastgelegd in de beleidsplannen van de gemeenten.

Op meer operationeel niveau (dus het uitvoering geven aan het zoeken en vinden van werkplekken waar mensen werkervaring kunnen opdoen, maar ook in dienst kunnen komen op basis van een (tijdelijke) of vaste arbeidsovereenkomst) werkt het organisatieonderdeel Commercie en Werkgeversdiensten samen in -en met- het Werkgeversservicepunt Achterhoek West. Dit Werkgeversservicepunt zal op regionaal niveau in de komende periode verder vorm en inhoud gegeven worden. Doelstelling van het Werkgeversservicepunt is om vanuit een gemeenschappelijke integrale aanpak te komen tot een zo optimaal mogelijke samenwerking en onderlinge operationele afstemming als het gaat om een slagvaardige en uniforme benadering van de arbeidsmarkt. De nieuwe organisatie stelt mensen en middelen beschikbaar aan het werkgeversservicepunt. Hier worden heldere en duidelijke onderlinge afspraken over gemaakt.

Het uitvoering geven aan de Wet sociale werkvoorziening
De nieuwe organisatie is en blijft verantwoordelijk voor het uitvoering geven aan de Wet Sociale Werkvoorziening. Dit betekent dat, voor de huidige c.a. 1000 WSW medewerkers, die ook in de toekomst nog onder deze wet vallen, de nieuwe organisatie verantwoordelijk is voor het zoeken, vinden en aanbieden van werk op maat. Dit vindt plaats in het organisatieonderdeel "Werk & Ontwikkeling". Binnen dit organisatieonderdeel kunnen ook inwoners, die vanuit de Participatiewet tijdelijk werkzaam zijn, worden ondersteund om tot een arbeidsritme en werknemersvaardigheden te komen. *Alle* inwoners die 'onder' dit organisatieonderdeel vallen, hebben arbeidsvermogen en zijn (deels) aan het werk. Dit betekent dat men alleen nieuwe inwoners plaatst als er daadwerkelijk arbeidsvermogen is.
De inzet is dus om mensen dusdanig te ontwikkelen dat men kan doorstromen naar de arbeidsmarkt. Om dit te bereiken stelt men per inwoner een individueel ontwikkelingsplan (IOP) op. De werkplekken zijn bij voorkeur bij werkgevers. Er is sprake van werkplekken en niet van leerwerkplekken, omdat op elke werkplek de focus ook op leren en ontwikkelen wordt gelegd. Werken is leren en ontwikkelen! Wanneer plaatsing bij een werkgever nog niet mogelijk is, kan een werkplek aangeboden worden binnen het organisatieonderdeel zelf. Primaire doelstelling is en blijft om iedereen (ook WSW medewerkers door middel van (groeps) detachering of "begeleid werken") uiteindelijk te plaatsen bij een externe werkgever. Het streven hierbij is daarmee ook om WSW medewerkers met een lagere loonwaarde en die nu nog niet gedetacheerd zijn, zoveel mogelijk te detacheren. Dit proces zal geleidelijk en zorgvuldig plaatsvinden.

[1] Bij jobcarving splits je bestaande functies op om banen (functies) te creëren voor mensen met een beperking. Het voordeel van jobcarving is dat gespecialiseerde medewerkers in het bedrijf zich volledig kunnen richten op hun hoofdwerkzaamheden. Dit leidt tot meer efficiëntie, omdat zij niet meer worden afgeleid door bijzaken. Tegelijk zorgt het voor een duurzame bedrijfsvoeringen biedt het kansen voor mensen met een arbeidsbeperking.

Binnen het organisatieonderdeel “Werk & Ontwikkeling” vinden kortom de volgende hoofdactiviteiten plaats:

- Detacheringactiviteiten. Dit gebeurt zowel in groeps- als individueel verband. Voorbeelden hiervan zijn, groen, post, catering en schoonmaakactiviteiten.
- Begeleiding en ontwikkeling van gedetacheerden naar en op de externe werkplek. Men begeleidt de inwoners op hun detacheringplek, overlegt over de voortgang van de ontwikkeling van de inwoner met werkgevers, bewaakt de ontwikkeling van de loonwaarde van de inwoner, ondersteunt de inwoner zelf om op zijn werkplek zo goed mogelijk en naar vermogen te presteren, lossen functioneringsproblemen op, etc..
- Op verzoek van consulent werk, begeleiden van geplaatste werkzoekenden bij werkgevers.
- Productie- en assemblageactiviteiten. Het betreft hier vooral routinematige werkzaamheden die in groepsverband worden uitgevoerd.
- Het doen van acquisitie en het onderhouden van relaties met opdrachtgevers voor productie- en assemblageactiviteiten.

Stafdiensten
De nieuwe organisatie beschikt over een organisatie onderdeel “Centrale stafdiensten”. Centrale stafdiensten zijn die activiteiten die primair uitgevoerd worden voor de hele organisatie, dan wel in het kader van het scheiden van controle en uitvoering centraal belegd moeten worden. Het betreft: financiën, interne kwaliteitscontrole in het kader van wet- en regelgeving, juridische zaken en control (jaarrekening, begroting, opstellen en bewaking KPI’s, algemene managementrapportage, financiële rapportage, accountant), ICT, HRM, communicatie en secretariaat.

Overige ondersteunende “staf”activiteiten zijn primair ondergebracht in de diverse organisatie onderdelen. Voor het organisatieonderdeel “Klant toeleiding & Inkomen” zijn dit activiteiten zoals bezwaar en beroep, debiteurenbeheer, handhaving, uitkeringsadministratie en fraudepreventie etc. Voor het organisatie onderdeel “Werk & Ontwikkeling” moet men denken aan bedrijfsbureau werkzaamheden zoals ordercalculatie, de planning en voorbereiding van orders in het productieproces, inkoop van grondstoffen, etc. Maar ook aan werkzaamheden gericht op het factureren van detacheringen aan werkgevers, het opstellen van detacheringscontracten, het verwerken van door gedetacheerden al of niet gewerkte uren, etc.. Voor het bedrijfsonderdeel “Commercie en Werkgeversdiensten” betreft het bijvoorbeeld commerciële binnendienstactiviteiten, zoals planning en beheer van werkgeversgegevens, voorbereiding van afspraken bij werkgevers, etc.

5. De organisatiestructuur

Algemeen
De nieuwe organisatie staat primair opgesteld voor de uitvoering van de Participatiewet. Zij geeft uitvoering aan door de gemeenten aangegeven beleidskaders op sociaal en financieel terrein. Parallel hieraan behoort het ook tot haar taken om, vanuit de door de gemeenten aangegeven centrale kaders op het niveau van het Werkbedrijf Achterhoek, invulling te geven aan de wettelijke verplichting om te komen tot integraliteit in strategie en samenhangend uitvoerend beleid.

Governance
De nieuwe organisatie is opgehangen binnen een Gemeenschappelijke Regeling (GR) waarin de gemeenten Doetinchem en Oude IJsselstreek zitting hebben. De GR bestaat uit een Algemeen Bestuur (AB) en een Dagelijks Bestuur (DB). De basis voor de GR is feitelijk de “voormalige” GR Wedeo waarin uitvoering wordt gegeven aan de uitvoering van de WSW. Vanaf 1-1-2016 worden hier uitvoeringstaken in het kader van de Participatiewet aan toegevoegd. Tevens wordt in de nieuwe GR geregeld dat in een later stadium ook andere

beleidsterreinen kunnen worden toegevoegd (bijvoorbeeld WMO en jeugdzorg). Het opstellen van en vormgeven aan opdrachtgevende verantwoordelijkheden en verordeningen van de afzonderlijke gemeenten is en blijft een verantwoordelijkheid van colleges en raden.
Tevens wordt in de nieuwe GR geregeld dat deelnemende gemeenten – al dan niet in gezamenlijkheid met een of meerdere andere deelnemer(s) van de GR – aanvullend gemeentelijke taken binnen het Sociaal Domein aan de GR kunnen overdragen. Hierbij geldt dat deze aanvullende taken geen financiële risico's met zich mee mogen brengen voor de gemeenten binnen de GR, die deze taken niet hebben overgedragen.

De gemeente Montferland zal geen deel uitmaken van de GR. Zij regelt via een Dienstverleningsovereenkomst (DVO) de relatie/samenwerking met de nieuwe organisatie. Hiervoor wordt een uittreding- en verrekeningsdocument opgesteld en uitgewerkt. Deze zal haar finale afronding naar verwachting in de transformatiefase hebben.

In het kader van een goede afstemming tussen de gemeente als eigenaar en de nieuwe organisatie als uitvoeringsorganisatie vindt structureel overleg plaats tussen de directeur en/of management en de ambtelijke opdrachtgevers van de gemeenten. De nieuwe organisatie zal ervoor zorgen dat informatie (waarvan de gemeente eigenaar is) per gemeente beschikbaar is om analyse en besluitvorming op beleidsniveau per gemeente mogelijk te maken.

Gemeenten behouden de mogelijkheid om zelf – naast de op basis van de Participatiewet verplichte cliëntenparticipatie - contact te houden met de inwoners van de eigen gemeente als het gaat om overleg en advies met betrekking tot vraagstukken binnen het sociaal domein.

Binnen de nieuwe organisatie is ook een positie ingeruimd voor een controller. Deze is werkzaam binnen de centrale staf, maar heeft een nadrukkelijk mandaat om onafhankelijk van de directie -gevraagd en ongevraagd, gewenst of ongewenst- in contact te treden met het DB als het gaat om het financieel "reilen en zijlen" van de organisatie.

Overige juridische entiteiten
De nieuwe organisatie is juridisch verankerd binnen de GR. Bij aanvang van de nieuwe fusieorganisatie maakt hier eveneens deel van uit (voortkomend uit Wedeo): Mabeon "De Achterhoek" holding BV. Het bestuur van de Holding wordt belegd bij de directie van de nieuwe organisatie. Deze rapporteert aan het bestuur van de GR. In deze holding bevinden zich activiteiten waarin de nieuwe organisatie op basis van deelnemingen een minderheidsaandeel heeft. Het betreft een drietal BV's (re-integratie, schoonmaak en groenactiviteiten) waarin op basis van detachering van WSW medewerkers wordt samengewerkt met commerciële partijen. Een vierde BV is 100% eigendom van de nieuwe organisatie (Vakwerk.nu BV). Deze detachering BV wordt gebruikt als een van de hulpmiddelen in het kader van de Participatiewet, om inwoners -waar dit tijdelijk de beste oplossing voor is-tot loonvormende arbeid te laten komen. Inwoners hebben een tijdelijke arbeidsoverkomst op basis van het minimumloon. Zoals reeds eerder aangegeven (zie 'Trajecten naar loonvormende arbeid') zal gekeken worden of en hoe het detacheren van inwoners in de toekomst vormgegeven moet en kan worden. De nieuwe organisatie zal kijken op welke basis (strategische kaders, marktontwikkelingen, etc.) mutaties (afstoten, verkleinen, vergroten?) in de deelnemingen moeten plaatsvinden. Daarnaast werkt Wedeo met de stichting Talent voor werk. Deze stichting is de formele werkgever van medewerkers werkzaam in leiding en staf met een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht.

Directie
De directie bestaat uit een algemeen directeur en een directeur bedrijfsvoering. De algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor de organisatie en rapporteert aan het DB van de GR. In de portefeuille van de algemeen directeur bevinden zich de bedrijfsonderdelen "Klant toeleiding & Inkomen", "Werk & Ontwikkeling" en "Commercie en Werkgeversdiensten" De centrale staf valt onder de verantwoording van de directeur bedrijfsvoering. De directeur bedrijfsvoering is de "second in command" van de nieuwe organisatie bestaande uit meer dan 1000 medewerkers.

Hij monitort en bewaakt tevens de voortgang in de vastgestelde doelstellingen, de hieraan gekoppelde KPI's en de hieruit voortvloeiende rapportagesets.

Stafdiensten

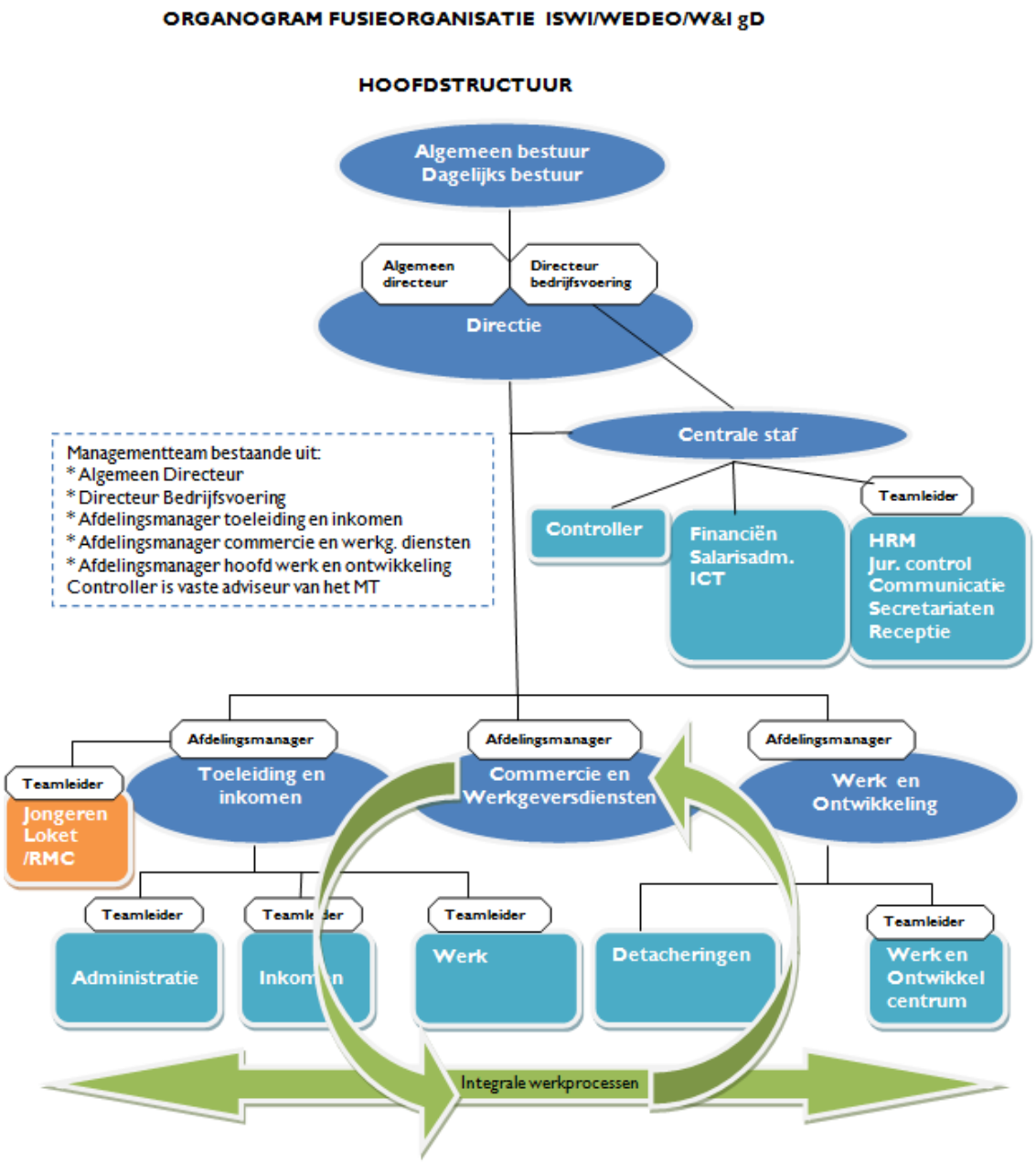
De nieuwe organisatie beschikt over eigen centrale stafdiensten. Dat neemt niet weg dat in de transformatiefase zeker gekeken zal worden welke centrale stafdiensten mogelijkerwijs bij stafdiensten van gemeenten ondergebracht kunnen worden. Activiteiten op het gebied van huisvesting en ICT lenen zich hier goed voor en hier zijn al concrete stappen in gezet. Ook zal nauwkeurig gekeken worden in hoeverre er tussen gemeenten samengewerkt gaat worden in "shared service centra". Ook hier kan mogelijk in de toekomst bij aangesloten worden om op het gebied van efficiency en kostenreductie voordeel te kunnen behalen.

Het organogram

Een verdere detailuitwerking van de organisatie qua structuur, aansturing en functies, met hieraan gekoppeld het aantal fte's is in bijlage 2 weergegeven. De nieuwe organisatie bestaat uit 123 Fte (niet WSW) werkplekken. Uitgangspunt is dat de organisatie werkt met een flexibele schil van ongeveer 20% van de bezetting die, afhankelijk van niet-structurele fluctuaties in het werkaanbod, ingevuld zal worden door het aangaan van tijdelijke contracten, het werken met uitzendorganisaties en/of tijdelijke inhuur vanuit gemeenten. De hoofdstructuur van de organisatie is ingegeven vanuit een aantal basisuitgangspunten zoals die hierna zijn aangegeven:

- De fusieorganisatie is een uitvoeringsorganisatie. Beleidsontwikkeling is wisselwerking tussen gemeenten en uitvoeringsorganisatie (zie ook "governance").
- Integraal management: afdelingsmanagers zijn niet alleen verantwoordelijk voor de producten en diensten van de afdeling, maar ook voor de door hen beïnvloedbare resultaten op gebied van de middelen (financiën, personeel, ICT).
- Maximaal drie hiërarchische niveaus.
- De span of control (het aantal medewerkers waaraan een manager leiding geeft) is niet alleen afhankelijk van aantal FTE's, maar ook van de samenstelling van het organisatieonderdeel (aard en karakter van de functies).
- Ondersteunende taken decentraal beleggen, tenzij……
- De structuur is getekend vanuit de hiërarchische lijnen. In de werkprocessen zal er steeds meer sprake zijn van wisselwerking en uitwisseling tussen de verschillende organisatie-eenheden (horizontaal).
  De hiërarchische lijnen mogen daar geen beletsel voor vormen (verticaal).
  Het onderscheid tussen hiërarchie (verticaal) en processen (horizontaal) en de wisselwerking tussen beiden maakt integraal onderdeel uit van organisatieprocessen.

HOOFDSTRUCTUUR



Organisatie ontwikkeling

De totale organisatiestructuur zoals die bij de start van de nieuwe organisatie wordt gehanteerd is een vertrekpunt. De dynamiek van het sociaal domein, ICT ontwikkelingen, maar zeker ook het verder uitwerken van de primaire processen en regionale ontwikkelingen in de transformatiefase maken dat structuren niet “in beton zijn en worden gegoten”. Vanuit een integrale benadering van klanten -zijnde de doelgroep, werkgevers en gemeenten- worden processen voortdurend vormgegeven en verbeterd. De organisatiestructuur is hierin volgend en is en blijft daarom aan verandering en ontwikkeling onderhevig. Dit kan in de toekomst invloed hebben op het aantal fte werkzaam in de organisatie, maar zeker ook op de indeling in diverse hoofdactiviteiten en het aantal leidinggevende niveaus.

Een voorbeeld van integraal samenwerken en klantgerichtheid is zichtbaar in voorgaand structuuroverzicht. De “samenhang” tussen werkconsulenten organisatorisch gepositioneerd binnen de unit werk van “Toeleiding en inkomen”, het organisatie onderdeel “Commercie en Werkgeversdiensten” en medewerkers werkzaam binnen de unit “Detacheringen”, wordt door groene cirkelvormige pijlen nog eens extra geaccentueerd . Het is de kern van de “motor” van de nieuwe organisatie. Alle drie de onderdelen hebben direct of indirect te maken de relatie met inwoners die begeleid moeten worden richting loonvormende arbeid en werkgevers die dit kunnen bieden. Vraag en aanbod komen in de hieraan gekoppelde processen bij elkaar. Integraliteit en afstemming van processen, procedures, producten en diensten is essentieel. Een optimale samenwerking en goede onderlinge communicatie is belangrijk voor het succesvol gezamenlijk opereren van deze organisatie onderdelen. Het is te verwachten dat toekomstige regionale ontwikkelingen met betrekking tot werkgevers benadering (o.a. via het Werkgeversservicepunt Achterhoek West) hun invloed zullen hebben op structuren en processen op het hiervoor aangegeven aandachtsgebied (de kern van de motor) van de nieuwe organisatie. De verwachting is dan ook dat dit zal leiden tot verdere organisatieontwikkeling met ongetwijfeld hieraan gekoppeld mogelijke integratie, herschikking en aanpassing van processen en organisatiestructuren.

6. De begroting

Algemeen

In het hoofdstuk “Bestaansrecht, cultuur, doelstelling, opdracht en kaders” is al het nodige geschreven over financiële uitgangspunten voor de nieuwe organisatie. Deze zijn vertaald naar de begroting voor 2016 van de nieuwe organisatie. Structurele kostenreducties zijn echter zaken die men niet binnen een zeer kort tijdsbestek kan realiseren. Kosten voor onroerend goed kunnen veelal niet per direct worden afgebouwd, contracten hebben opzegtermijnen, er zijn soms versnelde afschrijvingskosten, etc. Daarnaast is de doelstelling om de processen binnen de organisatie in de transformatiefase in de komende jaren zo doelmatig, doelgericht en flexibel als mogelijk in te richten, zodat de organisatiekosten zo laag mogelijk zijn en blijven. Kortom, ook kostenreductie vraagt tijd. De nieuwe organisatie zal er alles aan doen om die overgangsperiode naar een structureel lager kostenniveau zo kort mogelijk te laten zijn en rapporteert hierover aan de gemeenten als onderdeel van de reguliere rapportages.

Naast het gefocust zijn op “kosten”, is het minstens zo belangrijk dat de nieuwe organisatie kijkt naar omzet en rendementsverbetering (daar waar mogelijk en niet in tegenspraak met door de gemeenten aangegeven strategische beleidskaders). De focus leggen op uitstroom met hieraan gekoppeld concrete doelstellingen (zowel qua aantal als financieel resultaat) -gerelateerd aan een door gemeenten aangegeven/goedgekeurd gezond ambitieniveau- is belangrijk om als organisatie in de toekomst slagvaardig te kunnen opereren. De nieuwe organisatie moet dan ook jaarlijks de aangegeven kaders, met hieraan gekoppeld doelstellingen en resultaatgebieden, vertalen in een jaarplan waarin per gemeente o.a. de te behalen resultaten, doelstellingen zijn beschreven. Het werken met een jaarplan, rapportagesets, concrete doelstellingen, een BSC (balance score card) en KPI’s (key performance indicatoren) zijn dan ook management- en sturingsmiddelen om haar operationele beleid te verankeren en transparant te maken.

De begroting 2016 ev

De begroting is opgesteld met als basis de drie afzonderlijke begrotingen van de drie fusiepartners, gecorrigeerd voor de activiteiten voor de gemeente Aalten. Met deze gegevens als basis is gekeken waar de nieuwe organisatie op het gebied van organisatiekosten en opbrengsten uit de markt zich ten opzichte van de situatie 2015 financieel structureel kan verbeteren. *De organisatiekosten* betreffen de kosten van de middelen (medewerkers, huisvesting, ICT, facilitaire kosten) die de organisatie moet maken om de opgedragen taken uit te kunnen voeren. *De opbrengsten* uit de markt bestaan uit detacheringsvergoedingen WSW en opbrengsten uit verhuur van onroerend goed.

Parallel hieraan is eveneens nog gekeken naar het saldo van *de operationele budgetten* van de drie afzonderlijke partners. Het saldo van de 'operationele' budgetten is de resultante van de door het rijk ter beschikking gestelde budgetten voor inkomensondersteuning en re-integratie (Bundeling Uitkeringsvoorziening Gemeenten (BUIG) , het Re-integratiedeel van het Participatie-budget, Bijzondere Bijstand Zelfstandigen) minus de uitgaven ten laste hiervan. Hier zullen in de komende jaren nog tekorten zichtbaar zijn. Zij worden wel genoemd en het spreekt voor zich dat de nieuwe organisatie de ambitie heeft ook hier in de komende jaren positieve stappen in te zetten (zie ook bijlage 3 waar hiervoor aangegeven begrippen nader uitgewerkt en toegelicht worden).

Totaal resultaat 2016

Het fuseren van de organisaties zal in 2016 leiden tot een verbetering van het saldo in de bedrijfsvoering met bijna € 700.000 ten opzichte van de opgetelde, begrote resultaten 2016 van de drie individuele organisaties, exclusief Aalten (zie fig. 1)
Deze verbetering is exclusief de nog nader aan te geven ambities voor 2016 om de resultaten op de BUIG-budgetten W&I Doetinchem en Oude IJsselstreek te verbeteren.

Fig 1 Samenvattend totaal overzicht Begroting 2016

Samenvattend totaal overzicht Begroting 2016 *(bedragen x € 1.000)*	**gD**	**ISWI**	**Wedeo**	**Totaal**		**totaal excl. Aalten**		**begroting 2016**
saldo operationele budgetten	-2.004	-1.340	-1.012	-4.356		-4.631		-4.631
organisatiekosten	-3.361	-2.984	-5.421	-11.766		-10.781		-10.063
opbrengsten	0	95	6.402	6.497		6.466		6.436
saldo bedrijfsvoering	-5.365	-4.229	-31	-9.625		-8.946		-8.258
dekkingsmiddelen *	5.365	4.229	31	9.625		8.946		8.258
netto resultaat	**0**	**0**	**0**	**0**		**0**		**0**

** Voor toelichting dekkingsmiddelen zie bijlage 3.*

Het resultaat van de WSW-activiteiten blijft ongeveer gelijk aan het resultaat in 2015, ondanks een afname van de WSW-populatie met zo'n 8% of te wel zo'n 50 fte. Dit lukt door de gemiddelde opbrengsten per fte te laten stijgen. Ook is een afname van de organisatiekosten begroot, gegeven de hiervoor genoemde krimp van het aantal Wsw-ers.

Meerjarenperspectief

Het saldo bedrijfsvoering verbetert sterk in de meerjarenraming. Dit volgt uit een verbetering van de operationele budgetten, een daling van de organisatiekosten en een lichte afname van de opbrengsten WSW. In onderstaande tabel is de ontwikkeling weergegeven vanaf het jaar 2015 (begroting). Het betreft vergelijkbare cijfers, dat wil zeggen dat ook de begroting 2015 is aangepast voor het niet meer uitvoeren van taken voor Aalten.

Fig 2 Meerjarenperspectief

Meerjarenperspectief *(bedragen x € 1.000)*	**begroting 2015**	**begroting 2016**	**begroting 2017**	**begroting 2018**	**begroting 2019**
saldo operationele budgetten	-5.682	-4.631	-3.632	-2.575	-1.450
organisatiekosten	-10.797	-10.063	-9.636	-9.244	-8.849
opbrengsten	6.290	6.436	6.315	6.172	6.130
saldo bedrijfsvoering	-10.189	-8.258	-6.953	-5.647	-4.169
dekkingsmiddelen	10.189	8.258	6.953	5.647	4.169
netto resultaat	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Operationele budgetten:
De doelstelling van de fusieorganisatie is om met de door de rijksoverheid ter beschikking gestelde operationele budgetten (BUIG, re-integratiebudget) uit te komen. In 2015 kennen

zowel W&I Doetinchem (2,6 mln.) als Oude IJsselstreek (2,2 mln.) een fors bruto[2] tekort op het BUIG-budget. In het meerjarenperspectief is aangenomen dat de afbouw van dit tekort naar een evenwichtssituatie ongeveer 3 jaar duurt. Dit is ambitieus en kan vanuit de nieuwe organisatie vanaf begin 2016 met de start van de transformatiefase - de fase waarin de medewerkers binnen de nieuwe organisatie gaan werken aan het afstemmen, inregelen en slimmer en effectiever uitvoeren van de processen- en door klanten zo snel als mogelijk toe te leiden naar betaalde arbeid, beïnvloed worden. Daarnaast is e.e.a. ook nog voor een fors deel afhankelijk van externe, moeilijk te beïnvloeden wetgevende en economische ontwikkelingen. Dit houdt in dat in 2019 het tekort op de operationele budgetten alleen nog uit het negatieve subsidieresultaat Wsw bestaat. Dit tekort op het subsidieresultaat (in 2019 € 450.000 meer t.o.v. 2015) wordt gecompenseerd door een verbetering van de baten en een verlaging van de kosten. De uitvoering van de Wsw heeft dus een - nagenoeg - nul resultaat in deze meerjarenbegroting.

Organisatiekosten:
Deze kosten nemen af van € 10.797.000 in 2015 tot € 8.849.000 in 2019. De afname met ruim €1.900.000 volgt uit:

- Een afname van de personele kosten (€ 534.000);
- Een verlaging van de overige organisatiekosten (€ 199.000)
- De verdere afbouw van de uitvoeringskosten voor de uitvoering van de Wsw (€ 764.000);
- Een taakstellende bezuiniging van € 150.000 op jaarbasis vanaf 2017 (€ 450.000).

NB: In deze vergelijking zijn de cijfers voor 2015 reeds gecorrigeerd voor het vertrek van Aalten. De organisatiekosten van de ongecorrigeerde begrotingen 2015 van ISWI, W&I en Wedeo te samen bedraagt € 11.848.000. In feit is er dus sprake van een afbouw van € 2.900.000 miljoen.

Opbrengsten:
Het betreft bijna uitsluitend de opbrengsten WSW. Deze dalen door de gestage uitstroom van het aantal WSW-medewerkers. Door een verbetering van de opbrengsten per fte is de absolute afname beperkt. Per saldo laat de uitvoering van de Wsw een nul resultaat zien in de jaren 2016 - 2019.

Transitiekosten en mutatie dekkingskosten gemeente Doetinchem

In het “Implementatieplan Gezamenlijke Uitvoering Participatiewet” d.d. juli 2014 wordt aangegeven dat met het starten van een nieuwe fusieorganisatie een investering van € 1.500.000 is gemoeid. Dit bedrag is opgebouwd uit kosten gerelateerd aan personele kosten (o.a.her-, om- en bijscholing, opleidingen), organisatie ontwikkeling, investeringen in nieuwe huisvesting, ICT opstartkosten etc, voor de nieuwe organisatie). Het opnieuw beoordelen van deze kosten heeft voor als nog niet geleid tot een aanpassing van het bedrag (zie ook bijlage 5).

Naast de hiervoor aangegeven transitiekosten is er eveneens sprake van achterblijvende kosten/baten ISWI als gevolg van het opheffen van de GR ISWI en mutatie en dekkingskosten voor de gemeente Doetinchem. Deze zijn niet in de transitiekosten opgenomen

Voor de gemeente Oude IJsselstreek gaat het hierbij om het saldo van baten en lasten/ vorderingen en verplichtingen die resteren na de eliminatie van het ISWI. Hieronder vallen in elk geval de verplichtingen verbonden aan het huurcontract van het kantoorpand en een eventuele bijdrage in de kosten personeel. De financiële resultante hiervan maakt geen onderdeel uit van de in deze nota aangegeven transitiekosten.

[2] De eventuele ontvangsten vanuit de vangnetregeling en reserveringen uit voorgaande jaren zijn verwerkt in de post dekkingsmiddelen, zie ook bijlage 3.

Binnen de gemeente Doetinchem betekent het uit de organisatie plaatsen van de afdeling W&I dat er geen kosten voor overhead en ondersteunende dienstverlening meer kunnen worden doorbelast. De achterliggende dienstverlening vervalt of wordt door de nieuwe organisatie zelf ingevuld. Het gaat om in totaal €1.005.000 (begroting 2016). Hier staat tegenover dat Wedeo per 1 juli 2015 haar ICT-ondersteuning gaat afnemen bij de gemeente Doetinchem. Hierdoor neemt dus ook de nieuwe organisatie meer diensten af van de gemeente Doetinchem (ongeveer € 250.000 op jaarbasis).

Tegenover dit nadeel staat dat de bijdrage van de gemeente Doetinchem in de organisatiekosten na de aanloopjaren naar verwachting eveneens flink zal dalen. Hoe groot dit voordeel wordt is afhankelijk van de afspraken die worden gemaakt over de verdeling van de organisatiekosten. De deelnemende gemeenten zullen overeenstemming moeten bereiken over die verdeelsleutel.

In onderstaand overzicht is aangenomen dat die verdeling voor 1/3 deel gebeurd op basis van het aantal personen dat een uitkering ontvangt, voor 1/3 deel op basis van de verhouding van het aantal Wsw-ers uit de twee deelnemende gemeenten[3] en voor 1/3 deel op basis van het aantal inwoners in de twee gemeenten.
Voor 2016 is de verhouding dan:

- 60,7% gemeente Doetinchem;
- 39,3% gemeente Oude IJsselstreek.

De tabel in figuur 3 geeft een beeld van de gevolgen voor de gemeenten, gerelateerd aan de bijdrage zoals die is berekend in de oorspronkelijke begrotingen 2016.

Fig 3 Verdeling dekkingsbijdrage organisatiekosten

Verdeling dekkingsbijdrage organisatiekosten	**begroting**	**begroting**	**begroting**	**begroting**	**begroting**
(bedragen x € 1.000)	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
organisatiekosten	10.797	10.063	9.636	9.244	8.849
Bijdrage WSW aan organisatiekosten	5.561	5.390	5.061	4.768	4.680
organisatiekosten te dekken door gemeenten	5.236	4.673	4.575	4.476	4.169
aandeel Oude Ijsselstreek					
oorspronkelijke begroting	*1.762*	*1.999*	*pm*	*pm*	*pm*
o.b.v. nieuwe verdeelsleutel (39,3 % vanaf 2016)	*pm*	*1.835*	*1.797*	*1.758*	*1.637*
aandeel Doetinchem:					
oorspronkelijke begroting	*3.474*	*3.361*	*pm*	*pm*	*pm*
o.b.v. nieuwe verdeelsleutel (60,7% vanaf 2016)	*pm*	*2.838*	*2.778*	*2.718*	*2.532*

Indien de afname van de organisatiekosten wordt gerealiseerd is de bijdrage van Oude IJsselstreek in 2016 € 165.000 lager dan de oorspronkelijke begroting. En bij een gelijkblijvende verdeelsleutel loopt dit bedrag op tot € 350.000 in 2019.

Voor Doetinchem zijn deze bedragen respectievelijk € 523.000 ten opzichte van de begroting 2016, oplopend tot ruim € 800.000 in 2019. Zoals uit de tabel in figuur 4 hieronder blijkt zijn dan de niet meer door te belasten kosten in 2019 volledig gecompenseerd.

[3] Deze factor is pas op termijn relevant. Voor de jaren tot 2019 is begroot dat de uitvoering van de Wsw nagenoeg zonder gemeentelijke bijdrage kan. Voor de stabiliteit en continuïteit van de verdeelsleutel is het meewegen van deze factor vanaf de start aan te bevelen.

Fig 4 Mutatie dekkingskosten Doetinchem

Mutatie dekkingskosten gemeente Doetinchem	begroting 2016	begroting 2017	begroting 2018	begroting 2019
Toegerekende kosten afdeling W&I				
kosten directie, concern, bedrijfsvoering	244	244	244	244
kosten P&O	179	179	179	179
huisvestingskosten (stadhuis algemeen/afsch/energie/ schoonmaak/verz)	65	65	65	65
facilitaire kosten	266	266	266	266
ICT	251	251	251	251
totaal toegerekende kosten	**1.005**	**1.005**	**1.005**	**1.005**
af: inkoop extra ICT diensten fusieorganisatie	-250	-250	-250	-250
af: lagere bijdrage organisatiekosten	-523	-583	-643	-829
saldo mutatie dekkingsmiddelen	**232**	**172**	**112**	**-74**

Bovenstaande financiële effecten met betrekking tot de bijdrage van de gemeenten in de organisatiekosten zijn gebaseerd op een voorlopige verdeelsleutel. Hierover, en over de wijze waarop financiële tekorten en/of overschotten van de nieuwe organisatie worden vereffend zullen nadere afspraken moeten worden gemaakt.

Totaal financieel effect

Het totale financiële effect komt, door een efficiëntere bedrijfsvoering en besparing op de operationele kosten tot 2019, uit op ruim € 3.000.000. Hierin zijn dan ook te maken kosten ter voorbereiding op de transitie en transformatie van de nieuwe organisatie verrekend. In figuur 5 wordt e.e.a. nog eens nader aangegeven.

Fig. 5 overzicht besparingen/investeringen

overzicht besparingen/investeringen *(bedragen x € 1.000)*	begroting 2015	begroting 2016	begroting 2017	begroting 2018	begroting 2019		totaal periode
besparing operationele budgetten	pm	pm	pm	pm	pm		pm
besparing op organisatiekosten t.o.v. 2015	0	-734	-1.161	-1.553	-1.948		-5.396
voorbereidingskosten	300	0	0	0	0		300
transitiekosten	0	1.280	220	0	0		1.500
saldo besparing <--> eenmalige kosten	**300**	**546**	**-941**	**-1.553**	**-1.948**		**-3.596**

N.B: de besparingen op de organisatiekosten kunnen worden herleidt vanuit figuur 2. Bijvoorbeeld: besparing 2016: Organisatiekosten 2016 (-10.063) – organisatiekosten 2015 (a 10.797) = -734. Besparing 2017: Organisatiekosten 2017 (-9.636) – organisatiekosten 2015 (10.797) = - 1.161, etc.

7. De sociale paragraaf

Algemeen

De huidige formatie van de drie organisaties bestaat op dit moment uit c.a.140 fte. Hierin is uitgezonderd ruim 6 fte, werkzaam in het “jongerenloket/ RMC van W&I van de gemeente Doetinchem (zie ook figuur 6).

Fig 6 Bestaande formatie op 1 juli 2015 (exclusief jongerenloket/RMC)

organisatie	FTE vast	FTE tijd	FTE inhuur	totaal
Doetinchem	26,89	7,00	4,11	38,00
ISWI	27,06	3,41	7,67	38,13
ISWI (gedetacheerden vanuit Wedeo)	3,89	3,61		7,50
Wedeo (excl gedet naar ISWI)	49,85	5,45	1,44	56,74
TOTAAL	**107,69**	**19,47**	**13,22**	**140,38**
Personele mutaties 2e helft 2015	**3,83**			**12,35**
Saldo op 01-01-16	**103,86**	**14,28**	**9,89**	**128,03**

De nieuwe organisatie zal werken met een normbezetting van123 fte. Dit is iets hoger dan de bezetting op 1-1-2016. Door verder natuurlijk verloop en het aflopen van tijdelijke contracten bestaat de organisatie op 1-1-2016 voor zover nu te overzien uit 104 fte met een vast dienstverband en c.a. 24 fte inhuur en tijdelijke dienstverbanden. In de normbezetting is rekening gehouden met een lager benodigde menskracht door het wegvallen van werkzaamheden voor de gemeente Aalten en efficiencybesparingen in de samenstelling van de formatie in de nieuwe organisatie. In dit totaal zijn eveneens niet meegenomen de benodigde menskracht voor RMC/ jongeren loket werkzaamheden door de gemeente Doetinchem (6,4 fte), die een eigen financieringswijze hebben en elders gedetacheerde medewerkers van Wedeo (4,8 fte). Deze medewerkers zijn meegegaan bij het verzelfstandigen van bedrijfsactiviteiten of zijn structureel geplaatst bij groepsdetacheringen. Overigens is het saldo van de loonkosten van deze medewerkers minus de detacheringvergoeding nul of positief. Het verschil tussen 123 fte en het genoemde aantal van 117 fte in de nota “Implementatieplan Gezamenlijke Uitvoering Participatiewet” d.d. juli 2014 (totaal 6 fte) wordt verklaard door een extra inzet sinds 2014 van ca.3 fte op de Leer Werk activiteiten om klanten sneller voor te bereiden op het verrichten van betaald werk en een correctie van ca.3 fte voor in juni 2014 niet meegetelde medewerkers geboekt t.l.v. het Re-integratiebudget.
Op basis van de thans geldende workload betekent dit dat voor alle vaste medewerkers een formatieplaats beschikbaar is in de nieuwe organisatie. Wel zal er in en aantal situaties een beroep gedaan worden op her om en bijscholing van medewerkers ten einde ook in de nieuwe organisatie op een voor betrokkene nieuwe/gewijzigde functie optimaal te kunnen acteren. Hierover zullen vanzelfsprekend met diegene die dit aangaan gesprekken over worden gevoerd. Maatwerk en zorgvuldigheid zijn hierbij belangrijke uitgangspunten.

Op een aantal plaatsen binnen Wedeo zijn ook medewerkers werkzaam met een WSW status, die voornamelijk lichte administratieve en ondersteunende werkzaamheden verrichten. In het kader van leerwerkplekken zal er in de nieuwe organisatie altijd - zoals nu ook het geval is- ruimte zijn om klanten in het kader van het voorbereiden op het vinden van werk, werkervaring op te laten doen. Wel is het beleid, rekening houdend met de principes van zorgvuldigheid en goede onderlinge afstemming, dat uiteindelijk ook deze medewerkers met een WSW status binnen korte of langere termijn in aanmerking komen voor detachering. Een gegeven dat overigens voor alle WSW medewerkers in het verleden, heden en de toekomst gold en geldt.

Voor de medewerkers met een tijdelijk dienstverband geldt op basis van zorgvuldigheid, geschiktheid, aanwezige begrotingsruimte etc., dat contracten op basis van een vast

dienstverband mogelijk zijn en blijven. Uitgangspunt is en blijft wel dat de nieuwe organisatie met een flexibele schil zal werken van c.a. 20 fte aangezien het aantal klanten altijd sterk conjunctuurgevoelig zal zijn. De organisatie zal op deze schommelingen moeten kunnen mee ademen rekening houdend met de wetgeving hieromtrent.

Sociaal Plan
De arbeidsvoorwaarden van de bij de fusie betrokken organisaties zijn met elkaar vergeleken en in kaart gebracht. Met de vakorganisaties en het GO wordt overleg gevoerd over een passend Sociaal Plan. Bij het voorbereiden van de inhoud van het sociaal plan wordt rekening gehouden met het in procedure zijnde Sociaal Statuut gemeente Doetinchem. In aansluiting hierop zal met de vakorganisaties en de betrokken GO'en gesproken worden over een Sociaal Plan. Hierin worden naast afspraken over her-, om- en bijscholing -indien dit niet tot een structureel succesvolle plaatsing leidt- afspraken gemaakt over het vinden van nieuw werk binnen of buiten de organisatie. Daarnaast worden afspraken gemaakt over de vertaling van huidige taken naar functies in de nieuwe organisatie. Tevens worden afspraken gemaakt over de plaatsingsprocedure van de medewerkers uit de drie bestaande organisaties in de nieuwe organisatie. Hetzelfde geldt voor de procedure die moet leiden tot de invulling van de sleutelfuncties. Ook als het gaat om de rechtspositie en de hieraan gekoppelde arbeidsvoorwaarden zullen nadere afspraken worden gemaakt.

Goede begeleiding voor medewerkers die in de nieuwe organisatie werkzaam zijn en/of een traject van her-, om- en bijscholing volgen, is belangrijk. De implementatie van de voorgenomen transitie dient dan ook op een sociale en ook voor de organisatie verantwoorde en zorgvuldige wijze te verlopen. De reguliere bedrijfsvoering en de implementatie van de voorgenomen transitie dienen beide mogelijk te blijven.

Rechtspositie
Het voornemen bestaat in de nieuwe organisatie te werken met twee rechtsposities.
1. Medewerkers met een WSW status;
2. Medewerkers met een ambtelijke status welke in dienst zijn van de GR.

Voor medewerkers met een WSW status verandert er arbeidsvoorwaardelijk niets. Zij blijven vallen onder de WSW en hebben een eigen CAO en pensioenregeling.

Alle ambtelijke medewerkers werkzaam in de nieuwe organisatie krijgen een ambtelijke aanstelling met de GR (voor zover men die nu nog niet heeft). Zij behouden hun ambtelijke status en de pensioenrechten bij het ABP die hier aan gekoppeld zijn. Voor deze groep medewerkers gelden de arbeidsvoorwaarden conform de Car-uwo en het voornemen is een aantal specifieke arbeidsvoorwaardelijke regelingen voor de nieuwe organisatie op te stellen (de zogenaamde lokale regelingen). Het voornemen is eveneens medewerkers, die thans werkzaam zijn met een vaste arbeidsoverkomst en die in dienst zijn van de Stichting Talent voor werken en werkzaam bij Wedeo, over te zetten naar de hiervoor aangegeven ambtelijke status.

Overleg OR'n en Adviesaanvraag
Parallel aan het hiervoor benoemde overleg met vakorganisaties en hun vertegenwoordiging loopt eveneens de adviesaanvraag procedure richting de diverse betrokken Ondernemingsraden (OR'n). Hierin wordt in afstemming met de betrokken OR'n zo veel mogelijk gezamenlijk opgetrokken. Hiervoor is een specifiek voor de fusie opgesteld overlegplatform OR'n opgezet. De invulling van het voorgaande vindt plaats na overleg. Gedurende het gehele proces m.b.t. het tot stand komen van deze nota zijn alle OR'n inhoudelijk op de hoogte gehouden van de voortgang.

Voor alle bij de fusie betrokken medewerkers zijn en worden bijeenkomsten georganiseerd waarin uitleg wordt gegeven over de voorgenomen fusie. Men wordt geïnformeerd over reden en inhoud, de voorgenomen organisatiestructuur, de financiële gevolgen, de personele formatie en het hieraan gekoppelde tijdspad en de te volgen besluitvormingsprocedures.

8. Hoe nu verder?

De doelstelling om te komen tot een nieuwe uitvoeringsorganisatie voor de Participatiewet per 1-1-2016 loopt via diverse besluitvorming gremia. Allereerst is daar de politieke besluitvorming in de diverse colleges en gemeenteraden. Het gaat dan primair om het uittreden van de gemeente Montferland uit de gemeenschappelijke regeling; het omvormen van de GR Wedeo tot een GR die niet alleen staat opgesteld voor de uitvoering van de WSW, maar ook voor de Participatiewet en mogelijk later nog andere wettelijke taken; het opheffen en overhevelen van operationele taken vanuit de GR ISWI naar de nieuwe fusieorganisatie; en het invoegen van W&I Doetinchem in de nieuwe organisatie. Al deze activiteiten dienen conform de daarvoor geldende regels en procedures te worden doorlopen in de maanden september tot en met november/december 2015. Parallel hieraan loopt het spoor van overleg met de vakorganisaties en de diverse adviesaanvragen. Doelstelling is om uiteindelijk voor het einde van het jaar de besluitvorming te hebben afgerond zodat de nieuwe organisatie per 1-1-2016 juridisch een feit is. Om dit te bereiken is ook een “Colleges en Raden” spoorboekje gemaakt. Dit is in bijlage 6 bijgevoegd.

Ter voorbereiding op de transformatiefase, zal in het najaar van 2016 gestart worden met het opstellen van een plan van aanpak/ spoorboekje om de transformatiefase direct bij aanvang van de nieuwe organisatie vorm en inhoud te geven. Bij deze voorbereiding worden reeds vanaf het begin medewerkers van de organisatie betrokken door het deelnemen aan diverse werkgroepen die e.e.a. reeds in concept voorbereiden. Op deze wijze kan per 1-1-2016 direct gestart worden met het verder vormgeven aan de organisatie.

Bijlage 1 Doelgroepen vanuit de Participatiewet

D+OIJ actueel (+ Montferland voor Wsw)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2060
Aantal WWB-ers	1669	1.759	1.811	1.779	1.729			
Wsw zittend bestand (SE) (D+OIJ+M)	874	851	800	751	704	671	638	0
nieuwe doelgroep regulier		12	35	59	81			
nieuwe doelgroep beschut		6	17	28	39			
voormalig Wajong		39	81	123	166			
	2543	2.666	2.744	2.740	2.719	671	638	0

Uitgangspunt bij het volume is dat het CBS als bron voor de toekomst wordt gebruikt en dat het aantal uitkeringen in de gemeente gelijke tred houdt met de landelijke voorspellingen

Bijlage 2 Uitwerking hoofdstructuur

Normformatie: 123,10 FTE (inclusief flexibele schil)
Op 1 januari 2016: 128,03 FTE (inclusief tijdelijk en inhuur)

De aangegeven taken per onderdeel zijn globaal en niet uitputtend.
Details moeten nog verder worden uitgewerkt.

UITGANGSPUNTEN:

- Fusieorganisatie is een uitvoeringsorganisatie. Beleidsontwikkeling is wisselwerking tussen gemeenten en uitvoeringsorganisatie.
- Integraal management: Afdelingsmanagers zijn niet alleen verantwoordelijk voor de producten en diensten van de afdeling maar ook voor de door hen beïnvloedbare resultaten op gebied van de middelen (financiën, personeel, ICT)
- Maximaal 3 hiërarchische niveaus
- Span of control niet alleen afhankelijk van aantal FTE's maar ook van samenstelling organisatieonderdeel (aard en karakter van de functies)
- Ondersteunende taken: decentraal beleggen, tenzij……
- De structuur is getekend vanuit de hiërarchische lijnen. In de werkprocessen zal er steeds meer sprake zijn van wisselwerking en uitwisseling tussen de verschillende organisatie-eenheden (horizontaal).
  De hiërarchische lijnen mogen daar geen beletsel voor vormen (verticaal)
  Bewaak het onderscheid tussen hiërarchie (verticaal) en processen (horizontaal) en de wisselwerking tussen beide.

DIRECTIE:

- Algemeen Directeur: ambtelijk eindverantwoordelijk; secretaris AB en DB ; aansturing primair proces;
- Directeur bedrijfsvoering: aansturing centrale staf; bewaking via balance score card/kritische prestatie-indicatoren (kpi);

CENTRALE STAF

a. Structuur

- Aansturing door de directeur bedrijfsvoering
- Indelen in 2 clusters (teams). Het team financiën etc. wordt rechtstreeks aangestuurd door de directeur bedrijfsvoering. Binnen financiële administratie en salarisadministratie krijgt een van de medewerkers een soort senior-rol (functioneel leidinggeven).
- Aansturing team HRM etc. door een teamleider
- Controller wel binnen centrale staf maar eigenstandige verantwoordelijkheid en bevoegdheid wel verankeren.

b. Taakvelden (globaal)

- Uitvoeringsbeleid wet en regelgeving
- Financiën :planning en control cyclus, financieel adviseurs voor de lijnmanagers; financiële administratie organisatie ; salarisadministratie
- HRM: arbeidsvoorwaarden , p-consulenten, opleidingen, personeelsadministratie, arbo algemeen/ziekteverzuim;
- ICT:netwerk en systeembeheer (voor zover nog van toepassing ivm onderbrenging hiervan bij gemeente Doetinchem). NB: applicatiebeheerders binnen de vakafdelingen!
- Juridisch control; Bezwaar en beroep binnen de vakafdelingen!
- Communicatie: pr en voorlichting, perscontacten
- facilitair/receptie: bodediensten, receptie (geen inhoudelijke klantcontact)
- Secretaresses/managementassistentes (directie, afdelingsmanagers, teamleiders). Centraal positioneren t.b.v. flexibiliteit. Wel werken met vaste aanspreekpunten.

TOELEIDING EN INKOMEN

a. **Structuur**

- In verband met omvang en inhoud van de functies indelen in 3 clusters, met hiërarchisch leidinggevende:
  * inkomen
  * werk
  * administratie

b. Taakvelden (globaal)

- Beleidsontwikkeling (voor zover niet ondergebracht bij gemeente)
- Intake en klantherkenning (front-office)
- Consulenten inkomen
- Kwaliteitszorg (inhoudelijke toetsing en interne controle)
- Bezwaar en beroep
- Handhaving (fraudepreventie en –opsporing)
- Uitkeringsadministratie (inclusief terugvordering en verhaal);
- Applicatiebeheer
- Consulenten werk/trajectbegeleider

Voor advies over diagnose en opleidingen gebruik maken van de kennis en ervaring binnen de afdeling Werk en Ontwikkeling

COMMERCIE EN WERKGEVERSDIENSTEN

a. Structuur

- Geen nadere onderverdeling in clusters /teams
- Relatie met WESP

b. Taakvelden (globaal)

- Acquisitie externe werkplekken (jobhunters)
- Accountmanagers
- Arbeidsbemiddelaars
- Administratie

WERK EN ONTWIKKELING

a. Structuur

- **Onderverdeling in 2 clusters/teams:**
  - Detachering
  - Werk – en ontwikkelcentrum (voorlopige naam)
- Werk en ontwikkelcentrum met afzonderlijk hiërarchisch leidinggevende (ivm onvang en karakter)
- Detachering rechtreeks onder leiding van afdelingsmanager

b. Taakvelden (globaal)

- Detacheringen
- Administratie detacheringen (m.u.v. salarisadministratie) ; feitelijke facturering binnen centrale stafafdeling
- Jobcoaches (zowel voor gedetacheerden als voor medewerkers binnen eigen productieafdelingen)
- Diagnoseactivititeiten en opleiding
- Werkleiders
- Productieafdelingen (SW-personeel)
- Bedrijfsbureau werk- en ontwikkelcentrum
- Huisvesting (voor alle organisatieonderdelen)
- Centrale inkoop (voor alle organisatieonderdelen)
- Acquisitie productieactiviteiten t.b.v. eigen productieafdelingen
- Arbo (veiligheid gezondheid welzijn gedetacheerden en eigen productieafdelingen)

Bijlage 3 Gehanteerde aannames/uitgangspunten

1. Operationele budgetten

Zowel de door het rijk beschikbare budgetten als de uitgaven ten laste hiervan (voor zover nu bekend Zowel de door het rijk beschikbare budgetten als de uitgaven ten laste hiervan (voor zover nu bekend) zijn één op één overgenomen uit de drie begrotingen van de fusiepartners. De opgetelde resultaten van de BUIG-budgetten W&I Doetinchem en Oude IJsselstreek laten voor 2016 een tekort zien van € 3,6 mln. Het structureel verlagen van deze tekorten is de financiële ambitie van de nieuwe organisatie. Majeure effecten hiervan zullen pas zichtbaar worden vanaf 2017 en verder (zie ook onder 'meerjarenperspectief'). Want pas begin 2016 start de transformatiefase, de fase waarin de medewerkers binnen de nieuwe organisatie gaan werken aan het afstemmen, inregelen en slimmer en effectiever uitvoeren van de processen. Deze wijze van presenteren van het saldo BUIG wijkt af van de presentatie binnen de gemeenten: daar wordt de - eventuele - uitkering volgens de Vangnetregeling en mogelijke in voorgaande jaren gedane reserveringen in het saldo verwerkt. In deze memo zijn deze posten opgenomen onder de regel dekkingsmiddelen.
Het tekort op het WSW-budget wordt volledig gecompenseerd door het resultaat uit bedrijfsvoering, het positieve verschil tussen de opbrengsten en de organisatiekosten. Wedeo heeft dus als organisatie geen negatief resultaat in 2016.
Een specificatie van de resultaten op de operationele budgetten is te vinden in bijlage 1. Onderstaand is een samenvatting opgenomen:

Fig 7 Samenvatting operationele budgetten

									begroting
Samenvatting Operationele budgetten:			**gD**	**OY**	**Wedeo**		**totaal**		**2016**
	Saldo Buig (BUIG-budget minus uitkeringskosten plus baten)		*-2.004*	*-1.615*	*0*		*-3.619*		*-3.619*
	Saldo Bbz 2004 (Bbz-budget minus uitkeringskosten Bbz)		*0*	*0*	*0*		*0*		*0*
	Saldo Wsw (Wsw-budget minus loon- en overige kosten SW)		*0*	*0*	*-1.012*		*-1.012*		*-1.012*
	Saldo Re-integratiebudget		*0*	*0*	*0*		*0*		*0*
Saldo operationele budgetten			**-2.004**	**-1.615**	**-1.012**		**-4.631**		**-4.631**

2. Organisatiekosten

Loonkosten Begroting 2016/meerjarenperspectief

Voor de Begroting 2016 is aangenomen dat alle medewerkers met een vast contract (104 fte, zie "de sociale paragraaf figuur 6") overgaan naar de nieuwe organisatie. Aangevuld met 24 fte medewerkers met een tijdelijke aanstelling/contract/inhuur resulteert dit in een startformatie van 128,0 fte. Aangenomen is dat de 5 fte (128 -123,0 fte) medewerkers boven de structurele formatie geleidelijk uitstromen in 2016. De hiermee gepaard gaande kosten zijn opgenomen onder de transitiekosten (zie ook bijlage 5). Aangenomen is dat loonkosten van de medewerkers (al dan niet met een vast contract) die tot nu toe ten laste van het re-integratiebudget zijn geboekt, ook vanaf 2016 ten laste van dat budget worden geboekt.

Huisvestingskosten

De nieuwe organisatie zal op de korte termijn maatregelen nemen om het aantal vierkante meters voor huisvesting met de daarmee gepaard gaande kosten terug te brengen. Voor de langere termijn zullen in de transformatieperiode enkele alternatieve scenario's uitgewerkt worden. Wel worden voorbereidingen getroffen om het aantal locaties op de langere termijn terug te dringen. Met als direct gevolg dat de kosten van huisvesting ook verder gereduceerd kunnen worden. Voor de kortere termijn (begin 2016) zullen een aantal verhuisbewegingen plaats moeten vinden die ertoe zullen leiden dat de nieuwe organisatie op een beperkt aantal locaties met minder vierkante meters uit kan.

Naast hiervoor vermelde financiële overwegingen spelen ook andere argumenten een rol bij de

keuze in het aanhouden, dan wel vervreemden van panden. Ook efficiencyverbetering en meer optimale onderlinge samenwerking door het samenvoegen van activiteiten zijn argumenten die meegenomen worden in dit kader.
Overeenkomstig het implementatieplan is bij het bepalen van de huisvestingskosten uitgegaan dat bij de start de nieuwe organisatie wordt gehuisvest binnen de gebouwen van Wedeo. Hierdoor komen de huisvestingskosten van ISWI (€ 250.000) en W&I (€ 194.000 inclusief toegerekende kosten) te vervallen. Wel is rekening gehouden met een front office in Oude IJsselstreek. Ook is, in elk geval voor 2016, rekening gehouden met de huur van het huidige klanten- aanmeldpunt is het UWV pand te Doetinchem. Dit vanwege het nog ontbreken van specifieke faciliteiten (beveiligde spreekkamers bijvoorbeeld) voor deze activiteit. Als huurkosten voor deze twee locaties is in de begroting 2016 € 30.000 per locatie opgenomen.

Overige kosten
Voor de begroting 2016 zijn de overige kosten voornamelijk bepaald door de – opgetelde - kosten van ISWI en Wedeo voor de verschillende kostenposten te extrapoleren naar de omvang van de nieuwe organisatie. Deze werkwijze is een gevolg van het gegeven dat de begroting van W&I voornamelijk bestaat uit toegerekende kosten en de werkelijk t.l.v. de afdeling komende kosten niet of slechts beperkt ter beschikking zijn. Hierdoor, en door de nog uit te voeren onderzoeken naar de daadwerkelijk noodzakelijke (hulp)middelen zoals ICT applicaties, abonnementen, externe dienstverlening, et cetera) die de organisatie nodig heeft, geeft de Begroting 2016 slechts op hoofdlijnen een benadering van deze kosten. In de komende tijd, mogelijk doorlopend in de transformatiefase, zal met het opstellen van de budgetten een verdere verdieping en verfijning moeten worden aangebracht.
De totale organisatiekosten zijn, met in achtneming van vorenstaande, voor 2016 begroot op € 10.063.00. De vergelijkbare kosten oud (totaal van de drie organisaties, exclusief Aalten) bedragen € 10.781.000. Een afname van **6,7%.**
Bovenstaande resulteert in de volgende opstelling van de organisatiekosten:

Fig 8 Samenvattend overzicht organisatiekosten

Samenvattend overzicht organisatiekosten						**totaal**		**begroting**
(bedragen x € 1.000)	**gD**	**ISWI**	**Wedeo**	**Totaal**		**excl. Aalten**		**2016**
personele kosten	2.543	2.283	3.775	8.601		7.848		7.403
huisvestingskosten	194	250	738	1.182		1.100		930
facilitaire kosten	284	106	403	793		758		600
ICT kosten	251	234	291	776		698		680
overige algemene kosten	89	111	214	414		377		450
totaal organisatiekosten	**3.361**	**2.984**	**5.421**	**11.766**		**10.781**		**10.063**

De toename van de post Overige algemene kosten benodigd enige toelichting. Zoals al eerder aangegeven bestaan de kosten van W&I Doetinchem voor een groot deel uit toegerekende kosten. Dit als een uitvloeisel van de binnen de gemeente gehanteerde boekingssystematiek. In deze toerekeningen zitten ook kosten die, hoewel die toerekeningen wegvallen, de nieuwe organisatie wel moet maken. Denk bijvoorbeeld aan accountantskosten, portokosten, telefoonkosten et cetera.

3. Opbrengsten
Onder de opbrengsten zijn opgenomen de opbrengsten uit detachering en productie van het SW-werkbedrijf, de huuropbrengsten en de renteopbrengsten bij ISWI en bij Wedeo. De opbrengsten uit eigen leerwerkcentra zijn verantwoord bij het re-integratiebudget.

Fig 9 Samenvattend overzicht opbrengsten

Samenvattend overzicht opbrengsten							**totaal**		**begroting**
(bedragen x € 1.000)	**gD**	**ISWI**	**Wedeo**		**Totaal**		**excl. Aalten**		**2016**
detachering / productie SW			5.940		5.940		5.940		5.940
verhuur		45	413		458		443		413
rente		50	49		99		83		83
totaal opbrengsten	**0**	**95**	**6.402**		**6.497**		**6.466**		**6.436**

In de begroting wordt er vanuit gegaan dat ondanks een daling van het aantal WSW mede werkers de omzetten bij detachering en productieactiviteiten gelijk blijven door het verbeteren van opbrengsten per uur/tarieven.

4. Dekkingsmiddelen

Voor de Wsw geldt dat de organisatiekosten en het negatieve subsidieresultaat worden gedekt door opbrengsten uit de markt.
Eventuele extra uitkeringen ten gunste van het Buig-budget zijn onder deze post 'dekkingsmiddelen' opgenomen. Aangenomen is dat gemeenten - zoals tot nu toe gebruikelijk - het resterende tekort op het BUIG-budget aanvullen, tenminste gedurende de overgangsperiode die de nieuwe organisatie nodig heeft om structureel binnen deze budgetten te blijven.
Tenslotte is aangenomen dat de gemeenten blijven bijdragen in de organisatiekosten, voor zover niet gedekt door eigen opbrengsten (Wsw).

In onderstaande tabel een specificatie van de dekkingsmiddelen zoals opgenomen in de begroting 2016.

Fig 10 Specificatie dekkingsmiddelen begroting 2016

Specificatie dekkingsmiddelen begroting 2016	**gD**	**O IJ**	**totaal**
(bedragen x € 1.000)	**2016**	**2016**	**2016**
dekking operationele budgetten:			
aanvullende rijkssubsidie in kader Vangnetregeling	954	1.089	2.043
reservering in Meerjarenbegroting	800		800
nog te dekken	250	526	776
saldo dekking operationele budgetten	2.004	1.615	3.619
bijdrage organisatiekosten	2.838	1.835	4.673
totaal dekkingsmiddelen begroting 2016	**4.842**	**3.450**	**8.258**

Alle operationele budgetten worden per gemeente apart geadministreerd, zodat de noodzakelijke verantwoording richting gemeenten en rijk transparant kan worden weergegeven.

Bijlage 4 De operationele budgetten 2016

Operationele budgetten:	gD	OY	Wedeo	totaal
Buig (exclusief fictief Wsw):				
Ontvangsten	14.000	7.020		21.020
uitkeringslasten	-16.260	-8.798		-25.058
Terugvordering/verhaal	256	163		419
Saldo Buig	*-2.004*	*-1.615*	*0*	*-3.619*
Bbz 2004:				
Budget Rijk	12	20		32
aflossingen leningen	270	99		369
lasten onderzoekskosten	-75	-33		-108
90% declaratie onderzoekskosten	68	30		98
Bbz 2004 lasten	-500	-165		-665
Declaratie Rijk (risico bbz = 15% van budget)	225	49		274
Saldo Bbz 2004	*0*	*0*	*0*	*0*
Wsw:				
Wsw-deel in integratieuitkering sociaal domein	9.176	5.736		14.912
Wsw subsidie naar SW-bedrijf	-9.176	-5.736		-14.912
WSW-subsidie			20.346	20.346
Loonkosten SW			-19.957	-19.957
Vervoerskosten SW			-325	-325
Overige kosten SW			-491	-491
Loonkostensubsidie Begeleid Werken			-585	-585
Saldo Wsw	*0*	*0*	*-1.012*	*-1.012*
Re-integratiebudget				
RI-budget	1.700	731		2.431
RI-budget lasten personeel	-219	-206		-425
RI-budget lasten nader in te delen (budgetneutraal)	-1.181	-732		-1.913
RI-budget lasten ID		-70		-70
RI-budget lasten WIW	-263	-26		-289
RI-budget lasten WIW uitvoeringskosten	-37			-37
RI-budget lasten verplicht		-19		-19
RI-budget baten detacheringen				0
RI-budget baten productie		322		322
RI-budget baten kinderopvang				0
Saldo Re-integratiebudget	*0*	*0*	*0*	*0*
Saldo operationele budgetten	**-2.004**	**-1.615**	**-1.012**	**-4.631**

Bijlage 5 Transitiekosten en mutatie dekkingskosten

Herplaatsingsactiviteiten
Zoals eerder aangegeven kunnen – in elk geval getalsmatig – alle medewerkers met een vast contract over naar de nieuwe organisatie. Mogelijk betekent dit voor sommigen een (groten)deels andere functie. Hiervoor zijn er kosten opgenomen voor het her- en bijscholen van medewerkers (zie investeringen).
Daarnaast zal het niet in alle gevallen mogelijk zijn om medewerkers via herscholing te plaatsen. Er zijn mogelijk ook niet herplaatsbare medewerkers. Per saldo is een frictiekostenbudget van € 500.000 voorzien, bestaande uit:

Her en bijscholing	€ 100.000
Transitievergoeding en (Aanvulling) WW	€ 400.000

Huisvesting
Aflopende contracten
ISWI kent meerdere huurcontracten, te weten voor de kantoorruimte, het LWC in Ulft en de huur van een pand in Dinxperlo voor het uitvoeren van re-integratieactiviteiten. Aangenomen wordt dat de huur van het laatste pand wordt opgezegd.
Eveneens is aangenomen dat de huur van het LWC panden of tijdig kan worden opgezegd als die activiteiten worden stopgezet, of doorlopen indien besloten wordt die activiteiten voort te zetten. In het laatste geval komen deze kosten ten laste van het Re-integratiebudget. E.e.a. is afhankelijk van de discussie over de processen en procedures die nog loopt.
Aangenomen is verder dat de kosten van het - langlopende - huur contract voor het kantoorpand in Ulft onderdeel zijn van de liquidatie van ISWI. Die kosten zijn voor de resterende looptijd van de het huurcontract € 1.025.000 (exclusief de opbrengst verhuur).
In elk geval is aangenomen dat hieruit geen frictiekosten voorkomen die rusten op de nieuwe organisatie. De huurkosten van W&I voor hun ruimte in het UWV pand bedragen ongeveer € 100.000 per jaar. Het contract loopt tot eind 2016. In de begroting is € 30.000 meegenomen voor de frontoffice activiteiten. Hierdoor resulteren (alleen voor het jaar 2016) € 70.000 aan frictiekosten.

Inrichting nieuwe huisvesting
Om alle activiteiten van de nieuwe organisatie binnen de gebouwen van Wedeo onder te kunnen brengen is een aanpassing noodzakelijk. En mogelijk is het aantal beschikbare m2 onvoldoende en is uitbreiding van kantoorruimte noodzakelijk. In elk geval dienen de bestaande ruimten te worden opgeknapt (schilderen, vloerbedekking e.d.). Een en ander is mede afhankelijk van de nog lopende inventarisatie rond de gewenste/noodzakelijke wijze van huisvesting.
Hieronder een benadering van de investering in huisvestingskosten:

- ‘Opknappen’ bestaande kantoorruimte (1200 m2 x € 35/m2) € 50.000
- Verbouw bestaande ruimten i.v.m. gewenste indeling (500m2 x € 150) € 75.000
- Aanpassen technische installaties (luchtverversing, Sprinkler) n.a.v. verbouw € 75.000
- Onvoorzien <u>€ 50.000</u>
- Totaal € 250.000

ICT
Alle fusiepartners werken per 1 januari 2016 op de ICT systemen van de gemeente Doetinchem. Het is aannemelijk dat de kosten hiervoor door verder integratie van activiteiten en afbouw van de formatie op termijn zullen dalen. Wel zijn er eenmalige kosten te voorzien om de ICT systemen van de drie organisaties te integreren. Mogelijk moeten er een of enkele applicaties nieuw worden aangeschaft. Eerst na een degelijk onderzoek naar zowel de gewenste ondersteuning en een analyse van de aanwezige applicaties en(en de mogelijkheden daarvan) is een goede inschatting van deze investering e maken.
Op basis van de advies- en projectkosten van de recent uitgevoerde overgang van Wedeo naar de ICT systemen van de gemeente Doetinchem schatten we deze kosten voorlopig op

€ 180.000.

Personeel
De personele kosten zijn in de begroting 2016 (en de jaren daarna) opgenomen op basis van een normatieve bezetting van 123,0 fte. Aangenomen is dat gedurende het jaar 2016, met een mogelijke uitloop naar 2017 extra medewerkers nodig zijn. Immers, pas begin 2016 start de transformatiefase, de fase waarin de medewerkers binnen de nieuwe organisatie gaan werken aan het afstemmen, inregelen en slimmer en effectiever uitvoeren van de processen. Dit betekent een gefaseerde afbouw van het personele bestand in 2016/2017 naar de berekende normformatie van 123,0 fte. Hier is een bedrag mee gemoeid van €200.000

Voor cultuur- en organisatieontwikkeling en het opleiden en trainen, in eerste instantie van medewerkers die worden herplaatst, maar ook algemeen, is een extra investering voorzien € 150.000. Het betreft: cultuur en organisatieontwikkelingsprogramma (€100.000) en herschikking functieboek en functieomschrijving (€ 50.000).

Advieskosten
Aangenomen is dat de fusieorganisatie het eerste jaar nog behoefte heeft aan specifieke deskundigheid op o.a. juridisch terrein (contracten, personeel), accountancy en fiscaal (structureren governance, inrichting AO/IC etcetera). In totaal is een bedrag voorzien van € 75.000.

Onvoorzien
Voor onvoorziene kosten en onverwachte uitgaven is een bedrag voorzien van € 75.000. Onder figuur 11 is een samenvattend overzicht van de transitiekosten opgenomen.

Fig 11 Samenvattend overzicht transitiekosten

Samenvattend overzicht transitiekosten	**totaal**		**2016**	**2017**
(bedragen x € 1,00)	**bedrag**		**bedrag**	**bedrag**
herplaatsingsactiviteiten	500.000		350.000	150.000
huisvesting	320.000		300.000	20.000
gefaseerde afbouw personeel	200.000		200.000	0
cultuur- en organisatieontwikkeling	150.000		100.000	50.000
ICT	180.000		180.000	0
advieskosten	75.000		75.000	0
onvoorzien	75.000		75.000	0
totaal	**1.500.000**		**1.280.000**	**220.000**

Bijlage 6 Spoorboekje politieke besluitvorming

	aug-15	sep-15	okt-15	nov-15	dec-15	jan-16
Transitienota	Besluitvorming stuur- en projectgroep	Voorlichting aan medewerkers ISWI, Wedeo, W&I, (sociale) raden Doetinchem en Oude Ijsselstreek				
		Adviestraject OR'en en vakbonden				
		(Voorgenomen) besluitvorming in AB en DB Wedeo, AB en DB ISWI en colleges Doetinchem en Oude Ijsselstreek				
				Uitvoeren transitienota		
				Opstellen Plan van Aanpak voor transformatiefase		Start transformatiefase
Ombouw GR Wedeo	Besluitvorming concept statuten GR fusieorganisatie	Voorlichting aan raden Doetinchem en Oude Ijsselstreek				
		(Voorgenomen) besluitvorming in AB en DB Wedeo, raden en colleges Montferland, Doetinchem en Oude Ijsselstreek			Omzetten voorgenomen in formeel besluit	
					Bekendmaking ombouw GR in Staatscourant en evt. in eigen gemeentebladen	Start nieuwe GR
Voorgenomen uittreding Montferland uit GR Wedeo	Afronden concept financieel plaatje uittreding					
	(Voorgenomen) besluitvorming raad en college Montferland		(Voorgenomen) besluitvorming in DB en AB Wedeo, raden en colleges Montferland, Doetinchem en Oude Ijsselstreek		Bekendmaking uittreding Montferland in Staatscourant	Formeel tijdstip uittreding (ovb)
Opheffen GR ISWI	Afronding document opheffing ISWI	(Voorgenomen) besluitvorming in AB en DB ISWI, raden en colleges Aalten en Oude Ijsselstreek			Omzetten voorgenomen in formeel besluit	
					Bekendmaking ombouw GR in Staatscourant en evt. in eigen gemeentebladen	Formele opheffing ISWI
Liquidatieplan GR ISWI	Afronding concept liquidatieplan en ontvangst van advies OR'en en bonden					
	Zienswijze colleges Aalten en Oude Ijsselstreek plus daaropvolgend aanpassing en vaststelling door AB ISWI		(Voorgenomen) besluitvorming raden en colleges Aalten en Oude Ijsselstreek		Uitvoering liquidatieplan	