

laborijn
samen werkt

Samen sterk voor
inwoners naar
werk

INHOUDSOPGAVE Plan van Aanpak

1. Aanleiding.....	2
2. Leeswijzer.....	3
3. De Laborijn aanpak.....	3
4. Plan van Aanpak.....	5
5. Resultaten, planning en kosten.....	12
6. Financiële dekking.....	18
7. Draagvlak voor de doorontwikkeling.....	20
8. Tot slot.....	21
Bijlage.....	22

1. Aanleiding

Laborijn is er voor inwoners die aan de zijlijn staan van de arbeidsmarkt. Die om welke reden dan ook geen werk hebben. Of ondersteuning nodig hebben om goed te kunnen werken. Onze belangrijkste opgave is om deze inwoners (weer) naar werk te begeleiden. Voor wie dit (nog) niet mogelijk is, streven we naar maatschappelijke participatie. Niet voor niets is onze missie: inwoners laten meedoen aan de samenleving, door werk of anderszins.

Sinds 2016 werken we aan deze missie. Omdat Laborijn een fusie-organisatie is, hebben we ons in de eerste jaren ook gericht op het bouwen van onze nieuwe organisatie. Dat is een hele opgave. Want niet alleen kregen we te maken met nieuwe wetgeving, óók was de uitdaging om van drie heel verschillende 'werelden' één nieuwe Laborijn-wereld te maken. Oftewel, een participatiebedrijf waar iedereen tot zijn recht komt. Zowel de Wsw'er, de Participatiewetklant als de ambtelijke Laborijner.

Tijdens het bouwen aan de organisatie is de winkel steeds open gebleven. Sinds het derde kwartaal van 2017 werpt dat zijn vruchten af¹. Het aantal inwoners (klanten) dat werk vindt, neemt toe. Het aantal inwoners dat een beroep moet doen op de Participatiewet, neemt af². En met de methodieken die we ervoor ontwikkelden, bereiken we de eerste successen.

Toch zijn we er nog niet. Eind 2017 schreven we in onze Kadernota voor 2018 dat Laborijn binnen de huidige mogelijkheden niet optimaal in staat is te presteren. De organisatieanalyse³ van begin 2018 legde de vinger op de zere plek. Zo werd duidelijk dat Laborijn te maken heeft met 'oude achterstanden'. Met het huidige personeelsbestand lukt het niet om deze achterstanden weg te werken, omdat de nieuwe instroom onze primaire aandacht heeft. De *mismatch* tussen de kennis en kwaliteiten die we nodig hebben voor onze opdracht en die we met onze huidige medewerkers, managers en directie in huis hebben, is groter dan gedacht. Als oorzaak zien we de eisen vanuit de nieuwe Participatiewetgeving en de investering in de medewerkers in het verleden.

De Bestuursopdracht⁴ die Laborijn op 10 juli 2018 van de gemeenten Aalten, Doetinchem, Montferland en Oude IJsselstreek kreeg, past binnen deze context. In de Bestuursopdracht geven de gemeenten duidelijk aan waaraan Laborijn in de komende jaren prioriteit moet geven. En wat deze inzet moet opleveren aan met name uitstroom. De vraag van de gemeenten aan Laborijn is in eerste instantie om aan te geven hoe Laborijn dit gaat realiseren. En wat daarvoor nodig is. Concreet hebben de gemeenten Laborijn gevraagd om een Plan van Aanpak. Dit voorliggende plan is daarop ons antwoord.

Je zou kunnen zeggen dat Laborijn met de Bestuursopdracht de opstartfase van de nieuwe organisatie definitief afsluit. We staan aan het begin van de volgende fase: de doorontwikkeling van Laborijn. Een fase die een extra uitstroom moet opleveren van 315 inwoners (50% volledig en 50% parttime uit de uitkering). Deze extra uitstroom komt bovenop de 'normale' uitstroom van 600 huishoudens (circa 710 personen)⁵. De bestuursopdracht betekent dus extra aandacht voor het 'zittende bestand' Oftewel, voor het bestand dat in de jaren voor de invoering van de Participatiewet is opgebouwd.

¹ Zie Kwartaalrapportages 4e kwartaal 2017, 1e en 2e kwartaal 2018.

² Dit geldt overigens niet op de langere termijn. Het 'harde' aantal Participatiewetklanten blijft weliswaar dalen (door minder instroom, meer uitstroom), maar het aantal mensen dat werk vindt met ondersteuning vanuit Loonkostensubsidie neemt komende jaren verder toe. Deze groep blijft klant in de Participatiewet. Dus technisch gezien neemt het aantal mensen dat een beroep doet op de Participatiewet op termijn wel toe (bron: SZW).

³ Zie 'Analyse van de organisatie' (maart 2018)

⁴ 'Bestuursopdracht Laborijn' (versie 10 juli 2018)

⁵ Van dit aantal gaan we uit in de begroting.

De doorontwikkefase is ook een fase waarvoor wij het netwerk om ons heen opnieuw hard nodig hebben. Daarmee bedoelen we onze gemeenten, maar zeker ook werkgevers en onze partners in het maatschappelijke domein. Wij kijken uit naar deze samenwerking. Samen sterk voor inwoners naar werk!

2. Leeswijzer

De Bestuursopdracht vormt de leidraad van dit Plan van Aanpak. Wij hebben het plan opgebouwd aan de hand van de vier hoofdgebieden van de Bestuursopdracht. Namelijk: 'Klant in beeld', 'Organisatieontwikkeling', 'Planning en financiën' en 'Samenwerking, meetbaar, resultaat en partnerschap'. In hoofdstuk 3 komt eerst onze aanpak aan de orde. Wat doen wij regulier om onze basisopdracht te realiseren? In hoofdstuk 4 volgt wat wij in de komende twee jaar extra gaan doen, om ook aan de Bestuursopdracht te voldoen. In hoofdstuk 5 zoomen we in op de resultaten die wij verwachten te realiseren met de (extra) inspanningen uit hoofdstuk 4. We kiezen ervoor om deze resultaten – en bijbehorende planning en kosten – schematisch (dus SMART) weer te geven. Zodat in één oogopslag duidelijk is wát de doorontwikkelingsfase gaat opleveren en kosten. In hoofdstuk 6 belichten we de daarvoor benodigde financiële dekking. Tot slot een hoofdstuk (hoofdstuk 7) over de totstandkoming van dit Plan van Aanpak en hoe wij het draagvlak dat ervoor gaan realiseren. En uiteraard hoe we dit in de komende jaren willen vasthouden en uitbouwen. In hoofdstuk 8 wordt afgesloten met een conclusie.

3. De Laborijn aanpak

Dé opdracht en tevens ambitie van Laborijn is om inwoners met een Participatiewet-uitkering te laten uitstromen naar werk. Zodat zij geen of zo min mogelijk beroep hoeven doen op een uitkering. Het gewenste resultaat is tweeledig: *verdere toename van het aantal inwoners dat uitstroomt naar betaald werk* en *daling van het aantal inwoners dat een beroep doet op een uitkering*. Specifiek voor de Wsw is de opdracht om *meer medewerkers 'naar buiten' te (bege)leiden*. Oftewel, meer Wsw'ers detacheren en de stap laten maken naar begeleid werken.

De Slimme Klantreis / Klant in beeld

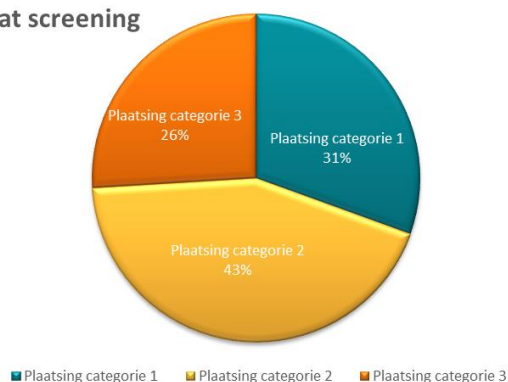
Laborijn wil de inwoner op goede, betrouwbare wijze en in zo kort mogelijke tijd naar zijn of haar bestemming brengen. Daarvoor is het nodig om slim en integraal te werken en steeds vanuit de klant te denken. De Slimme Klantreis is het Laborijn-programma dat deze optimale (lees: slimme) klantreis ontwikkelt. Het programma is gericht op succesvolle en duurzame verbetering van onze werkprocessen, succesvollere inzet van (re-integratie)instrumenten en beter integraal werken. Uiteindelijk doel van het programma is een sluitende aanpak te realiseren voor iedere klantgroep. Een belangrijk onderdeel van de Slimme Klantreis is het verder in beeld brengen van de ontwikkelkansen en mogelijkheden van de inwoner. Dit noemen wij: Klant in beeld. Daaruit volgt welk vervolgtraject voor de inwoner het beste ingezet kan worden. Instrumenten die wij inzetten om de mogelijkheden van de klant beter in beeld te brengen, zijn: Talent Inzicht, Plan van Aanpak, het Dariuz Assessment (na vier à vijf weken deelname aan het werkdeel in de Werkacademie) en de loonwaardemeting (voor plaatsing met loonkostensubsidie).

Screening

Als een inwoner bij Laborijn aanklopt voor ondersteuning naar werk, start zijn/haar klantreis met een screening. Op basis van een vragenlijst (Dariuz Wegwijzer) en een uitgebreid gesprek met een screener van Laborijn wordt duidelijk wat de kansen en mogelijkheden van een inwoner zijn op werk. Is de inwoner in staat om binnen 3 maanden aan het werk te gaan, dan delen we de inwoner in categorie 1 in (in 2018 31%, zie grafiek hieronder). Lukt het om met begeleiding tussen 3 en 12 maanden aan werk te gaan, dan komt de inwoner in categorie 2 (43%). Duurt de weg naar werk langer dan een jaar of is deze mogelijk zelfs helemaal niet aan de orde, dan komt de inwoner in categorie 3 (26%). De categorie-indeling bepaalt het vervolgtraject (klantreis) van de inwoner binnen Laborijn. Deze screening is dan ook een belangrijke pijler van de Laborijn-aanpak.



Resultaat screening



De Werkacademie

Voor de re-integratie van inwoners in categorie 2 heeft Laborijn in de afgelopen jaren een eigen methodiek ontwikkeld. Namelijk: de Werkacademie Laborijn. Iedere inwoner die bij Laborijn aanklopt en niet meteen in staat is om te werken, start in de Werkacademie. In de Werkacademie krijgen inwoners een intensief programma aangeboden, dat bestaat uit een werk- en leerdeel. De aanpak is gericht op het verkrijgen van betaald (parttime) werk of voor wie dit nog net een stap te ver is, het vergroten van het ontwikkelpotentieel. Het leerdeel bestaat uit verschillende modules. Zo krijgen alle deelnemers inzicht in hun eigen talenten. Op basis daarvan stellen zij zelf een Plan van Aanpak op. Afhankelijk van dit plan, volgen zij specifieke trainingen. Te denken valt aan de training 'zorgen voor jezelf / leefstijl', een sollicitatietraining en (korte) vakgerichte opleidingen. Het werkdeel gebeurt binnen de Laborijn-infrastructuur en bij of in nauwe samenwerking met aangesloten bedrijven. De eerste ervaringen wijzen uit dat 30% van de inwoners gedurende de eerste 13 weken in de Werkacademie uitstroomt naar (parttime) werk. Voor de rest is een vervolgtraject benodigd. Dit kan in de Werkacademie zijn of een maatschappelijk participatietraject. Van de groep die in de Werkacademie een vervolgtraject krijgt aangeboden, stroomt een kleine 10% alsnog uit naar (parttime) werk.

Organisatieontwikkeling & innovatie

De Participatiewet en de Laborijn-methodiek vragen van Laborijners (van bestuur, directie en management tot OR en medewerkers) specifieke kennis en vaardigheden en van de organisatie verdere professionalisering. Het zelf invulling geven aan het re-integratieprogramma van inwoners is voor veel consulenten bijvoorbeeld nieuw, omdat dit in het verleden niet hun 'core business' was en bij Laborijn wel. De jobcoaches waren gewend om vooral Wsw'ers te begeleiden, nu ondersteunen zij ook Participatiewetklanten. Dit zijn slechts enkele voorbeelden. Via het 'programma Organisatieontwikkeling & innovatie' streven we ernaar deze zogenoemde *mismatch* op te lossen. Dit gebeurt onder aansturing

van een programmamanager. Vanuit het programma zijn sinds 2017 diverse projecten en activiteiten in gang gezet. Zo is de DVR-cyclus (doelen, voortgang, resultaten) ingevoerd. Diverse Laborijners zijn vanuit deze DVR-cyclus een individueel coachingstraject gestart. Soms omdat zij 'moeten', maar veel vaker omdat zij de gewenste ontwikkeling willen doormaken. Om zo van nog meer toegevoegde waarde te zijn voor Laborijn. Ook zijn sinds 2017 Laborijn-breed diverse trainingstrajecten en opleidingen van start gegaan. Zoals de training 'Medezeggenschap voor Bestuurders & HR'. Alle Laborijners hebben de (basis-)agressietraining gevolgd en alle leidinggevendenden bijvoorbeeld de verzuimtraining. Voor specifieke functiegroepen zijn ook reeds trainings- en ontwikkeltrajecten gestart. Voorbeelden zijn de jobcoachtrainingen (in 2017), de training huisbezoeken (in 2018), trainingen voor het programmamanagement (2017 en 2018), de training tot de HR21 certificering (voor HRM'ers) en de opleiding tot salarisadministrateur. Lag in de eerste Laborijn-jaren de focus op vooral de 'basis op orde' brengen, vanaf 2019 verschuift de focus naar verdere en concrete doorontwikkeling van organisatie en medewerkers.

4. Plan van Aanpak

De boodschap van de Bestuursopdracht is om in de komende jaren een versnelling aan te brengen, zodat er eerder en zo mogelijk betere resultaten worden behaald. Lees: meer uitstroom uit het bestaande klantenbestand, lagere uitkeringslast. Om hieraan invulling te geven, stelt Laborijn zes deelopdrachten voor. De kern van deze deelopdrachten bestaat enerzijds uit het versneld in beeld brengen van het arbeidspotentieel van het *totale klantenbestand* van Laborijn (deelopdracht 1 en 2). Anderzijds uit het versneld professionaliseren en inrichten van de Laborijn dienstverlening (deelopdracht 3). En uit het versneld (door)ontwikkelen van de organisatie (deelopdracht 4, 5, 6).

Deelopdracht 1: Klant in beeld (Participatiewetklant)

Deze deelopdracht moet opleveren dat eind 2020 het totale klantenbestand (Participatiewetklanten) van Laborijn in beeld is én dat er met deze klanten een vervolgtraject is gestart. Daarnaast is het doel om deze klanten in beeld te houden, zolang als zij in de uitkering zitten (bestandsbeheer). Met deze deelopdracht lossen we de 'oude achterstanden' op. En vergroten we de (kansen op) uitstroom.

Deelopdracht 1: Klant in beeld

- *Bestandsanalyse en bestandsbeheer voor Aalten, Doetinchem en Oude IJsselstreek*
- *Bevorderen uitstroom, met extra aandacht voor prioritaire doelgroepen (jongeren en statushouders)*
- *Gerichte interventies en samenwerking in maatschappelijke participatie*

Bestandsanalyse

Voor de gemeente Oude IJsselstreek heeft Laborijn reeds in 2017 een bestandsanalyse uitgevoerd. Daarvoor zijn alle Participatiewetklanten gesproken. Deze klanten hebben we op basis van hun kansen op werk ingedeeld in categorie 1, 2 of 3. In deze deelopdracht houden we nadrukkelijk rekening met de mogelijkheid dat het in 2017 vastgestelde klantbeeld niet in alle gevallen meer actueel is. We willen daarom dat iedere klant uit het 'zittende bestand' van Oude IJsselstreek minimaal een 'checkgesprek' krijgt. Voor de gemeente Doetinchem hebben we via deskresearch inmiddels ook een globale bestandsanalyse uitgevoerd. Daarbij is data verzameld en zijn dossiers onderzocht, de inwoners zijn niet persoonlijk gesproken. Dit willen we in het vervolgtraject in het kader van deze deelopdracht wel doen. Voor de gemeente Aalten zijn we in september 2018 gestart met de bestandsanalyse. De gemeente heeft hiertoe Laborijn een aparte opdracht verstrekt, die ook het vervolgtraject omvat. Iedere klant uit het 'zittende bestand' van Aalten krijgt een oproep voor het invullen van de Dariuz Wegwijzer. Dit gebeurt digitaal. Daarna volgt een uitgebreid screeningsgesprek. Op grond van de categorie-indeling krijgt de inwoner een passend (vervolg)traject aangeboden.

(Vervolg)traject naar werk of participatie

Klanten die op basis van de bestandsanalyse terecht komen of zijn gekomen in categorie 2, starten hun traject naar werk in de Werkacademie (zie voor toelichting voorgaand hoofdstuk). Omdat de huidige Werkacademie-groepen worden gevuld met inwoners die nieuw bij Laborijn aankloppen (reguliere instroom), betekent dit dat we van start gaan met extra Werkacademiegroepen.

Met klanten in categorie 3 maken we eerst een individueel Plan van Aanpak. Uit dit plan moet blijken welke stappen deze inwoners gaan zetten om hun afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen. Of om te komen tot maatschappelijke participatie. In het plan komt ook wie zij daarvoor nodig hebben en op welke termijn dit alles gebeurt.

Bij klanten die worden ingedeeld in categorie 1, zetten we direct in op het verkrijgen van betaald (parttime) werk. Omdat dit een geringe groep zal zijn, dragen we deze klanten over naar de reguliere dienstverlening. Een succesvol instrument is bijvoorbeeld de wekelijkse werkmiddag, waarbij deze klanten hulp krijgen bij het vinden van vacatures en bijvoorbeeld sollicitaties worden geëvalueerd.

Bestandsbeheer

Omdat we ook *realtime* inzicht willen hebben in het arbeids- en ontwikkelpotentieel van onze klanten en in de ingezette interventies en resultaten, zetten we komende tijd nieuwe instrumenten in. Immers, ons huidige klantvolgsysteem voorziet daar niet in. Voorbeelden van nieuwe instrumenten zijn aanvullende modules van de Laborijn App en van Dariuz. De meerwaarde van *realtime* inzicht is dat we de dienstverlening aan een inwoner (traject) kunnen bijsturen als dit nodig blijkt. Dit draagt onherroepelijk bij aan de versnelling van de uitstroom.

Prioritaire doelgroepen

Statushouders en jongeren kunnen naast de reguliere Werkacademie-ondersteuning rekenen op specifieke begeleiding. Dit geldt ook nu al. Maar we zetten deze ondersteuning komende jaren extra intensief in, voor ook de 'zittende groep'. Voor statushouders kan deze extra ondersteuning taaltraining zijn (zelfs bij een werkgever op de werkvloer), maar bijvoorbeeld ook aanvullende training in vakvaardigheden (die anders kunnen zijn dan in hun thuisland). Hierin zoeken we maximaal de samenwerking met het Graafschap College en andere lokale partners. De ondersteuning is afhankelijk van de behoefte. Voor jongeren zet Laborijn per Werkacademie jongerenspecialisten in. Zij bekijken wat een jongere nodig heeft en richten daar het traject op in. De insteek bij deze prioritaire doelgroep is zoveel mogelijk toeleiding naar opleiding (entree- of vakopleiding). Tot onze jongerenaanpak behoort ook dat we actief aandacht besteden aan de totale ketensamenwerking rondom de jongeren. Dit doen we bijvoorbeeld door deel te nemen aan casusoverleggen. Dit heeft vooral een preventief doel. Ons streven is namelijk ook het voorkomen dat jongeren (langdurig) in de uitkering komen. In onze jongerenaanpak werken we nauw samen met de VSO/PRO-scholen in de regio en het RMC. De praktijk is dat deze prioritaire doelgroepen fors meer begeleidingsuren behoeven dan de 'reguliere' klantgroepen van Laborijn. Ook duren de trajecten langer dan die van reguliere klanten in categorie 2. Bij de planning van deze inhaalslag (in het kader van de Bestuursopdracht) houden we daar rekening mee.

Samenwerking

Bij deze deelopdracht zoeken we actief de samenwerking met het Werkgeversservicepunt Achterhoek (WSP). Wij streven naar een dienstverleningsovereenkomst met het WSP voor het realiseren van het aantal plaatsingen, bij voorkeur per doelgroep. Bij onze maatschappelijke participatieopgave zoeken we actief de samenwerking met het maatschappelijk middenveld. Onze (gewenste) maatschappelijke partners zijn bijvoorbeeld Estinea, IrisZorg, Elver, Buurtplein BV, Figulus, De Ontmoeting, Aktief, Pauropus en de gemeenten (waaronder de wijkteams, participatieconsulenten en aanspreekpunten). Onze inzet is het beter benutten van elkaars dienstverleningspalet. Een mogelijke vorm van samenwerking is keten breed casuïstiek overleg (interview).



Deelopdracht 2: Klant in beeld (Wsw'er)

Het resultaat van deze deelopdracht is driedelig. Allereerst willen we in beeld hebben hoe ons Wsw-bestand is samengesteld. Dus welke ontwikkelkansen hebben de Wsw'ers? Ten tweede willen we de meerjarige ontwikkeling van het totale Wsw-bestand verder in beeld krijgen. Veel Wsw'ers gaan komende jaren met pensioen, wat betekent dat precies? En wat betekent het ouder worden van deze doelgroep (vergrijzing) voor bijvoorbeeld de loonwaarde? Tot slot willen we meer Wsw'ers de beweging 'naar buiten' laten maken.

Deelopdracht 2: Klant in beeld (Wsw)

- *Bestandsanalyse en –beheer, met vooruitblik (per gemeente)*
- *Ontwikkeling 'van binnen naar buiten', samen met werkgevers en WSP*
- *Score medewerkerstevredenheid: 7,1*

Bestandsanalyse en bestandsbeheer

Het Wsw-bestand krijgen we in beeld door de cijfers over aantallen en leeftijd bijeen te brengen. Dit vullen we aan met het beeld uit de Individuele Ontwikkelplannen (IOP's) van onze Wsw'ers. We streven er eerst naar dat eind 2018 van iedere Wsw'er het ontwikkelpotentieel in beeld is (dus data-analyse). Vervolgens willen we dat medio 2019 iedere Wsw'er een actueel IOP heeft. Vanaf dan hebben we de kansen en mogelijkheden van onze Wsw'ers precies in beeld. Via de jaarlijkse IOP-cyclus kunnen we onze Wsw-groep ook continu blijven volgen (bestandsbeheer). Op basis van zowel de data-analyse als de IOP-informatie is het tevens mogelijk om het meerjarige perspectief van het Wsw-bestand te schetsen.

Van binnen naar buiten

Een reëel risico is dat door de vergrijzing en pensioneringsgolf komende jaren het aantal detacheringen afneemt. Dit willen wij pertinent voorkomen. Een detacheringsplaats die door de pensionering van een Wsw'er vrij komt, willen we dan ook opvullen. Bij voorkeur met een andere Wsw'er. Maar lukt dit niet, dan een Participatiewetklant. We willen zagezegd ons huidige percentage Wsw'ers en Participatiewetklanten op detacheringsplekken van 76% op peil houden. Dit vraagt om verdere stimulering bij huidige Wsw'ers om de stap 'van binnen naar buiten' te maken. Hiervoor dient eveneens het IOP. We zorgen ervoor dat de ontwikkelkansen van onze Wsw'ers optimaal worden benut. We zetten actief in op het zoveel mogelijk verzilveren van hun loonwaarde. Hiervoor gaan we nog meer samenwerken met werkgevers in de regio en het Werkgeversservicepunt. Onze ontwikkelkoers passen we bovendien aan op de behoeften van de markt. Zo is er op dit moment veel staand werk beschikbaar. Daar kunnen we onze Wsw'ers veel meer op voorbereiden (hiermee zijn we in 2018 al gestart).

Medewerkerstevredenheid

De ingezette koers en uitvoering van deze deelopdracht gaan we ook actief monitoren aan de hand van het tweejaarlijkse Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) onder onze Wsw'ers. Het eerstvolgende onderzoek vindt plaats in 2020. De verbeterpunten werken we uit in actieplannen. Bij het onderzoek in 2020 betrekken we de input van het MTO uit 2018. Het streven is een score van 7,1. Dit is een toename van 0,2 punt ten opzichte van 2018.

Deelopdracht 3: Hoogwaardige dienstverlening

Het resultaat van deze deelopdracht is dat de basisdienstverlening van Laborijn eind 2020 volledig op orde is. En aansluit op de behoeften van de klant en samenleving. Wij noemen dit: Hoogwaardige dienstverlening.

Speciale activiteiten

Onder hoogwaardige dienstverlening verstaan wij onder meer het rechtmatig verstrekken van een uitkering. Dit stimuleren we door onder andere realisatie van een effectieve poortwachtersfunctie. Daarbij beoordelen we of een inwoner bij Laborijn aan het juiste adres is en doen we een toets op rechtmatigheid. Ook hoogwaardige handhaving, risicoanalyse en klantbejegening dragen bij aan hoogwaardige dienstverlening. Wij zijn reeds in 2017 activiteiten gestart die moeten bijdragen aan onze hoogwaardige dienstverlening. In het kader van de Bestuursopdracht bouwen we komende jaren deze activiteiten uit of we versnellen de reeds in gang gezette realisatie.

Couleur locale

Binnen ons streven naar hoogwaardige dienstverlening hebben we speciale aandacht voor de 'couleur locale'. Wij staan ervoor open om mee te denken over optimalisatie van de lokale toegang. Dit kan het huidige dienstenpakket van Laborijn verder verfijnen. Zo is denkbaar dat het huidige dienstverleningspakket (basispakket) wordt uitgebreid met een pluspakket (cafetariamodel) per gemeente. Als dit pluspakket tot meerkosten leidt, komt dit bovenop de reguliere dienstverlening.

Plek voor nieuwe ontwikkelingen

Nieuwe ontwikkelingen geven we waar mogelijk een plek binnen onze dienstverlening. Denk hierbij aan digitalisering en regelarme bijstand. Mocht bijvoorbeeld de pilot van de gemeente Doetinchem een vervolg krijgen, dan nemen wij daaraan graag actief deel. Ook is het denkbaar dat we onze dienstverlening verder invullen of bijstellen op basis van de uitkomsten van de bestandsanalyses uit deelopdracht 1. Hier ruimen we medio 2019 tijd en aandacht voor in.

Deelopdracht 4: Bedrijfsvoering

Het resultaat van deze deelopdracht is dat iedere Laborijner zijn/haar werk goed kan doen en dat er ook voldoende Laborijners zijn om het werk te doen. De processen, procedures en werkomgeving zijn bovendien op orde. Ook moet het resultaat zijn dat Laborijn en de Laborijn-gemeenten complementair samenwerken aan de gezamenlijke doelstelling(en).

Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering

We hanteren het LEAV-principe bij het inrichten en bijstellen van de bedrijfsprocessen. LEAV betekent 'lean', met de 'V' van verbinding.

Deelopdracht 3: Hoogwaardige dienstverlening

- *Basisdienstverlening van Laborijn op orde (o.a. effectieve poortwachtersfunctie, hoogwaardige handhaving, risicoanalyse, klantbejegening)*
- *Aandacht voor 'colour locale' (bijv. lokale toegang) en nieuwe ontwikkelingen*

Deelopdracht 4:

- *Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering (o.a. processen / procedures)*
- *Impuls aan Governance Laborijn, via o.a. 'Leergang Governance'*
- *Bijstellen (basis)formatie*
- *Werkomgeving op orde (huisvesting)*

Zo gaan we Laborijners stimuleren om met verbetersuggesties te komen voor effectieve en efficiëntere bedrijfsvoering. Ook zorgen we ervoor dat alle processen zijn beschreven of bijgesteld en dat we volgens deze nieuwe of aangepaste werkprocessen werken.

Impuls aan Governance Laborijn

Samen met onze gemeenten (Aalten, Doetinchem, Montferland, Oude IJsselstreek) geven we een vervolg aan de Governance van Laborijn. De 'Leergang Governance' vormt daarin de rode draad. We richten ons op zowel het bestuurlijk als het management- en ambtelijk niveau. Exacte uitwerking gebeurt in onderling overleg.

Bijstellen (basis)formatie

In de 'Meerjarenbegroting 2018-2021' is reeds de benodigde basisformatie opgenomen (lijn 1)⁶. Dit betekent dat Laborijn op dit moment over voldoende formatie beschikt om aan de basisopdracht van de gemeenten te voldoen. Echter, om ook te voldoen aan de Bestuursopdracht en de benodigde inhaalslag en versnelling te maken, is tijdelijk extra formatie benodigd (lijn 3 en 4). Voor de bestandsanalyse en extra Werkacademiegroepen zijn bijvoorbeeld extra screeners en consultants nodig. Dat geldt ook voor de extra inzet op prioritaire doelgroepen. Feitelijk geldt voor iedere aanvullende wens uit de Bestuursopdracht een investering in extra capaciteit. Onderdeel van deze deelopdracht is het werven van deze functionarissen.

Deelopdracht 5: Informatievoorziening

Met deze deelopdracht streven we allereerst naar optimalisatie van de P&C-cyclus van Laborijn. We willen dat deze cyclus zoveel mogelijk 'in de pas loopt' met die van het besluitvormingstraject binnen de Laborijn-gemeenten. Ten tweede streven we naar draagvlak voor de informatievoorziening vanuit Laborijn.

Deelopdracht 5: Informatievoorziening

- *Optimaliseren P&C-cyclus, aansluitend bij gemeenteproces*
- *Vergroten draagvlak binnen gemeentelijke organisaties en Laborijn-organisatie*

Omdat de Wet gemeenschappelijke regeling andere termijnen kent dan de Gemeentewet, is het voor Laborijn niet geheel mogelijk om dezelfde P&C-cyclus aan te houden als de gemeenten. Wel willen we dat de P&C-cyclus van Laborijn in ieder geval bestaat uit een gezamenlijk gedragen indicatorenset, een duidelijke financiële jaarkalender en een duidelijke kwartaalrapportagecyclus (totaal en per gemeente). Ook willen we heldere afspraken maken met onze gemeenten over bijvoorbeeld begrotingswijzigingen. Digitalisering kan het proces versoepelen. Zo willen we het registreren van klant- en overige informatie optimaliseren door meer focus aan te brengen in de nut en noodzaak van de te registreren gegevens. Zodat we alleen registreren wat we daadwerkelijk nodig hebben en we niet 'registreren om het registreren'.

Draagvlak

We willen het draagvlak binnen de gemeentelijke organisaties vergroten door onder andere de vragen die binnenkomen van bestuurs- en gemeenteraadsleden snel en vloeiend te beantwoorden (uiterlijk binnen 5 werkdagen). Ook organiseren we tweemaal per jaar een bijeenkomst voor raadsleden, om de dienstverlening en informatievoorziening van Laborijn te duiden. Vanaf eind november 2018 doen we dit in samenwerking met de nieuwe raads werkgroep. Het draagvlak bij de OR vergroten we door de OR vaker te laten meewerken en meedenken. In de komende doorontwikkelingsfase krijgt de OR bijvoorbeeld nadrukkelijk de rol van 'sparringpartner'. De uitwerking van de diverse onderdelen van deze bestuursopdracht gebeurt in samenspraak met de OR. Daarnaast versterken we het

⁶ Zie voor verdere toelichting op en de financiële onderbouwing van de 'lijnen' de Organisatieanalyse Laborijn (maart 2018).

draagvlak in de interne organisatie door de concrete acties in de MTO-actieplannen (versneld) uit te voeren. Aan het externe draagvlak werken we eveneens. Zie hiervoor ook hoofdstuk 7 (versterken van relaties en Wij-Zijn-Laborijn-campagne). Dit externe draagvlak is een verantwoordelijkheid van de gehele Laborijn-organisatie, Dus van medewerkers, management, directie en bestuur.

Deelopdracht 6: Professionalisering en organisatieontwikkeling

De versnelling waar de Bestuursopdracht (of eigenlijk de doorontwikkelingsfase) om vraagt, verlangt van de organisatieontwikkeling eveneens een versnelling. Deze deelopdracht is daarom te zien als een 'extra plus' bovenop het programma 'Organisatieontwikkeling en Innovatie' (zie hoofdstuk 3). Het resultaat van deze deelopdracht is dat eind 2020 de juiste medewerker op de juiste plek zit. Anders gezegd: op de Laborijn-stoelen zitten medewerkers die voldoen aan de eisen van hun functie en zich (willen/kunnen) blijven ontwikkelen om zo ook in de toekomst te voldoen aan de eisen van de functie.

Deelopdracht 6: Professionalisering en organisatieontwikkeling

- *Juiste medewerker op de juiste plek (ook flankerend beleid)*
- *Effectievere inzet van aanwezige talenten en ambities*
- *Effectiever leiderschap: coachend, dienend, verbindend*
- *Hogere medewerkerstevredenheid (MTO): 7,1 in 2020.*

Effectiever leiderschap (coachend, dienend, verbindend) is hier onlosmakelijk aan verbonden. Uiteindelijk moet deze deelopdracht leiden tot een hogere medewerkersbetrokkenheid. Oftewel, een hogere tevredenheidsscore in het Medewerkerstevredenheidsonderzoek dat in 2020 weer plaatsvindt.

Doorontwikkeling kwaliteit

We gaan de aanwezige talenten en ambities van Laborijners effectiever inzetten. Ook benutten we effectiever het ontwikkelpotentieel van Laborijners. Zo gaan we actief inzetten op professionalisering en certificering van Laborijners. We willen onze jobcoaches vakinhoudelijk ontwikkelen tot gecertificeerd jobcoach, met als doel registratie in het jobcoachregister. De consultants willen we laten aansluiten bij de Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK) en we stimuleren dat Laborijners hun Dariuz-certificering behalen (Wegwijzer, Assessment en Loonwaardemeting). We willen verder kwaliteitsontwikkeling bereiken via structurele verbetering en inzet van de DVR-cyclus. Laborijners zijn voortaan veel meer zelf aan zet om hun doelen te bepalen én te behalen. Ook zijn zij zelf verantwoordelijk voor hun eigen (duurzame) inzetbaarheid. Als zij bij deze ontwikkeling hulp nodig hebben, kan de Laborijner daarop rekenen. Verder wil Laborijn komende jaren extra investeren in kennis en vaardigheden van Laborijners. Oftewel, verdere stimulering van vakmanschap en deskundigheidsbevordering. Hiervoor sluiten we ons aan bij het curriculum van de BvK en zetten we nieuwe trainingen en cursussen in, zoals Omgaan met agressie en geweld, Participatiewet (Nieuw Beschut, Wet Taaleis), Privacywetgeving / AVG, etc. Ook investeren we in (horizontale) samenwerking, middels organisatie brede 'Leergangen'. Voorbeelden zijn projectmatig werken en de Leergang Leiderschapsontwikkeling. Deze leergang is reeds in september 2017 van start gegaan voor de directie en het management van Laborijn. In 2019 breiden we de leergang uit met een traject voor alle overige Laborijners, zodat medewerkers en management een gemeenschappelijke taal gaan spreken. Anders gezegd, elkaar beter gaan verstaan.

Flankerend beleid

Om de juiste medewerker op de juiste plek te krijgen, is het ook noodzakelijk om te investeren in mobiliteit en in andere flankerende maatregelen. Dit betekent dat we tot oplossingen komen voor Laborijners die niet mee kunnen of willen in de ontwikkeling van

hun functie. Overigens kunnen hiervoor diverse redenen zijn. Te denken valt aan naderende pensionering of aan niet-matchende interesses of ambities. Het flankerend beleid kan bestaan uit (externe) begeleiding, coaching, opleidingen, etc. Met inzet op flankerend beleid geven we tevens invulling aan het advies in het Second Opinion onderzoek⁷ van de gemeenten.

Tijdelijk extra formatie

Voor de (door)ontwikkeling van het Laborijn-personeel binnen het tijdsbestek van de Bestuursopdracht is extra formatie zeer wenselijk. Het is immers niet realistisch om van Laborijners te verwachten dat zij zich tegelijkertijd ontwikkelen én de winkel open houden, met ook betere resultaten (meer uitstroom, meer Wsw'ers naar buiten, etc.). Wij willen dat Laborijners daadwerkelijk de gelegenheid krijgen om aan hun ontwikkeling te werken. In onze Organisatieanalyse⁸ hebben we berekend dat een tijdelijke formatie-uitbreiding van 6,2 fte in 2019 wenselijk is en van 3,4 fte in 2020 en 1,7 fte in 2021⁹.

⁷ Second Opinion Onderzoek Analyse Laborijn' (25 juni 2018).

⁸ Organisatieanalyse Laborijn (maart 2018)

⁹ Bij de berekening zijn we uitgegaan van een tijdelijke verlaging van de netto-urennorm van 1.314 uur in 2022 (de standaard) tot 1.259 uur in 2019. Zie hiervoor ook het formatieonderzoek van KokxDeVoogd (maart 2018)

5. Resultaten, planning en kosten

(Deel)opdracht	Activiteit	Omschrijving	Beoogd resultaat	Planning	Extra kosten
1 Klant in beeld (Participatiewet)					
Bestandsanalyse en bestandsbeheer	Uitvoeren van bestandsanalyse	Inzicht in de samenstelling van het totale bestand en per gemeente	<p>Eind 2020 hebben we inzicht in de 'afstand tot de arbeidsmarkt' van het totale klantenbestand.</p> <p>In totaal heeft Laborijn 2783 klanten (peildatum maart 2018). Hiervan zijn 1207 al in beeld. 1576 klanten zijn nog niet in beeld en worden gescreend op hun arbeidspotentieel. 40% van deze klanten (630) heeft naar verwachting arbeidspotentieel. Van de 1576 klanten die worden gescreend heeft 60% naar verwachting onvoldoende arbeidspotentieel om binnen een jaar aan het werk te zijn (945 klanten). Deze 945 klanten starten met hun een maatschappelijke participatietraject in 2019 en 2020. Voor de klanten van de gemeente Aalten zullen er al enkele starten in 2018.</p>	<p>2017: Bestandsanalyse (screening) voor Oude IJsselstreek. Uitvoering trajecten in 2019 en 2020.</p> <p>2019 – 2020 : zowel bestandsanalyse (screening) als uitvoering Doetinchem</p> <p>2018 - 2020: Aalten</p>	€ 1.982.000,-
	Bestandsbeheer	Continu overzicht van het bestand: actief, prognose, etc.	Alle klanten met een Participatiewet-uitkering hebben eind 2020 een Plan van Aanpak, gericht op vergroten arbeidspotentieel en de weg (terug) naar betaald werk of maatschappelijke participatie.	<p>2018 -2020: Aalten</p> <p>2018 - 2020: Doetinchem en Oude IJsselstreek</p>	
Bevorderen uitstroom op basis van bestandsanalyse (met extra aandacht voor jongeren / statushouders)	<p>Vervolgtraject categorie 2 (Ontwikkelen naar werk – re-integratie)</p> <p><i>NB. Wij verwachten bij de bestandsanalyse geen klanten aan te treffen die thuishoren in categorie 1. Daarom geen extra inzet op deze groep via deelopdracht 1. Mochten deze klanten wel worden aangetroffen, dragen wij hen over aan de reguliere dienstverlening voor mensen met een korte afstand tot de arbeidsmarkt. Omdat we niet met iedereen tegelijk aan de slag kunnen, starten we zoveel mogelijk met de meest kansrijke klanten.</i></p>	Via Werkacademie Laborijn en daarna eventueel vervolgtraject vindt deze groep weer betaald (parttime) werk	<p>630 klanten starten op grond van de prognose na bestandsanalyse in de Werkacademie. Per gemeente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 108 Aalten - 349 Doetinchem - 173 Oude IJsselstreek <p>Na 13-weeks traject in de Werkacademie is naar schatting 30% uitgestroomd naar (parttime)werk. Per gemeente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 33 Aalten - 105 Doetinchem - 52 Oude IJsselstreek <p>Een aantal klanten starten na de Werkacademie nog een vervolgtraject. Het doel is dat binnen 1 jaar na start vervolgtraject :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nog eens 30% uitgestroomd naar (parttime) werk <p>Deelnemers aan de Werkacademie die niet uitstromen naar werk, worden na afloop van hun traject ondergebracht in categorie 3. Dit komt naar verwachting</p>	<p>2019 – 2020 (continu)</p>	

			neer op 80% van de het totaal aantal gescreende klanten, het streven is dat 20% uitstroomt naar werk.		
	Vervoltraject categorie 2 (statushouders)	Gerichte aanpak voor statushouders op grond van de Werkacademie methodiek waarbij werk, Nederlandse taal, vakvaardigheden en begeleiding integraal worden aangeboden. Traject is intensiever qua begeleiding en kent een langere doorloopt.	426 statushouders (aanwezig in Nederland op basis van de Vreemdelingenwet) zijn eind 2020 gescreend en eventueel opgenomen in de Werkacademie. 2019: 213 2020: 213	2019 – 2020 (continu)	
	Vervoltraject categorie 2 (jongeren)	Gerichte aanpak voor jongeren tot 27 jaar door jongerenconsulenten, gericht op 'school first' (entree- en vakopleiding). Deelname aan regionaal casusoverleg, coaching en begeleiding VSO/PRO.	128 jongeren onder de 27 jaar zijn eind 2020 gescreend en zo nodig / mogelijk opgenomen in de Werkacademie. NB 43 statushouders zijn onder de 27 jaar. 2019: 64 2020: 64	2019 – 2020 (continu)	
	Regionale sectorale projecten	Deelname van Laborijn aan verschillende lokale en regionale initiatieven in kansrijke sectoren: - Bouw (Bouwmensen) - Beroepsgoederenchauffeur (TLN) - Zorg - Horeca (met Graafschap College) - Etc.		Continu	
	Financiële opbrengst	We sturen op aantallen, maar houden de kosten (BUIG) in de gaten.	De afname van het klantenbestand levert potentieel de volgende financiële besparing op de BUIG-uitgaven op: - 2019: € 1.005.000 - 2020: € 1.005.000 NB. De uitkomst van de screening en het verloop van de registratie, de mogelijke LKS toekenning kunnen hierop van invloed zijn	2019 – 2020 We gaan uit van een planmatige aanpak, te starten per 1 januari 2019 voor Oude IJsselstreek en Doetinchem.	
	Basisdienstverlening	We stellen onze basisdienstverlening bij als dit noodzakelijk blijkt na de bestandsanalyses en het bestandsbeheer	Eind 2020 is onze basisdienstverlening op orde, inclusief eventueel het pluspakket per gemeente (lokale toegang – zie deelopdracht 3).	2019 – 2020 (uiterlijk eind 2020)	Het pluspakket betekent extra kosten voor de betreffende gemeente. Tzt bepalen.
Maatschappelijke participatie	Vervoltraject categorie 3 (maatschappelijke participatie)	In nauwe samenwerking en afstemming met partners uit het maatschappelijk middenveld uitvoering geven aan maatschappelijke participatie, op basis van individueel Plan van Aanpak van de klant.	Eind 2020 hebben alle Participatiewetklanten die na de bestandsanalyse terecht zijn gekomen in categorie 3 (dus met een grote afstand tot de arbeidsmarkt) een Plan van Aanpak gericht op maatschappelijke participatie. Als volgt: 945 klanten starten na bestandsanalyse met een maatschappelijk participatietraject. Per gemeente: - 163 Aalten	December 2021 (Bestandsanalyse is gereed in 2020. We houden rekening met uitloop van zo'n 1 jaar, daarom 2021, naar verwachting start een 20 tal klanten in 2021 met	

			<ul style="list-style-type: none"> - 524 Doetinchem - 259 Oude IJsselstreek <p>NB. De klanten die na de Werkacademie nog geen betaald werk hebben, krijgen daarna een maatschappelijk participatietraject.</p>	een maatschappelijk participatietraject)	
2 Klant in beeld (Wsw)					
Bestandsanalyse en bestandsbeheer (incl. vooruitblik)	Uitvoeren van analyse van Wsw-bestand	Op basis van feitelijke cijfers en de IOP's inzicht verkrijgen in de huidige en toekomstige samenstelling van het Wsw-bestand per gemeente, inclusief de ontwikkelkansen van de Wsw-groep. De indeling is als volgt: <ul style="list-style-type: none"> - Groep 1: kunnen met begeleiding extern werken - Groep 2: kunnen op termijn met begeleiding extern werken - Groep 3: kunnen niet extern werken, ook niet met begeleiding. 	In najaar 2018 is het ontwikkelpotentieel van iedere (interne) Wsw'er bekend (dus groepsindeling). Medio 2019 is van iedere Wsw'er ook een persoonlijk IOP opgesteld.	2018 - 2019	
	Bestandsbeheer	Via de IOP-cyclus volgen we het Wsw-bestand.	Vanaf 2019 hebben we iedere Wsw niet alleen in beeld, maar houden we ook de ontwikkeling van deze Wsw'er in de gaten en stellen we de begeleiding, koers of groepsindeling (1, 2 of 3) bij als dat nodig blijkt.	2019 – 2020 (continu)	
Ontwikkeling 'van binnen naar buiten'	Stimuleren van individuele en groepsdetacheringen	In nauwe samenwerking met het WSP en onze werkgeversrelaties vergroten we het aantal individuele en groepsdetacheringen. Hiervoor zetten we per Wsw'er gerichte interventies is, gebaseerd op de IOP's	Gemiddeld detacheringspercentage van 76%	2019 – 2020 (continu)	
Medewerkerstevredenheid	Groter werkplezier onder Wsw'ers, zowel gedetacheerden als intern werkenden	Via tweejaarlijks Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) meten we de medewerkerstevredenheid.	Een MTO-score van 7,1; dit is een toename van 0,2 ten opzichte van het onderzoek in 2018.	2020	
	Aanpak verbeterpunten	Verbeterpunten die naar voren komen in het MTO verwerken we in actieplannen, die we daadwerkelijk uitvoeren. Dit monitoren we per kwartaal.	Eind 2020 zijn alle verbeterpunten gerealiseerd uit het MTO van 2018.	2018 – 2020 (continu)	
3 Hoogwaardige dienstverlening					
Basisdienstverlening van Laborijn op orde	Poortwachtersfunctie	Effectieve en efficiënte screening aan de poort (beoordelen uitkeringsaanvraag) en hoogwaardig handhaven. Tegelijkertijd waarborgen rechtmatigheid en doelmatigheid.	Preventiequote van 50%.	2019 – 2020 (continu)	
	Prestatie binnen de Laborijn-norm	Op tijd afhandelen van de aanvragen. Rechtmatige uitkeringsverstrekking.	Afhandeling aanvragen binnen 4 weken. Rechtmatigheid: 99% van de norm. Rechtmatige uitkeringsverstrekking: 99% van de norm.	2019 2019 2019	

Aandacht voor 'colour locale' en nieuwe ontwikkelingen	Aanvullende dienstverlening per gemeente (pluspakketten)	Indien gemeenten wensen, ontwikkelen we aanvullende, op de individuele gemeente gerichte dienstverlening. Dit noemen we 'pluspakket'.	Op het overeengekomen moment hebben we voor de gemeente Oude IJsselstreek een pluspakket ontwikkeld, gericht op de lokale toegang voor inwoners van deze gemeente. Op het overeengekomen moment kennen we de eventuele aanvullende wensen van de gemeenten Aalten, Doetinchem en Montferland en hebben we daarop een tijdspad ontwikkeld om deze aanvullende dienstverlening te verwerken in pluspakketten.	Nader te bepalen, iom de gemeenten	Aanvullende pakketten vragen om aanvullend budget. Dit kan per gemeente verschillen
	Regelarme bijstand	Als in de gemeente Doetinchem het project Regelarme Bijstand weer van start gaat of er ontstaan nieuwe initiatieven rondom dit thema (zoals nieuwe richtlijnen), dan sluiten we ons daar bij aan.	Tzt	Tzt	Tzt
4 Bedrijfsvoering					
Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering	Stroomlijnen processen, procedures, communicatie, etc.	We voltooiën onze procesinrichting en voeren verbeteringen door als een proces in de praktijk niet werkbaar blijkt of als zich veranderingen aandienen. We geven ook invulling aan de reeds gegeven verbeter suggesties het MTO-actieplan 'Laborijn-we-maken-het-samen-beter-plan'. Zie voor concrete verbeteracties het actieplan.	Eind 2018 is 70% van de processen beschreven, zoals we ze willen hebben. Eind 2019 zijn alle processen beschreven en hebben we deze voor 80% ook werkend geïmplementeerd. Eind 2019 zijn alle verbeteracties rondom de bedrijfsvoering uit het MTO-actieplan uitgevoerd (zie voor concretere planning de MTO-actieplannen).	2018 - 2019	
Impuls aan Governance Laborijn	Gemeenten en Laborijn werken complementair samen aan de gezamenlijke doelstelling van Laborijn.	We gaan gezamenlijk van start met de Leergang Governance. Deze leergang richt zich op zowel het bestuurlijk als het management en ambtelijk niveau.	Eind Q1 2019 is de onderlinge rolverdeling tussen gemeenten en Laborijn is duidelijk in Q4 wordt de werking geëvalueerd.	Q1 en Q4 2019	
Bijstellen (basis)formatie	Formatie op orde, inclusief tijdelijk extra formatie vanwege ontwikkelingstraject en extra / aanvullende opdracht(en) vanuit de gemeenten.	Uitvoering geven aan lijn 2, lijn 3 en lijn 4 uit de Organisatieanalyse Laborijn (maart 2018). Lijn 1 is reeds opgenomen in de meerjarenbegroting van Laborijn. Aan deze extra fte wordt reeds invulling gegeven (voor reguliere dienstverlening). Afbouw van de tijdelijke extra formatie gebeurt aan de hand van de Strategische Personeelsplanning (SPP).	In de loop van 2019 komen we op volle sterkte om aan de genoemde deelopdrachten te kunnen doen. Uiterlijk eind 2021 hebben we de formatie weer afgebouwd naar de norm.	2019 – 2021 2021	€ 729.400,- (zie voor onderbouwing Organisatieanalyse Laborijn / formatie-onderzoek)
Werkomgeving op orde	Huisvesting	Voortzetting van huisvestingsproject, waarbij uitvoering wordt gegeven aan de vereisten vanuit de vergunning (op dit moment verkeren we in een gedoogsituatie), de wensen van Laborijners vanuit het MTO en de	Uiterlijk eind 2021 is Laborijn gehuisvest in een veilig, arbo-verantwoord pand. Het uitgangspunt van de fusie 'alle dienstverlening onder één dak' wordt in de (nieuwe) huisvesting gerealiseerd.	2021	De huisvestingskosten vallen buiten de bestuursopdracht.

		wensen/behoefte vanuit onze ambitie tot hoogwaardige dienstverlening.			
5 Informatievoorziening					
P&C-cyclus	Optimaal functionerende P&C-cyclus, passend bij de gemeentelijke cyclus.	<p>Inzet van traject ter verbetering van het functioneren van de P&C-cyclus. Met name aandacht voor noodzakelijke digitaliseringsslagen.</p> <p>We stellen financiële jaarkalender op, in samenspraak met de gemeenten, en houden ons daaraan.</p> <p>We stellen in samenspraak met de gemeenten een gezamenlijk gedragen indicatorenset op.</p>	<p>Eind 2018 hebben we het benodigde verbetertraject in beeld.</p> <p>Medio 2019 hebben we een goed functionerende P&C-cyclus, die aansluit op de cyclus van de gemeenten.</p> <p>Vanaf 2019 werken we volgens een gezamenlijk gedragen jaarkalender.</p> <p>Begin 2019 is de gezamenlijke indicatorenset gereed en vastgesteld. Met de ontwikkeling starten we direct na vaststelling van dit Plan van Aanpak</p>	<p>Eind 2018</p> <p>Medio 2019</p> <p>Vanaf 2019</p> <p>Begin 2019</p>	
Draagvlak	Groter draagvlak voor het werk van Laborijn en de keuzes die wij maken.	<p>We verbeteren op diverse manieren onze informatievoorziening. Zoals snellere beantwoording van vragen van gemeenteraadsleden en de DB/AB-leden van Laborijn en we verbeteren de informatie- en overlegstructuur. Dit doen we waar mogelijk in samenspraak met de gemeenten. Ook organiseren we voortaan de raadsbijeenkomsten in samenwerking met de nieuwe raads werkgroep.</p> <p>Tevredenheid en behoeften meten we via enquête onder bestuurders en zo mogelijk onder raadsleden en overige stakeholders.</p>	<p>Eind 2020 is het draagvlak voor het werk van Laborijn versterkt. In Q1-2019 voeren we 0-meting uit en eindmeting gebeurt in Q2-2020.</p> <p>Harde resultaten zijn (nog aan te vullen):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beantwoording van bestuurs- en raadvragen binnen 5 werkdagen - 2 informatieve raadsbijeenkomsten per jaar - 	<p>Eind 2020 (daarna continu proces)</p> <p>Nieuwe opzet raadsbijeenkomsten vanaf november 2018</p>	
6 Professionalisering en organisatieontwikkeling					
Programma gericht op effectief en efficiënt personeelsbeleid (w.o. flankerend beleid)	Vakmanschap / talentgedreven werken en ontwikkelen (gestuurd vanuit opgaven)	<p>Via vakmanschap (o.a. Divosa) Laborijners ontwikkelen naar vakbekwame en taakvolwassen medewerkers. We ontwikkelen ook een opleidingsbeleid.</p> <p>Laborijners certificeringen laten behalen.</p>	Vakbekwame medewerkers	2019 - 2020	€ 405.000
	Strategische personeelsplanning (SPP)	HRM beleid en uitvoering, o.a. opleidings-, mobiliteits- en flankerend beleid.	De juiste medewerker op de juiste plek	2019 – 2020	€ 480.000
Leergangen	Medewerkersbetrokkenheid / Cultuurtraject	Cultuurtraject via leergangen. Focus ligt op gemeenschappelijk doel (stip op de	Gezamenlijk gedragen bedrijfscultuur.	2019	

		horizon), duidelijke communicatie, lerende organisatie, leiderschapsstijl die past bij de vraag van de medewerkers.	MTO-resultaat van 6,9 naar 7,1. Meting is in 2020.	2020	2019: €163.000,- 2020: €129.500,-
	Laborijn brede leergangen	Onder meer de leergangen: - Teamontwikkeling - Team overstijgende samenwerking - Adviesvaardigheden - Projectmatig werken	Optimalisatie van de bedrijfsvoering, hard en zacht.	2019 - 2020	
Raadplegingen	Medewerkerstevredenheid-onderzoek (MTO)	Eerst meten via onderzoek, vervolgens verbeteren aan de hand van actieplannen.	In 2020 verkrijgen we nieuw inzicht in de werkbeleving van Laborijners.	2020	
	Klanttevredenheidsonderzoek	Metten en verbeteren	Inzicht in de waardering van de dienstverlening aan klanten (klanten zijn: inwoners en werkgevers).	2019	
	Klanttevredenheidsonderzoek	Metten en verbeteren	Inzicht in de waardering van de samenwerking tussen partijen die opereren binnen het sociaal domein.	2019	
7 Overige					
Doorontwikkeling	Uitvoering geven aan het 'Plan van Aanpak'	Zie de hiervoor genoemde activiteiten.	Zie de hiervoor genoemde resultaten.	2019	€ 168.000
Intern draagvlak	Kwartaalbijeenkomsten	Ieder kwartaal praat de directie de organisatie bij over de behaalde resultaten (kwartaalrapportage). De afdelingen krijgen bij toerbeurt de kans zichzelf te presenteren, in welke vorm dan ook.	Laborijners hebben een grotere betrokkenheid bij de organisatie en zijn beter op de hoogte van wat er speelt.	Vanaf november 2018 (eerste kwartaalbijeenkomst)	
	MTO-verbeteracties	Uitvoering geven aan de verbeteracties die genoemd zijn in de MTO-actieplannen van iedere afdeling, n.a.v. het MTO-onderzoek uit 2018.	Laborijners voelen zich echt Laborijner en zijn tevreden over hun werk en de organisatie. Dit meten we concreet bij het volgende MTO in 2020. Dan willen we een tevredenheidsscore van 7,1 hebben.	2018 – 2019	
Extern draagvlak	Dag van de uitvoerders	Bijeenkomst voor alle uitvoerders van maatschappelijke organisaties in onze omgeving. Organisatie kan in samenspraak. Exacte vorm nog bedenken.	In het voorjaar van 2019 zijn uitvoerders in het Laborijn-domein beter op de hoogte van elkaars werk en wie iedereen is en wat iedereen kan betekenen. Bij succes herhalen we deze activiteit.	Voorjaar 2019	
	Wij-Zijn-Laborijn-campagne	Naamsbekendheids/imagocampagne. Strategie wordt in november 2018 bepaald. Te denken valt aan een campagnewebsite, inzet social media, nieuwe bedrijfsfilm, etc. Dit alles meten we via online monitoring en naamsbekendheidstools.	Eind 2019 is de buitenwereld van Laborijn (van klant tot het brede publiek) beter op de hoogte van wat Laborijn is en doet.	2019	

6. Financiële dekking

De extra inspanningen om te voldoen aan de versnellingsvraag van de Bestuursopdracht, brengen extra kosten met zich mee. In dit hoofdstuk lichten we deze extra kosten nader toe én doen we een voorstel voor de benodigde financiële dekking.

Kosten voor inhaalslag 'klant in beeld'

In de komende jaren is er aanvullend budget nodig om voor alle drie de gemeenten (Aalten, Doetinchem, Oude IJsselstreek) de bestandsanalyse te kunnen uitvoeren en vooral ook om meteen de trajecten aan te bieden die nodig zijn om stappen te zetten op weg naar werk of andere vormen van participatie.

Extra budget uitvoering bestandsanalyse (lijn 4 uit de "Analyse van de organisatie")	Aalten	Doetinchem	Oude IJsselstreek	Totaal
Bestandsanalyse	€ 70.000	€ -	€ -	€ 70.000
Werkacademie	€ 290.000	€ 768.000	€ 380.000	€ 1.438.000
Vervolgtraject	€ 30.000	€ 120.000	€ 60.000	€ 210.000
Accountmanagement	€ 48.000	€ 148.000	€ 68.000	€ 264.000
	€ 438.000	€ 1.036.000	€ 508.000	€ 1.982.000

Nb t.b.v. de bestandsanalyse zijn al investeringen gedaan. Zo hebben we voor Oude IJsselstreek al een screening gedaan. Voor Doetinchem is een analyse verricht op basis van reeds bekende gegevens, overigens zonder nieuwe gesprekken te voeren. Ook voor Aalten zijn we reeds met de bestandsanalyse bezig. Voor een uitsplitsing van deze bedragen over de jaren zie bijlage.

Besparingspotentieel per gemeente	Aalten	Doetinchem	Oude IJsselstreek	Totaal
Bruto besparingspotentieel	€ 469.000	€ 1.351.000	€ 672.000	€ 2.492.000
Loonkostensubsidie	€ -90.000	€ -262.000	€ -131.000	€ -483.000
Netto besparingspotentieel	€ 379.000	€ 1.089.000	€ 541.000	€ 2.009.000

Nb. dit besparingspotentieel is gebaseerd op inschattingen van het aantal mensen dat fulltime dan wel parttime aan de slag kan en ten aanzien van de aanwezige loonwaarde die blijkt uit de screening, het in te zetten bedrag aan loonkostensubsidie. Daarnaast zijn er uiteraard andere factoren die per gemeente de inkomsten uit de BUIG beïnvloeden.

We hebben de inzet berekend die nodig is om deze inhaalslag in twee jaar tijd af te ronden. Deze extra inzet is nodig, om te voorkomen dat we aan de poort weer nieuwe achterstanden oplopen.

De berekening is gebaseerd op de kosten van screening, een inschatting van het (extra) aantal trajecten dat daar op volgt en de kosten die daarmee gemoeid zijn. De besparingen die we hebben berekend, zijn gebaseerd op een inschatting van het aantal klanten dat door kan stromen naar werk. Hierdoor vermindert de uitkeringslast.

De capaciteit van Laborijn voor zowel de screening als de inzet op trajecten voor klanten in categorie 1, 2 en 3 is gedimensioneerd om de huidige instroom te bedienen. Indien niet gekozen wordt voor deze extra inspanning, zal bij iedereen die regulier op gesprek komt en waar we mogelijkheden zien uiteraard op worden geacteerd. Maar een versnelling is niet mogelijk.

In de begroting en in dit Plan van Aanpak hebben wij middelen gereserveerd om de resultaten van de bestuursopdracht te behalen. Dit is extra, bovenop de reguliere opdracht. Natuurlijk kunnen er wijzigingen plaats vinden in de wijze van (samen)werken. Deze moeten altijd getoetst worden aan de bestaande budgetten. Indien er geen positieve businesscase is, moeten deze van extra middelen worden voorzien.

Kosten voor (extra) organisatieontwikkeling

Het organisatieontwikkelingsdeel van de Bestuursopdracht vraagt om tijdelijk extra formatie, om het huidige Laborijnpersoneel tijd en ruimte te geven voor de noodzakelijke (door)ontwikkeling. Ook deze (door)ontwikkeling brengt extra kosten met zich mee, voor bijvoorbeeld opleiding, coaching en andere ontwikkelingsactiviteiten. Daarnaast nemen we maatregelen om op de toekomst voorbereid te zijn, aangezien diverse Laborijners in de komende vijf jaren met pensioen gaan of om andere redenen afscheid nemen van de organisatie. Dit vraagt om investering in flankerend beleid. Verder willen we een versnellingsslag realiseren in het 'Wij-zijn-Laborijn' gevoel (samenwerking en cultuur), door onder andere uitvoering te geven aan de activiteiten die medewerkers zelf benoemd hebben in het kader van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en Laborijn-we-maken-het-samen-beter-plan¹⁰. Dit brengt eveneens kosten met zich mee. Toch gaat het in dit tweede deel voor een belangrijk deel om extra capaciteit, zodat medewerkers de gelegenheid hebben tijd te investeren in hun ontwikkeling. Daarnaast zijn er programmakosten en hebben we de kosten van de doorontwikkeling opgenomen.

Extra investering in de organisatie per gemeente	Aalten	Doetinchem	Oude IJsselstreek	Montferland	Totaal
Extra investering formatie	€ 153.337	€ 329.560	€ 194.905	€ 51.598	€ 729.400
Extra opleidings- en ontwikkelingskosten	€ 85.140	€ 182.988	€ 108.221	€ 28.650	€ 405.000
Flankerend beleid	€ 100.907	€ 216.875	€ 128.262	€ 33.955	€ 480.000
Investering in samenwerking en cultuur	€ 61.490	€ 132.158	€ 78.160	€ 20.692	€ 292.500
Doorontwikkeling	€ 35.317	€ 75.906	€ 44.892	€ 11.884	€ 168.000
	€ 436.192	€ 937.488	€ 554.441	€ 146.779	€ 2.074.900

Voor een uitsplitsing over de jaren, zie bijlage.

Dekking

De afspraak is dat de tekorten / voordelen op het inkomensdeel van de BUIG met de Laborijn-gemeenten worden verrekend. Dit betekent dat de besparing die gerealiseerd wordt door de trajecten die wij verwachten in te zetten (op basis van de screening), ten gunste komt van de gemeenten. Omdat de kosten in dit geval voor de baat uit gaan, is het voorstel dat de gemeenten deze voorinvestering voor hun rekening nemen. Een deel van de gevraagde € 1.982.000 is overigens al betaald door de gemeente Aalten.

Om te kunnen beoordelen wat Laborijn zelf kan bijdragen, zijn we bezig met het opstellen van een nota weerstandsvermogen. Uit de eerste berekeningen lijkt het dat er ruimte is om een deel van dat vermogen in te zetten voor investering in de huisvesting of organisatie. Het streven is om de extra kosten voor organisatieontwikkeling te dekken uit het eigen vermogen. Het deel van de investering dat niet uit het eigen vermogen gedekt kan worden zal worden ingepast in de exploitatie 2019 en 2020 en indien nodig 2021. In de analyse van het weerstandsvermogen wordt rekening gehouden met het risicoprofiel van Laborijn (inclusief de verdeling van die risico's met de gemeenten). Het is belangrijk dat we ons realiseren dat eenmaal opgebouwd vermogen zo uitgegeven is en niet snel weer kan worden aangevuld. Ook kan iedere euro maar één keer worden uitgegeven.

Belangrijk is om op te merken dat de reserves niet meteen liquide beschikbaar zijn. De financieringskosten gaan oplopen, omdat we een deel van het jaar 'rood' zullen staan. Met de huidige lage rentestand is dit niet meteen een probleem, maar op de langere termijn kunnen die kosten dus oplopen.

¹⁰ Op basis van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) hebben Laborijners zelf plannen ontwikkeld voor het verbeteren van de knelpunten die zij in hun werk ervaren. Deze zijn in september 2018 samengebracht in het Laborijn-we-maken-het-samen-beter-plan.

7. Draagvlak voor de doorontwikkeling

Dit Plan van Aanpak hebben we zoveel mogelijk geprobeerd ‘van onderaf’ tot stand te brengen. ‘Zoveel mogelijk’, omdat de tijdsdruk en timing (zomerperiode) ervoor zorgden dat sommige stappen sneller en minder in samenspraak gezet zijn dan normaliter wenselijk is. Allereerst is de hele organisatie op 12 juli 2018 geïnformeerd over de Bestuursopdracht. Via de – al in gang gezette MTO-actieplannen – hebben Laborijners vervolgens kunnen meedenken over de verschillende onderdelen van de Bestuursopdracht. Dit gebeurde met name op het onderdeel ‘cultuur en samenwerking’ en de randvoorwaarden om de opdracht te kunnen vervullen en goed te kunnen werken. Op 31 augustus 2018 leverde iedere afdeling het eigen actieplan op, dat vervolgens is samengebracht in het ‘Laborijn-we-maken-het-samen-beter-plan’ en verwerkt in dit Plan van Aanpak. Diverse Laborijners hebben vanuit hun expertise of functie inhoudelijk meegedacht over de deelopdrachten (zie hoofdstuk 4). En met de teammanagers is regelmatig ‘gespiegeld’, om zo voeling te houden met de brede organisatie. Begin oktober 2018 is de uiteindelijke invulling van het Plan van Aanpak besproken in alle afdelingen. Dit gebeurde via de afdelingsoverleggen. Ook met de OR is dit plan voorbesproken. De OR heeft een eerste reactie per brief gestuurd. Het finale plan hebben zij 1 november 2018 voorgelegd gekregen en is op 6 november met de directie besproken. Op basis hiervan hebben zij een positief advies uitgebracht aan de directie van Laborijn.

Hoewel in de basis deze interne samenwerkingsstructuur werkt, zetten we komende tijd actief in op verdere verbetering. Dit geldt voor zowel de samenwerking binnen afdelingen en teams als tussen directie en OR. In het recente MTO zijn hiertoe aanknopingspunten naar voren gekomen. Concrete verbeteracties zijn bijvoorbeeld het per kwartaal bijpraten van de organisatie over de resultaten, het vaker bij elkaar in de keuken kijken en bijvoorbeeld het zelf actief ‘informatie gaan halen’ door iedere Laborijner. Uiteindelijk verwachten we op onder andere deze manier het draagvlak en vertrouwen in de organisatie verder te kunnen versterken. Wat zich meetbaar uit in een hogere medewerkerstevredenheid: van een 6,9 in 2018 naar een 7,1 in 2020!

Uiteraard kunnen we dit alles niet alleen. Samenwerking is niet voor niets een van onze kernwaarden. Dit betekent dat we ook ten behoeve van dit Plan van Aanpak onze stakeholders actief gaan betrekken. In de afgelopen jaren hebben we ons stakeholdersveld verkend en geïnvesteerd in onze relaties. Zo hebben wij met Buurtplein BV zelfs officieel een samenwerkingsovereenkomst afgesloten, wat inmiddels resulteert in het elkaar opzoeken en weten te vinden van consultants en buurtcoaches. Belangrijke samenwerkingspartners zijn ook het Werkgeversservicepunt Achterhoek, onderwijsorganisaties zoals het Graafschap College en maatschappelijke organisaties zoals Elver, Estinea, Stadskamer, de aanspreekpunten in de wijken en diverse organisaties in het GGZ-veld. Ook de Sociale Raad en de nieuwe raads werkgroep zijn voor ons belangrijk. In hen zien wij een waardevol klankbord. Ons uitgangspunt bij het bouwen aan samenwerking is dat het ‘samen’ moet gebeuren én dat het moet werken. Dus: samen-werken. Onze huidige partners vullen ons aan, daar waar wij de kennis, expertise en mogelijkheden niet in eigen huis hebben. En wij vullen hen aan. Onze ambitie is om ons netwerk in de komende jaren verder uit te bouwen en te versterken. Door actief deel te nemen aan (regionale en sectorale) projecten, zoals Avontuur in de Structuur, het Bouwmensen-project of bijvoorbeeld het horecaproject met het Graafschap College. En door zelf ontmoetingsmomenten op te zetten. Voor het voorjaar 2019 staat bijvoorbeeld de Dag van de Uitvoerders op het programma. Uiteraard worden de werkgevers in de regio in samenwerking met het WSP ook betrokken.

Ter ondersteuning van onze stakeholdersbenadering en inzet op samenwerking intensiveren wij onze externe communicatieactiviteiten. Dit doen wij vanuit de gedachte ‘bekend maakt bemind’ (‘onbekend maakt onbemind’). In 2017 en 2018 zijn twee Wij-Zijn-Laborijn-boekjes verschenen, waarmee wij relaties op de hoogte brengen van de missie van Laborijn en onze

werkwijze en mogelijkheden om inwoners naar werk te (bege)leiden. Begin 2019 krijgt dit een vervolg met de Wij-Zijn-Laborijn-campagne. Deze campagne moet meer (naams)bekendheid opleveren en draagvlak voor ons werk bij onze (toekomstige) samenwerkingspartners, werkgevers, inwoners en het bredere publiek. Uiteraard meten we het succes, aan de hand van diverse meetinstrumenten (onder andere via online monitoring). Deze campagne brengt geen extra kosten met zich mee, maar is onderdeel van de communicatiestrategie die reeds in 2016 is opgezet en ieder jaar wordt geactualiseerd en verder ingevuld.

8. Tot slot

De visie bij de totstandkoming van Laborijn was dat 'de bundeling van krachten' zou leiden tot een hoogwaardige en effectieve uitvoering van de Participatiewet. Immers, met de fusie zou de kennis van het snel weer aan werk helpen en re-integreren van werkloze inwoners en het matchen van werk met inwoners met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt samenkomen. In de afgelopen jaren heeft Laborijn hier de nodige stappen in gezet. De opgave met betrekking tot de inwoners die zich nieuw bij Laborijn melden, verloopt steeds beter. In 2018 komt 40% van degenen die zich melden voor een uitkering, daadwerkelijk in traject. Van hen stroomt 31% weer snel door naar werk, 43% gaat aan de slag in de Werkacademie en een deel van hen stroomt daarna door naar werk (een aantal met loonkostensubsidie), 26% krijgt een maatschappelijk participatietraject aangeboden.

De visie was ook dat Laborijn meer zou kunnen betekenen voor de klanten die langdurig een uitkering krijgen. Om hier een versnelling in aan te brengen en hen ook 'over de brug te helpen', vraagt Laborijn een extra eenmalige investering van € 1.982.000. Deze investering verdient zich terug door een besparing op de BUIG-lasten.

In 2018 (we zijn reeds voor een deel gestart), 2019 en 2020 verwachten we dat van deze klanten 40% in de Werkacademie aan de slag gaat en dat uiteindelijk 20% uitstroomt naar werk (al dan niet met loonkostensubsidie). 80% komt in een maatschappelijk participatietraject en stroomt mogelijk na verloop van tijd alsnog uit.

De afgelopen periode is ook gebleken dat Laborijn nog kan investeren in de verbetering van de kwaliteit en effectiviteit van de processen en Laborijners. Om in de komende twee jaar daarin ook een slag te maken, stellen we voor om € 2.074.900 te investeren in de ontwikkeling van medewerkers en organisatie. Dit bedrag financieren we vanuit het eigen vermogen en het bedrijfsresultaat van de komende jaren. Het resultaat moet allereerst zijn dat in 2020 iedere medewerker de werkzaamheden en taken uitvoert die passen bij zijn/haar competenties. Daarnaast dat er een organisatie staat die robuust is. En die in staat is het gewenste takenpakket en de gewenste ambities met betrekking tot de uitvoering van de Participatiewet te realiseren.



BIJLAGE - Toelichting financiële paragraaf

Onderstaande tabel geeft de kosten van het Plan van Aanpak per jaar per gemeente weer:

Extra budget uitvoering Bestandsanalyse (lijn 4 uit de "Analyse van de organisatie") per jaar	Aalten	Doetinchem	Oude IJsselstreek	Totaal
2018	€ 219.000	€ -	€ -	€ 219.000
2019	€ 219.000	€ 518.000	€ 254.000	€ 991.000
2020	€ -	€ 518.000	€ 254.000	€ 772.000
	€ 438.000	€ 1.036.000	€ 508.000	€ 1.982.000

De extra investering levert ook besparing op. De tabel hieronder geeft aan hoe groot deze besparing per jaar per gemeente is:

Besparingspotentieel per gemeente per jaar	Aalten	Doetinchem	Oude IJsselstreek	Totaal
2018	€ 189.500	€ -	€ -	€ 189.500
2019	€ 189.500	€ 544.500	€ 270.500	€ 1.004.500
2020	€ -	€ 544.500	€ 270.500	€ 815.000
	€ 379.000	€ 1.089.000	€ 541.000	€ 2.009.000

Uitgaande van de inzet van het eigen vermogen van Laborijn voor de kosten van de organisatieontwikkeling, dan voorziet Laborijn de volgende de verdeling van de kosten over de jaren:

Totaal benodigde extra investering	2018	2019	2020	2021	Totaal
Extra investering formatie	€ -	€ 367.500	€ 242.200	€ 119.700	€ 729.400
Extra opleidings- en ontwikkelingskosten	€ -	€ 288.500	€ 116.500	€ -	€ 405.000
Flankerend beleid	€ -	€ 240.000	€ 240.000	€ -	€ 480.000
Investering in samenwerking en cultuur	€ -	€ 163.000	€ 129.500	€ -	€ 292.500
Doorontwikkeling	€ -	€ 168.000	€ -	€ -	€ 168.000
	€ -	€ 1.227.000	€ 728.200	€ 119.700	€ 2.074.900