

# **AAN HET WERK!**

**BESTUURLIJKE SAMENVATTING BIJ  
HET HERSTRUCTURERINGSPLAN WVS  
EN KETENSAMENWERKING**

Als gemeente zijn wij verantwoordelijk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat komt door de komst van de Participatiewet op 1 januari 2015. Het gaat dan om mensen die daarvoor vielen onder:

- de Wet sociale werkvoorziening (WSW),
- de Wet werk en bijstand (Wwb)
- de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Wajong).

#### Helpen naar betaald werk

We willen zoveel mogelijk van deze mensen op weg helpen naar betaald werk. Daarbij staat de ontwikkeling van de werkzoekende centraal. Om dat te bereiken hebben we samen met de acht andere WVS-gemeenten in september 2015 besloten om van WVS-groep (de WVS) een leerwerkbedrijf te maken. In het 'Herstructureringsplan WVS en ketensamenwerking' staat hoe we dat gaan doen. Dit is een samenvatting van dat plan. Het hele plan vindt u als bijlage bij deze samenvatting.

#### Keuzes maken

In het Herstructureringsplan maken we een aantal keuzes. Het is belangrijk dat we die keuzes nu maken. Ideaal bestaat niet, optimaal wel: zoveel mogelijk resultaat voor de werkzoekende en acceptabel voor alle betrokkenen. We moeten samenwerken om ons doel te bereiken. Dat vraagt tijd, vertrouwen, regionale focus en continue afstemming.

## Voor wie doen we het?

We delen de kandidaten in drie doelgroepen in:

- **Doelgroep A**  
Mensen die in principe meteen kunnen beginnen in een betaalde functie. Ze hebben binnen 3 maanden werk.
- **Doelgroep B**  
Mensen met een goede kans op betaald werk. Maar ze hebben daarbij hulp nodig. Dit is normaal gesproken de doelgroep voor een leerwerktraject.
- **Doelgroep C**  
Mensen zonder een echte kans op betaald werk. Deze mensen helpen we met (nieuw) beschut werk, arbeidsmatige dagbesteding of maatschappelijke participatie.

#### Huidig SW-bestand

Er zijn momenteel zo'n 2.500 medewerkers met een baan bij de WVS die onder de oude wsw vallen. De meesten van hen helpen we niet intensief op weg naar reguliere betaalde baan. We doen dat alleen voor medewerkers die genoeg mogelijkheden hebben om zich te ontwikkelen. Dat zijn medewerkers die:

- de stap kunnen maken van detachering of begeleid werken op locatie naar een reguliere werkplek bij een werkgever;
- vanuit beschut werken de stap kunnen maken naar detachering of begeleid werken op locatie;
- vanuit beschut werken bij de WVS de stap kunnen maken naar beschut werken op locatie.

#### Nieuw beschut werken

Er blijven altijd mensen die de stap naar reguliere betaald werk niet kunnen maken. Zij krijgen beschut werk op basis van dezelfde uitgangspunten die gelden voor het huidige SW-personeel. We blijven actief onze best doen om hen te plaatsen bij reguliere werkgevers. Dit is het nieuwe beschut werken.

#### Banenafpraak

In de negen WVS-gemeenten zijn momenteel ongeveer 180 werkzoekenden, vallend onder de Participatiewet, die in het landelijk register Banenafpraak staan. We verwachten dat deze groep in de toekomst groter wordt. Omdat mensen voortaan ook zelf een indicatie aan kunnen vragen bij het UWV. En omdat schoolverlaters vanuit het Praktijkonderwijs en het Voortgezet Speciaal Onderwijs automatisch worden opgenomen in het register. Maar de verwachting op basis van recente ervaringen is ook dat veel mensen vanuit dit register geplaatst kunnen worden. Werkpleinen, WVS en UWV komen namelijk samen met de meest passende kandidaten voor de beschikbare vacatures. Vanuit het bedrijfsleven komen steeds vaker vacatures voor de Banenafpraak. Ook de gemeenten als werkgever bieden inmiddels enkele plaatsen voor de Banenafpraak, al vraagt dit nog aandacht.

## Wat gaan we doen?

#### Voor alle werkzoekenden

De Werkpleinen brengen alle werkzoekenden én hun ontwikkelbehoeften en mogelijkheden in kaart. Op basis daarvan bepalen de Werkpleinen wie bij welke doelgroep hoort. We spreken af wanneer de Werkpleinen daarmee klaar zijn. Als het nodig is, krijgen ze extra budget om deze inhaalslag te maken. We investeren ook in de juiste middelen om gegevens optimaal te kunnen uitwisselen.

De uitgangspunten zijn altijd:

- Werk gaat boven uitkering.
- Regulier werk (met of zonder loonkostensubsidie) gaat boven werk op basis van detachering of met behoud van uitkering.
- Werk op basis van detachering gaat boven werk met behoud van uitkering.

#### Voor doelgroep B

- De Werkpleinen bepalen wat een werkzoekende moet doen om naar reguliere arbeid door te stromen. Welke competenties moet de werkzoekende hiervoor ontwikkelen? Dit laten de Werkpleinen aan de WVS weten.
- De WVS zoekt een leerwerktraject dat past bij de ontwikkelpunten van de werkzoekende.
- Na afloop van een leerwerktraject krijgt de kandidaat verdere bemiddeling via een Werkgeversservicepunt (WSP) bij het Werkplein. Het beste resultaat is natuurlijk dat de kandidaat betaald werk aangeboden krijgt. Een proefplaatsing is ook een mooi resultaat.
- Is (proef)plaatsing niet mogelijk? Dan onderzoekt WVS detachering, het liefst op locatie bij een reguliere werkgever. Dat geldt in ieder geval voor de werkzoekende die onder de Banenafpraak vallen. De detachering duurt zo kort mogelijk. In elk geval niet langer dan 23 maanden, inclusief de leerwerkperiode. Het doel blijft altijd regulier betaald werk.
- Een kandidaat in een leerwerktraject houdt maximaal 6 maanden zijn uitkering. Zo beperken we het risico dat de kandidaat het opgeeft.
- Werkzoekende uit doelgroep B krijgen ook hulp op andere manieren. Bijvoorbeeld via workshops, jobcoaching, stages, scholing, loonkostensubsidie en ondersteuning op maat.

#### Aantal leerwerktrajecten

De WVS-gemeenten bepalen voor een langere periode hoeveel leerwerktrajecten per jaar nodig zijn. De Werkpleinen adviseren de gemeenten daarover. Het aantal leerwerktrajecten hangt ook af van:

- het beschikbare Participatiebudget;
- gebruik van andere trajecten of instrumenten voor anderen uit de doelgroep Participatiewet.

De gemeenten nemen in ieder geval zoveel leerwerktrajecten af, dat de WVS haar bedrijfsvoering daarop kan inrichten.

#### Voor doelgroep C

De Werkpleinen maken een plan van aanpak voor mensen in doelgroep C met alleen een 'taalprobleem'. Het gaat daarbij om analfabeten en statushouders. We denken dat voor deze groep de kans op een snelle(re) uitstroom groot is.

#### Voor het huidige SW-bestand

De WVS maakt een plan met diverse scenario's voor de afbouw van het oude SW-gedeelte. Zij voert dat plan ook uit. Onder andere door kansen en mogelijkheden bij reguliere werkgevers te gebruiken.

#### Voor nieuw beschut werken

We zorgen ervoor dat er genoeg werk is en blijft voor mensen die in een beschermde werkomgeving moeten werken (beschut werk). We zoeken zo veel mogelijk een passende plek op locatie bij werkgevers. Het liefst in groepen, voor een goede begeleiding vanuit de WVS als die nodig is. We bepalen nog welke randvoorwaarden nodig zijn voor beschut werken buiten de WVS. Dat kunnen instrumenten als loonkostensuppletie of terugkeergarantie zijn.

#### Voor de Banenafpraak

De negen gemeenten gaan in overleg met elkaar de Banenafpraak invullen. Zo geven zij het goede voorbeeld. En dat zorgt ervoor dat we beter kunnen binnenkomen bij werkgevers met de vraag hetzelfde te doen.

## Wat is een leerwerktraject?

Een leerwerktraject vergroot de kans om een betaalde baan te vinden. Het maakt de werkzoekende bewust van de eigen regie en zelfredzaamheid. Een leerwerktraject is altijd begeleiding op maat. De capaciteiten, ervaringen en persoonlijkheid van de werkzoekende bepalen de inhoud van het traject. Een leerwerktraject biedt praktische hulp en advies voor:

- ontwikkeling van werknemersvaardigheden;
- ontdekken van kwaliteiten en interesses;
- ontwikkeling van relevante competenties.

De nadruk ligt op de kracht en mogelijkheden in plaats van op problemen en beperkingen. Ontwikkeling van de kandidaat is belangrijker dan productief zijn voor de WVS. Een leerwerktraject duurt zo kort mogelijk. Het wordt regelmatig geëvalueerd. De WVS past het leerwerktraject aan als dat nodig is om het afgesproken resultaat te halen.

## Wat zijn de gevolgen voor de bestaande PMC's?

Werken op de nieuwe manier heeft gevolgen voor de bestaande Product Markt Combinaties (PMC's) van de WVS.

### De belangrijkste gevolgen

Dit zijn de belangrijkste gevolgen:

- We gebruiken rendabele PMC's voor leerwerktrajecten als dat mogelijk en passend is bij de vraag van de arbeidsmarkt.
- We stoppen met PMC's die niet meer rendabel zijn. We laten die over aan de markt. Medewerkers uit de huidige doelgroep SW en leerwerkkandidaten dragen we over of detacheren we als dat mogelijk is.
- De PMC's die we gebruiken voor beschermt werk mogen wel minder rendabel zijn.
- Is een PMC niet rendabel, maar kunnen we er wel passende leerwerkactiviteiten mee bieden, waardoor er uitstroom plaatsvindt? Dan accepteren we dat in het belang van de ontwikkeling van werkzoekenden.

Daarnaast moeten we misschien op termijn andere PMC's gebruiken. Als we PMC's nodig hebben die beter aansluiten op de markt en bij de vraag vanuit de werkzoekenden.

### Plan voor afbouw

De WVS maakt een plan voor de afbouw van PMC's en voert dat uit. In het plan staat in ieder geval:

- welke werkzaamheden de markt kan overnemen met garanties voor de doelgroep. En op welk moment dat kan;
- welke PMC's moeten blijven voor de doelgroep oud-SW of beschermt werk;
- welke PMC's kunnen dienen als leerwerkplek;
- of er in de toekomst andere PMC's of activiteiten nodig zijn voor de passende inzet van leerwerktrajecten;
- of de WVS vindt dat zij detacheringsactiviteiten moet blijven uitvoeren;
- welke gevolgen de vorige punten hebben op de afbouw en ontwikkeling van management, staf en bedrijfsvoering.

## Hoe organiseren we het?

We maken een governancestructuur met een heldere scheiding tussen eigenaarsrol en opdrachtgeversrol. Een governancestructuur die het werken aan één doel met één visie ondersteunt. En die de totale keten Werk en Inkomen zo goed mogelijk faciliteert.

### Werken alsof het één organisatie is

De Werkpleinen en de WVS gaan samenwerken alsof het één organisatie is. Maar we maken er (nog) niet één organisatie van. De redenen daarvoor zijn:

- Samenvoeging vraagt tijd en energie voor organiseren en inrichten. Dit is niet in het belang van de werkzoekende.
- Een grote reorganisatie is niet in het belang van de medewerkers binnen de organisaties. Samenwerking in de keten vraagt al om veel aanpassingen. Organisaties kunnen maar een bepaalde hoeveelheid veranderingen aan in een bepaalde periode.

De samenwerking kan tot gevolg hebben dat onderdelen van de WVS een andere positie krijgen.

### Beleid bij bestuur

Een afvaardiging van de drie dagelijkse besturen en de drie directeurs van de gemeenschappelijke regelingen hebben regelmatig afstemmingsoverleg over de uitvoering. De drie besturen maken met elkaar duidelijke afspraken over het gezamenlijk beleid en de koers die we gaan volgen. Daarbij krijgt het belang van een goed functionerende samenwerking altijd voorrang.

### Regie bij de Werkpleinen

De gemeenten geven opdrachten aan de Werkpleinen. De Werkpleinen leiden de uitvoering van de Participatiewet en voeren de regie op het proces van de totale keten (gemeenten, Werkpleinen en WVS). Daarbij gebruiken ze onder andere de WVS, die als uitvoeringsorganisatie van de twee Werkpleinen functioneert. Zo blijven we gebruik maken van de expertise van de WVS.

### Uitvoering bij de WSV

De WVS is preferred supplier voor uitvoering van de leerwerktrajecten. Zij wordt de uitvoeringsorganisatie van de twee Werkpleinen. Zo kan de WVS geleidelijk de omslag maken van een SW-bedrijf naar een leerwerkbedrijf. En blijven voldoen aan lopende contracten.

We willen minimaal 70% van de leerwerktrajecten inkopen bij of via de WVS. Voor maximaal 30% kunnen we experimenteren en leerwerktrajecten op de markt inkopen. Dit houdt de WVS scherp en geeft ons de mogelijkheid om best practices van anderen te gebruiken.

De WVS blijft ook verantwoordelijk voor de huidige WSW'ers en voor het creëren van plaatsen voor beschermt werk.

Gedurende de eerste jaren wordt voorgesteld te werken op basis van een gezamenlijke opdracht en verantwoordelijkheid voor de ketensamenwerking en de ontwikkeling naar een leerwerkbedrijf.

### Risico

Het kan zijn dat werkgevers opdrachten bij anderen gaan onderbrengen, als de WVS geen continuïteit kan garanderen. Misschien kunnen daardoor contracten niet worden verlengd, omdat er geen passende kandidaten zijn. Of zijn bepaalde werksoorten of werkpakketten dan niet meer rendabel. De WVS praat zo snel mogelijk met die werkgevers over een andere invulling in de toekomst.

## Wat is de rol van de werkgevers?

De Participatiewet wil dat werkgevers een stevigere rol vervullen. Zij moeten zich verantwoordelijk gaan voelen voor het aan het werk helpen van de doelgroep. Zover is het nog niet. Daarom gaan we extra investeren in de werkgeversbenadering. Daarbij werken de negen gemeenten vanuit dezelfde uitgangspunten en met dezelfde regels.

### Extern

- We versterken samen met de regionale partners een gezamenlijke visie.
- We stimuleren de lokale betrokkenheid van werkgevers en bouwen duurzame relaties op met werkgevers die kansen bieden voor onze kandidaten.
- We vullen de Banenafpraak in vanuit de volledige doelgroep van de Participatiewet.
- WSP Brabantse Wal en WSP Hart van West-Brabant zijn voor werkgevers hét aanspreekpunt voor hun personeelsvraagstukken.
- We gebruiken de expertise van het WSP voor de ontwikkeling van leerwerktrajecten. Zij weten immers wat werkgevers willen en wat de klant nodig heeft om de mogelijkheden op de markt te kunnen gebruiken.

### Intern

- Een collegiaal managementteam van de verschillende uitvoeringsorganisaties komt iedere twee weken samen om de werkgeversdienstverlening vorm te geven.
- We werken aan een integrale werkgeversbenadering. Dit doen we door medewerkers van de WVS samen te laten optrekken met medewerkers van de gemeentelijke organisaties (bijvoorbeeld bedrijfscontactfunctionarissen) en andere organisaties zoals Rewin.
- De medewerkers die zich bij UWV, Werkpleinen en de WVS bezighouden met de werkgeversbenadering, worden samengevoegd in subregionale teams. Zo verbeteren we samenwerking, onderlinge afstemming en communicatie en harmonisatie van aanpak en proces.
- We gaan de netwerken van de verschillende organisaties beter gebruiken.

## Hoe vullen we de samenwerking in?

De veranderingen vragen om samenwerking binnen de keten. Alle organisaties moeten als geheel samenwerken. Niet alleen de onderdelen van Werk en de WVS die direct betrokken zijn. Het middenmanagement speelt hierbij een cruciale rol. Dat moet:

- de vertaling kunnen maken van strategie naar uitvoering;
- gedrag en competenties ontwikkelen die daarbij horen. We betrekken hen daarom expliciet bij de concrete acties en stappen in de komende periode. We zorgen er ook voor dat alle directeuren een gezamenlijk verhaal hebben binnen hun organisaties.

### Investeren in ontwikkeling

We investeren extra in de ontwikkeling van nieuwe competenties van medewerkers van de WVS en de Werkpleinen. Die zijn nodig om de ontwikkeling naar een leerwerkbedrijf en samenwerking binnen de keten te realiseren. We spreken daarvoor duidelijk af welke resultaten we verwachten en wanneer de medewerker die resultaten moet bereiken.

### Samenwerken op andere terreinen

De komende tijd kan blijken dat het goed is om ook op andere terreinen dan 'werk' samen te werken. Bijvoorbeeld bij inkomensactiviteiten, uitkeringsadministratie, handhavingsactiviteiten en re-integratie. We kijken op dat moment met elkaar of samenwerking dan voordelen oplevert.

### Overname van medewerkers

Het werk voor staf- en managementfuncties binnen de WVS wordt op een bepaald moment minder, omdat het aantal (SW-)medewerkers minder wordt. We kijken dan of deze medewerkers terecht kunnen bij bijvoorbeeld afdelingen P&O, Communicatie of ICT van de andere uitvoeringsorganisaties.

## Hoe betalen we het?

De herstructurering moet zo weinig mogelijk kosten. Want we krijgen steeds minder rijksbijdragen en de tekorten worden steeds groter. Daarom gaan we werken met een ketenbegroting. Die laat zien:

- welke samenhang er is tussen de WVS en de Werkpleinen;
- welke geldstromen en activiteiten voor de uitvoering van de Participatiewet in de begroting staan bij de diverse partijen;
- welke samenhang er is tussen de verschillende begrotingen.

Zo kunnen we alle beschikbare middelen in de keten beter beheersen en zo goed mogelijk gebruiken. Daarbij maken we onderscheid tussen de kosten van de huidige SW en Leerwerktrajecten. Voor het SW-bestand gebruiken we de bestaande verdeelsleutel (aantallen SW per gemeente). We kunnen op dit moment de volgende factoren in de ketenbegroting beïnvloeden:

- aantallen leerwerktrajecten;
- aantal plaatsingen nieuwe doelgroep;
- inzet van loonkostensubsidie;
- beperking van instroom en bevordering van uitstroom;
- de gemiddelde prijs van een traject.

## Wat zijn de risico's?

Er zijn risico's bij de uitvoering van het herstructureringsplan WVS. U vindt een overzicht in paragraaf 8 van het herstructureringsplan. Het gaat om zowel niet-financiële risico's als financiële risico's. U ziet in het overzicht ook de maatregelen die het risico kunnen beperken.

Naast die maatregelen helpen ook de volgende activiteiten om de risico's te beheersen:

- We volgen heel nauwkeurig de ontwikkelingen in het beleid en in de markt. Op basis daarvan evalueren we onze planning of passen we de planning of strategie aan.
- We sturen bij door te werken met jaarplannen. Daarin staan meetbare doelstellingen en randvoorwaarden om die doelstellingen te realiseren.
- We maken elk jaar afspraken binnen de keten op basis van die jaarplannen.
- We kijken elk jaar of activiteiten nog passen bij de doelgroep.
- We maken elk jaar een ketenbegroting als input en uitkomst van de jaarplannen.

## Hoe gaan we verder?

Er moet nog veel gebeuren de komende periode. Hiervoor wordt een fors aantal activiteiten en opdrachten nader uitgewerkt en opgepakt; van denken naar doen! We werken de komende twee jaar volgens het herstructureringsplan. Midden 2018 beginnen we met een grondige evaluatie. Werkt iedereen volgens de keuzes die we hebben gemaakt? Leveren die keuzes de beoogde resultaten op? Is dat niet zo, dan sturen we bij. Er zijn ook andere factoren die bijsturing nodig kunnen maken. Bijvoorbeeld ontwikkelingen op de markt, de bestandsontwikkeling of veranderende wetgeving. Het model van het herstructureringsplan geldt voor de (middel)lange termijn. Uiteindelijk zullen we de traditionele SW-organisatie WVS helemaal afbouwen. Hoe we dat doen en hoe snel we het doen wordt bepaald door:

- het aantal plaatsen voor beschut werk dat de deelnemers invullen;
- het aantal leerwerktrajecten waarvoor de Werkpleinen de WVS inschakelen;
- de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.