

Voorne-Putten Werkt

Samen sterk op weg naar werk



Koersdocument 2019-2021

Versie 3 april 2019

Inhoud

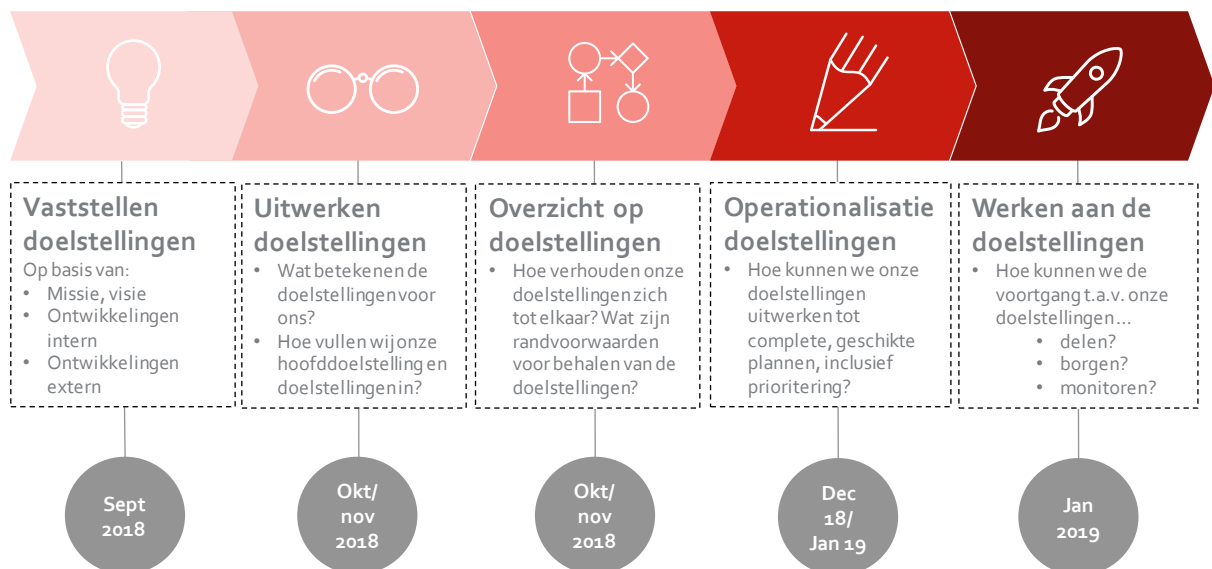
1.	Inleiding	3
2.	Context en analyse	5
2.1	Landelijke context	5
2.2	SWOT-analyse.....	6
2.3	Randvoorwaarden	6
3.	Bijstellen van de koers: op naar een arbeids- en mensontwikkelbedrijf	8
3.1	Analyse en verkenning drie scenario's	8
3.2	Aangescherpte missie voor 2019-2021	9
3.3	Onze doelstellingen	11
4.	Mens centraal.....	12
4.1	Onze doelgroepen	12
4.2	Inzoomen op de Wsw	12
4.3	Inzoomen op de Participatiewet	13
5.	Doelstelling 1 - Basis op orde	16
6.	Doelstelling 2 – Samen sterk voor de klant	20
7.	Doelstelling 3 – Duurzame ontwikkeling: van activering tot uitstroom.....	22
8.	Doelstelling 4 – Stabiel productiebedrijf (binnen mensontwikkelbedrijf)	29
9.	Projectorganisatie voor verandering.....	33
9.1	Perspectief op organisatie en sturing.....	33
9.2	Projectorganisatie	33
10.	Inzicht in de effecten van de doorontwikkeling.....	34
10.1	Financiële kaders.....	34
10.2	Indicatoren	35
10.3	Effectenanalyse doelstelling 1: Basis op Orde.....	36
10.4	Effectenanalyse doelstelling 2: Samen sterk voor de kandidaat.....	38
10.5	Effectenanalyse doelstelling 3: Duurzame ontwikkeling	38
10.6	Effectenanalyse doelstelling 4: Groei ontwikkelbedrijf met stabiel productiebedrijf	40
10.7	Baten, lasten en dekking	42
	Bijlage I: toelichting effectenanalyse Koersdocument	44
	Bijlage 2 – Effecten doelstelling 3 per project.....	48

1. Inleiding

Voorne-Putten Werkt is volop in ontwikkeling. Voorne-Putten Werkt bestaat sinds 1 januari 2017 door samenvoeging van de afdeling Werk van de gemeente Nissewaard en SW-bedrijf De Welplaat. In de afgelopen 2 jaar heeft Voorne-Putten Werkt duidelijke stappen gezet om zich te ontwikkelen naar een *Arbeidsontwikkelbedrijf*. In dit koersdocument beschrijven we hoe Voorne-Putten Werkt zich in 2019 tot 2021 doorontwikkelt en verbreedt naar een *Arbeids- en Mensontwikkelbedrijf*.

Zorgvuldig veranderproces

Sinds de start van Voorne-Putten Werkt is gewerkt aan de vorming van het arbeidsontwikkelbedrijf. Hierbij geldt dat in 2017 en 2018 er een andere focus lag. In 2017 lag de nadruk in het eerste half jaar nog op de afronding van de fusiewerkzaamheden en de inrichting van de nieuwe organisatie. In de tussentijd heeft ook een directiewisseling plaatsgevonden en is er opnieuw koers bepaald. In 2018 zijn we aan de slag gegaan met analyse, het voorbereiden van de nieuwe koers en het uitvoeren van pilots en projecten in deze richting. Dit hebben we gedaan met externe adviesbureaus en door medewerkers tijdelijke opdrachten te geven. Het proces naar dit plan zag er als volgt uit:



De belangrijkste stappen die we in de afgelopen twee jaar hebben gezet zijn:

- Het verhogen van de uitstroom van werkzoekenden naar de arbeidsmarkt; Het vergroten van het aantal (groeps)detacheringen van Sw-medewerkers; Het binnenhalen van een diversiteit aan opdrachten en meer continuïteit in de opdrachten;
- De inzet van een organisatieontwikkel- en cultuurtraject om van twee organisatieonderdelen één te worden;
- Het invoeren van een nieuw hoofdproces voor de begeleiding naar de arbeidsmarkt.

Nu is het tijd voor volgende stappen. Directe aanleiding is enerzijds de noodzaak om onze dienstverlening uit te breiden om een beter resultaat te kunnen behalen voor de kandidaten uit de Participatiewet en de Sw-medewerkers. Door de bezuinigingen die vanaf 2012 zijn ingezet, is de dienstverlening steeds verder ingekrompen. Dit heeft vooral effect gehad op de groep werkzoekenden met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt. Door onze dienstverlening uit te breiden, kunnen we meer kandidaten en Sw-werknemers activeren, hun zelfredzaamheid vergroten en hen begeleiden naar de arbeidsmarkt. Anderzijds kunnen we hiermee tegelijk invulling geven aan

onze andere aanleiding voor deze doorontwikkeling; de bezuiniging op het sociaal domein en vooral het tekort dat is ontstaan. Binnen het BUIG budget is het jaarlijks tekort t/m 2021 circa € 1,3 miljoen.

De volgende stap

Om de juiste stappen te bepalen, hebben we de volgende werkwijze gehanteerd:

- Op 17 en 18 september 2018 is er een tweedaagse heisessie georganiseerd. In deze sessie hebben we meer inzicht gekregen in waar we exact staan, wat belangrijke interne en externe invloeden zijn en welke scenario's voor de toekomst mogelijk zijn. Vervolgens hebben we de kaders en doelstellingen voor de komende jaren geformuleerd.
- De resultaten van de heisessie zijn onder meer gedeeld en besproken met de directeur Bewonerszaken en de verantwoordelijk bestuurder.
- In het najaar van 2018 is een Kerngroep voor het verandertraject geformeerd (o.a. enkele MT-leden van Voorne-Putten Werkt) en zijn werkgroepen geformeerd om de doelstellingen verder uit te werken. Dit laatste om betrokkenheid en eigenaarschap te creëren bij medewerkers op diverse niveaus en vanuit verschillende afdelingen. Ook is met de OR van VPW gesproken. Dit zetten we voort in de uitvoering. In alle fases voeren we gesprekken met medewerkers en geven hen invloed op wat er bedacht en ontwikkeld wordt. We geven aandacht aan kritische meningen. Zo blijven we gericht op de 'bedoeling' en niet op het 'systeem'.
- Parallel zijn diverse projecten die in 2018 zijn opgezet verder afgerond, waaronder de focusaanpak gericht op het verhogen van de uitstroom/bestandsdaling en de evaluatie hiervan, het herzien van ons werkproces voor de begeleiding van kandidaten, de voorbereidende werkzaamheden voor de leerlijnen, pilot kwaliteitscontrole, inzet op scholing en het ontwikkelen van de ketenaanpak Taal met de afdeling Inkomen. Een aantal projecten krijgt een verdieping in 2019. Dit zijn de doorontwikkeling focusaanpak en nieuw hoofdproces, pilot kwaliteitscontrole en inzet op scholing.

Dit alles heeft geleid tot de totstandkoming van onderliggend koersdocument voor de periode 2019 tot en met 2021 met als doel een stabiele en toekomstgerichte organisatie te vormen, die enerzijds een belangrijke bijdrage levert aan de ontwikkeling van kandidaten en Sw-werknemers en anderzijds een belangrijk financiële impuls levert aan de toekomstbestendigheid van het sociaal domein.

Hoe we dit gaan doen en binnen welke context en financiële kaders, beschrijven we in dit bedrijfsplan. De missie van onze organisatie wordt herijkt en er worden bijbehorende nieuwe doelstellingen geformuleerd. We zullen in het verlengde hiervan concreet ingaan op de projecten die worden uitgevoerd in 2019, maar ook een doorkijk geven naar 2020 en 2021 met de bijbehorende uitvoeringsopgaven en financiële doorrekeningen.

Met de samenwerkende gemeenten in de regio wordt afstemming gezocht voor deelname in het koersdocument in verband met de bestaande inkooprelatie.

2. Context en analyse

2.1 Landelijke context

In de afgelopen jaren heeft binnen ons wettelijk kader een aantal grote en bepalende ontwikkelingen plaatsgevonden. De invoering van de Participatiewet in 2015 betekende een uitbreiding van doelgroepen waarvoor de gemeente verantwoordelijk werd, de uitvoering van nieuwe instrumenten en een verschuiving van verantwoordelijkheden van en naar het UWV. Dit betekende in het eerste jaar van uitvoering vooral focus op nieuwe werkafspraken, het opbouwen van deskundigheid voor de nieuwe wet en de opbouw van kennis van de nieuwe doelgroepen. De wet bracht ook een verdere bezuiniging op het re-integratiebudget met zich mee. Gevolg hiervan is sindsdien een verschuiving van re-integratiemiddelen naar mensen met perspectief op werk, versnelde afbouw van gesubsidieerd werk en versobering van de dienstverlening voor mensen met een relatief grote afstand tot werk.

Tegelijk met de invoering van de Participatiewet is een instroomstop in de Wsw ingevoerd. Ook werd een forse bezuiniging op de Rijksbijdrage doorgevoerd. Dit heeft gezorgd voor de noodzaak tot omzetverhoging en kostenverlaging. Dit is een moeizaam proces. Landelijk onderzoek vanuit de brancheorganisatie Cedris toont aan dat de SW-bedrijven zich de afgelopen jaren hebben ingespannen om hun operationele resultaat te verbeteren. Ondanks deze positieve inzet van de SW-bedrijven is de landelijke tendens dat de gemeentelijke bijdrage gaat stijgen. Het Rijk heeft aangegeven dat geen enkel SW-bedrijf erin zal slagen om het negatieve subsidieresultaat in 2020 te compenseren met verbeteringen in het operationeel resultaat. De grens van de productiviteit van deze mensen is bereikt, stelt het onderzoek.

Dit is een landelijk verschijnsel dat ieder SW-bedrijf beïnvloedt. We zijn hier dus niet uniek in. Inmiddels is het Rijk zich aan het herbezinnen op deze bezuiniging. Simpelweg omdat de invulling ervan niet haalbaar is, met behoud van de gewenste dienstverlening.

Interne en externe invloeden

De eerdergenoemde stappen binnen VPW zijn gezet binnen een dynamische (lokale en regionale) context. Er is een nieuw college met nieuwe ambities en de samenwerking binnen de arbeidsmarktregio is naar een volgend niveau gebracht. Er is in 2018 ook veel aandacht geweest voor Voorne-Putten Werkt vanuit de media. In die media lag met name de focus op onze bejegening van kandidaten. Hoewel wij verbeteringen zien in onze werkwijze en onze benadering van de kandidaten, gaat de kritiek ons en onze medewerkers zeer aan het hart. Het raakt medewerkers in hun professionaliteit, hun corebusiness. In onze verandering heeft het verbeteren van onze aanpak hoge prioriteit, temeer omdat het onze kernwaarden en vooral onze passie raakt.

Verder zijn er ook interne factoren die van invloed zijn op de organisatie, zoals (ervaren) werkdruk, behoefte aan meer interne communicatie, in sommige gevallen ook onrust bij medewerkers. Ook betreft het zaken als de veroudering van ons personeelsbestand en de behoefte aan heldere afspraken binnen de organisatie over taken en verantwoordelijkheden, alsmede ook vragen over de inrichting van de organisatie en de governance. Ook de vraagstukken rondom de toekomstbestendigheid van het sociaal domein spelen hierbij mee.

Naast de genoemde factoren, zijn er ook andere grotere externe invloeden die wat meer op afstand staan en minder beïnvloedbaar zijn. Dit betreft onder meer grotere thema's als flexibilisering arbeidsmarkt, prognoses werkloosheid, banengroei, etc. We hebben een aantal van deze interne en externe factoren in onderstaand schema weergegeven om de uiteenlopende factoren te schetsen:



In deze dynamische context met een variëteit aan interne en externe factoren zal Voorne Putten Werkt zich de komende jaren nadrukkelijk moeten blijven bewegen en positioneren om zo goed mogelijk de ambities te realiseren die de organisatie voor ogen heeft.

2.2 SWOT-analyse

Middels een SWOT-analyse hebben we de sterke en zwakte punten en de kansen en bedreigingen van Voorne-Putten Werkt in kaart gebracht. Dit geeft het volgende beeld:

Sterkte 1. Ontwikkelkracht 2. Intrinsieke motivatie en drive 3. Flexibele organisatie 4. Huidige verdien capaciteit BV	Zwakte 1. Bedrijfsvoering niet op orde 2. Smal pakket aan ontwikkelinstrument en budget 3. Te weinig focus 4. Te weinig profilering 5. Uitvoeringskracht en operationele sturing moet krachtiger
Bedreigingen 1. Samenwerking en bejegening 2. Dalende rijksbudgetten 3. Hoge structurele personeelskosten 4. Kwaliteit en vergrijzing personeel 5. Laag ontwikkelbare doelgroep 6. Marktonwikkelingen 7. Kwetsbaarheid opdrachtgevers B.V.	Kansen 1. Betrouwbare partner 2. Urgentiegevoel o.b.v. analyse 3. Voortbouwen op succesvolle projecten en pilots 4. Samenwerking arbeidsmarktregio 5. Samenwerking onderwijs en werkgevers 6. Samenwerking/ organisatorische inbedding gemeente

Op basis van deze analyse hebben we de doelstellingen geprioriteerd en geformuleerd voor de toekomst.

2.3 Randvoorwaarden

De afgelopen twee jaar hebben we een ontwikkeling doorgemaakt die ervoor zorgt dat we nu een stevige basis hebben om de volgende stap te zetten: de doorontwikkeling en verbreding naar een arbeids- en mensontwikkelbedrijf. De afgelopen twee jaar hebben tegelijk veel gevraagd van onze

organisatie en de flexibiliteit van onze medewerkers. We beseffen dat de verdere doorontwikkeling en verbreding naar een arbeids- en mensontwikkelbedrijf nog de nodige aanvullende inspanningen vereist. Dit alles vraagt om zorgvuldig handelen en een heldere focus voor de komende jaren. De noodzakelijke veranderopgave is niet te realiseren als niet wordt voldaan aan een aantal randvoorwaarden. Dit zijn:

Randvoorwaarden

1. Commitment op de koers (en doorpakken om momentum te benutten)
2. Financiële ruimte om ambities vorm te geven
3. Passende organisatiestructuur
4. Handelingsvrijheid om ambities te realiseren
5. Zuiver opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap

Commitment op de koers (en doorpakken om momentum te benutten)

De beschreven stappen in dit document vormen een totaalplan om te komen tot de verbreding naar een arbeids- en mensontwikkelbedrijf. Dit is een veranderproces dat een aantal jaren in beslag neemt. Het is van belang dit veranderproces te kunnen afmaken. Daarom is commitment van de directie en het bestuur op de koers van cruciaal belang.

Financiële ruimte om ambities vorm te geven

Bij de start van Voorne-Putten Werkt was er nagenoeg geen budget om de transitie naar arbeidsontwikkelbedrijf vorm te geven. Hierdoor is er een groot beroep gedaan op het interne verandervermogen van onze organisatie. We hebben hierdoor duidelijke stappen kunnen zetten. Tegelijk zijn we door het ontbreken van voldoende financiële buffer tegen grenzen en obstakels aangelopen en kon de transitie niet met de kracht en snelheid worden uitgevoerd, zoals gewenst. Om dit naar de toekomst toe te voorkomen, is voor de volgende fase van doorontwikkeling een financiële buffer noodzakelijk.

Passende organisatiestructuur

We zijn als Voorne-Putten Werkt van start gegaan met een organisatiestructuur die in 2015 en 2016 is vormgegeven. Inmiddels zijn we een aantal jaren verder en lopen we tegen de grenzen aan van de huidige organisatievorm. Dit hebben we de afgelopen periode opgelost met tijdelijke opdrachten en een tijdelijke projectorganisatie. Voor de lange termijn is echter een structurele wijziging nodig. Dit betekent ook een discussie en een (nieuwe) beslissing over de huidige juridische structuur – afdeling en BV.

Handelingsvrijheid om ambities te realiseren

Naast commitment op de koers van het koersdocument is ook handelingsvrijheid gewenst op het realiseren van de verandering. Maatregelen die genomen moeten worden en projecten die gepland zijn, kunnen in de praktijk door o.a. (exogene) factoren gaan wijzigen. Voor zover deze wijziging binnen de marge blijft, is het van belang om in de praktijk de handelingsvrijheid te hebben die nodig is om adequaat te acteren.

Zuiver opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap

Onze juridische structuur heeft effect op de opdrachtrelatie. De directie heeft zowel een verantwoordelijkheid binnen de gemeentelijke organisatie, als binnen de BV. Hierbij kunnen belangen conflicteren. Hiervoor is helderheid gewenst in het opdrachtgeverschap.

3. Bijstellen van de koers: op naar een arbeids- en mensontwikkelbedrijf

3.1 Analyse en verkenning drie scenario's

Bij de heisessie in september 2018 hebben we een bezuinigingsopgave van € 2,8 miljoen op het BUIG-budget als uitgangspunt genomen. Dit was op dat moment het tekort. Deze is naar beneden bijgesteld met de septembercirculaire, maar door Voorne-Putten Werkt als opgave aangehouden voor uiteindelijk € 2,4 miljoen. Enerzijds vanwege het grotere tekort binnen het Sociaal Domein. Anderzijds vanwege de grilligheid in budgetontwikkeling vanuit het Rijk.

Om te bepalen wat er nodig is om de bezuiniging van € 2,4 miljoen en een daling van het werzoekendenbestand¹ te kunnen realiseren, is in samenwerking met onderzoeksbureau Rebel een drietal scenario's onderzocht. Hiervoor is een analyse gemaakt van de opgaven waar Voorne-Putten Werkt voor staat, inzicht gebracht in de trends van de afgelopen jaren en is in kaart gebracht wat de autonome ontwikkeling is van Voorne-Putten Werkt. De scenario's starten vanuit financieel perspectief, om zo inzicht te bieden in de belangrijkste keuzes die op financieel vlak richting en randvoorwaarden geven aan Voorne-Putten Werkt. De scenario's hebben daarmee een basis gevormd voor de verdere inhoudelijke discussie over het uitwerken van de doelstellingen.

De drie scenario's zijn:

1. Focus op groei uitstroom én groei omzet BV
Combinatie van inzet op groei van de uitstroom vanuit de Participatiewet en het realiseren van een sterke groei van het aantal detacheringen vanuit de Wsw binnen de BV.
2. Focus op groei omzet BV
Inzet op omzetstijging binnen de BV en sterke groei van het aantal detacheringen vanuit de Wsw.
3. Focus op duurzame ontwikkeling en stabiele omzet BV
Inzet op de ontwikkeling en uitstroom vanuit de Participatiewet en duurzame ontwikkeling van VPW als mensontwikkelbedrijf, mogelijke groei detacheringen en stabiliseren van het productiebedrijf.

Dit levert in alle drie de scenario's een uitdaging op het aantal te realiseren ontwikkeltrajecten, vergroten van uitstroom, beperking van instroom, gevolgen voor de detacheringen vanuit de Wsw en behoud van de huidige omzet, dan wel groei hiervan. De keuze voor het nader te verkennen scenario als basis voor de inhoudelijke uitwerking van onze doelstellingen is gemaakt op basis van brede input uit de gehele organisatie – van uitvoering tot beleid.

Keuze voor scenario 3: focus op duurzame ontwikkeling (en stabiele omzet BV)

Uit het onderzoek blijkt dat scenario 3 niet alleen het meest realistische scenario is, maar ook het scenario dat het beste aansluit op onze wensen en onze opgave in het licht van een financieel toekomstbestendig Sociaal Domein.

Scenario 1 en 2 zijn beduidend minder realistisch en haalbaar. De nadruk in deze beide scenario's ligt op een sterke stijging van het aantal detacheringen vanuit de Sw-doelgroep. Gelet op de ontwikkelmogelijkheden van de Sw-doelgroep en de instroomstop, is een sterke stijging niet haalbaar. De beste en meest ontwikkelbare medewerkers zijn reeds gedetacheerd of uitgestroomd naar regulier werk. Een lichte stijging is nog wel realiseerbaar en die doelstelling streven we ook na in

¹ Dit betekent zowel een verlaging van de instroom als een verhoging van de uitstroom.

scenario 3. Omzetstijging vanuit detacheringen is dus niet te verwachten. In scenario 2 wordt ook

besparingen die we kunnen realiseren door in te zetten op de elementen uit scenario 3, focus op duurzame ontwikkeling van onze populatie. Kortom, dit betekent dat duurzame ontwikkeling van mensen centraal komt te staan binnen Voorne-Putten Werkt. Met de focus op *duurzame ontwikkeling*, wordt ook bedoeld dat hierdoor de basis wordt gelegd voor duurzame uitstroom/bestandsdaling waar dit voor de kandidaat of medewerker mogelijk is.

De belangrijkste elementen van scenario 3 zijn:

- Inzet op een duurzame verlaging van het werkzoekendenbestand;
- Voor iedere doelgroep voorzien in aanbod om een volgende ontwikkelstap te kunnen maken;
- Realistische groei van het huidige aantal detacheringen vanuit de Wsw op basis van de individuele ontwikkelplannen;
- Stabiël laten krimpen van omzet binnen de B.V., volgens meerjarenbegroting en afname van het aantal Sw-medewerkers;
- Gerichtere samenwerking met het bedrijfsleven en het onderwijs;
- De basis van de bedrijfsvoering moet op orde zijn;
- Uiteindelijk: herijking van de organisatie-inrichting en structuur.

Het gekozen scenario sluit goed aan bij Voorne-Putten Werkt. We stimuleren mensen in hun ontwikkeling. Arbeidsontwikkeling richt zich op werknemers- en vakvaardigheden, mensontwikkeling richt zich op het leren omgaan met mogelijkheden en het verkrijgen van zelfredzaamheid en stabiliteit op diverse leefgebieden, maar ook desgewenst op arbeidsmarktoriëntatie. De productiedoelstelling, is ondersteunend aan deze opgave.

3.2 Aangescherpte missie voor 2019-2021

Hieronder beschrijven we op basis van de eerder beschreven veranderende context, de beïnvloedende interne en externe factoren en de verkenning van de scenario's, een nieuwe aangescherpte missie voor 2019- 2021. De aangescherpte missie luidt als volgt:

Inhoudelijk

Voorne-Putten Werkt richt zich op **duurzame ontwikkeling: van activering tot betaald werk**. Dit houdt in dat wij ernaar streven om iedereen 1 stap verder te brengen in ontwikkeling (+1). Dit geldt zowel voor de Sw- als de Participatiewetdoelgroep. Met duurzame ontwikkeling beogen wij ook de kans op duurzame *uitstroom* (voor wie dat mogelijk is) te vergroten. Vanuit werken, leren en ontwikkelen versterken wij door aandacht en ondersteuning een zo groot mogelijke mate van participatie, arbeidsmatige en financiële verantwoordelijkheid van inwoners.

Organisatorisch

Voor onze organisatie betekent dit een doorontwikkeling én verbreding van een **Arbeidsontwikkelbedrijf** naar een **Arbeids- en Mensontwikkelbedrijf**. Om deze verandering mogelijk te maken, investeren wij in het fundament van onze organisatie, dat zijn onze medewerkers (Human Capital). Om hen maximaal te ondersteunen investeren wij in de professionalisering van onze organisatie en processen, een gerichtere sturing en transparante en tijdige informatievoorziening.

Financieel

We streven in beginsel naar een bezuiniging van € 2,4 miljoen en in aanvulling daarop willen we aansluiten op de bestuurlijke wens om een daling van het werkzoekendenbestand tot onder de 2.000 per 31-12-2021 te realiseren.

Mensgerichte bedrijfscultuur en lerende organisatie

Om de missie te kunnen realiseren hebben we al onze mensen hard nodig. Vanuit het streven om een excellent arbeids- en mensontwikkelbedrijf te willen zijn (voor zowel medewerkers als kandidaten), vloeit voort dat wij ook in alles een mensgerichte werk- en bedrijfscultuur nastreven. Als organisatie willen we leren en gaan wij voor continue verbetering. Elke dag willen wij onszelf verbeteren. We willen werken met ambitieuze en ondernemende professionals. Die trots en behulpzaam zijn. Maar ook zelfkritisch, vooruitdenkend, vriendelijk en vooral klantgericht. Om dit voor elkaar te krijgen, is één ding heel belangrijk: dat iedereen onze cultuur omarmt, onze organisatie snapt en onze werkwijze uitdraagt.

Duiding van de financiële opgave

De missie vertaalt zich concreet in de volgende aantallen en cijfers. De duurzame ontwikkeling loopt de komende jaren hand in hand met een forse financiële opgave. De mens staat centraal, maar tegelijk zullen we ook een bepaalde omvang van uitstroom vanuit de uitkering en vermindering van instroom in de uitkering moeten realiseren. Binnen het BUIG-budget is het jaarlijks tekort tot en met 2021 circa € 1,3 miljoen. Naast deze financiële bezuinigingsopgave is de bestuurlijke ambitie om een daling tot onder de 2.000 werkzoekenden te realiseren. Uitgaande van de omvang van ons werkzoekendenbestand op 1-1-2019 betekent dit het realiseren van een daling van 400 werkzoekenden. Dit zou een forse verhoging betekenen van onze opgave in een niet maakbare omgeving.

In 2018 is er voor het eerst sinds vier jaar een daling waarneembaar van het werkzoekendenbestand. We zien echter ook dat een verdere daling vraagt om andere maatregelen. De doelgroep met de kortste afstand tot de arbeidsmarkt, is reeds uitgestroomd. De groep die nu een uitkering heeft op grond van de Participatiewet, heeft veelal meervoudige problematiek en/of is al langere tijd niet begeleid als gevolg van beleidskeuzes uit het verleden. Binnen de ketenaanpak met de afdeling Inkomen en samenwerking binnen het Sociaal Domein breed, is het niet altijd mogelijk om re-integratie op prioriteit 1 te zetten. Veelal moet eerst aan problematiek binnen de andere leefgebieden worden gewerkt om re-integratie mogelijk te maken. Denk aan stabilisatie van een schuldsituatie, een interventie vanuit Jeugd of het leren van de Nederlandse Taal.

Aansluiten op reeds bestaande belangrijke uitgangspunten

Met de bovenstaande missie en doelstellingen sluiten we ook goed aan bij de uitgangspunten die wij als organisatie al langere tijd hanteren. Deze uitgangspunten worden hieronder kort weergegeven:



Mens centraal - aandacht voor ontwikkeling op verschillende levensgebieden



Ontwikkeling - focus op duurzame ontwikkeling, van activering tot betaald werk



Netwerorganisatie - samenwerking met werkgevers, organisaties en onderwijs

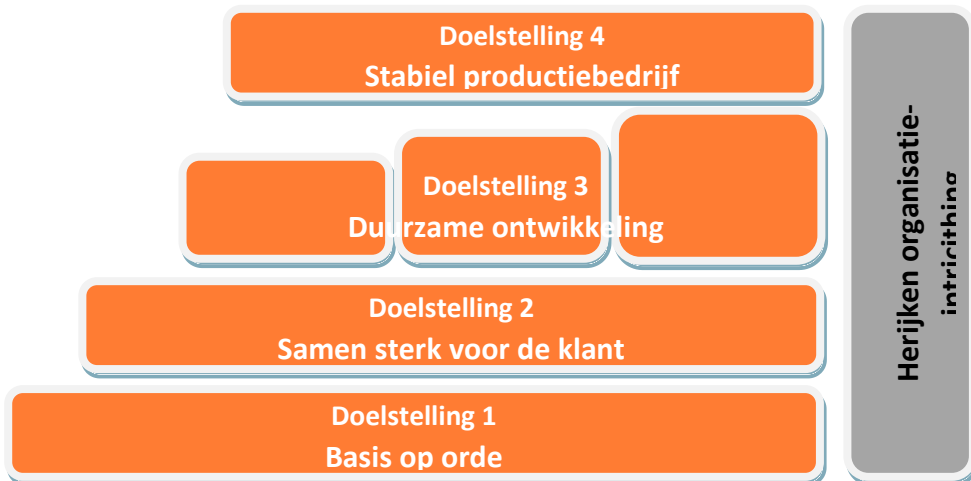
Andere uitgangspunten waar we in de praktijk voor staan, zijn:

- Effectieve en creatieve samenwerking, zowel binnen als buiten
- Mensontwikkeling
- Respect voor elkaar
- Integriteit, openheid en veiligheid

3.3 Onze doelstellingen

Om de bovenstaande missie met bijbehorende kwantitatieve resultaten te behalen, zijn vier concrete doelstellingen geformuleerd. Deze zijn het resultaat van de eerdergenoemde heisessie en afstemming met relevante betrokkenen (medewerkers, directie en bestuur).

De vier doelstellingen worden hieronder als volgt schematisch weergegeven, omdat zij in belangrijke mate in relatie staan tot elkaar:



Om de missie te bereiken moet de basis van onze organisatie allereerst op orde zijn (doelstelling 1), tevens is het van belang dat de verschillende afdelingen/schakels in de keten goed met elkaar samenwerken om de klanten professioneel ten dienste te staan en te bejegenen (doelstelling 2). Alleen op deze manier is het mogelijk om te werken aan een duurzame ontwikkeling voor onze medewerkers en klanten (doelstelling 3). Verder is het voor onze Sw-doelgroep en voor de financiële huishouding noodzakelijk dat we de komende jaren werken aan een stabiel productiebedrijf (doelstelling 4). Dit om enerzijds een stabiele en veilige werkomgeving te bieden aan de meest kwetsbare medewerkers (Wsw en Nieuw Beschut) en anderzijds de toekomstbestendigheid van de BV te verzekeren. Om de missie en de bijbehorende doelstellingen duurzaam vorm te geven en ook daadwerkelijk te borgen zal een herijking van de organisatie-inrichting noodzakelijk zijn.

Binnen deze vier doelstellingen is een set maatregelen voorgesteld. Deze zijn gebaseerd op de samenstelling en problematiek van de doelgroep, de context waarbinnen wij werken, de ontwikkelfase waarin we ons als organisatie bevinden en de maximale stretch die we als organisatie kunnen realiseren. Hierbij geldt dat de doelstellingen Basis op Orde en Samen sterk naar Werk randvoorwaardelijk zijn. De kosten voor de set maatregelen kunnen deels worden bekostigd uit de beschikbare budgetten van Voorne Putten Werkt. Dit zijn het re-integratiebudget, begroting Voorne-Putten Werkt B.V. en het Ontwikkelbudget Sociaal Domein². Voor enkele maatregelen zal dekking worden gevraagd van zowel B.V. als de gemeente. Aan het eind van dit document (paragraaf 10.6) is een overzicht opgenomen waarin dit precies is weergegeven. Gestart zal worden, in samenwerking met een onderzoeksbureau, met onderzoek naar externe financiering middels fondsen, Europese subsidies of andere bronnen.

² Deze zijn bestemd voor ontwikkelingen voor Sociaal Domein breed.

Het jaar 2019 wordt hierbij voornamelijk een investeringsjaar. Dan leggen wij de verdere basis van onze aanpak. De jaren 2020 en 2021 zijn de jaren waarin we verwachten de vruchten te gaan plukken, maar ook waarin we onze aanpak gaan aanscherpen op basis van inzichten en de resultaten vanuit 2019 en het organisatieontwikkelingsproces dat we inzetten.

4. Mens centraal

Voordat we nader ingaan op de doelstellingen, gaan we in dit hoofdstuk eerst in op onze doelgroepen.

4.1 Onze doelgroepen

Ons werk is mensenwerk. Mensen zijn ons belangrijkste kapitaal. Zowel de ambtelijke medewerkers die bij ons in dienst zijn, als de werknemers en kandidaten die zij dagelijks begeleiden in hun ontwikkeling. In dit hoofdstuk geven we meer inzicht in de laatste twee groepen mensen. We onderscheiden twee hoofdgroepen:

1. Medewerkers met een Wsw-indicatie en indicatie nieuw beschut, bieden wij werk in loondienst aan onder aangepaste omstandigheden. Dit kan op één van onze locaties zijn onder directe begeleiding van onze professionals, maar ook bij werkgevers op detachingsbasis met begeleiding van een jobcoach. De werknemers zijn veelal kwetsbaar. Wij zorgen voor ontwikkeling en versterking van hen door het bieden van ontwikkelactiviteiten op diverse leefgebieden; sportactiviteiten, gezonde voeding, gezonde levensstijl, schuldenproblematiek, verminderen van stress en actief worden in je omgeving. We werken proactief samen met andere onderdelen van het sociaal domein, om de doelgroep zo effectief en efficiënt mogelijk, een stap verder te brengen richting sociale en (financiële) zelfredzaamheid.
2. Kandidaten met een Participatiewetuitkering bieden wij een ontwikkeltraject aan gericht op het maken van een ontwikkelstap. Het hoogst haalbare hierbij is het verkrijgen van regulier werk. Dit is niet voor iedereen haalbaar. We richten ons daarbij - net als voor de Wsw-doelgroep - altijd op het bereiken van een +1. Activiteiten kunnen gericht zijn op uitstroom. Ook hier gaat het om versterking van de diverse leefgebieden. Hierdoor worden belemmeringen weggenomen, zodat kandidaten weer actief kunnen worden in hun omgeving.

4.2 Inzoomen op de Wsw

Op 1 januari 2017 waren bij Voorne-Putten Werkt 432 Wsw-medewerkers in dienst. Op dit moment zijn dit er 407. Als we kijken naar afstand tot de arbeidsmarkt, geeft dit het volgende beeld:

Werkvorm	Aantal	Percentage	
Beschut	218	53,56%	Dit is een werkplek binnen de muren van het Sw-bedrijf, bedoeld voor mensen waarvoor doorstroom naar regulier werk niet meer het uitgangspunt is. Deze werkvorm wordt met name ingezet voor de ernstig gehandicapten. De werknemer is in dienst van het Sw-bedrijf.
Werken op locatie	81	19,90%	Deze werkvorm lijkt op detachering, alleen is de bedrijfsvoering de verantwoordelijkheid van het Sw-bedrijf in plaats van de werkgever. Er is ook een leidinggevende aanwezig op de werkvloer van het Sw-bedrijf. De werkgever betaald voor geleverde prestaties.

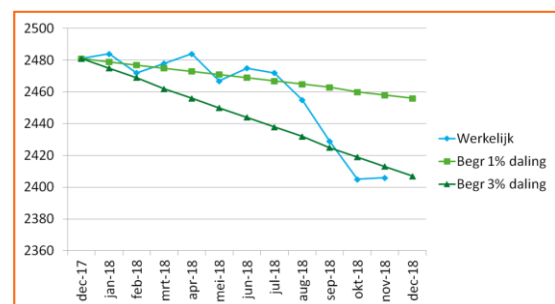
(Groeps)detachering	86	21,13%	Dit is een werkplek op locatie bij een reguliere werkgever, waarbij de werkgever direct leiding geeft aan de werknemer. Het Sw-bedrijf zorgt voor de benodigde begeleiding op de werkvloer en ontvangt een inleenvergoeding, gebaseerd op een tarief voor gewerkte uren. Detachering kan op individuele of op groepsbasis plaatsvinden.
Begeleid Werken	22	5,41%	Dit is een werkvorm binnen de Wsw waarbij de medewerker in dienst komt bij een reguliere werkgever. Die werkgever krijgt vervolgens subsidie toegekend waarvan de hoogte afhankelijk is van de loonwaarde van de medewerker. De werknemer wordt zo nodig begeleid door een ervaren jobcoach van het Sw-bedrijf.
Totaal	407	100,00%	

4.3 Inzoomen op de Participatiewet

Voorne-Putten Werkt voert de begeleiding naar werk uit voor de gemeenten Brielle en Nissewaard. De groep kent de volgende omvang:

STAND 1 JANUARI 2019	Nissewaard	Brielle
Aantal Participatiewetuitkeringen	2.199	200
Aantal IOAW uitkeringen	181	20
Aantal IOAZ uitkeringen	12	0
Totaal aantal uitkeringen	2.392	220

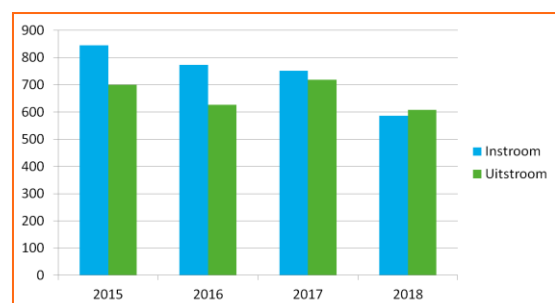
In het afgelopen jaar hebben we met de aanpassingen op het instroom en uitstroom proces voor het eerst een daling in het aantal uitkeringen weten te realiseren. In de grafiek hiernaast is zichtbaar dat de daling groter is dan begroot. Ook voor de komende jaren wordt ingezet op een verdere daling. In de begroting 2019-2022 is reeds een daling van 0,7% per jaar van het aantal uitkeringen meegenomen conform de prognose van het CPB.



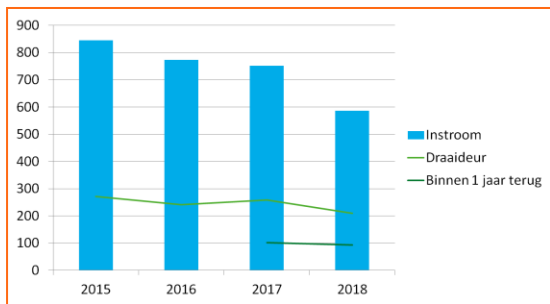
Dit komt voor Nissewaard neer op 15 uitkeringen per jaar en 60 voor de komende vier jaar. De extra uitstroom/bestandsdaling die in dit koersdocument wordt benoemd, komt hier bovenop. Hierbij moeten we er rekening mee houden dat de economische groei stabiliseert (bijv. stijging werkloosheid afgelopen maand en de dalende beurskoersen). Dit betekent dan ook dat een zorgvuldige afweging wordt gemaakt in haalbaarheid. Hiervoor zoomen we in op de opbouw van het bestand en op een aantal trends.

Instroom en uitstroom

De beweging van het bestand ontstaat door (her)instroom en uitstroom. Aan beide knoppen moet gedraaid worden om een daling van het bestand te kunnen realiseren. In dit verband wordt nauw samengewerkt met de afdeling Inkomen en



wordt ook cluster overstijgend samengewerkt. In onderstaande tabel is te zien dat de instroom in de uitkering, net als de herinstroom, is gedaald. We zien dat de uitstroom in 2018 hoger is dan de instroom, maar ook dat de uitstroom lager is dan in het jaar ervoor:



Wat redelijk stabiel blijft in de afgelopen jaren is dat ongeveer de helft van de personen die instromen in de bijstand binnen een jaar uitstromen. Echter doordat de instroom in 2018 ongeveer 100 lager zal uitkomen dan in 2017 betekent dit dus ook dat de uitstroom met 50 afneemt (uitgaande dat de helft binnen 1 jaar uitstroomt).

In 2018 zat 35% van de instromers eerder in de bijstand. Dit percentage is in de afgelopen jaren licht opgelopen van 30% naar 35%. Van de 35% die eerder in de uitkering zat is 45% binnen een jaar teruggekeerd. Ten opzichte van de totale instroom is dit 16%, oftewel ongeveer 1 op de 6 instromers in de bijstand is binnen een jaar na uitstroom weer teruggekeerd. Deze terugkeer is grotendeels het gevolg van de flexibilisering in de arbeidsmarkt.

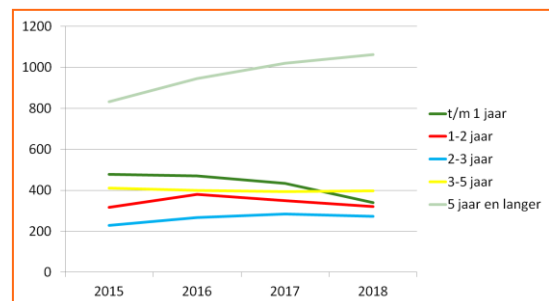
Samenstelling bestand

Sinds 1-1-2015 is er een nieuwe groep onder verantwoordelijkheid van de gemeente gekomen. Dit is de groep arbeidsgehandicapten die voorheen zouden instromen in de Wajong. Op dit moment zijn er 98 kandidaten met actieve begeleiding door VPW. Voor deze groep zijn door het Rijk instrumenten ontwikkeld, waaronder de garantiebanen en loonkostensubsidie. Omdat het beschikbaar stellen van garantiebanen door de markt, het onderwijs en overheid achterblijft op het door het Rijk geprognosticeerde aantal, is de uitstroom binnen deze groep beperkt.

Op dit moment zijn er ook 12 medewerkers bij VPW in dienst die binnen de werkvorm nieuw beschut werken. Het gros van deze medewerkers is werkzaam op de beschutte afdeling.

De taakstelling Asiel was in de afgelopen jaren hoger door de grote vluchtelingenstroom. Dit heeft er toe geleid dat er meer statushouders ingestroomd zijn in de Participatiewet. Omdat deze kandidaten de Nederlandse Taal nog niet beheersen, duurt het langere tijd alvorens zij kunnen uitstromen naar de arbeidsmarkt.

Ook zien we dat het aantal werkzoekenden dat langdurig een uitkering ontvangt, een steeds groter aandeel binnen de totale groep is. De ontwikkeling van deze groep richting arbeidsmarkt duurt langer. Eind 2012 zaten 610 personen korter dan 1 jaar in de uitkering, eind 2018 waren dit er 339. De groep die 5 jaar of langer in de bijstand verkeerd had eind 2012 een omvang van 651. Eind 2018 is dit opgelopen naar 1.063. Ook de groep die 3 tot 5 jaar in de bijstand zit is in deze periode fors toegenomen van 255 naar 397.



Invloed andere wetgeving

De afbouw van de WW-duur (onderdeel van de Wet Werk en Zekerheid) leidt tot meer instroom in de bijstand. In 2019 leidt dit landelijk tot een toename van het aantal uitkeringen van ca. 6 duizend. We weten nog niet exact wat dit voor Nissewaard betekent.

Overige beleidswijzigingen die nog in 2019 doorwerken betreffen onder meer de vrijlating van de lijfrenteopbouw ("ZZP pensioen"), de AOW-leeftijdsvrhoging, en het jaar uitstel van de quotumheffing voor de overheid.

Afstand tot de arbeidsmarkt

Voor alle kandidaten vanuit de Participatiewet wordt de afstand tot de arbeidsmarkt bepaald. We maken hierbij gebruik van de volgende trede-indeling:

Trede	Doel	Doelgroep
Trede 1 – Direct naar werk	Het bieden van ondersteuning om de kandidaat zo snel mogelijk uit te laten stromen naar werk.	Personen die direct of op zeer korte termijn in staat zijn om reguliere arbeid te verrichten.
Trede 2- Arbeidsactivering	Kandidaten toerusten met de kwaliteiten die zij nodig hebben om door te stromen naar arbeidstoeleiding of een reguliere baan.	Personen die op korte of middellange termijn in staat zijn om reguliere arbeid te verrichten, maar die nog wat vaardigheden nodig hebben.
Trede 3- Sociale activering	Doorstroom naar arbeidstoeleiding of (waar dit niet mogelijk is) maatschappelijke participatie	Personen van wie verwacht wordt dat zij mogelijk op lange termijn aan het reguliere arbeidsproces kunnen deelnemen, maar daar nu nog niet aan toe zijn door psychische of lichamelijke beperkingen.
Trede 4 – Zorg	Het verminderen van psychische of lichamelijke beperkingen om daarna een vervolgstap te kunnen zetten.	Personen die niet in staat zijn tot re-integratie door ernstige psychische en/of lichamelijke beperkingen

De opbouw van het klantenbestand van Nissewaard naar afstand tot de arbeidsmarkt is als volgt:

Nissewaard					Brielle				
	<i>cliënt</i>	<i>partner</i>	<i>totaal</i>	<i>%</i>		<i>cliënt</i>	<i>partner</i>	<i>totaal</i>	<i>%</i>
D1 ³	104	4	108	5,77%	D1	8	1	9	5,81%
D2	220	14	234	12,49%	D2	11	2	13	8,39%
D3	617	42	659	35,18%	D3	59	9	68	43,87%
D4	805	67	872	46,56%	D4	56	9	65	41,94%
subt.	1.746	127	1873	100,00%	subt.	134	21	155	100,00%
D8	415	148			D8	65	20		
D9	231	32			D9	21	1		
Totaal	2.392	307			Totaal	220	42		

³ D1-D4 is de vertaling van de trede 1-4. D8 is m.n. de groep met taalproblematiek. D9 is nog te diagnosticeren.

Hierbinnen onderscheiden we een aantal specifieke aandachtsgroepen. Dit zijn de doelgroepen Taal, arbeidsgehandicapten (deze groep stroomde voor 1-1-2015 in in de Wajong), nieuw beschut werken (deze groep stroomde voor 1-1-2015 in in de Wsw) en loaw/z, werkzoekende die na hun 50^e werkloos zijn geworden. We hebben voor deze groepen in de afgelopen twee jaar een specifieke begeleidingsmethodiek ontwikkeld. Deze methodieken worden in 2019 verder verfijnd.

5. Doelstelling 1 - Basis op orde

In dit hoofdstuk en ook de hoofdstukken hierna gaan we nader inhoudelijk in op onze vier doelstellingen. We beschrijven per doelstelling de concrete projecten om de veranderingen te realiseren. In dit hoofdstuk meer uitleg over doelstelling 1: Basis op orde.

Om onze organisatie voor te bereiden op de komende jaren en om onze missie te realiseren is het cruciaal dat de basis van onze organisatie op orde is. Dit houdt concreet in dat onze werkprocessen efficiënt en effectief moeten zijn, dat onze managementinformatiesystemen goede stuurinformatie bieden en wij een continue kwaliteitsborging hebben. Een goed ondersteunend ICT-systeem en betrokken en deskundige medewerkers zijn hierbij tevens onontbeerlijk. De afgelopen jaren is vastgehouden aan werkwijzen en processen die men jarenlang gewend was. Dit heeft tot nu toe gewerkt binnen de bestaande kaders. Het afgelopen jaar zijn we gestart om basisprocessen te wijzigen op basis van diverse evaluaties. Om de komende jaren optimaal te functioneren zullen we de 'basis van de organisatie' verder op orde moeten krijgen en de (reeds) genomen stappen binnen deze doelstelling moeten borgen.

Dit leidt voor de Basis op orde tot inzet op de volgende concrete onderdelen in 2019:

Doelstelling	Projecten	Resultaat 2019-2021
Basis op orde	• Sturen op en borgen van de ingezette verandering • Voortzetting en doorontwikkeling focusaanpak binnen AMO/WSP • Voortzetting ontwikkeltraject Administratie • Verbetering management- en stuurinformatie • Kwaliteitsontwikkeling en –borging • Implementatie nieuw ERP en LEAN inrichten van het nieuwe systeem • Nieuwe huisstijl en herinrichting delen bedrijfspand • Opstellen strategische personeelsplanning en herijken organisatiestructuur	• ERP geïmplementeerd • Processen lean ingericht • Kwaliteit verbeterd: o.a. managementinfo, plan van aanpak, administratie, personeelsplanning • -5% doorlooptijd • Klanttevredenheid minimaal een 7 • Medewerkertevredenheid minimaal een 7

De onderdelen nader toegelicht:

Sturen op en borging van de verandering

Er wordt een projectorganisatie gevormd die sturing zal geven aan de verandering. De hoofdtaken van de projectorganisatie (kernteam) zijn onder andere:

- Kaders bepalen en veranderagenda inhoudelijk uitwerken;
- Samenhang borgen en voortgang monitoren;
- Communiceren en betrekken van collega's;
- Zorgen voor de implementatie;
- Vraagbaak voor medewerkers, managers, directie en bestuur;

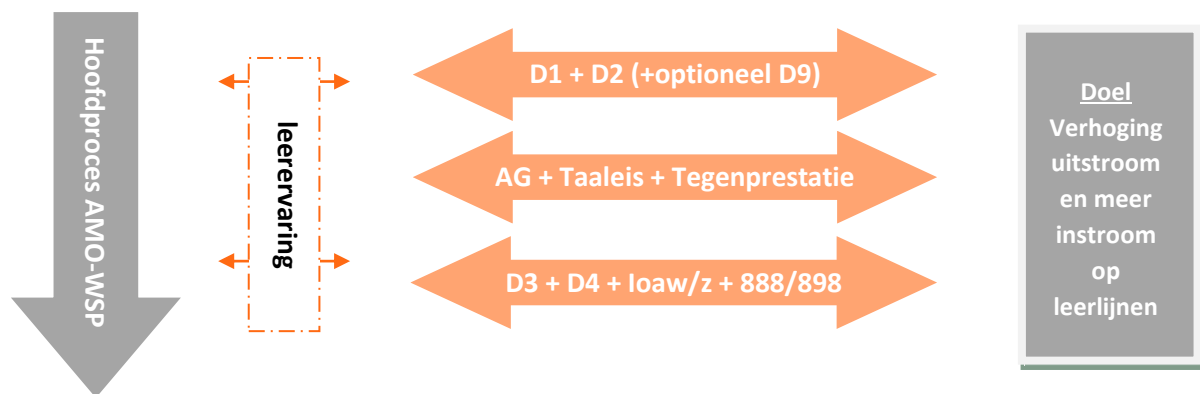
- Coördineren van c.q. betrokken bij werkgroepen.

Praktisch toepasbare data

Data/ informatie, deskundige medewerkers en LEAN ingerichte processen zijn randvoorwaardelijk aan het kunnen doorontwikkelen van onze organisatie naar een arbeids- en mensontwikkelbedrijf en een efficiënt productiebedrijf. We zijn op dit moment onvoldoende op orde om aan deze randvoorwaarden te kunnen voldoen. Beschikken over de juiste data is voor ons van groot belang. Dit biedt voor de werkadviseur en werkleider de basis om kandidaten en Wsw-werknemers te kunnen begeleiden en ontwikkelen, het biedt de matchmaker en accountmanager de informatie om kandidaten te laten uitstromen of detacheren en het biedt het management de juiste sturingsinformatie. Wat we nu hebben is nog onvoldoende betrouwbare informatie. Hierop is afgelopen jaar een flinke slag gemaakt met de inzet van de focusgroepen, waarin het belang van de juiste invoering van informatie een belangrijk onderdeel is. Nu is het nodig de volgende stap te maken.

Voortzetting en doorontwikkeling focusaanpak

We zijn een half jaar geleden gestart met de focusaanpak. Hierbij zijn we gaan werken met een multidisciplinaire aanpak, targets op ontwikkeling en specialisatie in doelgroepen. Tegelijk is het afgelopen jaar gewerkt aan de verbetering van ons hoofdproces:



Sinds we zijn gaan werken met de focusaanpak per 2-7-2018 zien we een forse daling in het aantal uitkeringen. Dit zien we zowel voor Brielle als Nissewaard:

	1-1-18	2-7-18	31-12-18
Brielle	235	230	220
Nissewaard	2.481	2.475	2.392

Er is in één jaar tijd voor Nissewaard een daling gerealiseerd van 89 uitkeringen. Dit staat gelijk aan een besparing op het BUIG-budget van **€ 1.271.810**. Vergelijken we dit met het voorgaande jaar, dan zien we voor het eerst een daling. Het jaar 2015 sloten we af met 2.268 uitkeringen, dit liep eind 2016 op naar 2.463 en eind 2017 naar 2.481 uitkeringen.

In de begroting Nissewaard is voor 2018 als doelstelling een daling van 1% opgenomen. Dit zou een daling betekenen van circa 25 uitkeringen en een besparing opleveren van € 350.000. De gerealiseerde bezuiniging is 3,7%, wat gelijk staat aan een extra besparing van € 924.000 binnen het sociaal domein. Hiermee is het tekort op het BUIG budget in 2018 lager uitgevallen dan oorspronkelijk in de begroting rekening mee was gehouden.

Voor Brielle zien we hetzelfde patroon. Er is in 2018 een daling gerealiseerd van 15 uitkeringen. Dit staat gelijk aan een besparing van circa **€ 214.350**. Vergelijken we dit met voorgaande jaren, dan zien we in 2017 een daling met 4 uitkeringen⁴, in 2016 was nog sprake van een toename met 18 uitkeringen.

De nieuwe werkwijze van het instroomproces (afdeling Inkomen), het uitstroomproces (VPW) in combinatie met de gunstige ontwikkeling van de economie, levert daarmee goede resultaten. De focusaanpak heeft het beoogde effect gehad, maar we zien tegelijk ruimte voor verbetering. Voor elke groep – D1, D2, Taal, loaw/z etc. – is een target bepaald. Hiermee wilden wij een daling van het aantal uitkeringen realiseren, maar vooral elke doelgroep voldoende aandacht en ondersteuning kunnen geven. We zien dat dit nog niet volledig is gelukt. Zo zijn de D4 en loaw/z groepen nog niet ondersteund. Dit heeft meerdere oorzaken; de omvang en problematiek binnen de andere groepen, langdurig ziekteverzuim van een aantal medewerkers en achterstand in inzicht in deze groepen⁵. Om deze ondersteuning te kunnen bieden, zal een aantal taakopdrachten worden gegeven. Hiernaast is uitbreiding nodig van de tijdelijke formatie, specifiek voor het in kaart brengen van en de ondersteuning van de D4-groep.

Effectieve geïntegreerde administratie

We zijn ook gestart met het herpositioneren van onze administratie door een ontwikkeltraject. Doel hiervan is een 'allround-administratie' (medewerkers die breed inzetbaar zijn), het tijdig betrekken van de administratie en het herbepalen van de rol van de administratie in onze organisatie. Dit zetten we voort in 2019. Gedurende dit ontwikkeltraject vragen wij inzet van de administratie op de uitvoering van acties die voortkomen uit de andere doelstellingen. Dit heeft effect op de formatieve inzet. Deze willen we dan ook tijdelijk uitbreiden met 0,5 tot 1 fte gedurende 1 jaar. Het ontwikkeltraject wordt daarnaast begeleid door een projectleider vanuit de projectorganisatie.

Verbetering management- en sturingsinformatie

Voor het kunnen sturen zijn we in 2018 gestart met de implementatie van Value Care. Dit is een risicobeheersingsinstrument dat breder wordt gebruikt in het sociaal domein waarmee dagelijks gestuurd kan worden op de caseload en eventuele signalen en dagelijkse knelpunten. Dit systeem draagt bij aan een breed toekomstbestendig sociaal domein. Doel hiervan is het beter kunnen sturen op de voortgang en resultaten vanuit Suite. Ook gebruiken we Value Care om een kwaliteitslag te maken in de uitvoering. Dit ronden we in 2019 af. Dit betekent dat we de managementinformatie goed moeten inrichten. Dit vraagt dan ook op exclusieve inzet van een (interne) applicatiebeheerder voor Voorne-Putten Werkt. We schatten dit, samen met de inrichting van Suite ingevolgde acties uit doelstelling 3, op een inzet van 0,8 fte voor 8 maanden. Ook gaan we samen met deze (interne) applicatiebeheerder de mogelijkheden van Cognos onderzoeken voor Voorne-Putten Werkt.

Kwaliteitsontwikkeling en –borging

In het afgelopen jaar hebben we gezien dat er verbetering nodig is in kwaliteit en deskundigheid. We hebben in het vierde kwartaal van 2018 een opdracht tot uitvoering van hercontroles uitgezet in één van de focusteams. Dit met kwaliteitstoetsing door een adviseur. Hiermee gaan we door in 2019. We zien dat dit een verbetering van de kwaliteit oplevert. Door het Werkatelier is geadviseerd structureel een kwaliteitsmedewerker aan te stellen. In 2019 willen we hiermee experimenteren door hierop extra inzet te plegen. Dit willen we vooralsnog doen door middel van een tijdelijke werkopdracht van een jaar voor 0,5 fte. Indien dit succesvol is, wordt bezien op welke wijze we dit

⁴ Op 1-1-2017 waren er 239 uitkeringen, op 31-12-2017 235. Op 1-1-2016 waren er 221

⁵ Dit als gevolg van een beleidskeuze van drie jaar geleden om deze groepen niet meer te ondersteunen.

onderdeel binnen de bestaande formatie kunnen ombuigen en structureel kunnen verankeren. Ook gaan we gericht inzetten op specifieke opleidingstrajecten⁶ en het uitvoeren van een opleidingsplan. Dit plan wordt mede gevormd op basis van de bevindingen van de adviseur en kwaliteitsmedewerker.

Implementatie van nieuw Enterprise Resource Planning –systeem (ERP) en herijken ict infrastructuur binnen Voorne-Putten Werkt BV

Op ICT-vlak richten wij ons in de eerste fase op de implementatie van een nieuw ERP-systeem binnen de productieomgeving. Het huidige ERP systeem is verouderd en wordt al enkele jaren niet meer ondersteund. Er is een nieuw ERP systeem nodig omdat we nu bepaalde opdrachten niet kunnen uitvoeren. Hierdoor komt de omzet in gevaar. Ook kunnen we met een nieuw ERP-systeem uiteenlopende werkzaamheden binnen de organisatie professionaliseren en efficiënter op elkaar afstemmen. In 2018 is het voorbereidende traject hiervoor afgerond. In 2019 gaan we implementeren. De kosten voor het ERP-systeem zelf worden gefinancierd vanuit de begroting van de BV. De kosten zouden ook zonder doorontwikkeling naar mensontwikkelbedrijf gemaakt moeten worden. We gaan het nieuwe systeem niet inrichten op basis van onze huidige werkwijze, maar ook onze bedrijfsprocessen zullen we direct LEAN inrichten. De implementatie wordt uitgevoerd met inzet van een externe projectleider. In het licht van het LEAN inrichten van onze bedrijfsprocessen, zullen we de komende jaren binnen de productieomgeving alle applicaties tegen het licht aanhouden. Hierbij hanteren wij het uitgangspunt dat we zoveel mogelijk vanuit SAAS-applicaties willen gaan werken. Vanuit VPW zal in 2019 samen met Syntrophos nader worden onderzocht wat hierin mogelijke scenario's zijn.

Nieuwe huisstijl en herinrichting delen bedrijfspand

In 2018 zijn we gestart met verbouwingen aan de Laanweg en Lorentzweg. Deze verbouwingen zijn nodig om uitvoering te kunnen geven aan o.a. de leerlijnen en kantoorruimte te realiseren voor de adviseurs en een deel van de accountmanagers en werkadviseurs. In 2019 willen we de kantine, receptie, looproute en directiekamer verbouwen. Deze ruimtes zijn circa 30 jaar geleden ingericht. De materialen zijn versleten en een deel voldoet niet meer aan de ARBO-normen. Ook willen we de nieuwe huisstijl doorvoeren, de kantine tot een multifunctionele ontmoetingsruimte verbouwen en moet de leerlijn Horeca hier kunnen worden uitgevoerd. Voor het maken van een ontwerp en indeling van de ruimtes en de begeleiding tijdens de verbouwing, wordt een adviesbureau ingehuurd. De kosten voor de verbouwing worden voor een deel uit de eigen middelen van de B.V. gefinancierd en ook vragen we voor een deel financiering vanuit de gemeente, omdat in het nieuwe bedrijfsrestaurant de Leerlijn Horeca wordt opgericht en georganiseerd.

Strategische personeelsplanning

We zien tot slot dat in de komende vijf jaar een flink deel van het ambtelijk personeel met pensioen gaat. Het gros hiervan binnen het productiebedrijf. Het productiebedrijf krimpt. Dit zou ook betekenen dat hier minder personeel nodig is. Als we de focus leggen op duurzame ontwikkeling dan zal het ontwikkelbedrijf daarentegen groeien en zal dit organisatieonderdeel een instrument zijn dat zal bijdragen aan ontwikkeling én bestandsdaling. De ruimte die door de natuurlijke uitstroom ontstaat, willen we inzetten ten behoeve van onze ontwikkelopgave. Hiertoe gaan we de komende maanden aan de slag met het maken van een strategische personeelsplanning en het herijken van onze organisatiestructuur.

⁶ Deze worden per persoon bekeken. Het gaat hier om maatwerk.

In de strategische personeelsplanning wordt ook aandacht besteed aan de gewenste competenties en vaardigheden van medewerkers om de komende jaren de verdere transitie te maken naar arbeids- en mensontwikkelbedrijf. De medewerkers zijn immers de belangrijkste dragers van de organisatieverandering. Het faciliteren van professionele ontwikkeling en inzicht krijgen in wat er precies nodig is om de aangescherpte missie te realiseren, krijgt in ons HR beleid nadrukkelijk aandacht.

6. Doelstelling 2 – Samen sterk voor de klant

Vanuit ons streven om een arbeids- en mensontwikkelbedrijf te willen zijn voor onze medewerkers en kandidaten, vloeit voort dat wij ook in alles een mensgerichte werk- en bedrijfscultuur nastreven. We willen werken met ambitieuze en ondernemende professionals. Mensen die trots en behulpzaam zijn. Maar ook zelfkritisch, vooruitdenkend, vriendelijk en klantgericht. We veranderen en veranderen snel. En dan wordt één ding heel belangrijk: dat iedereen onze cultuur omarmt, onze organisatie snapt en onze werkwijze kan uitdragen.

In deze tijd van omslag ontstaan vele vragen. Waar gaan we heen? Wie zijn we? Waar doen we het voor? Eigenlijk is het antwoord heel simpel: wij willen excelleren in het zijn van een arbeids – en mensontwikkelbedrijf. We helpen kandidaten en werknemers verder in hun loopbaan en zelfstandigheid. Dat kan met iets groots, maar zeker ook met iets kleins. Als organisatie gaan wij voor continue verbetering. Elke dag willen wij onszelf verbeteren. Een klant niet zomaar blij maken, maar heel erg blij maken.

Dit doen wij door drie uitgangspunten te hanteren in ons dagelijks werk:

1. Positieve klantbenadering, overtref de verwachting!

Verwachtingen overtreffen. Net dat stapje extra zetten. Door persoonlijke aandacht en specialistisch advies. Of gewoon door een kaartje naar een jarige kandidaat te sturen. De komende periode zullen we doorpakken in onze meer motiverende, uitnodigende manier van werken, waarbij de stress-sensitieve benaderingswijze naar de klant het uitgangspunt zal zijn.

2. Samenwerken en Flexibiliteit

Voorne-Putten Werkt verandert continu. Soms omdat het kan, soms omdat het moet. We bevinden ons in een bestuurlijk zeer dynamische omgeving. Dat vraagt veel van medewerkers, samenwerkingspartners, systemen en processen. Samenwerken en flexibiliteit moet daarom in ons bloed gaan zitten. Altijd (positief) kritisch zijn en vooruitgang willen boeken. Daarvoor is het belangrijk dat we meten, experimenteren, onderbouwde conclusies trekken.

3. Gewoon doen

Geen woorden, maar daden. Dit past wel in de regio, waarin wij opereren. Bij Voorne-Putten Werkt noemen we deze nuchtere mentaliteit: gewoon doen. Een idee is niets waard zonder uitvoering. We wachten niet totdat ons idee perfect is, want in onze omgeving gaan we dan te langzaam. We willen veranderen door elke dag een beetje beter te worden. Stap voor stap. Gewoon door te doen.

Dit leidt voor ‘Samen sterk voor de klant’ tot inzet op de volgende concrete onderdelen in 2019. Deze onderdelen zullen gefaseerd en in sommige gevallen tegelijk worden ingezet (in een definitieve projectplanning wordt dit later weergegeven):

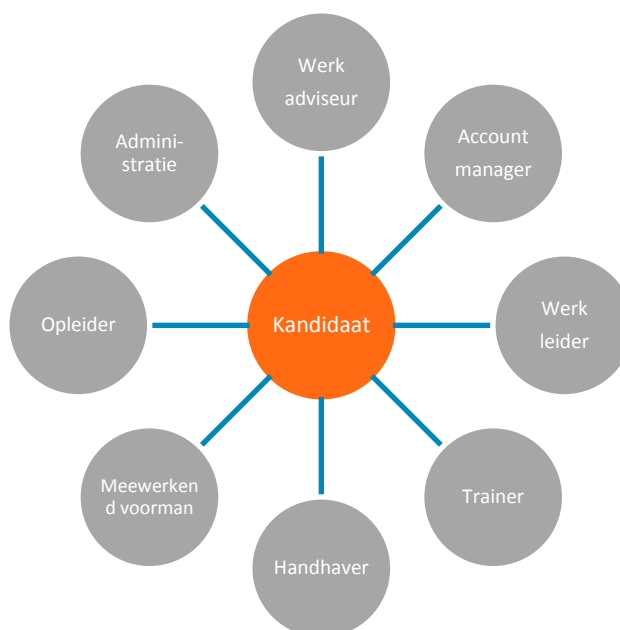
Doelstelling	Projecten	Resultaat 2019-2021
Samen sterk voor de klant	• Verbetering communicatie • Positieve klantbenadering • Marketingtraject – doorleven kernwaarden en vertalen van ons koersdocument in onze marketingstrategie • Inzet Breaking Habits zodat gedragsverandering en samenwerking op de werkvloer in de praktijk meer gaat plaatsvinden • Vergroten externe samenwerking	• Trotse medewerkers • Verbeterde samenwerkingscultuur • Medewerkerstevredenheid minimaal 7 • Klanttevredenheid minimaal een 7

De onderdelen nader toegelicht:

Positieve klantbenadering

Vanuit de media is er veel aandacht geweest voor de wijze waarop wij onze kandidaten benaderen. Wij willen hierin onze kernwaarden beter tot uitdrukking brengen. Dit vatten wij onder de term positieve klantbenadering. Dit betekent dat wij in onze processen de klant centraal stellen en ook in onze samenwerking hierin. Hierin zullen wij onze medewerkers ook gaan trainen.

Begin 2019 zullen wij ook de inhoud van onze brieven en beschikkingen tegen het licht houden. Hierin hanteren we de volgende uitgangspunten: juridisch correct, uitnodigend en motiverend.



Verbetering van onze communicatie

Voor het bieden van de juiste sturing worden de medewerkers door het management beter meegenomen in het veranderproces. Wat gaan we doen, waarom doen we dit en hoe doen we dat dan. Dit is de basis van de communicatieboodschap. Hiervoor werken we samen met een marketingbureau en Breaking Habits aan het beeldend maken van onze missie en kerndoelen in een marketingstrategie. En starten wij een traject gericht op het doorleven van onze kernwaarden. Ook proberen we scherper in beeld te brengen welke ondersteuning en welke rollen er zijn ter ondersteuning van de kandidaat die in onze dienstverlening centraal staat. Dit is hieronder visueel weergegeven.

Doorleven van de kernwaarden

Op dit moment verloopt de interne samenwerking binnen Voorne-Putten Werkt als geheel op verschillende plekken niet optimaal. Dit heeft als gevolg dat verschillende onderdelen vanuit een ander doel werken en de kernwaarden van Voorne-Putten Werkt niet voldoende doorleefd worden op alle niveaus. Dat vormt op dit moment een knelpunt voor het initiëren en uitvoeren van veranderingen. Hierin gaan we verandering brengen. Om deze veranderingen te realiseren worden de medewerkers intensief betrokken zodat zijzelf ook drager en ambassadeur zijn.

Cultuurtraject

Een onderdeel dat we in 2018 zijn gestart en in 2019 ook voortzetten, is het cultuurtraject met Breaking Habits. Doel hiervan is de verbetering van de onderlinge samenwerking, het verbeteren van persoonlijk leiderschap en het verscherpen van focus binnen de teams. Hieraan zijn kosten verbonden voor begeleiding van een aantal teams en het MT bij het voortdurend richten en uitdragen van de kernboodschap. Deze kosten worden grotendeels gefinancierd vanuit de beschikbaar gestelde budgetten door de afdeling P&O. Omdat wij voor een deel van het personeel niet de volledige overhead betalen, kunnen deze kosten niet voor Voorne-Putten Werkt volledig uit dit budget betaald worden. Het gaat om € 30.000 waarvoor dekking wordt gevraagd.

Vergroten externe samenwerking

Samenwerking met organisaties is voor ons van groot belang om onze kandidaten en werknemers zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen. Dit doen we met uiteenlopende partijen. We werken samen met onderwijsinstellingen om kandidaten certificaten te laten behalen en te scholen. Met werkgevers werken we samen om kandidaten te laten uitstromen en met hulpverlenende instanties (verbonden aan Thuis in de Wijk) werken we samen om belemmeringen te verminderen en vroegtijdig te handelen en te signaleren. Ook is samenwerking met gemeenten en ontwikkelbedrijven in de arbeidsmarktregio voor ons van groot belang. Dit voor het delen van kennis en ervaring en om vragen van de arbeidsmarkt samen in te vullen en ontwikkelkracht te bundelen.

7. Doelstelling 3 – Duurzame ontwikkeling: van activering tot uitstroom

Wij verbreden onze focus van *uitstroom* naar duurzame arbeidsontwikkeling en mensontwikkeling van mensen. Kandidaten die bij Voorne-Putten Werkt komen, hebben allemaal een afstand tot de arbeidsmarkt. De grootte van deze afstand verschilt. Voor de één geldt dat er een kleine ondersteuningsbehoefte is om de stap naar de arbeidsmarkt te maken. Duurzame ontwikkeling kan daarmee als resultaat uitstroom naar werk hebben. Voor een ander kan de stap naar de arbeidsmarkt nooit gerealiseerd worden, maar halen we het maximale uit de mens als hij of zij vrijwilligerswerk gaat doen. Wij helpen kandidaten door aandacht en ondersteuning deze stap te bereiken.



Bij de ontwikkeling houden we rekening met de kandidaten en proberen per kandidaat de juiste afweging te maken, welke dienstverlening het best past en hoe dat op de meest efficiënte manier ingevuld kan worden in relatie met de verwachte baten van de inzet.

Dit leidt voor Duurzame Ontwikkeling tot inzet op de volgende concrete onderdelen in 2019:

Doelstelling	Projecten	Resultaat 2019-2021
Duurzame ontwikkeling van activering tot uitstroom	- Werken met profielen en uitwerken en implementeren van de leerlijnen. - Vergroten van het ontwikkelaanbod voor re-integratiekandidaten, waardoor er voor elke trede aanbod beschikbaar is. Dit doen we in project- en pilotvorm. - Metten van de ontwikkeling	Uitstroom P-wet: Base case: + 297 Best case: + 324 Ontwikkelstap: Base case: +227 Best case: +280

	• Opzetten van een programma voor ontwikkeling van de Wsw-werknemers op basis van de IOP's (Individueel OntwikkelPlan) • Invoeren van het formatiecalculatiemodel • Invoeren hernieuwd intakeproces • Herzien van ons acquisitieplan en herbezien van de rolverdeling tussen de accountmanagers en matchmaker.	Herinstroom: Base case:-60 Best case:-80
--	---	---

De onderdelen nader toegelicht:

Werken met profielen

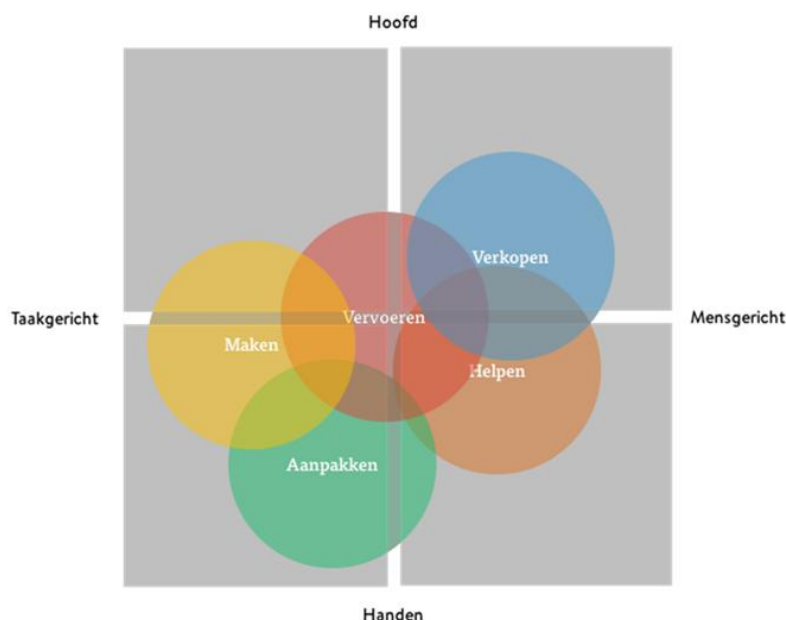
Aan iedere kandidaat wordt een traject op maat aangeboden, binnen een bepaald profiel. Dit traject sluit aan op de ontwikkelbehoefte van de kandidaat en op de potentie. Uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt is ons hoogst haalbare doel, maar dit is niet voor iedereen (op korte termijn) haalbaar. Met het traject willen we altijd de **+1** bereiken. Hiermee bedoelen we dat we de kandidaat een stapje verder helpen in activering. Voor de één lukt het om weer aan het werk te gaan, voor de ander kan sociale activering het maximaal haalbare zijn. Daarom maken we onderscheid tussen ontwikkelperspectief en uitstroomperspectief. Wat bedoelen we hiermee?

Ontwikkelperspectief

Het niet hebben van een baan gaat vaak gepaard met problemen of knelpunten op andere leefgebieden. Denk aan het niet beheersen van de Nederlandse taal, zorgproblemen binnen het gezin, geldproblemen en/of het ontbreken van de juiste opleiding. Het lukt vaak niet om de blik op het verkrijgen van betaald werk te richten voor de kandidaat, omdat er teveel aan de hand is. Met ons ontwikkelaanbod zetten we daarom eerst in op het beheersbaar maken of oplossen van deze problemen. Er kan parallel gewerkt worden aan het oplossen van meerdere knelpunten.

Uitstroomperspectief

Voor wie al klaar is voor de arbeidsmarkt, wordt bekeken welk profiel het best aansluiten bij de wensen en competenties. We sluiten hierbij aan op de vraag van de arbeidsmarkt. Deze vraag kan fluctueren. Binnen de arbeidsmarktregio zijn de kansrijke beroepen geclusterd, door te categoriseren wat het werk kenmerkt en welke typen mensen daarbij passen. De vraag van de arbeidsmarkt is hierna vertaald in profielen. We maken onderscheid tussen de volgende profielen:



Met opdrachten, tests en vragenlijsten (aangevuld met wat we al weten over iemand) helpen we een werkzoekende om vanuit dat inzicht in drijfveren, voorkeuren en kansen te bepalen wat er voor hem/haar mogelijk is en wat hem/haar (nog) in de weg staat. Daarover gaan ze samen in gesprek. Op basis van de scores op alle terreinen kun je interventies inzetten voor mens- en arbeidsontwikkeling en/of het begeleiden van werkzoekenden in de zoektocht naar een baan.

Kandidaatprofiel

De verschillende profielen vormen een kandidaatprofiel. Vanuit een helder overzicht wordt het meest rendementvolle pad gevolgd door een kandidaat naar het ontwikkel-doel dat met hem of haar gesteld wordt. Vanuit een kandidaat-profiel worden suggesties gedaan voor in te zetten instrumenten en deze worden gestapeld ingezet, sluiten goed op elkaar aan en verrijken elkaar in volgorde van belangrijkheid. Gezamenlijk met de kandidaat worden keuzes gemaakt. De ontwikkeling wordt gevolgd en beoordeeld door de kandidaat zelf en de medewerker. Hiermee is continu inzichtelijk welke stappen gezet zijn, wat bereikt is en wat vervolgens de route zal zijn. De instrumenten zijn flexibel georganiseerd waardoor ingespeeld kan worden op marktontwikkelingen en doelgroep-volumes. Van ieder instrument is het rendement bekend en wordt continue gewerkt aan het optimaliseren ervan.

Vergroten van het ontwikkelaanbod

Op dit moment hebben wij al re-integratieaanbod waarmee wij uitstroom realiseren. Over 2018 is bestandsdaling gerealiseerd van 650 kandidaten. Om de bestandsdaling en de ontwikkeling van kandidaten te verhogen gaan wij het aanbod verbreden. Dit doen we op basis van inzichten vanuit de arbeidsmarktregio, wensen vanuit de evaluatie van de focusaanpak, de analyse van het BUIG-budget en ons bestand en ook kansen en mogelijkheden binnen regionaal verband. De verbreding van het re-integratieaanbod vindt stapsgewijs plaats. Als eerste stap wordt ingezet op een pilot welke specifiek gericht is op de doelgroep alleenstaande vrouwen met kinderen. Belangrijke onderdelen binnen de verbreding van ons aanbod zijn o.a.:

➤ Leerlijnen

In samenwerking met werkgevers en onderwijs zijn wij in 2018 gestart met het ontwikkelen van leerlijnen. Door het methodisch inrichten en uitvoeren van de leerlijnen, ontstaat er een gestructureerde en doelgerichte aanpak om kandidaten van Voorne-Putten Werkt te ontwikkelen naar een betaalde baan op de arbeidsmarkt. De leerlijnen die we in 2019 gaan realiseren zijn:

- Leerlijn Horeca
- Leerlijn Techniek
- Leerlijn Facilitaire dienstverlening
- Leerlijn Logistiek
- Leerlijn Groen & Schoon

Ook verkennen we nu in samenwerking met de WSPR het opzetten van een leerlijn Zorg. Hierover worden met de regio/Rotterdam gesprekken gevoerd. De leerlijnen worden samen met het adviesbureau PTC ontwikkeld en worden ondersteund door Werkstap. Werkstap is een tool waar honderden leeropdrachten in staan die zijn geaccrediteerd en daarmee voldoen aan de MBO-kwalificatie eisen. Met de inzet van deze werkopdrachten worden de leerlijnen breder ingezet waardoor de kandidaat zich breder ontwikkelt en daarmee een praktijkverklaring kan behalen. De praktijkervaring is branche erkend en dus van meerwaarde voor de kandidaat voor zijn ontwikkeling en uitstroom naar de arbeidsmarkt. Daarbij is commitment van gemeente, maar (ook van werkgevers een eerste belangrijke stap. De ontwikkelbedrijven nemen het initiatief om leerlijnen op te zetten; van uitkering tot en met een betaalde duurzame baan.

Aan het ontwikkelen van de leerlijnen zijn ontwikkelkosten verbonden. Zowel voor projectbegeleiding door PTC, de aanschaf van het systeem Werkstap, verbouwkosten tbv het kunnen uitvoeren van de leerlijn (denk bijvoorbeeld aan de verbouwing van de keuken en kantine) en de aanschaf van materiaalkosten. Met de leerlijnen zorgen we voor certificering en het opleiden voor een beroep. Hiermee bereiken we duurzame uitstroom.

➤ Samenwerking in arbeidsmarktregio

Sinds de invoering van de Participatiewet in 2015 zijn de arbeidsmarktregio's gevormd. De arbeidsmarktregio Rijnmond is verdeeld in 6 clusters. Nissewaard is clusterhoofd van VPGO, dit staat voor Voorne-Putten en Goeree-Overflakkee. Als clusterhoofd vertegenwoordigt Nissewaard op zowel bestuurlijk als ambtelijk vlak de clustergemeenten Brielle, Hellevoetsluis, Westvoorne en Goeree-Overflakkee. Met deze gemeenten en met voormalig SW bedrijf op Goeree-Overflakkee WebeGo worden regionale zaken afgestemd. Binnen de arbeidsmarktregio wordt nauw samengewerkt en worden regionale re-integratieinstrumenten gevormd en – beleid overeengekomen. Ook kunnen re-integratieinstrumenten bij elkaar worden ingekocht. In samenwerking met de WSPR wordt verkend op welke manier we vanuit VPW bij kunnen dragen aan het ontwikkelen van een leerlijn Zorg. Deze leerlijn wordt dan ook niet door Voorne-Putten Werkt zelfstandig ontwikkeld.

➤ Samenwerking uitzendbureaus

Met uitzendbureaus wordt samengewerkt c.q. onderzocht om zowel bij de instroom (bij de Poort) als bij de uitstroom elkaars kracht te benutten. Zo wordt onderzoek gedaan om een deel van de caseload in beheer te geven bij een uitzendbureau. Vooruitlopend hierop wordt een project uitgevoerd met Tempo Team om te bezien of uitplaatsing via uitzendbureaus een succesvol instrument is voor ons. Tegelijk gaat Tempo Team kennis met ons delen over arbeidsmarkt en arbeidsmarktbenadering.

➤ Hallo Werk

Dit is een digitaal systeem waarin kandidaten hun profiel kunnen invoeren en werkgevers hun vacature. In het systeem wordt gematcht op het kandidaatprofiel, niet op basis van cv. Werkgevers kunnen zelf op zoek naar kandidaten in het systeem. Dit vergroot de kans op uitstroom naar werk. Een werkadviseur zal hiervoor gedurende drie maanden meedraaien in het regionale team en hierna de collega's inwerken op het gebruik van Hallo Werk. In de pilotfase zijn er beperkte systeemkosten voor ons, hierna is vooralsnog geen extra investering nodig. We vervlechten Hallo Werk na de pilotfase in ons intakeproces. Hierin zijn er 50 personen deelnemer.

➤ MKB werkoffensief 2.0⁷

De focus binnen dit project ligt op plaatsing van kandidaten op de juiste banen bij de (kleine) MKB'ers die de gemeente/WSPR niet in beeld heeft en waar wel kansen liggen, zonder veel investeringen en zonder langdurige (opleidings)trajecten. In december 2018 is besloten dat VPW het MKB Rotterdam Rijnmond opdracht geeft om in de periode van 2 jaar minimaal 30 extra personen per jaar vanuit de Participatiewet duurzaam te bemiddelen naar een arbeidsplaats in het MKB.

➤ De uitbreiding van de tegenprestatie⁸

Wij zetten de tegenprestatie als instrument in voor kandidaten met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt. Het verrichten van de Tegenprestatie is voor kandidaten een laagdrempelige manier om de eigen kracht en capaciteiten te versterken en het biedt de mogelijkheid het sociale netwerk te

⁷ Hierover heeft reeds besluitvorming plaatsgevonden door het college.

⁸ Ook hierover heeft reeds besluitvorming plaatsgevonden door het college.

vergroten. Ook draagt de tegenprestatie bij aan versterking van stichtingen, verenigingen en andere organisaties en de voortzetting van hun activiteiten.

➤ Inkoop van trajecten voor specifieke groepen

We gaan o.a. een samenwerking aan met VierL voor de begeleiding van alleenstaande ouders. Dit is binnen ons werkzoekendenbestand een grote groep. Met VierL gaan we bekijken welke problematiek aan de orde is en welk aanbod wij hierop kunnen organiseren.

➤ Ondersteuning D4

In 2018 zijn we gestart met het herbeoordelen van de ontheffingen. Hiermee gaan we door in 2019. Ook willen we meer inzetten op de D4-groep. In 2018 is gebleken dat dit niet mogelijk is binnen de huidige formatie. Uit de analyse van ons werkzoekendenbestand is te zien dat de omvang van deze groep alleen maar is toegenomen. We weten dat ontwikkeling en uitstroom van de groep een langdurig traject is. Echter, willen we een structurele daling van de doelgroep realiseren, dan zullen wij hiermee moeten starten. De analyse van deze groep doen we in samenwerking met de afdeling Inkomen. Vanuit de gedachte; 'ken je klant!' verbreden we het blikveld van de werkadviseur en klantmanager Inkomen om een passende integrale dienstverlening te kunnen bieden. Bij deze groep streven we ook naar een +1. Dit betekent soms dat de afstand naar de arbeidsmarkt kan worden verkleind, maar we verwachten bij deze groep dat het vooral zal gaan om andere vaardigheden en competenties ontwikkelen, zodat zij in brede zin maatschappelijk beter kunnen participeren.

Dit vraagt in 2019 om een tijdelijke formatie-uitbreiding van 1 jaar voor een grondige analyse en passende begeleiding van de D4-groep. Na deze analyse kunnen we duidelijk aangeven wat dit voor alle afdelingen binnen het sociaal domein gaat betekenen. Uiteraard worden onze externe partners hier ook bij betrokken. Ook experimenteren we gelijktijdig in 2019 met een pilot (Jobbely) met als doel begeleiding naar werk. Tevens krijgen we hiermee inzicht in de ontwikkelmogelijkheden van de groep.

➤ Doorontwikkeling van de ketenaanpak Nieuwkomers

Vanuit KANSS is in 2018 gestart met de inrichting van de ketenaanpak nieuwkomers. Dit is een samenwerking met de afdeling Inkomen waarin over afdelingsgrenzen heen wordt gekeken en aan de kandidaat zo goed en zo snel mogelijk dienstverlening wordt verstrekt. In 2019 wordt de keten verder doorontwikkeld. Naast de incidentele middelen vanuit het Rijk, wordt voorgesteld vanuit het Participatiebudget geld te bestemmen voor de doorontwikkeling en uitbreiding van het ondersteuningsaanbod voor nieuwkomers en taalbehoefigen. Deze middelen worden toegevoegd aan de keten.

➤ Verlenging handhaver

De functie handhaver is op tijdelijke basis tot 01-07-2019 ingevuld. Voor 20 uur per week. Binnen het sociaal domein vindt een verkenning plaats om de handhaving sociaal domein breed vorm te geven. Dat is op dit moment nog niet het geval. De verhoging van inzet van de re-integratieinstrumenten, vraagt ook om meer inzet van preventieve handhaving. Daarom wordt deze verlengd met 1 jaar. Zodra dit mogelijk is wordt aangesloten op de ontwikkelingen in de ketenaanpak.

➤ Uitstroompremie

In 2019 wordt onderzocht of een uitstroompremie opgenomen kan worden in de participatie verordening. Hierover zal aparte advisering en besluitvorming plaatsvinden.

Meten van de ontwikkeling

De inzet op ontwikkeling gaan we ook vertalen naar ons ondersteunende systeem. Op deze manier wordt inzichtelijk wat het effect is van ingezette instrumenten. Hiervoor is suite leidend. Dit betekent dat suite hierop moet worden ingericht. Gedurende de uitvoering van de leerlijnen maken we gebruik van Werkstap. Werkstap is een digitaal systeem dat voorziet in een individueel maatwerk traject. Hieruit komen allerlei opdrachten kan ook de voortgang worden gemeten via een assessment. Ook dit gaan we hanteren. We onderzoeken nog of dit gekoppeld kan worden aan suite.

Individueel Ontwikkelplan en ontwikkelaanbod Wsw

Bij Voorne-Putten Werkt bepalen we in overleg met de kandidaten en Wsw-werknemers de weg naar duurzame ontwikkeling. Wij ondersteunen de Wsw-werknemers om dit persoonlijke doel te bereiken, uitgaande van de eigen verantwoordelijkheid. Voor de de Wsw-werknemers hanteren wij een Individueel Ontwikkelplan (IOP). In 2019 gaan wij extra inzet plegen op het actualiseren van de IOP's. Door inzet van het IOP krijgen we een actueel zicht op de mogelijkheden van detachering en/of begeleid werken. Ook krijgen we zicht op eventuele belemmeringen. Om hierin een slag te kunnen maken, zetten wij naast de opleidingscoördinator een tweede persoon in. Dit vraagt naar inschatting om inzet van 0,5 fte voor één jaar.

In 2018 hebben we geëxperimenteerd met ontwikkelaanbod en onze –aanpak voor de Wsw-werknemers. Zo zijn er voor de Wsw-werknemers sportlessen georganiseerd⁹, hebben we de Roadshow over omgaan met geld georganiseerd en zijn er cursussen gegeven, zoals Stoppen met Roken. In 2019 gaan we hier programmatisch mee verder. Dit wordt verwerkt in een beleidsplan. Hierin zetten we in op algemeen aanbod gericht op vier pijlers: gezonde voeding, bewegen, omgaan met geld en vermindering van eenzaamheid. Hierbij sluiten we zoveel mogelijk aan op het programma van Nissewaard Leert. Hiernaast ontwikkelen we persoonsgericht aanbod, dat aansluit op de uitkomsten van het IOP.

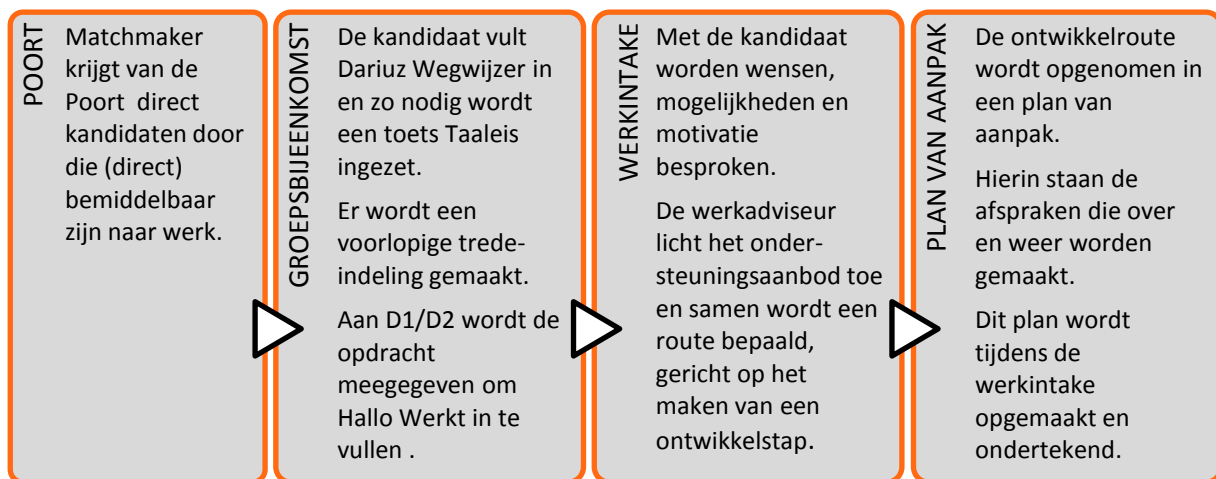
Invoering formatiecalculatiemodel

Door het aanstellen van tijdelijk personeel met financiering vanuit het ESF-budget hebben we voor groepen werkzoekende al veel kunnen doen. Deze extra inzet is noodzakelijk om omdat met de reguliere aanwezige formatie dit werk niet gedaan kan worden. Het ESF-budget is echter niet onuitputtelijk. We moeten daarom toe naar een toekomstbestendig model. Een middel dat we hiervoor inzetten is het formatiecalculatiemodel. Op basis hiervan kunnen wij gericht adviseren welke inzet mogelijk is vanuit de huidige bezetting en welke resultaten we hiermee kunnen behalen.

Invoering hernieuwd intakeproces

Op basis van het advies van het werkatelier AMO-WSP en de evaluatie van de focusgroepen, wordt het intakeproces vernieuwd in samenwerking met de afdeling Inkomen. Dit doen we volgens de LEAN methode. Hierin vergroten we de inzet van de matcher bij de Poort om zo vroeg mogelijk in het proces een kans op uitstroom te vergulden. Ook gaan we in samenwerking met de afdeling Inkomen de groepsbijeenkomst opnieuw vormgeven. Hierin zullen voor Voorne-Putten Werkt vier onderdelen een onderdeel krijgen: Dariuz Wegwijzer (zowel deel kandidaat als deel werkadviseur), Taaltoets, Voorlopige trede-indeling en Hallo Werk. Het proces is als volgt:

⁹ In samenwerking met de gemeente Nissewaard en in navolging van de Sportweek.



De werkwijze gaat uit van een persoonlijke benadering met aandacht voor de mens. Op basis van een gesprek over wensen, mogelijkheden en motivatie wordt een plan van aanpak opgesteld. Dit is altijd gericht op het maken van een ontwikkelstap. Hiermee wordt het volgende proces ondersteund:



Herzien werkwijze acquisitie

Sinds we werken met de focusaanpak, zijn de accountmanagers verdeeld over de teams en niet langer gepositioneerd in één uitvoeringsteam. Ook zijn er nieuwe ontwikkelingen in de arbeidsmarktregio, waarop wij kunnen en willen aansluiten. Tot slot zien we een verandering in de manier waarop werkgevers naar kandidaten kijken. Waar eerst opleiding en ervaring centraal stonden, wordt nu vooral gekeken naar competenties. Dit heeft ook effect voor de wijze waarop wij marktwerking uitvoeren. We gaan daarom in 2019 onze werkwijze rond acquisitie herzien en een nieuw acquisitieplan opstellen. Basis voor dit acquisitieplan vormt het werken met de eerder genoemde kandidaatprofielen.

8. Doelstelling 4 – Stabiel productiebedrijf (binnen mensontwikkelbedrijf)

Binnen de Sw is sinds 1 januari 2015 sprake van een instroomstop. Hierdoor en door de natuurlijke uitstroom van Sw-medewerkers, is een dalende lijn te zien in de omvang van het aantal Sw-dienstverbanden. Dit heeft gevolgen voor de opbrengsten die we vanuit de Sw nog kunnen realiseren met productie en detacheringen. Dit zal ook afnemen. Ook zien we sinds de invoering van het mixed people concept dat we hebben gezocht naar een balans. Deze hebben we niet gevonden, omdat de samenwerking in de praktijk toch weerbarstiger bleek dan we aanvankelijk dachten. We kiezen voor een flexibele organisatie, waarbij we meer scheiding aanbrengen tussen het productiebedrijf en het ontwikkelbedrijf. Hierdoor wordt de onderlinge afhankelijkheid minder en kunnen beide bedrijfsonderdelen (zonder afhankelijk te zijn) op zichzelf goed functioneren. Tegelijkertijd blijven we inzetten op wederzijdse versterking (ontwikkelbedrijf kan productiebedrijf versterken en andersom).

Dit leidt voor deze doelstelling tot inzet op de volgende onderdelen in 2019:

Doelstelling	Projecten	Resultaat 2019-2021
Doelstelling 4: stabiel productiebedrijf (binnen mensontwikkel bedrijf)	• Infrastructuur productiebedrijf slimmer inzetten voor bredere doelgroep • Financiële kaders nader in beeld brengen in meerjarige doelstelling • Commercie en meer balans tussen 'externe opdrachtgevers' en 'gemeente als opdrachtgever' • Meerjarige effecten financiële maatregelen SW voor BV nader in beeld brengen • Doorrekenen van de financiële effecten van flexibele inzet van infrastructuur en kernfuncties (productie- en ontwikkeling), alsmede effect ontwikkelprogramma. • Sluiten van meerjarige opdrachten voor de BV • Herbezien van de governance structuur .	• € 5,6 mln begrote omzet 2019 • 63 fte aantal detacheringen 2019 • Minimaal 5 meerjarencontracten met partners • Minimaal 5 nieuwe opdrachtgevers

De onderdelen nader toegelicht:

Infrastructuur productiebedrijf slimmer inzetten voor bredere doelgroep

Naast de Sw-medewerkers wordt de bestaande dienstverlening en infrastructuur ook gericht beschikbaar gesteld voor leerlijnen en andere vormen van re-integratie voor andere doelgroepen. Indien er slimme businesscases mogelijk zijn, kunnen ook andere doelgroepen (zonder uitkering) hiervan gebruik maken. De infrastructuur, ervaring en ontwikkelomgeving van onze organisatie biedt hier goede mogelijkheden voor. Door één heldere regie te voeren zorgen we ervoor dat de infrastructuur als geheel goed en flexibel benut wordt. De organisatie kan op deze manier goed inspelen op de veranderende volume, ontwikkelbehoefte en het gewenste rendement. Hierop vindt in 2019 nader onderzoek plaats. Dan kunnen potentieel en risico's inzichtelijk gemaakt worden.

Financiële kaders nader in beeld brengen in meerjarige doelstelling

Dit onderdeel binnen de doelstelling omvat twee aspecten, te weten omzetontwikkeling en apparaatskosten. Binnen VPW streven we naar een meer renderende omzet. De inschatting is dat de totale omzet de komende jaren zal stabiliseren. Met een krimpende SW populatie wordt er wel rek gezocht in huidige contracten (een deel is (nog) niet geïndexeerd) en tarieven gaan opnieuw bekeken en berekend worden. Deze beweging is reeds in 2018 succesvol gestart met diverse verbeterde

meerjarige contracten. Verder streven we naar een betere verhouding tussen interne en externe opdrachtgevers. Dit brengt meer rust en stabiliteit (gemeenten maken vaker meerjarige afspraken) en een betere onderhandelingspositie richting externe klanten/marktpartijen;

Gezien de projecten en experimenten die gaan lopen kan nu nog geen definitief zicht worden gegeven op de formatie van 2020 en verder. Hierover komen in de loop van 2019 met een nader advies over de ontwikkeling van onze apparaatskosten. Naast een aantal projecten die een efficiëncyslag beogen zal er in 2019 juist vanwege de ontwikkelstap van de organisatie VPW behoefte zijn om meer te investeren in het opleiden en ontwikkelen van de diverse medewerkers. Dit vraagt ruimte en een tijdelijke extra inzet van formatie om ruimte te bieden aan opleiding en ontwikkeling van medewerkers. De afgelopen jaren zijn de opleidingsbudgetten laag geweest en daarbij te weinig gebruikt (uitzonderingen daargelaten). De vraag naar opleidingsbudgetten zal daarom de komende jaren hoger zijn. In de doorrekening zal er meer budget voor opleiding worden gereserveerd, waarbij de verwachting dus is dat deze ook meer aangewend zullen worden.

Balans 'externe opdrachtgevers' en 'gemeente als opdrachtgever' verbeteren

Omdat we als organisatie in sterk afhankelijk zijn van externe opdrachtgevers is het belangrijk om de balans in soort opdrachtgevers meer in evenwicht te krijgen. Samen met de gemeenten zullen we nader verkennen hoe we effectiever en slimmer de gemeentelijke in- en aanbestedingen kunnen benutten. Ook zullen we onze commerciële activiteiten en visie moeten aanscherpen. Wij zullen aansluiten bij de brede visie van de gemeente waarbij gestreefd wordt naar een financieel toekomstbestendig sociaal domein.

Binnen onze commerciële ambitie zijn wij verantwoordelijk voor het organiseren van passend en rendabel werk voor de VPW-doelgroepen en de opdrachtgever. De basis hiervoor vormt de VPW infrastructuur. In de samenstelling van het geheel van werksoorten en relaties met opdrachtgevers, komen de commerciële afwegingen tot uiting die VPW maakt ten aanzien van marktvraag, ontwikkelwaarde en rendement. Waarbij we vooral ontwikkelwaarde en rendement een zwaarder gewicht gaan meegeven. Dit is een koerswijziging ten opzichte van de huidige situatie, waarin de commerciële focus vooral is gericht is op productie.

Een veranderende commerciële aanpak zal impact hebben op de inhoud, werkwijze en het profiel van medewerkers die dit werk in de huidige vorm uitvoeren. De nieuwe opzet vraagt een integrale procesbenadering en samenwerking met opdrachtgevers. Deze werkwijze moet deels nog uitgeprobeerd worden, maar de eerste stappen hebben we al gezet in pilots met bijvoorbeeld Kerf en Intermarine.

Meerjarige effecten financiële maatregelen SW nader in beeld brengen

De financiële begroting van VPW BV staat al jaren onder druk door toedoen van diverse (landelijke) ontwikkelingen. Het gaat dan met name om de volgende ontwikkelingen:

- De verlaging van het Wsw-budget vanaf 2015 tot en met 2019;
- De daling van het aantal Wsw-medewerkers gaat minder snel dan verwacht, waardoor de rijksbijdrage per Sw-medewerker kleiner is dan verwacht;
- Geen of onvoldoende compensatie in het Wsw-budget van de loonontwikkeling en de pensioenpremieontwikkeling;
- Geen compensatie van de transitievergoedingen die we sinds 2017 moeten verstrekken.

We zullen de komende periode deze effecten nader in beeld brengen in relatie tot de aangescherpte missie, waarbij we willen komen tot een nieuw evenwichtig financierings-/verdienmodel dat recht doet aan onze ambities en de toekomstbestendigheid van het sociaal domein.

In 2019 moet de kostprijs voor de uitvoering van de Wsw opnieuw worden berekend en vastgesteld voor het jaar 2020 en verder. Dit in lijn met de afspraken, zoals opgenomen in de Gemeenschappelijke Regeling en bijbehorende dienstverleningsovereenkomsten. Bij het opnieuw vaststellen van de kostprijs (= gemeentelijke bijdrage) zal nadrukkelijk gekeken worden naar de verschillen in de berekende kostprijs in de meerjarenbegroting AOB en de feitelijk gerealiseerde bedrijfsresultaten. Exogene factoren als verhoging loonkosten SW als gevolg van CAO afspraken, neerwaarts bijgestelde rijksvergoedingen, noodzakelijke transitievergoedingen en verschillen in de berekende daling en feitelijke daling van de sw populatie zijn hierop van invloed gebleken. Uit landelijk onderzoek¹⁰ blijkt dat de gemeentelijke bijdrage voor de jaren 2017-2018 zal stijgen van € 1.500,- naar € 2.500,- per sw medewerker. Ook vanuit de huidige benchmark blijkt een landelijke trend waarneembaar die een stijgende kostprijs laat zien. Om een onderbouwde kostprijsdiscussie te kunnen voeren wordt in de regio gezamenlijk onderzoek gedaan naar de effecten op de bedrijfsvoeringsresultaten.

Doorrekenen van financiële effecten door flexibele inzet van infrastructuur

Het realiseren van omzet door het verrichten van productiewerkzaamheden (productiebedrijf) en het centraal stellen van duurzaam ontwikkelen (ontwikkelbedrijf), kunnen ogenschijnlijk tegenstrijdig zijn aan elkaar. Echter, het verrichten van deze werkzaamheden kunnen, mits goed afgestemd wel degelijk in het kader van de ontwikkeling worden ingezet. Het is hierbij van belang de juiste balans te zoeken. Waar we werkactiviteiten inzetten binnen een ontwikkeltraject, zorgen we er ook voor dat de werkactiviteiten passen bij de kandidaat of het profiel. We streven daarbij wel dat VPW naast ontwikkeling voor een deel een stabiele productieomgeving behoudt voor onze SW doelgroep met weinig tot geen ontwikkelpotentieel.

De gewenste ontwikkeling van de organisatie vraagt investeringen. Tot op heden worden veel investeringen in het vormgeven van ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers en werkzoekenden gefinancierd vanuit de opbrengsten van de BV. Deze mogelijkheid lijkt op afzienbare termijn al eindig en er zal derhalve bezien moeten worden hoe de gerealiseerde besparing op de BUIG middelen (deels) kan worden ingezet ten behoeve van de doelstellingen van VPW breed, dus niet alleen BV gerelateerd. Zo zullen we ook onze formatie en werving en selectie op een andere manier moeten gaan inzetten. Vaardigheden zoals begeleiding en coaching worden steeds belangrijker. Om een omslag te realiseren zullen we de komende periode, naast kwantitatief inzicht, ook beter inzicht moeten krijgen in de kwaliteit en ontwikkelmogelijkheden van ons ambtelijk personeel.

In het licht van deze verandering zullen we andere financieringsvormen nader gaan verkennen, zoals bijvoorbeeld het inrichten van een Revolving Fund, waarbij de opbrengsten van investeringen (daling bestand werkzoekenden en uitgave BUIG) kunnen worden terug geïnvesteerd in de organisatie VPW of het werken met Social Impact Bonds (SIB). Bij dit laatste sluit de overheid, een sociaal ondernemer en een private ondernemer een gezamenlijk sociaal prestatiecontract. Met beide vormen ontstaat de mogelijkheid om gerealiseerde besparingen op gemeentelijke en/of private middelen te gebruiken om terug te investeren in de ontwikkeling van de doelgroepen van VPW.

¹⁰ Onderzoek door Berenschot naar aanleiding van rapport Thermometer SW in samenwerking met SEO, Min. SoZaWe en Cedris

Om deze financiële vraagstukken te kunnen oppakken, is het nodig ruimte te krijgen voor inzet van een financieel adviseur. Hiervoor wordt dekking gevraagd.

Nadere toelichting Revolving Fund

Een revolving fund is een fonds dat door een structuur van activiteiten en financiële bijdragen meerjarig zorg kan dragen voor de uitvoering van projecten of activiteiten. De opbrengsten van dit project worden door de beheerder van het fonds opnieuw geïnvesteerd in het project: de opbrengsten van het project vloeien terug in het fonds. Daarnaast zijn de belangrijkste kenmerken van een revolving fund dat het een meerjarige vorm van financiering is, op basis van een contract tussen de investeerder (bijvoorbeeld een bank of bedrijven), uitvoerder (bijvoorbeeld VPW) en de baathebbers (bijvoorbeeld de gemeente/bedrijven). Beheer van het fonds door een zelfstandige identiteit, bijvoorbeeld een stichting, is doorgaans wenselijk.

Voor het opzetten van een revolving fund is het allereerst nodig om te identificeren voor welk(-e) project(-en) dit mogelijk geschikt is. Een revolving fund kan alleen opgezet worden voor een project of cluster van projecten met, naast een maatschappelijk effect, een meetbaar financieel effect, zoals besparing op de gemeentelijke uitgaven aan Participatiewetuitkeringen. Vervolgens is het nodig om af te bakenen hoeveel periodieke financiering nodig is voor het betreffende project. Dit bepaalt de hoogte van de nodige investering door de investerende partij, die contractueel is vastgelegd. Tot slot is het nodig om het percentage van de opbrengsten (bijvoorbeeld de besparingen op uitgaven aan Participatiewetuitkeringen) dat vanuit de baathebbers gefaseerd terugvloeit in het fonds, vast te leggen. Op deze manier zorgt een revolving fund voor een langlopende cyclus van investeringen: duurzame financiering waarmee het project de toekomstige opbrengsten kan bewerkstelligen.

Herbezien governance en organisatieinrichting

Dit onderdeel in de verandering is geen doel op zich. Echter de veranderingen vragen wel om een kritische blik naar de inrichting van de organisatie en de destijds ingerichte governancestructuur. Er zijn verschillende redenen waarom we de komende periode deze inrichting tegen het licht willen houden. De huidige analyse laat de volgende aandachtspunten zien:

- Bij Productiebedrijf is in nabije toekomst financieel weinig ruimte, nullijn is meest realistisch (Voor 2019 is sprake van een nullijn, daarna is de verwachting negatief).
- Te weinig synergie tussen 'Ontwikkelbedrijf' en 'Productiebedrijf'.
- Mixed people concept past niet goed; te weinig continuïteit in aanvullende capaciteit vanuit trajectkandidaten, te veel fluctuaties.
- Beperkte capaciteit Productiebedrijf.
- De hybride organisatievorm geeft onduidelijkheid over opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap tussen Voorne-Putten Werkt en de gemeente.
- Versterken strategische kracht binnen organisatie als linking pin tussen directie en operatie noodzakelijk.

Wat willen we uiteindelijk bereiken? We vinden dit onderdeel geslaagd als er (op termijn) sprake is van een heldere governance en sturing (helderheid rondom opdrachtgever en opdrachtnemerschap). Als het voor iedere medewerker helder is hoe de taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld. Wanneer er integraal, effectief en efficiënt gestuurd kan worden op de resultaten: zowel op ontwikkeling als uitstroom. En als Voorne Putten Werkt een effectieve organisatie is die opereert binnen financieel gestelde kaders.

We vinden het van belang om ten aanzien van dit vraagstuk te werken vanuit het adagium: structuur volgt inhoud. Dit om te voorkomen dat er nu overhaast beslissingen worden genomen gebaseerd op

het oude werken en een structuur wordt neergezet die niet past bij de nieuwe doelstellingen die door Voorne Putten worden nagestreefd.

Kortom, de nieuwe voorstellen voor de herinrichting van de organisatie liggen in het verlengde van de inhoudelijke ambities en passen bij de stapsgewijze doorontwikkeling naar een arbeids-mensontwikkelbedrijf. Een eerste schets van de contouren van de herinrichting van de interne organisatie volgt in het volgende hoofdstuk.

9. Projectorganisatie voor verandering

9.1 Perspectief op organisatie en sturing

Om de organisatie goed voor te bereiden op de verandering is het van belang om de sturingsvisie aan te scherpen. We gaan gezamenlijk werken aan meer ontwikkeling en uitstroom. Dit vereist een bredere integrale sturingsvisie, waarbij we van een verticale naar een meer (gecoördineerde) horizontale sturing gaan. Dit houdt in dat we met een kleiner MT de samenwerking tussen teams verder gaan stimuleren. Horizontale sturing brengt teams, mensen en diverse vestigingen bij elkaar en verbetert de interne samenwerking. Door met een klein(er) MT te werken, waarbij samenwerking tussen mensen en bedrijfsonderdelen centraal staat, houden we beter overzicht op de gehele bedrijfsvoering, de inhoudelijke uitvoering en de personele inzet. Door verbeterde informatievoorziening kunnen we adequaat sturen op opdrachten, projecten en een effectieve inzet van instrumenten en onze infrastructuur.

We willen ook werken aan een meer flexibele organisatie. Het realiseren van omzet door het verrichten van productiewerkzaamheden (productiebedrijf) en het centraal stellen van duurzaam ontwikkelen (ontwikkelbedrijf), kunnen ogenschijnlijk tegenstrijdig zijn aan elkaar. Echter, het verrichten van deze werkzaamheden kunnen, mits goed afgestemd wel degelijk in het kader van de ontwikkeling worden ingezet. Het is hierbij van belang de juiste balans te zoeken. Waar we werkactiviteiten inzetten binnen een ontwikkeltraject, zorgen we er ook voor dat de werkactiviteiten passen bij de kandidaat of het profiel.

9.2 Projectorganisatie

Om de verandering goed te laten landen en duurzaam te borgen, is een behoorlijke tijdsinvestering en inzet nodig. Daarom is naast het MT allereerst een projectorganisatie opgetuigd met een kernteam om dit proces aan te jagen. Dit kernteam bestaat uit:

- Patrick van Uiter: directeur en eindverantwoordelijk veranderproces
- Mohammed Essafi: interim-manager, MT-lid, trekker doelstelling 1 'Basis op orde'
- Viola Ruis: TC AOC, lid MT, medetrekker doelstelling 3 'Duurzame ontwikkeling'
- Milko Spruit: senior adviseur, lid MT, betrokken bij doelstelling 1 'Basis op orde' en 4 'Stabiel Productiebedrijf'
- Willem Bakhuizen: financieel adviseur VPW, betrokken bij doelstelling 1 'Basis op orde' en 4 'Stabiel Productiebedrijf'

Het kernteam wordt verder ondersteund door 2 projectleiders, Celeste Kamp en Liza Kleingeld.

De concrete taken van het kernteam zijn:

- Kaders bepalen en veranderagenda inhoudelijk uitwerken;
- Samenhang borgen en voortgang monitoren;
- Communiceren en betrekken van collega's;

- Externe communicatie met regio, media (via voorlichting) en deelnemende gemeenten
- Vraagbaak voor medewerkers, managers, directie en bestuur;
- Coördineren van c.q. betrokken bij werkgroepen.

Werkgroepen en projectteams

De inzet van het kernteam bestaat deels uit de inzet van de vaste MT-leden en externe ondersteuning. Ook worden bij verschillende werkgroepen diverse collega's betrokken. Er zijn ongeveer 20 collega's betrokken bij de werkgroepen en projectteams. Dit gaat om aanvullende werkzaamheden op de reeds bestaande dagelijkse werkzaamheden van de collega's. Voor 2019 betekent dit qua ureninzet voor het veranderproces in totaal 600 uur (Hierbij wordt uitgegaan van gemiddeld 30 weken een inzet van 1 uur per medewerker, in totaal dus 20 medewerkers).

Monitoring

Het bijstellen van onze koers is een doorlopend proces, waarin vele verschillende projecten worden uitgevoerd. Ieder van deze projecten levert een bijdrage aan de verandering, en daarmee aan onze hoofddoelstelling. We richten de monitoring van de projecten als volgt in:

1. De leden van het kernteam bewaken de voortgang van projecten, en sturen bij waar nodig.
2. We zetten verschillende systemen in voor monitoring van de indicatoren die onze projecten beïnvloeden: Suite, Value Care, Tussentijdse rapportages en Monitor BUIG.
3. Het kernteam analyseert voor welke indicatoren het nodig is om structurele meting te organiseren en op welke manier. Dit geldt in ieder geval voor de tevredenheid van onze kandidaten en medewerkers.

Contouren herinrichting interne organisatie

De projectorganisatie is tijdelijk van aard. Om het veranderproces daadwerkelijk op lange termijn te verankeren in de organisatie zal er tevens in 2019 een herinrichting nodig zijn voor de interne organisatie. De komende maanden zal de herinrichting verder uitgekristalliseerd en concreet ingevuld worden. Binnen het nieuwe organogram moet uitvoering gegeven worden aan de eerder beschreven gewenste werkwijze en samenwerking.

10. Inzicht in de effecten van de doorontwikkeling

In de voorgaande hoofdstukken is per doelstelling toegelicht welke plannen worden ontwikkeld en uitgevoerd om onze hoofddoelstelling in de komende drie jaren te behalen. Dit hoofdstuk beschrijft de verwachte investeringen (kosten) en effecten (baten) van de bijstelling van de koers van Voorne-Putten Werkt. We beschrijven hoe de inzet van mensen en middelen binnen onze organisatie naar verwachting leidt tot effecten op verschillende outputindicatoren: van uitstroom uit de Participatiewet tot een efficiënter bedrijfsproces. Voor een uitgebreide beschrijving van de gehanteerde werkwijze voor deze effectenanalyse, zie Bijlage 1. In Bijlage 2 is een overzicht van de dekking van alle projecten opgenomen. Voor de meerderheid van de beschreven projecten geldt dat de dekking al afgestemd is.

10.1 Financiële kaders

Voor het realiseren van onze opgave en het verzekeren van een toekomstbestendige organisatie, is ook een toekomstbestendige inrichting van de financiële kaders waarbinnen onze organisatie werkt, nodig. Dat betreft de verschillende manieren waarop onze inzet bekostigd wordt. De verschillende bekostigingsvormen van Voorne-Putten Werkt zijn op dit moment:

- Begroting van Voorne-Putten Werkt B.V.

- (BUIG-)begroting sociaal domein Gemeente Nissewaard
- Personeelsbegroting Gemeente Nissewaard
- ESF en GIDS-fonds
- Re-integratiebudget

Op dit moment zijn de verschillende bekostigingsvormen niet transparant terug te leiden naar de inzet die er mee bekostigd wordt: er lopen verschillende stromen tussen Voorne-Putten Werkt B.V. en de verschillende gemeentelijke gelden. Daarom zetten wij in op het onderzoeken en inrichten van toekomstbestendige financiële kaders voor onze organisatie. In 2019 onderzoeken wij:

- Ten aanzien van de begroting van Voorne-Putten Werkt B.V.
 - Herziening van kostprijs
 - Stabilisatie en in kaart brengen ontwikkeling van omzet productiebedrijf
 - Juiste wijze van doorbelasten van ontwikkeltrajecten binnen productiebedrijf ten laste van re-integratiebudget
- Ten aanzien van de bekostiging van onze bedrijfsprocessen en personeel (gehele organisatie)
 - Ontwikkeling van efficiency van onze bedrijfsprocessen in relatie tot onze personeelsinzet, ten behoeve van doelmatige, informatiegestuurde personeelsinzet
 - Bekostiging van vaste formatie met middelen vanuit het participatiebudget en ESF-gelden.
- Ten aanzien van de bekostiging van ons re-integratieaanbod:
 - Samenwerking met gemeentelijk sociaal domein: onderzoek naar integrale begrotingscyclus, afstemming en invulling
 - Onderzoek naar het aanleggen van reserveringen naar aanleiding van gerealiseerde besparingen, ten gunste van het re-integratiebudget
 - Onderzoek naar en inrichting van de invulling van Social Return on Investment, in samenwerking met de gemeente
 - Onderzoek van creatieve, toekomstbestendige financieringsvormen, zoals bijvoorbeeld het inrichten van een Revolving Fund of werken met Social Impact Bonds.

10.2 Indicatoren

De meest bepalende indicator voor de financiële effecten van onze doorontwikkeling, is de daling van het aantal uitkeringen die wij in de komende jaren (mede) realiseren. Daarnaast kennen de projecten die wij inzetten om onze doelstellingen te bereiken, andere effecten, die niet direct uit te drukken zijn in besparingen. Dat betreft onder andere de mate waarin wij bijdragen aan ontwikkeling van onze kandidaten, aan de efficiëntie en kwaliteit van ons bedrijfsproces, en niet in de laatste plaats: aan de stabiliteit van onze organisatie.

Er is bewust gekozen om maximaal twee indicatoren per project in kaart te brengen, om de analyse overzichtelijk te houden. Daarnaast kennen sommige projecten geen direct effect. Deze projecten zijn randvoorwaardelijk: ze zijn nodig om de andere projecten uit te voeren, om zo onze doelstellingen te kunnen bereiken. De indicatoren zijn:

Indicatoren	Toelichting
Doorlooptijd processen	De doorlooptijd van onze bedrijfsprocessen is een duidelijke indicator van de efficiency van ons bedrijfsproces als geheel
Medewerkertevredenheid	Medewerkertevredenheid geeft aan hoe onze medewerkers hun werk in onze organisatie waarderen. Daarmee is het een duidelijke indicator van de kwaliteit van onze bedrijfsprocessen en de duurzaamheid van onze organisatie

Kandidaattevredenheid	Kandidaat-tevredenheid geeft aan hoe de werkzoekenden die in aanraking komen met onze organisatie, onze dienstverlening waarderen. Daarmee is het een duidelijke indicator voor zowel de kwaliteit van onze bedrijfsprocessen, als de kwaliteit van ons personeel
Uitstroom P-wet	Uitstroom uit de Participatiewet-uitkering is de centrale indicator voor de voornaamste taak van Voorne-Putten Werkt: ontwikkeling van mensen met als doel voor wie dat kan: uitstroom naar reguliere arbeid.
Ontwikkelstap - uitstroomperspectief	Uitstroom naar reguliere arbeid is niet voor alle kandidaten haalbaar. Echter, voor iedere re-integratiekandidaat is ontwikkeling ten aanzien van zijn of haar afstand tot de arbeidsmarkt mogelijk. Deze kunnen we meten in een ontwikkelstap op het gebied van <i>uitstroomperspectief</i> : dit zijn instrumenten gericht op het verkrijgen van werk en/of het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt.
Ontwikkelstap - ontwikkelperspectief	Uitstroom naar reguliere arbeid is niet voor alle kandidaten haalbaar. Echter, voor iedere kandidaat is ontwikkeling mogelijk. Deze kunnen we meten in een ontwikkelstap op het gebied van <i>ontwikkelperspectief</i> : dit zijn instrumenten die de zelfredzaamheid vergroten.

10.3 Effectenanalyse doelstelling 1: Basis op Orde

Het tot een bepaalde mate bereiken van de Basis op Orde is randvoorwaardelijk voor het kunnen behalen van de andere doelstellingen, en daarmee de hoofddoelstelling. Dat vertaalt zich in investeringen in de kwaliteit van onze processen, en onze mensen.

Investerings

De volgende projecten worden in 2019 uitgevoerd onder deze doelstelling. Een deel van de projecten betreft een investering voor het jaar 2019, een deel van de projecten betreft de doorontwikkeling van eerder gestarte projecten over de komende drie jaar:

Projecten doelstelling 1	Toelichting	Duur	Kosten
Implementatie ERP + investering ICT infrastructuur	Implementatie nieuw ERP, inclusief structurele gebruikskosten	3 jaar	€ 382.000
Verbouwing kantine & receptie gemeentelijk deel	Aanpassing ten behoeve van leerlijnen en faciliteren ontmoeting	minimaal 1 jaar	€ 127.600
Verbouwing kantine & receptie kosten VPW BV	Aanpassing gebouw	1 jaar	€45.000
Verhogen effectiviteit administratie	Trainen administratie ten behoeve van implementatie nieuwe systemen/procesoptimalisatie	1 jaar	€ 80.000
Applicatiebeheer en inrichten informatie-management	Implementatie van nieuwe systemen en werkwijze	8 maanden	€ 40.000
Financieel adviseur	Borgen en aansturen van veranderproces/projecten	1 jaar	€ 55.000
Plan & implementatie kwaliteitsborging	Borgen van nieuwe werkwijze	1 jaar	€ 40.000
Ontwikkelplan medewerkers	Verhogen kwaliteit van medewerkers	1 jaar	€ 100.000
Doorontwikkeling focusaanpak & nieuw hoofdproces	Implementatie van nieuwe werkwijze	3 jaar	Binnen formatie

Strategische personeelsplanning	Herziening personeelsplanning t.b.v. werkdruk en kwaliteit	9 maanden	Binnen formatie
Herzien proces arbeidsgehandicapten	Verbeteren van werkwijze voor begeleiding arbeidsgehandicapten	1 jaar	Binnen formatie
In beeld brengen doelgroep D4 i.s.m. met de afdeling Inkomen	In beeld brengen gehele doelgroep D4 en parallel eerste kandidaten richting ontwikkeling begeleiden	1 jaar	€ 225.000

Verwachte effecten

De projecten onder deze doelstelling dragen bij aan de stabiliteit en kwaliteit van onze organisatie. In 2019 creëren we een beter inzicht in het functioneren van onze processen en ons personeel. We starten met het monitoren van de apparaatskosten. In 2020 en 2021 ontwikkelen onze processen en ons personeel zich verder. Op termijn leidt de verbeterde efficiency in onze processen tot lagere apparaatskosten. Dit stelt ons in staat om onze processen en ons personeel steeds doelmatiger in te zetten. In 2020 hebben we tevens een compleet beeld op de doelgroep D4 en wijzen de effecten van de herziening van de aanpak arbeidsgehandicapten zich uit. De doelgroep D4 kan vanaf 2020 effectiever worden toegeleid naar een ontwikkeltraject en/of werk.

De projecten leiden naar verwachting tot de volgende meetbare effecten:

Effect op indicator	Effect	Toelichting
Doorlooptijd processen	2019: - 5%	Applicatiebeheer en de bijbehorende inrichting van het informatiemanagement, dragen bij aan de efficiëntie van onze bedrijfsprocessen. Daaraan is het nieuwe ERP randvoorwaardelijk, net als een effectieve administratie. In 2019 verwachten we door de investering in ons informatiemanagement een vergroting van de efficiëntie in onze bedrijfsprocessen van 5%.
	2020 – 2021:	Verdere groei van efficiëntie van onze bedrijfsvoering, monitoring van efficiëntie ingericht.
Klanttevredenheid	2019: minimaal 7	In 2019 investeren we in ons kwaliteitsplan, in de kwaliteit van onze medewerkers en in de kwaliteit van ons proces. Door deze investering verwachten wij ook een stijging van de klanttevredenheid.
	2020 - 2021: minimaal 7	De doorontwikkeling van ons hoofdproces gaat in 2020 en 2021 verder. Dat vertaalt zich in een verdere stijging van de klanttevredenheid.
Medewerkertevredenheid	2019: minimaal 7	Als gevolg van de herziening van de strategische personeelsplanning, verbetert de tevredenheid van onze medewerkers
	2020 – 2021:	Verbeterde monitoring en sturing op medewerkertevredenheid
Ontwikkelstap	2019: + 10 personen	Als gevolg van de screening van de doelgroep D4, wordt een klein deel van deze personen begeleid naar een ontwikkeltraject.

2020 – 2021:

Na screening van het gehele bestand ontstaat er een helder overzicht van het potentieel van deze doelgroep, waarna er meer mensen kunnen worden begeleid naar het juiste traject of training. Zo faciliteren we ontwikkeling van de doelgroep D4, waardoor een groter deel van deze groep een Ontwikkelstap zal kunnen zetten in de jaren 2020 en 2021.

10.4 Effectenanalyse doelstelling 2: Samen sterk voor de kandidaat

Na de totstandkoming van de nieuwe organisatiestructuur van Voorne-Putten Werkt in 2017 is samenwerking continu een ontwikkelpunt gebleken. We willen daarom de komende periode investeren in de verbetering van de samenwerking.

Investering

Het is allereerst nodig dat we helder en onderbouwd in kaart brengen wat onze organisatie nodig heeft. Dit proces is in volle gang. Dat leidt ertoe dat er voor 2019 nog een beperkt aantal concrete investeringen gepland staan. De volgende projecten worden uitgevoerd onder deze doelstelling:

Projecten doelstelling 2	Toelichting	Toelichting	Kosten
Verbeteren interne en externe communicatie (PR)	Inzet marketingbureau t.b.v. effectief communiceren verandering	1 jaar	€ 30.000
Budget voor verbeteren interne samenwerking	Reservering van budget ten behoeve van ontwikkelen van projecten gericht op verbeteren samenwerking	minimaal 1 jaar	€ 30.000

Verwachte effecten

Effect op indicator	Effect	Toelichting
Medewerkertevredenheid	2019: minimaal 7	De inzet van marketing is gericht en intensief. De tevredenheid van onze medewerkers stijgt naar verwachting licht.
	2020 – 2021:	Verbeterde monitoring en sturing op medewerkertevredenheid

10.5 Effectenanalyse doelstelling 3: Duurzame ontwikkeling

Duurzame ontwikkeling van onze kandidaten staat centraal in onze ontwikkeling naar een arbeids- en mensontwikkelbedrijf. In 2018 is er op verschillende vlakken inzet gepleegd om ons ontwikkelaanbod te evalueren, te verbeteren en te vergroten, onder meer met het Werkatelier en de Focusaanpak AMO-WSP. In 2019 is het tijd om verschillende projecten in te zetten en verder te ontwikkelen, met een balans in onze doelgroepen. Dat vertaalt zich in een breed en gevarieerd scala aan projecten over 2019 en verder.

De verwachte effecten van doelstelling 3, zijn deels afhankelijk van het succes van het realiseren van doelstellingen 1 en 2. Onze processen en medewerkers zijn immers de basis van de uitvoering van ons ontwikkelaanbod. Om een realistische, weloverwogen verwachting van de effecten onder deze

doelstelling te bieden, passen wij daarom een bandbreedte toe ten aanzien van de effecten op de indicatoren *Uitstroom* en *Ontwikkelstap*. Als bandbreedte hanteren we:

Doelgroep	Base case	Best case
D1 – D2	-/- 10% t.o.v. volledig effect	Volledig effect
D3 – D4	-/- 25% t.o.v. volledig effect	Volledig effect

De *base case* geeft een voorzichtige inschatting van het effect van het betreffende project aan. De *best case* geeft aan wat het verwachte effect is als dit project volledig volgens plan verloopt, en alle randvoorwaarden voor succesvolle uitvoering vervuld zijn. We hanteren de volgende bandbreedtes. De omvang van deze bandbreedte verschilt voor de doelgroepen D1 – D2 en D3 – D4. Omdat de afstand tot de arbeidsmarkt van de doelgroepen D1 – D2 klein is, en de capaciteiten van deze groep relatief groot, is het effect op deze groep nauwkeuriger in te schatten dan het effect op de doelgroepen D3 – D4, waar de onzekerheid van de resultaten groter is.

In de jaren 2015 t/m 2017 is nagenoeg geen ondersteuning naar werk verleend aan de D4-groep. Dit als gevolg van de beperkte middelen binnen het re-integratiebudget en de keuze destijds om vooral ondersteuning te verlenen aan de doelgroepen met een relatief korte afstand tot de arbeidsmarkt. We zien in deze periode een groei binnen deze groep. Kenmerkend aan de groep is een lange werkloosheidsduur en aanwezigheid van Multi-problematiek. We weten vanuit projecten in de jaren hiervoor dat het een lange tijdsinvestering vraagt om deze groep te activeren en naar werk te begeleiden. We weten ook dat dit uiteindelijk wel leidt tot succes. De inzet die we vanaf nu gaan plegen op de D4 groep, zal leiden tot effect in de jaren 2020 e.v.. Doen we niets, dan zal de groep alleen maar toenemen en hebben we een steeds kleinere groep over waarmee we een verlaging van het uitkeringsbestand kunnen bereiken. Dit doen we in samenwerking met de afdeling Inkomen.

Investering

De volgende projecten worden uitgevoerd onder deze doelstelling in de periode 2019-2021. We hebben meerjarige projecten en in 2019 een aantal kleinschaligere projecten, voor een zeer gerichte doelgroep. Voor deze projecten geldt dat deze voorlopig alleen in 2019 worden uitgevoerd, en dat er na 2019 wordt herijkt op welke manier dit kleinschalige type project zal worden ingevuld in 2020 en 2021. Specifiek voor de Tegenprestatie geldt dat dit een vast programmaonderdeel is dat door de gemeente is belegd bij Voorne-Putten Werkt, maar dat er jaarlijks opnieuw bekostiging moet worden vastgelegd. De ambitie is dan ook om de Tegenprestatie vanaf 2020 structureel te integreren in zowel het aanbod als de bekostiging.

Projecten doelstelling 3	Toelichting	Toelichting	Kosten
Aanbod leerlijnen	Ontwikkelen diverse leerlijnen	3 jaar	€ 180.000
Samenwerking Tempo Team	Intensieve samenwerking gericht op uitstroom via uitzendbureau	6 maanden	€ 20.000
MKB-offensief	Regionale samenwerking gericht op uitstroom i.s.m. lokaal bedrijfsleven	2 jaren	€ 200.000
Hallo Werk	Regionale samenwerking met training van medewerker VPW t.b.v. verspreiden werkwijze	1 jaar	€ 17.500

Tegenprestatie ¹¹	Op ontwikkeling gericht traject, aanpak voor specifieke doelgroep	1 jaar	€ 74.791
Jobbely	Intensief, gericht traject in samenwerking met externe coaches	1 jaar	€ 25.000
Verlenging handhaver	inzet op preventieve handhaving	1 jaar	€ 45.000
Samenwerking vrijwilligerscentrale Thuis in de Wijk	Toeleiding naar vrijwilligerswerk	3 jaar	Binnen formatie
Plan van Aanpak voor Individuele Ontwikkelplannen	Actualiseren ontwikkelplannen Wsw-werknemers	1 jaar	€ 40.000
Project behalen certificaten	Op ontwikkeling gericht, gepersonaliseerd traject	3 jaar	€ 75.000
Project alleenstaande ouders	Intensief project met zeer specifieke doelgroep	6 maanden	€ 33.000
Ketenaanpak nieuwkomers	Trajectkosten	3 jaar	€ 180.000
Nazorg inrichten	Inzet werkadviseurs en jobcoaches	3 jaar	€ 75.000

Verwachte effecten

Bovenstaande projecten zijn aanvullende projecten, die naast de reguliere projecten uitgevoerd worden. Met de reguliere projecten is over 2018 een daling gerealiseerd van 89. Hiernaast worden de bovengenoemde projecten gestart. Hiermee wordt een aanvullend resultaat gerealiseerd (in bijlage 2 is een specificatie opgenomen per project). We houden hierbij een marge aan tussen een basisscenario en best scenario, zoals eerder omschreven. Met de resultaten op uitstroom en verlaging van de terugkeer wordt de volgende besparing gerealiseerd op het BUIG-budget:

2019-2021	Basis	Besparing BUIG ¹²	Best	Besparing BUIG
Uitstroom	297	€ 4.244.130	324	€ 4.629.960
Ontwikkelstap	227		280	
Verlaging terugkeer	-60	€ 857.400	-80	€ 1.143.200
Totaal		€ 5.101.530		€ 5.773.160¹³

In de begroting BUIG van de gemeente Nissewaard wordt de volgende besparing doorgevoerd:

2019-2022	Besparing
2019	€ 243.000
2020	€ 800.000
2021	€ 1.600.000
2022	€ 2.400.000

10.6 Effectenanalyse doelstelling 4: Groei ontwikkelbedrijf met stabiel productiebedrijf

Het ontwikkelbedrijf, het productiebedrijf en de verhouding daartussen verandert. Het productiebedrijf zal middels natuurlijke uitstroom krimpen. Het ontwikkelbedrijf is nog volop in ontwikkeling: een ontwikkeling die knelpunten kent. Daarom beogen we allereerst meer scheiding aan te brengen tussen het productiebedrijf en het ontwikkelbedrijf, ten behoeve van minder

¹¹ Voor de tegenprestatie heeft reeds eerder besluitvorming plaatsgevonden. Is gedekt uit reserve ontwikkelbudget.

¹² Gerekend wordt met een besparing van € 14.290 per jaar (conform begroting)

¹³ Dit betreft een maximale bruto besparing welke deels in de begroting zal worden opgenomen. Afhankelijk van de afspraken rondom inzet Revolving Fund wordt het uiteindelijke netto resultaat bepaald.

onderlinge afhankelijkheid, en om ontwikkeling centraal te stellen. Daarbij geldt ook voor deze doelstelling dat er allereerst op verschillende vlakken analyse nodig is om vervolgens nader te bepalen welke behoeften er zijn en hoe deze behoeften zich verhouden tot onze hoofddoelstelling.

Investerings

Het is allereerst nodig dat we helder en onderbouwd in kaart brengen wat het productiebedrijf, én het ontwikkelbedrijf binnen de productieomgeving, kunnen en nodig hebben. Dat leidt ertoe dat er voor 2019 nog een beperkt aantal concrete projecten gepland staan. De werkgroep die is opgericht op deze doelstelling nader uit te werken, gebruikt 2019 om verdere plannen uit te werken. Hieronder volgt dan ook een overzicht van de reeds uitgewerkte projecten.

De volgende projecten worden vooralsnog uitgevoerd onder deze doelstelling:

Projecten doelstelling 4	Toelichting	Toelichting	Kosten
Herziening governance BV	Herziening governance BV t.b.v. stabilisering	minimaal 1 jaar	€ 70.000
Strategische personeelsplanning BV	Herziening personeelsplanning BV t.b.v. werkdruk en kwaliteit	minimaal 1 jaar	Binnen formatie

Naast bovenstaande projecten, wordt in 2019 de kostprijs voor de uitvoering van de Wsw opnieuw worden berekend en vastgesteld voor het jaar 2020 en verder. In het inrichtingsdocument Businesscase arbeidsontwikkelbedrijf Voorne-Putten (2015) zijn verschillende rekenmethodieken van het Ministerie als uitgangspunten gebruikt. Ook het niet tot stand komen van fase twee en daarbij de veranderde inzichten zullen voor de kostprijs 2020 en verder gevolgen hebben. De herijking van de kostprijs gebeurt binnen formatie, met ondersteuning vanuit de afdeling Strategie binnen cluster Sociaal Domein van de gemeente. Op dit moment zijn de financiële gevolgen daarom nog niet inzichtelijk te maken.

In 2020 en 2021 werken we op basis van een helder beeld van de capaciteiten en ontwikkeling van ons productiebedrijf. We zetten gerichte projecten in, waarbij we de afweging maken tussen het faciliteren van ontwikkeling van medewerkers binnen de productieomgeving, en het creëren van stabiliteit in het productiebedrijf, ten behoeve van stabiele omzetkrimp. We zetten in ieder geval in op het sluiten van meerjarige contracten, en onderzoeken de mogelijkheden om specifieke onderdelen van het productiebedrijf toekomstbestendig te maken.

Verwachte effecten

De projecten die in 2019 worden uitgevoerd binnen onze productieomgeving, zijn gericht op het creëren van inzicht in wat er nodig is om het productiebedrijf op termijn te kunnen ontwikkelen. Het herzien van de governance en personeelsplanning draagt in 2019 voornamelijk bij aan een stabiele werkomgeving binnen het productiebedrijf.

Het herzien van de governance en betere planning binnen de B.V. betekent op termijn een verbetering van de aansturing en begeleiding van de huidige Wsw-medewerkers. Daarnaast geldt dat een deel van deze medewerkers op termijn potentieel gedetacheerd kan worden. Nissewaard zit onder het landelijk gemiddelde voor wat betreft detachering – echter, het potentieel van een deel van deze groep staat buiten kijf. Door betere aansturing en begeleiding, zijn meer medewerkers in onze productieomgeving, of in detachering, in staat een ontwikkelstap te maken. Daarnaast draagt dit op termijn bij aan het vergroten van de medewerkertevredenheid, door het creëren van zowel meer duidelijkheid, als meer uitdaging waar dat mogelijk is. Wij verwachten dat over de loop van de

jaren 2020 en 2021 steeds meer ontwikkeling wordt gefaciliteerd binnen het ontwikkelbedrijf. Daar leggen we in 2019 de basis voor, om zo realistische plannen te kunnen opstellen die passen binnen onze hoofddoelstelling.

10.7 Baten, lasten en dekking

De doelstellingen hebben effect op de verschillende indicatoren. Daarbij zijn de doelstellingen 1, 2 en 4 nodig om de financiële resultaten op doelstelling 3 te kunnen realiseren. We hanteren hierbij een best scenario (wanneer alles lukt) en een basis scenario. Dit geeft de volgende baten:

2019-2021	Basis	Besparing BUIG	Best	Besparing BUIG
Uitstroom	297	€ 4.244.130	324	€ 4.629.960
Ontwikkelstap	227		280	
Verlaging terugkeer	-60	€ 857.400	-80	€ 1.143.200
Totaal		€ 5.101.530		€ 5.773.160

Dekking binnen bestaande middelen VPW

Voor de projecten als opgenomen in voorgaande paragrafen, zijn er de volgende kosten die we kunnen dekken uit bestaande budgetten waarover we direct beschikking hebben:

RE-INTEGRATIEBUDGET			
	2019	2020	2021
<i>Beschikbaar</i>			
Opleiding werkleer (608826/4010501)	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
Re-integratietrajecten (608830/4060105)	€ 362.500	€ 387.500	€ 387.500
	€ 462.500	€ 487.500	€ 487.500
<i>Project</i>	<i>Kosten 2019</i>	<i>Kosten 2020</i>	<i>Kosten 2021</i>
Plan & implementatie kwaliteitsborging	€ 40.000		
Samenwerking tempo team	€ 10.000	€ 10.000	
MKB-offensief	€ 100.000	€ 100.000	
Hallo Werk	€ 17.500		
Jobbely	€ 25.000		
Project behalen certificaten	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Applicatiebeheer & inrichting informatiemanagement	€ 40.000		
Ketenaanpak Nieuwkomers	€ 60.000	€ 60.000	€ 60.000
Nazorg inrichten	€ 25.000	€ 25.000	€ 25.000
Project alleenstaande ouders	€ 33.000		
Leerlijn: chauffeurs	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000
Leerlijn: groen & schoon	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Leerlijn: horeca	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Leerlijn: schoonmaak	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
Leerlijn: techniek	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
	€ 435.500	€ 280.000	€ 170.000
	€ 27.000	€ 207.500	€ 317.500

BEGROTING VPW BV			
<i>Project</i>	<i>Kosten 2019</i>	<i>Kosten 2020</i>	<i>Kosten 2021</i>
Implementatie ERP + investering ICT infrastructuur	€ 128.000	€ 127.000	€ 127.000
Aanpassing gebouw tbv leerlijn Horeca en herinrichten receptie	€ 45.000		
Ontwikkelplan medewerkers	€ 25.000		
Verbeteren interne en externe communicatie	€ 30.000		
Plan van aanpak individuele ontwikkelplannen	€ 35.000		
Herziening governance BV	€ 70.000		
	€ 333.000	€ 127.000	€ 127.000

Gevraagde dekking voor aanvullende projectkosten

Er resteren naast de bovenstaande kosten, die gedekt kunnen worden uit de hiervoor bestemde middelen in de begroting Nissewaard en de begroting van de BV VPW, nog aanvullende kosten waarvoor alternatieve dekking wordt gevraagd. Het gaat hierbij om de volgende kosten:

Gevraagde DEKKING			
<i>Project</i>	<i>Kosten 2019</i>	<i>Kosten 2020</i>	<i>Voorgestelde dekking</i>
Effectieve geïntegreerde administratie	€ 80.000		Reserve sociaal domein
Budget voor verbeteren interne samenwerking	€ 30.000		Reserve sociaal domein
Ontwikkelplan medewerkers	€ 75.000		Reserve sociaal domein
Plan voor aanpak individuele ontwikkelplannen	€ 5.000		Reserve sociaal domein
Verbouwing kantine tbv opzet leerlijn Horeca	€ 127.600		Reserve sociaal domein
	€ 317.600	€ 0	
In beeld brengen doelgroep D4	€ 150.000	€ 75.000	ontwikkelbudget SD
financieel adviseur	€ 55.000		ontwikkelbudget SD
Verlengen inzet handhaver	€ 45.000		ontwikkelbudget SD
	€ 250.000	€ 75.000	

Voor deze kosten stellen we twee dekkingsmogelijkheden voor. Dit zijn de reserve sociaal domein en het ontwikkelbudget binnen het sociaal domein. Deze zijn bedoeld als dekking voor projecten voor Wmo, Jeugd en Participatiewet.

ESF

Binnen de organisatie Voorne-Putten Werkt wordt ingezet op het behalen van een extra financieringsbron vanuit het Europees sociaal Fonds. Er is voor de eerste tranche reeds een subsidie ontvangen, besteed en verantwoord. Voor de tweede tranche (periode 2017-2019) zijn de nog te ontvangen baten reeds toegevoegd aan de reserve sociaal domein (jaarrekening 2018). Voor 2019 is ten behoeve van de cofinanciering nog extra personele inzet nodig van € 200.000 om de volledig subsidie te kunnen verantwoorden. Voorgesteld wordt dit bedrag te onttrekken uit de reserve sociaal domein.

Bijlage I: toelichting effectenanalyse Koersdocument

Toelichting methode:

Zorgvuldig veranderproces: ook op financieel vlak

In hoofdstuk 10 van voorliggend Koersdocument worden de verwachte kosten en baten (financiële en niet-financiële effecten) van het Koersdocument toegelicht. Deze bijlage gaat nader in op de toegepaste methodiek. Deze nadere toelichting borgt dat de resultaten effectenanalyse volledig en herleidbaar geduid kunnen worden.

Een onderbouwd en helder inzicht in de financiële gevolgen van de verschillende projecten die ontwikkeld worden om onze doelstellingen te bereiken, is een essentieel onderdeel van zorgvuldig handelen en het behouden van focus voor de komende jaren. Om er voor te zorgen dat Voorne-Putten Werkt haar doelstellingen kan bereiken, is het nodig om de allocatie van middelen te heroverwegen: er is voldoende en geschikte capaciteit nodig om de doelstellingen te bereiken, en deze capaciteit moet op ieder vlak weloverwogen ingezet worden.

Om zowel de verandering, als de beoogde vooruitgang te borgen, is er daarom inzicht gecreëerd in welke middelen er nodig zijn om de doelstellingen te kunnen bereiken: qua inzet (binnen en buiten formatie), inhuur (van externe arbeidskrachten) en inkoop (van bijvoorbeeld trajecten).

In hoofdstuk 10 van dit Koersdocument worden de kwalitatieve en financiële consequenties van de bijstelling van de koers van Voorne-Putten Werkt, beschreven. We beschrijven welke inzet en investeringen nodig zijn voor de realisatie van de verandering. Daarnaast lichten wij toe welke effecten wij verwachten van de verschillende projecten: in termen van besparingen door uitstroom, bijvoorbeeld. Daarbij benoemen we per project de belangrijkste indicatoren. Dat kan een direct financiële indicator zijn, zoals uitstroom, maar afhankelijk van het project ook een andere indicator, zoals een ontwikkelstap: afhankelijk van welke indicator het effect van de desbetreffende verandering het beste in kaart brengt.

Dit hoofdstuk en deze bijlage bieden daarmee een totaaloverzicht op de kosten en effecten van de uitgewerkte plannen die in 2019, en waar al voorzien daarna, opgestart worden naast de reguliere uitvoeringstaken van Voorne-Putten Werkt, ten behoeve van het realiseren van de hoofddoelstelling.

Totstandkoming financiële analyse

Om tijdig en voldoende volledig inzicht te kunnen creëren in de kosten en effecten van de beoogde verandering, heeft Voorne-Putten Werkt dit perspectief meegenomen binnen het proces van uitwerking van de doelstellingen. Daartoe zijn de volgende stappen doorlopen:

1. Afbakening van projecten

Naast inzicht in de doelstelling en bijbehorende projecten op inhoudelijk vlak, heeft het kernteam, ondersteund door de werkgroepen en het MT, de projecten afgebakend op organisatorisch en financieel vlak.

Voor ieder plan is er inzicht gecreëerd in:

- a. De doelgroep van het project, en het bereik van het project (aantal personen binnen de doelgroep dat bereikt wordt met het project)
- b. De looptijd van het project (zoals die vooralsnog is voorzien)
- c. De personele inzet (in fte) die nodig is om het plan uit te voeren
 - i. Binnen formatie: er is geen extra investering in personeel nodig
 - ii. Buiten formatie: er is wel een extra investering in personeel nodig

- d. De overige middelen die nodig zijn om het project uit te voeren
 - i. Binnen eigen middelen: er zijn geen extra middelen nodig om het project uit te voeren
 - ii. Inkoop: er is inkoop van bijvoorbeeld trajecten of opleidingen nodig om het project uit te voeren
 - iii. Inhuur: er is inhuur van extern personeel nodig om het project uit te voeren
 - iv. De meest passende indicator(-en): één, maximaal twee indicatoren die het effect van het project het beste uitdrukken, zoals uitstroom, ontwikkelstap, of de doorlooptijd van de processen op de stafafdeling van de BV. Er is bewust gekozen om één, maximaal twee indicatoren per project in kaart te brengen, om de analyse overzichtelijk te houden.

2. Analyse kosten en effecten

Na de kenmerken van ieder project in kaart gebracht te hebben, is het vervolgens mogelijk om een inschatting te maken van de verwachte kosten en effecten van het betreffende project. Deze analyse is gebaseerd op:

- a. Broninformatie en op het gebied van:
 - i. Kosten van personeel, inhuur, inkoop
 - ii. Projectkenmerken: looptijd, doelgroep, intensiteit
- b. Overige informatie: op het gebied van:
 - i. Projectkenmerken indien nog niet volledig uitgewerkt
 - ii. Kengetalinformatie inzake de effecten van interventies
 - iii. Informatie over de interne en externe invloeden die Voorne-Putten Werkt beïnvloeden (zie hoofdstuk 2)
- c. Effectensessie met het kernteam van Voorne-Putten Werkt in januari 2019.

3. Nadere duiding kosten en effecten

In de analyse van deze effecten is het belangrijk te realiseren dat invloed van VPW begrensd wordt door de scope van haar takenpakket en bevoegdheden en dat de slagkracht en kwaliteit van de organisatie en ketenpartners medebepalend is voor het optreden van en de omvang van effecten.

Omdat de aanpak pas ruim een jaar oud is en betrouwbare realisatiecijfers nog schaars zijn, kiezen we

ervoor de potentiële baten ten aanzien van de indicatoren *Uitstroom uit de Participatiewet* en *Ontwikkelstap* binnen een bandbreedte weer te geven. Deze baten treden op naar aanleiding van het aanbod aan ontwikkelinstrumenten dat wij ontwikkelen onder doelstelling 3:

Indicatoren

Uitstroom P-wet	Uitstroom uit de Participatiewet-uitkering is de centrale indicator voor de voornaamste taak van Voorne-Putten Werkt: ontwikkeling van mensen met als doel voor wie dat kan: uitstroom naar reguliere arbeid. De Basis op Orde betreft onder andere de centrale werkprocessen die dit faciliteren.
Ontwikkelstap	Uitstroom naar reguliere arbeid is niet voor alle kandidaten haalbaar. Echter, voor iedere kandidaat is ontwikkeling mogelijk. Deze kunnen we meten in een ontwikkelstap: een in het Plan van Aanpak van de kandidaat gedefinieerde stap die aantoonbare verandering in de ontwikkeling van de kandidaat weerspiegelt. De Basis op Orde betreft onder andere de centrale werkprocessen die dit faciliteren.

Daarbij is het belangrijk te noemen dat Voorne-Putten Werkt niet alleen is in het speelveld rondom uitstroom uit de Participatiewet. De indicatoren *Uitstroom* en *Ontwikkelstap* liggen ook in de invloedssfeer van:

Intern

- Afdeling Inkomen
- Afdeling Zorg en Samenleving

Extern

- Werkgevers
- Onderwijs

In de afgelopen jaren is de *Uitstroom* met name afhankelijk gebleken van de economische groei en ontwikkeling van het economisch klimaat in de arbeidsmarktregio.

We achten het waarschijnlijk dat de baten ten aanzien van de indicatoren *Uitstroom uit de Participatiewet* en *Ontwikkelstap* binnen een bandbreedte tussen de *base* en *best case* uitkomen. Enerzijds werken we met een bandbreedte, omdat de onderliggende berekeningen deels op schattingen en aannames gebaseerd zijn en daarmee een onzekerheidsmarge kennen. Anderzijds zien we mogelijkheden voor verdere optimalisatie van de huidige werkwijze van VPW. Wanneer het lukt deze optimalisaties door te voeren, wordt het aannemelijk dat de best case baten gerealiseerd kunnen worden. Aangezien dit niet volledig beïnvloedbaar is door VPW, kunnen we op voorhand geen uitspraak doen over de exacte baten.

De omvang van de effecten van onze aanpak zijn afhankelijk van de volgende beïnvloedingsfactoren:

- Nieuw project of continuering
- Afhankelijkheid van derden
- Kenmerken doelgroep
- Capaciteiten doelgroep
- Capaciteit binnen onze organisatie (vaardigheden)
- Afhankelijkheden binnen onze organisatie (schakels tussen bedrijfsonderdelen)
- Externe ontwikkelingen (arbeidsmarktregio, wet- en regelgeving)
- Politieke invloed (koersvastheid wordt beïnvloed door politieke ontwikkelingen)

Bovenstaande aspecten beïnvloeden de omvang van het effect van ieder project:

- De omvang van een effect kan groeien of kleiner worden ten opzichte van optimaal faciliterende omstandigheden (beïnvloeding)
- De omvang van een effect kan groeien of kleiner worden naarmate de tijd vordert (implementatie)
- De omvang van een effect kan onzeker zijn door (een combinatie van) de bovenstaande beïnvloedingsfactoren (risico)

Daarom is het effect van ieder project nader geduid door voor de projecten onder doelstelling 3 na te gaan:

- Zijn er projecten die (sterk) afhankelijk zijn van bovenstaande beïnvloedingsfactoren, en die daarmee het resultaat van onze aanpak sterk beïnvloeden?
- Welke projecten zijn
 - Meerjarig (2019 – 2021)
 - Pilot (2019)

- Welke projecten zijn afhankelijk van een ander project, en heeft op welke manier heeft dat invloed op het te verwachten effect?

Dat resulteert in het hanteren van een *base case* en een *best case*. De *base case* geeft een voorzichtige inschatting van het effect van het betreffende project aan. De *best case* geeft aan wat het verwachte effect is als dit project volledig volgens plan verloopt, en alle randvoorwaarden voor succesvolle uitvoering vervuld zijn.

Bijlage 2 – Effecten doelstelling 3 per project

	2019-2021		Uitstroom 2019-2021					Ontwikkelstap 2019-2021			
	Aantal										
Project	Kandidaten	Duur	Kosten	Base case		Best case		Base case		Best case	
Leerlijn chauffeurs	83	3 jaar	€ 60.000	48	57,80%	58	70%	5	16,50%	17	20%
Leerlijn groen & schoon	28	3 jaar	€ 30.000	16	57,80%	19	70%	14	16,50%	6	20%
Leerlijn horeca	28	3 jaar	€ 30.000	16	57,80%	19	70%	14	16,50%	16	20%
Leerlijn Schoonmaak	55	3 jaar	€ 30.000	32	57,80%	39	70%	14	16,50%	17	20%
Leerlijn Techniek	28	3 jaar	€ 30.000	16	57,80%	19	70%	14	16,50%	16	20%
MKB-offensief	200	2 jaar	€ 200.000	54	27%	60	30%				
Hallo Werk	150	1 jaar	€ 17.500	41	27%	45	30%				
Samenwerking vrijwilligerscentrale		3 jaar	binnen formatie								
	100							15	15%	20	20%
Individuele Ontwikkelplannen		1 jaar	€ 40.000					11	3,80%	15	5%
Project behalen certificaten		3 jaar									
	90		€ 75.000	22	24,80%	27	30%	52	57,80%	63	70%
Ketenaanpak nieuwkomers		3 jaar									
	120		€ 180.000	25	20,60%	30	25%	50	41,30%	60	50%
Samenwerking Tempo Team		6 mnd	€ 20.000	20	50%						
Tegenprestatie	100	1 jaar	€ 75.000	3	3%	4	4%	30	30%	40	40%
Jobbely	10	1 jaar	€ 25.000	2	15%	2	20%	3	30%	4	40%
Project alleenstaande ouders		1 jaar									
	12		€ 33.000	2	13,80%	2	16,70%	5	41,30%	6	50%
Totaal			€ 845.500	297		324		227		280	