



Werkorganisatie West-Friesland

Bedrijfsplan

Colofon

Ons kenmerk	289
Datum	5 december 2013
Auteur	Ambtelijke Projectgroep
Versie	3.2

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1 Inleiding	5
1.1 Voortraject	5
1.2 Doel en Inhoud van bedrijfsplan	6
1.3 Kaders en uitgangspunten Blauwdruk	7
1.4 Proces van bedrijfsplan	8
1.5 Communicatie	10
2 Opgave voor de Werkorganisatie	11
2.1 Participatiewet	11
2.2 De kansen van de Participatiewet gezamenlijk benutten	12
2.3 De Werkorganisatie West-Friesland als antwoord.....	15
3 Taken	16
3.1 Dienstverlening en Uitvoeringsaken	16
3.2 Ontwikkelingen in uitvoeringstaken	20
3.3 Plustaken	21
3.4 Organisatietaken	21
4 Uitvoering	23
4.1 Kader	23
4.2 Wat doet de Werkorganisatie voor werkgevers en werkzoekenden?	23
4.3 Wat doet de Werkorganisatie voor cliënten die niet aan het werk kunnen?	25
4.4 Hoe wordt de toegang georganiseerd?.....	25
4.5 Samenhang met Sociaal Domein en Wijkgericht werken	26
4.6 Wat betekent de Werkorganisatie voor re-integratiebedrijven?	27
4.7 Samenwerkingsrelaties	27
5 Bestuurlijke Organisatie	29
5.1 Juridische vormgeving	29
5.2 Bestuur en stemverhouding.....	30
5.3 Aansturing en twee rollen	30
5.4 Positie van raadsleden	31
5.5 Overige bestuurlijk-juridische aspecten.....	32
6 Personele overgang	34
6.1 Kader voor ‘mens volgt werk’	34
6.2 Bemensing Werkorganisatie	34
6.3 Sociaal beleidskader als basis voor sociaal plan en arbeidsvoorwaarden	36

6.4	Medezeggenschap	38
7	Inrichting van de organisatie	40
7.1	Van opdracht naar organisatie	40
7.2	Organisatievisie	40
7.3	Organisatie-inrichting	43
7.4	Organisatie-omvang	46
7.5	Kwartiermaker/beoogd directeur	48
7.6	Informatievoorziening	48
7.7	Huisvesting en Facilitair	50
8	Financiën	53
8.1	Kaders en uitgangspunten	53
8.2	Financieel model	54
8.3	Toegevoegde waarde	56
8.4	Exploitatiebegroting en meerjarenraming	58
8.5	Risicoparagraaf	62
8.6	Wajong	63
8.7	Verdeelsleutel apparaatskosten	64
8.8	Projectbegroting	67
8.9	Desintegratiegevolgen	68
8.10	Financieel effect van de Werkorganisatie	70
8.11	Netto financieel effect voor de gemeenten	72
9	Implementatieplan	74
9.1	Fasering hoofdproces	74
9.2	Implementatieplan op hoofdlijnen	75

Voorwoord

Voor u ligt het bedrijfsplan Werkorganisatie West-Friesland. Het bedrijfsplan is in intensieve samenwerking tussen de gemeenten Drechterland, Enkhuizen, Hoorn, Koggenland, Medemblik, Opmeer, Stede Broec en SW-bedrijf Op/maat tot stand gekomen.

Het bedrijfsplan is het vervolg op de Blauwdruk Werkorganisatie West-Friesland. De Blauwdruk betrof de uitwerking van de meerwaarde van de samenwerking en de formulering van de kaders en uitgangspunten voor het beleid, de dienstverlening en de organisatie. De Blauwdruk is door de colleges van de Westfriesse gemeenten vastgesteld. De gemeenteraden hebben ingestemd met de kaders en uitgangspunten onder de voorwaarde van een nadere uitwerking en verdieping. Op basis van deze uitwerking vindt definitieve besluitvorming plaats. Het voorliggende bedrijfsplan is bedoeld om de bestuurlijke besluitvorming in de gemeenten en bij Op/maat te ondersteunen. Dit geschiedt als volgt:

- Het bedrijfsplan wordt ter vaststelling aan de colleges van B&W en het Dagelijks Bestuur van Op/maat aangeboden.
- Op basis van het bedrijfsplan wordt een bestuurlijke samenvatting opgesteld dat zelfstandig leesbaar is.
- De bestuurlijke samenvatting wordt met een uniform college- en raadsvoorstel aan de bestuursorganen aangeboden (het bedrijfsplan is als informatiebron beschikbaar).
- Het college- en raadsvoorstel bevat concrete besluitvormingspunten waarbij in ieder geval wordt gevraagd in te stemmen met de oprichting van de Werkorganisatie West-Friesland op 1 januari 2015.

Het bedrijfsplan borduurt daarmee voort op de Blauwdruk. De vastgestelde kaders en uitgangspunten uit de Blauwdruk vormen de basis voor het bedrijfsplan; deze zijn immers bestuurlijk vastgesteld. Er is gekozen voor een integraal bedrijfsplan waarin de kaders en uitgangspunten uit de Blauwdruk zijn geïntegreerd. Dit wordt kenbaar gemaakt door in de kantlijn de naamgeving Blauwdruk op te nemen en de tekst *blauw* en *cursief* te arceren.

1 Inleiding

1.1 Voortraject

1-1. Als gevolg van diverse wetvoorstellen (in eerste instantie 'Wet werken naar Vermogen' van Kabinet Rutte I en in tweede instantie 'Participatiewet' van Kabinet Rutte II), de doorgevoerde en te verwachten bezuinigingen en veranderende arbeidsmarktomstandigheden hebben de portefeuillehouder Sociale Zaken (lees colleges van B&W) van de Westfriesse gemeenten het initiatief genomen om de uitdagingen op het terrein van Werk en Inkomen gezamenlijk het hoofd te bieden en een traject te starten om tot de Werkorganisatie West-Friesland te komen. In bijlage 1 is het proces van ontwikkelingen in het Rijksbeleid nader beschreven.

Blauwdruk 1-2. *Het initiatief heeft geleid tot de opdracht voor het opstellen van de Blauwdruk voor de Werkorganisatie. De Blauwdruk concludeert dat de Werkorganisatie maatschappelijk, organisatorisch en op termijn financieel voordeel oplevert voor de zeven Westfriesse gemeenten.*

1-3. In het voorliggende bedrijfsplan moet op termijn het geconcludeerde voordeel uit de Blauwdruk tot uitdrukking komen.

1-4. *De Blauwdruk bevat het Beleidskader en Dienstverleningsconcept voor de Werkorganisatie (samenvattend opgenomen in respectievelijk bijlage 2 en 3).*

1-5. De Blauwdruk is door de colleges van de Westfriesse gemeenten vastgesteld. De gemeenteraden hebben ingestemd met de kaders en uitgangspunten van de Blauwdruk ingestemd onder de voorwaarde dat er een nadere uitwerking plaatsvindt op

- a. de uitvoeringskosten inclusief personele en formatieve gevolgen;
- b. een verdeelsleutel tussen de gemeenten van de uitvoeringskosten van de beoogde Werkorganisatie;
- c. frictie- en desintegratiekosten.

1-6. De nadere uitwerking vindt plaats in dit bedrijfsplan waarbij de volgende onderdelen worden betrokken:

- a. De (lokale) aanvullende voorwaarden of voorstellen voortkomend uit de besluitvorming bij de Westfriesse gemeenten (bijvoorbeeld aansturing, zeggenschap, financiële effecten). In bijlage 4 zijn deze voorwaarden en voorstellen opgenomen.
- b. De impact, aansluiting of vertaling van ontwikkelingen in de regio (bijvoorbeeld uitwerking van Pact van West-Friesland, DESOM, SED-samenwerking) of op landelijk niveau aangaande de Participatiewet, de vormgeving van een deelfonds sociaal domein en de uitwerking van het Sociaal Akkoord in de Werkkamer¹.
- c. Essentiële uitgangspunten en uitwerkingen die bij de ontwikkeling van het bedrijfsplan bij nader inzien nodig zijn (bijvoorbeeld personele overgang, informatievoorziening en organisatievisie).

¹ De uitwerking van de afspraken uit het sociaal akkoord over de Participatiewet gebeurt in de Werkkamer (VNG en sociale partners).

- 1-7. De start van het bedrijfsplanproces was in maart/april 2013 voorzien maar is verschoven naar juni 2013 als gevolg van het Sociaal Akkoord van 11 april 2013 tussen de sociale partners en het kabinet. In het akkoord zijn afspraken opgenomen die van invloed zijn op de invoering van de Participatiewet en de voorbereidingen voor de Werkorganisatie (zie ook bijlage 1). Op het eerste gezicht leken de afspraken een streep door de uitgangspunten van de Werkorganisatie te zetten. Echter, snel werd duidelijk dat de afspraak dat van 35 Werkbedrijven in Nederland (zou SW-samenwerking op de schaal van Noord-Holland-Noord betekenen) niet een wijziging van de infrastructuur betekent, maar dat bij voorkeur netwerkachtig wordt samengewerkt.
- 1-8. Het sociaal akkoord en de eerste signalen uit Den Haag waren aanleiding om vijf scenario's te ontwikkelen rond de vraag "hoe verder?". De colleges van de Westfriese gemeenten hebben in mei 2013 unaniem gekozen voor het scenario waarin doorgedaan wordt met de voorbereidingen op de Werkorganisatie waarbij geen onomkeerbare stappen worden genomen in de voorbereiding van de Werkorganisatie.
- 1-9. Met het Sociaal Akkoord is de invoering van de Participatiewet een jaar uitgesteld naar 1 januari 2015.

1.2 Doel en Inhoud van bedrijfsplan

- 1-10. Op basis van het bedrijfsplan wordt een bestuurlijke samenvatting opgesteld waarin de belangrijkste onderdelen worden samengevat. Met deze samenvatting en een uniform college- en raadsvoorstel worden de colleges van B&W (en dagelijks bestuur Op/maat) en de Gemeenteraden (algemeen bestuur Op/maat) gevraagd definitief te besluiten tot de oprichting van de Werkorganisatie per 1 januari 2015 en de implementatiefase te laten starten.
- 1-11. Naast de ontwikkeling van het bedrijfsplan ten behoeve van de besluitvorming wordt gewerkt aan het treffen van alle benodigde voorbereidingen om als Werkorganisatie van start te kunnen gaan. Dit proces loopt ook door tijdens de bespreking en besluitvorming van het bedrijfsplan. Een belangrijk onderdeel in deze voorbereidingen zal zijn het verkennen en uitwerken van de netwerksamenwerking op het niveau van Noord-Holland Noord voor de uitvoering van de WSW en de Wajong (de afspraak uit het Sociaal Akkoord over 35 Werkbedrijven).
- 1-12. De laatste concept versie van de Participatiewet (september 2013) is verwerkt in het bedrijfsplan. De uitwerking van het sociaal akkoord vindt plaats in de Werkkamer; dit proces loopt nog. De opvattingen en standpunten van de verschillende partijen (werkgevers, werknemers, koepels zoals VNG en het Kabinet) zijn waar bekend en niet strijdig, vertaald in het bedrijfsplan. Ondanks een bepaalde mate van onzekerheid is besluitvorming over de oprichting van de Werkorganisatie op dit moment opportuun en verstandig, want:
 1. Het bedrijfsplan richt zich primair op de uitwerking van de samenwerkings- en organisatie-aspecten en de (systematiek van de) financiële uitwerking hiervan. Indien wijzigingen in het sociaal akkoord of Participatiewet worden doorgevoerd, kunnen deze betrekkelijk eenvoudig doorvertaald worden in het bedrijfsplan.
 2. Er is bevestiging vanuit het Rijk dat het initiatief in West-Friesland past binnen de toekomstige afspraken en kaders.

3. Er is nog tijd en ruimte om exact maatwerk te leveren in 2014. De besluitvorming over bedrijfsplan is het startmoment voor de implementatie van de Werkorganisatie in 2014. Een latere besluitvorming heeft als directe consequentie dat de start van de Werkorganisatie op 1 januari 2015 (op het moment dat de Participatiewet in werking treedt) niet mogelijk zal zijn.
- 1-13. Het bedrijfsplan bevat alle onderdelen om een afgewogen en zorgvuldige besluitvorming over de oprichting van de Werkorganisatie te kunnen nemen. Dit betekent dat een groot aantal uitwerkingsplannen pas vastgesteld wordt als er definitieve besluitvorming heeft plaatsgevonden. Voorbeelden van dit soort plannen in de implementatiefase in 2014 zijn het sociaal plan, de gemeenschappelijke regeling, het organisatie- en formatieplan, functieboek, ICT-implementatieplan, inrichtingsplan. In de implementatiefase worden verder de plannen ook ingevoerd. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om bemensing van de Werkorganisaties, inrichting van de ICT-systemen e.d. opdat ook daadwerkelijk op 1 januari 2015 de Werkorganisatie operationeel is.

1.3 Kaders en uitgangspunten Blauwdruk

- 1-14. Voor het bedrijfsplan vormt de Blauwdruk de basis met uitzondering van de onderdelen waarvoor is afgesproken dat deze nadere uitwerking nodig hebben. Als basis betekent dat er op voorhand geen aanpassing van de gemaakte keuzes wordt doorgevoerd, tenzij blijkt uit analyse van de gevolgen/effecten dat een heroverweging van de keuzes in de Blauwdruk raadzaam is.

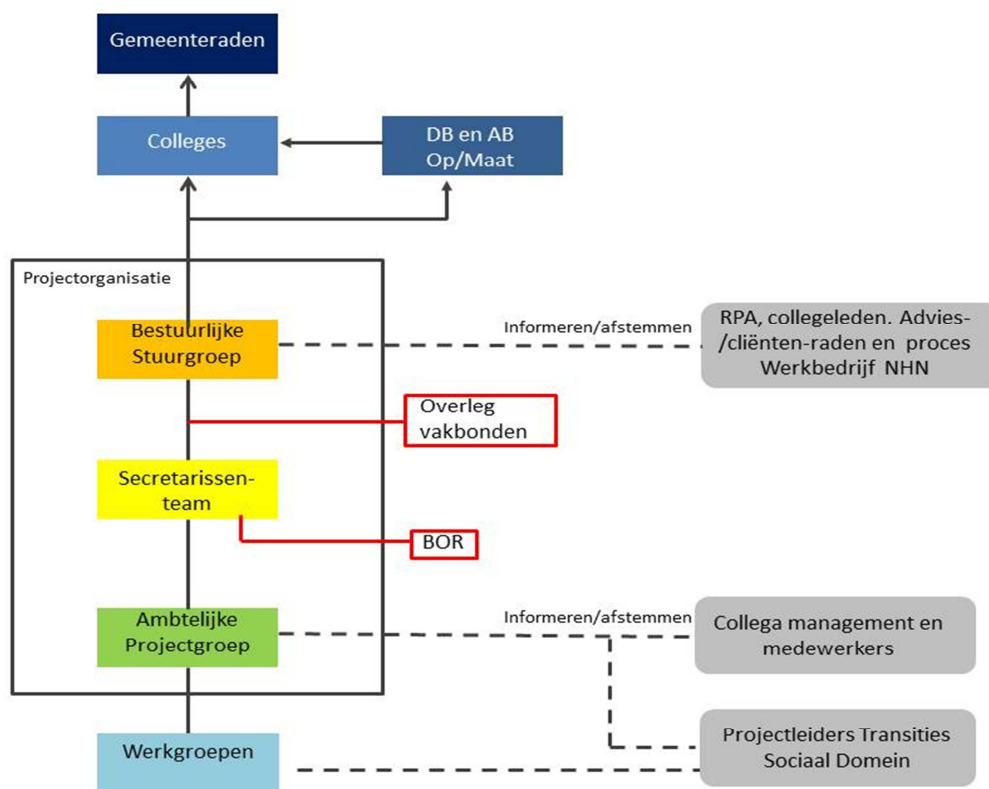
- Blauwdruk** 1-15. *De kaders en uitgangspunten uit de Blauwdruk zijn de randvoorwaarden in het bedrijfsplan:*
1. *Het Beleidskader en Dienstverleningsconcept (bijlag 2 en 3) vormen de basis voor dienstverlening en taakuitvoering.*
 2. *Voor cliënten in groep 4 worden door Werkorganisatie geen re-integratie-activiteiten uitgevoerd. Voor deze groep heeft de Werkorganisatie alleen een signaalfunctie richting de regisseur bij andere organisaties/gemeenten.*
 3. *De dienstverlening van de Werkorganisatie bestaat uit Re-integratie, Inkomensverstrekking en Werkgeversdienstverlening en staat gelijk aan de regelingen die opgaan in de Participatiewet.*
 4. *De beleidsontwikkeling, -vaststelling en –uitvoering wordt door de gemeenten overgedragen aan de Werkorganisatie.*
 5. *Bij de overgang van taken en medewerkers geldt het principe ‘mens volgt werk’.*
 6. *De toegang tot de dienstverlening van de Werkorganisatie kan rechtstreeks verlopen en via de gemeente.*
 7. *Er is één digitaal cliëntvolgsysteem.*
 8. *Op grond van herkenbare uitvoering dient sprake te zijn van een centrale fysieke locatie.*
 9. *De Werkorganisatie kent eigen rechtspersoonlijkheid door middel van een Openbaar Lichaam op basis van de Wet gemeenschappelijke regeling.*
 10. *De bestaande gemeenschappelijke regeling van Op/maat gaat op in en wordt omgevormd tot de gemeenschappelijke regeling Werkorganisatie voor bijkomende gemeentelijke taken.*
 11. *De Werkorganisatie functioneert volgens het solidariteitsprincipe: de uitvoering gebeurt binnen de door gemeenten gezamenlijk beschikbaar gestelde financiële middelen en de gemeenten dragen samen een financieel saldo op basis van een verdeelsleutel.*

12. *De gemeenten dragen de rijksbijdrage over naar de Werkorganisatie van het participatiebudget, inkomensdeel/buig en de wet sociale werkvoorziening.*
13. *De begroting met meerjarenperspectief voor de Werkorganisatie wordt gebaseerd op een "zero based-benadering" waarbij inzichtelijk wordt gemaakt welke besparingen zijn te realiseren voor de gemeenten en in welk tempo.*
14. *Voor de verdeling van het financiële saldo van de Werkorganisatie over de 7 gemeenten wordt een verdeelsleutel ontwikkeld.*
15. *De bijdrage voor uitvoeringskosten vindt plaats aan de hand van een vast te stellen verdeelsleutel.*
16. *Er is een systematiek voor het berekenen van de desintegratiegevolgen en het verrekenen tussen gemeenten bij een onevenredige onderlinge verhouding van desintegratiegevolgen.*

1.4 Proces van bedrijfsplan

- 1-16. Het bedrijfsplan is het resultaat van een intensief proces waarin zowel bestuurlijk als ambtelijk alle betrokken partijen nauw hebben samengewerkt.
- 1-17. De bestuurlijke aansturing van het proces lag bij de Bestuurlijke Stuurgroep waarin portefeuillehouders Sociale Zaken van alle partners zitting in hebben.
- 1-18. In het proces zijn de portefeuillehouders Financiën van de deelnemende gemeenten betrokken in de uitwerking.
- 1-19. De ambtelijke aansturing van het proces (en de ambtelijke verantwoordelijkheid voor het resultaat) lag bij het Secretarissenteam bestaande uit de secretarissen van de gemeenten Hoorn, Medemblik en Stede Broec en de directeur van Op/maat.
- 1-20. De Ambtelijke Projectgroep, bestaande uit de verantwoordelijk managers van de gemeenten en Op/maat, zorgden voor het coördineren en opleveren van de benodigde resultaten.
- 1-21. Voor de ontwikkeling van het bedrijfsplan is gebruik gemaakt van 9 werkgroepen en werkconferenties (organisatie, samenhang en sturing).
- 1-22. De individuele ondernemingsraden van de Westfriese gemeenten en Op/maat hebben besloten om een bijzondere ondernemingsraad (BOR) op te richten die namens de Ondernemingsraden het mandaat krijgen om te overleggen met de WOR-bestuurders over alle aangelegenheden betreffende de oprichting van de Werkorganisatie. Tussen de OR-en is een convenant gesloten om tot de formele oprichting van de BOR te komen.
- 1-23. Voor de BOR zijn de gemeentesecretaris van Stede Broec en de directeur van Op/maat de gesprekspartner. Beide personen zijn namens de deelnemende partijen ingesteld als gemandateerd WOR-bestuurder.
- 1-24. In het bedrijfsplanproces wordt de BOR gevraagd advies uit te brengen over het plan van aanpak (inclusief communicatieplan en planning) en over het bedrijfsplan. Vanwege de beperkte doorlooptijd is met de BOR de volgende procedure afgesproken:
 - De BOR wordt in de gelegenheid gesteld om concept advies uit te brengen op het concept bedrijfsplan zodat dit advies kan worden betrokken in de projectmatige besluitvorming door het Secretarissenteam en de Bestuurlijke Stuurgroep

- De BOR wordt om formeel advies gevraagd nadat de Bestuurlijke Stuurgroep het bedrijfsplan projectmatig heeft vastgesteld. Het formele advies van de BOR wordt vervolgens aan de besturen van de Westfriese gemeenten en Op/maat opgeboden zodat dit kan worden betrokken in de bestuurlijke besluitvorming.
- 1-25. De BOR wordt periodiek geïnformeerd over de voortgang en tussentijdse resultaten en waar mogelijk betrokken in de uitwerking van deelproducten.
- 1-26. Naast de BOR worden ook de cliëntenraden (Wsw-raad, Wmo-raad, Sociaal Beraad) om advies gevraagd. In bijlage 29 zijn de adviezen opgenomen.
- 1-27. Samenvattend is volgende projectorganisatie (inclusief samenhang en verbindingen) gehanteerd.



- 1-28. Verder is waar relevant voor het bedrijfsplan gebruik gemaakt van instrumenten, uitwerkingen en voorbeelden van (enigszins) vergelijkbare organisaties of samenwerkingsvormen. Tevens is de verbinding gelegd met de decentralisaties Sociaal Domein in de regio West-Friesland via de werkgroep Beleid (is projectteam Participatiewet binnen de decentralisaties).
- 1-29. Om alle betrokken actoren tijdig en adequaat te informeren over de voornemens, voortgang en resultaten van het proces zijn informatiebijeenkomsten (voor raadsleden en medewerkers) georganiseerd en nieuwsbrieven verspreid (o.a. ook richting cliëntenraden). De uitvoering heeft plaatsgevonden volgens het communicatieplan dat voor de bedrijfsplanfase is ontwikkeld.

1.5 Communicatie

- 1-30. Voor de toekomstige medewerkers verandert er veel; zij krijgen een nieuwe werkgever, een andere werkplek, nieuwe collega's en leidinggevenden en misschien een andere functie enzovoorts. In de voorbereiding op de Werkorganisatie is het belangrijk dat deze medewerkers:
- steeds op hetzelfde moment over dezelfde informatie kunnen beschikken (kennis);
 - zich zo snel mogelijk thuis gaan voelen als onderdeel van de nieuwe organisatie (houding);
 - mee kunnen bouwen aan hun nieuwe organisatie (gedrag).
- 1-31. Met de komst van de Werkorganisatie West Friesland ontstaat er een nieuwe organisatie. Het bestuur en projectorganisatie werken uit wie de organisatie wil zijn. Dit bevat de volgende elementen:
1. Missie en visie
 2. Profilering
 3. Kernwaarden
- 1-32. Het creëren of versterken van betrokkenheid en verbondenheid van de medewerkers met de organisatie kan worden bereikt door hen te laten participeren bij de totstandkoming van de kernwaarden.
- 1-33. De voorwaarden hierbij zijn:
- er is een actief commitment van de projectorganisatie / dagelijks bestuur;
 - de hele organisatie moet erbij betrokken zijn;
 - de organisatie heeft zicht op haar gewenste profilering en draagt deze uit.
- 1-34. Zodra duidelijk is welke vorm de Werkorganisatie krijgt, zoals locatie en dienstverlening, wordt er een communicatieplan worden gemaakt. In dit plan worden onder andere de doelgroepen gedefinieerd waaronder de klanten, werkzoekenden, bedrijven, maatschappelijke organisaties, media en overheden. De communicatie kan per doelgroep worden afgestemd. Actieve input vragen we op specifieke onderwerpen via het organiseren van bijeenkomsten.

2 Opgave voor de Werkorganisatie

2.1 Participatiewet

- 2-1. De doelstelling van de Participatiewet is om iedereen met arbeidsvermogen naar werk toe te leiden, bij voorkeur naar regulier werk. Het kabinet stelt dat het bestaande sociale zekerheidsstelsel te weinig activerend is. "De eigen kracht en mogelijkheden van mensen worden onvoldoende benut waardoor een te grote groep mensen onnodig niet werkt of niet in een reguliere baan werkt." Belangrijk hierbij is het samenvoegen van de WWB, WSW en (deels) Wajong om op die manier iedereen met arbeidsvermogen gelijk te behandelen en gelijke instrumenten te kunnen bieden.
- 2-2. De zeven Westfriese gemeenten en Op/maat dragen met de komst van de Werkorganisatie taken over die onder de Participatiewet gaan vallen. In de zomer 2013 is een concept wetsvoorstel van de Participatiewet ter beschikking gesteld voor consultatie 'in het veld'. In bijlage 1 zijn de kaders en uitgangspunten van het huidige wetsvoorstel Participatiewet opgenomen. Een belangrijke bron voor het huidige wetsvoorstel is het Sociaal Akkoord. Hieronder zijn de belangrijkste aspecten van het huidige wetsvoorstel opgenomen.
- De Wet werk en bijstand heet vanaf 1 januari 2015 'Participatiewet'.
 - Toegang tot Wajong wordt aangescherpt. Een deel van de Wajong gaat onder Participatiewet vallen en wordt overgeheveld naar gemeenten (als sprake is van arbeidsvermogen). De bestaande populatie wordt om die reden opnieuw beoordeeld
 - De instroom in de WSW stopt met ingang van 1 januari 2015. De rechten en plichten van huidige Sw-werknemers met een dienstverband (peildatum 31 december 2014) blijven in stand.
 - Gemeenten krijgen de ruimte om de voorziening beschut werk vorm en inhoud te geven. Het gaat hierbij altijd om een dienstbetrekking. Dit onderscheidt beschut werk van dagbesteding.
 - Werkgevers hebben zich middels het sociaal akkoord verbonden aan het creëren van 125.000 extra banen in 2026 voor mensen met een arbeidsbeperking (100.000 extra banen bij het bedrijfsleven en 25.000 extra banen bij de overheid).
 - De regering komt naar verwachting voor eind 2013 met een wetsvoorstel voor een quotumregeling als stok achter de deur voor de werkgevers indien zij er niet in slagen het afgesproken quotum te realiseren.
 - Het kabinet gaat er in de berekeningen vanuit dat er in de structurele situatie 30.000 beschut-werkplekken moeten komen. De financiële vergoeding die gemeenten krijgen wordt hierop gebaseerd².
 - Er komen 35 regionale werkbedrijven. De 35 Werkbedrijven worden ingezet bij de organisatie van beschut werk.
 - Gemeenten hebben de lead bij de vorming van de Werkbedrijven en werken daarbij nauw samen met sociale partners en UWV. Er is in dit proces geen sprake van gedwongen fusies van bestaande Sw-bedrijven.

² Anno 2013 zijn er 90.000 beschutte werkplekken.

- De rol van de cliënten bij de vormgeving van het lokaal beleid wordt in de Participatiewet versterkt.
 - De verplichting tot tegenprestatie naar vermogen gaat voor iedereen gelden die een uitkering ontvangt.
 - Het instrument loondispensatie wordt vervangen door een nieuwe vorm van loonkostensubsidie waarbij de doelgroep loonkostensubsidie wordt uitgebreid.
 - De re-integratiebudgetten tussen WWB, WSW en Wajong worden ont-schot; er komt één ongedeeld budget door middel van instelling van het deelfonds sociaal domein (samen met AWBZ, oude WMO en jeugd). Uitzondering hierop is het budget voor inkomensverstrekking WBB (BUIG) blijft apart bestaan. In bijlage 1 is een toelichting opgenomen over de vormgeving van het deelfonds.
- 2-3. Wat zijn de belangrijkste gevolgen van de Participatiewet?
- a. Meer doen met minder geld*
- Een forse toename van de doelgroep die vooral bestaat uit mensen met een beperking.
 - Een afname van financiële middelen voor re-integratie en WSW.
 - Een blijvend risico op het inkomensdeel.
 - Een dalend budget om arbeidsdeelname te bevorderen en uitkeringslasten te beperken.
- b. Meer mogelijkheden om de slagkracht in de uitvoering te vergroten*
- Inzet van instrumenten als loonkostensubsidie waarbij de middelen beschikbaar worden gesteld via het inkomensdeel (in plaats van het afnemende participatiebudget).
 - Versterking van cliëntenparticipatie.
 - Nadrukkelijke vormen van tegenprestatie in te voeren.
 - Meer druk om samenwerking op regionaal niveau te organiseren.
- 2-4. Volledige zekerheid over de inhoud van de Participatiewet is anno 2^e helft van 2013 nog niet te geven. Er kunnen nog onderdelen wijzigen of aan worden toegevoegd; de besluitvorming in de 1^e en 2^e Kamer moet uiteraard nog plaatsvinden. Maar de richting van het huidige Kabinet is wel helder. De Werkorganisatie en het voorliggende bedrijfsplan baseren zich op deze richting.
- 2-5. In de implementatiefase (2014) zal op basis van de definitieve Participatiewet een integraal beleidsplan opgesteld worden, met beleidsregels en verordeningen.

2.2 De kansen van de Participatiewet gezamenlijk benutten

- 2-6. De Participatiewet leidt tot belangrijke veranderingen (zie ook gevolgen Participatiewet in punt 2.3). De Westfriese gemeenten en Op/Maat zien deze veranderingen als een kans om beter voorbereid te zijn op de toekomstige situatie, omdat:
1. een gezamenlijke uitvoering schaalvoordelen oplevert;
 2. de kansen van de Participatiewet gezamenlijk effectiever opgepakt kunnen worden;
- 2-7. De rode draad is samen en gezamenlijk waardoor de uitvoering minder kwetsbaar wordt. De onderstaande argumenten onderbouwen de noodzaak hiervan:
- 2-8. Ten eerste, het aantal cliënten neemt fors toe.
- Er is sprake van een sterk oplopende werkloosheid en het einde van de economische crisis is nog niet in zicht. De toename van het werkloosheidscijfer werkt door in het aantal

bijstandsuitkeringen. Voor de regio West-Friesland is een toename van 18% (april 2013 versus april 2012) te constateren. De ontwikkeling van het aantal uitkeringsgerechtigden varieert per gemeente. Naar verwachting zal de toename verder doorzetten.

- Niet alleen de economische ontwikkeling zorgt voor toename van het bestand aan uitkeringsgerechtigden. Met de komst van de Participatiewet worden gemeenten – gefaseerd – verantwoordelijk voor een deel van de Wet Wajong (het deel waarbij na herkeuring is vastgesteld dat sprake is van arbeidsvermogen). Op dit moment is nog niet exact vast te stellen in welke snelheid Wajongers worden overgedragen aan gemeenten. Dit vindt namelijk gefaseerd plaats waarbij de personen met de minste afstand tot de arbeidsmarkt als eerste worden overgedragen.
- De Participatiewet zorgt er ook voor dat geen nieuwe instroom in de WSW meer mogelijk is per 1 januari 2015. Ook deze wijziging heeft een opstuwend effect voor het aantal cliënten.
- In de onderstaande tabel zijn de huidige cijfers opgenomen. Ter verduidelijking, het aantal Wajongers valt nog niet onder verantwoordelijkheid van de gemeenten, maar vanaf 1 januari 2015 wel. In de onderstaande tabel zijn de ‘niet uitkeringsgerechtigden’ (nuggers) niet meegenomen, omdat deze cliënten lastig kwantificeerbaar zijn.

Cijfers voor de Werkorganisatie			
Gemeente	Aantal uitkeringsgerechtigden april 2013 (bron: gemeenten)	Aantal arbeidsplaatsen Wsw-ers 2013 in SE's³ (bron Op/maat)	Raming aantal Wajongers⁴ (bron Atlas Sociale Verzekeringen 2012)
<i>Drechterland</i>	114	59	149
<i>Enkhuizen</i>	299	79	241
<i>Hoorn</i>	1198	252	857
<i>Koggenland</i>	129	39	126
<i>Medemblik</i>	412	106	451
<i>Opmeer</i>	75	22	59
<i>Stede Broec</i>	186	93	196
TOTAAL	2413	649	2079

- 2-9. Ten tweede, door het samengaan van de gemeentelijke diensten en Op/maat maak je gebruik van elkaars sterke kanten. Dit is nodig omdat de middelen voor re-integratie afnemen.
- Elk van de individuele organisaties is een te weinig aantrekkelijke partij voor werkgevers, omdat de uitvoering en het aanbod te veel versnipperd is. Werkgevers willen graag één

³ Het aantal arbeidsplaatsen wordt uitgedrukt in aantal Standaard Eenheden (SE's); het werkelijk aantal personen ligt daarmee hoger.

⁴ Op de schaal van Nederland zijn anno 2012/2013 circa 225.000 Wajongers. De landelijk schatting is dat circa 62% (140.000) arbeidsvermogen heeft en overgaat naar de gemeenten. De overgang zal gefaseerd per deelgroep gaan en niet ineens. Op basis van de cijfers 2012 is aan de hand van het landelijke cijfer voor arbeidsvermogen het aantal Wajongers per gemeente berekend. Het aantal Wajongers is inclusief een deel dat een WSW-baan heeft. Paragraaf 8.6 gaat hierop nader in.

aanspreekpunt, een breed aanbod en 'ontzorging' in de dienstverlening. Kortom, een strategische partner om de kansen beter te benutten.

- Gemeenten zijn sterk in het proces van inkomensverstrekking en anderzijds maatwerk in de ondersteuning van cliënten (de verbinding met de zorg-, veiligheids- en onderwijsketen).
- Op/maat is al sterk gericht op werkgeversdienstverlening en is in staat financiële toegevoegde waarde te creëren. Deze toegevoegde waarde leidt tot vermindering van de uitkeringslasten.

2-10. Ten derde, de grenzen wat elke individuele organisatie nog kan, zijn bereikt

- De financiële middelen voor re-integratie nemen af (de invoering van de Participatiewet gaat gepaard met nieuwe bezuinigingen) en de werkvoorraad neemt toe. De focus ligt op besparingen, versoberingen en efficiëntie. Veel gemeenten lopen tegen grens aan wat nog te realiseren is in efficiëntie. En dat in combinatie met het op peil houden van de dienstverlening.
- In het verlengde van het vorige punt, schiet de innovatie in de uitvoering er veelal bij in, terwijl de omstandigheden dat juist vragen. Een grotere schaal biedt ruimte om te komen tot stroomlijning, specialisatie, efficiëntere toepassing van ICT en vernieuwende arrangementen. Een goed voorbeeld is het onlangs gestarte werkgeversservicepunt (geïnitieerd van het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid (RPA) Noord-Holland Noord).
- Vanaf 1 januari 2015 is geen nieuwe instroom in de Wsw meer mogelijk. Zonder een nieuw perspectief ontstaat een afbouwscenario voor Op/maat.

2-11. Ten vierde, gezamenlijk de nieuwe mogelijkheden en instrumenten oppakken is effectiever en efficiënter dan ieder voor zich.

- Met het samen oppakken en toepassen van 'Loonkostensubsidie' kan gebruik worden gemaakt van ervaringen van bijvoorbeeld Op/maat. Dit voorkomt dat elke organisatie zelf nieuwe instrumenten ontwikkelt en inzet (één keer innoveren in plaats van op verschillende plekken).
- Vraaggerichte arrangementen (samen met werkgevers ontwikkelde combinaties van werkervaring, training, begeleiding en andere instrumenten) brengen vraag en aanbod dicht bij elkaar. De Werkorganisatie heeft meer massa om dit te doen.

2-12. Ten vijfde, een integrale aanpak en uitvoering is profijtelijk voor de samenleving, werkgevers en werkzoekenden (adequate ondersteuning).

- Vanuit werk en inkomen kan een belangrijke bijdrage worden geleverd aan participatie van mensen aan de samenleving. Instrumenten zoals tegenprestatie en social return on investments bieden mogelijkheden om de wisselwerking tussen zorg, onderwijs en veiligheid beter te benutten.
- De samenhang en integraliteit in de ondersteuning van mensen / huishoudens met meervoudige problematiek wordt een integrale cliëntbenadering bevordert. De Werkorganisatie sluit aan bij de werkwijze van één gezin- één plan- één regisseur.

Social Return on Investments

Social return heeft als doel een bijdrage te leveren aan de werkgelegenheid van mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Dit komt tot uiting als de gemeente bepaalde eisen stelt aan opdrachtgevers bij de inkoop van diensten, werken of producten. Eisen als het beschikbaar stellen van arbeidsplaatsen en leerwerkplekken. De mate waarin de opdrachtnemer aan deze eisen kan voldoen, bepaalt mede of hij de opdracht krijgt.

2.3 De Werkorganisatie West-Friesland als antwoord

2-13. De Werkorganisatie staat voor 'Werk en Inkomen' in West-Friesland.

Blauwdruk 2-14. *De Werkorganisatie wil inwoners van West-Friesland naar vermogen laten deelnemen op de reguliere arbeidsmarkt. Hiertoe ondersteunt de Werkorganisatie werkzoekenden en werkgevers in de regio. In het bijzonder gaat het om werkzoekenden in West-Friesland die een beroep doen op regelingen uit de Wet werk en bijstand, de Wet sociale werkvoorziening en een (deel van de) Wajong (straks samengevoegd in de Participatiewet)⁵. Werkzoekenden die niet zelfstandig in hun onderhoud kunnen voorzien kunnen in de Werkorganisatie aanspraak maken op een inkomensvoorziening (bijstandsuitkering).*

2-15. De doelen van de Werkorganisatie zijn:

1. *Betere dienstverlening*: meer maatwerk richting werkzoekenden (verdiencapaciteit staat centraal) en richting werkgevers (strategische partner).
2. *Voorzetten van anders denken en werken*: kanteling van 'inkomensverstrekking met re-integratie-ondersteuning' naar 'aan het werk helpen met eventueel inkomensondersteuning'.
3. *Efficiënte uitvoering*: beperking van de (relatieve) uitkeringslasten.
4. *Effectieve uitvoering*: verhogen van de arbeidsmarktparticipatie.
5. *Uniformiteit en samenhangende aanpak in beleid en uitvoering*: een integrale aanpak en uitvoering voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt waarbij maatwerk centraal staat.
6. *Heldere en logische koppeling met andere dienstverleners*: concrete afspraken en koppelvlakken met de zorg-, veiligheids- en onderwijsketen en daarmee met gemeenten en betrokken organisaties.

⁵ In de Blauwdruk was de Wet educatie en beroepsonderwijs niet expliciet benoemd maar bij nader inzien wel bedoeld.

3 Taken

3.1 Dienstverlening en Uitvoeringsaken

3-1. De kerntaak van de WOW is het zorg dragen voor het zo snel mogelijk aan werk helpen van werkzoekenden en het goed bedienen van werkgevers die op zoek zijn naar (tijdelijke) arbeidskrachten.

Blauwdruk 3-2. *De dienstverlening van de Werkorganisatie is te omschrijven als 'Werk en Inkomen' en bestaat uit drie pijlers:*

1. *Re-integratie voor cliënten in groepen 1 tot en met 3 (zie voor uitleg bijlage 2: Beleidskader)*
Hieronder wordt verstaan het begeleiden en ondersteunen van werkzoekenden bij het vinden en behouden van werk. Het gaat daarbij onder andere om het uitvoeren van een beroepskeuzetest, het onderzoeken van de verdiencapaciteit, de uitvoering van een sollicitatietraining, ondersteuning bij het starten van een eigen bedrijf, het volgen van een taalopleiding, het lopen van een werkstage met behoud van uitkering, het uitvoeren van een tegenprestatie, beschut werk, werk met een loonkostensubsidie, coaching op de werkvloer, aanpassen van de werkplek. Tot de re-integratie behoort ook het wijzen op en eventueel ontheffen van de verplichtingen van de werkzoekende en het in voorkomende gevallen handhaven van die verplichtingen.
2. *Inkomensverstrekking voor cliënten in groepen 1 tot en met 4 (zie bijlage 2: Beleidskader)*
Tot de inkomensverstrekking wordt gerekend het verstrekken van een uitkering levensonderhoud en alle stappen die daarmee samenhangen; van het ontvangen en beoordelen van de aanvraag, naar besluitvorming daarover tot en met administratie en daadwerkelijke uitbetaling van de uitkering. Tot de uitkeringsverstrekking behoort ook het uitvoeren van controle op de rechtmatige verstrekking van de uitkering, sociale recherche, het handhaven daarvan en het uitvoeren van terugvordering en verhaal. Daarnaast hoort hierbij ook het verstrekken van salaris aan mensen die een dienstverband hebben op grond van de cao Wsw.
3. *Werkgeversdienstverlening*
De dienstverlening voor werkgevers omvat de dienstverlening die gericht is op de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Deze omvat onder andere het verzamelen van arbeidsmarktinformatie, het in beeld hebben van concrete plaatsingskansen (al dan niet gesubsidieerd), het onderhouden van relaties met werkgevers, het organiseren van werkstages, het organiseren van leer/werkarrangementen in samenwerking met werkgevers, tegenprestatieplekken, het bieden van een no-riskpolis, het leveren van voor- en nazorg rondom plaatsingen, inbedden van Social Return On Investments bij aanbestedingen en het onderhouden van interne relaties om aanbod en vraag te kunnen matchen.

- 3-3. De taken zijn afgeleid van de regelingen die onder de bovenstaande dienstverlening vallen (zoals Wet Werk en Bijstand, Wet sociale werkvoorziening, Wet Participatiebudget, Wet Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijke Arbeidsongeschikte Werknemers, Wet Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte gewezen Zelfstandigen, Besluit bijstandverlening zelfstandigen, Wet educatie en beroepsonderwijs, Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten) en per 1 januari 2015 onder de Participatiewet vallen.
- 3-4. Naast de drie dienstverleningspijlers worden verder uitvoeringstaken onderscheiden die ondersteunend zijn aan deze dienstverlening. Het gaat om de uitvoeringstaken op het terrein van juridische advisering, beleidsontwikkeling, beleidsadviesing aan het bestuur, opstellen van verordeningen en beleidsregels, behandeling van klachten, deelname aan gemeentelijke projecten et cetera.
- 3-5. De uitvoeringstaken van de Werkorganisatie zijn in bijlage 5 uitgewerkt. Een aantal taken is hieronder nader toegelicht om duidelijk te maken wat de rol is van de Werkorganisatie in de taakuitvoering.

Blauwdruk

- *Re-integratie van cliënten in groep 4*

De Werkorganisatie is verantwoordelijk voor re-integratie van de cliënten in de groepen 1 t/m 3 en heeft voor de cliënten in groep 4 (slechts) een signaalfunctie richting de regisseur bij andere dienstverleners (gemeenten).

Cliënten in groep 4 hebben conform het Beleidskader en Dienstverleningsconcept geen of een beperkte verdien capaciteit waarbij het ondersteuningsdoel 'overdracht naar de zorgketen is' (bijvoorbeeld ondersteuning vanuit WMO) en niet verdien capaciteit (re-integratie) benutten. Ook de wetgeving is op dit punt duidelijk; voor groep 4 is het instrument loonkostensubsidie niet inzetbaar.

- *Volwasseneducatie*

Volwasseneducatie (Wet educatie en beroepsonderwijs) behelst vanaf 2013 de aanpak van laaggeletterdheid. Gemeenten verzorgen zelf geen trajecten; zij kopen dit in bij een ROC (verplichte winkelnering tot 2015). Uitvoering van deze taak is onderdeel van de gemeenschappelijke regeling "Ondersteuning Bestuurlijke Samenwerking West-Friesland,. De educatiemiddelen maken onderdeel uit van het Participatiebudget en bij overheveling naar de Werkorganisatie ontstaat een goede en praktische verbinding met werkgevers (servicepunt) en WWB/WSW en Wajong-kliantbestand waar veel potentieel laaggeletterden zich bevinden.

- *Beleid*

De Blauwdruk heeft als uitgangspunt dat de huidige gemeenschappelijk reling Op/maat opgaat in de toekomstige gemeenschappelijke regeling en dat er sprake is van uitvoering van gezamenlijk beleid. Op basis van deze uitgangspunten is er sprake van een 'volledige' gemeenschappelijke regeling waarin de bevoegdheden - die behoren bij de overgedragen

taak - worden overgedragen aan de regeling en het bestuur. Het gaat om de taakuitvoering, voorbereiding en vaststelling van beleid en verordeningen.

- De beleidskeuzes en beleidsvaststelling geschieden gezamenlijk in plaats van iedere gemeenteraad afzonderlijk.
- In het proces van het opstellen van het (strategische) integrale beleidsplan worden de gemeenteraden actief betrokken, zowel aan de 'voorkant' als aan de 'achterkant'. Aan de 'voorkant' worden de wensen en opvattingen bij de gemeenteraden geïnventariseerd. Aan de 'achterkant' wordt het concept beleidsplan door het bestuur van de Werkorganisatie ter beoordeling voorgelegd aan de gemeenteraden. De vaststelling van het beleidsplan geschiedt collectief in het bestuur van de Werkorganisatie.
- Binnen het gezamenlijke beleid is voor de deelnemende gemeenten maatwerk mogelijk. Binnen de beschikbare middelen voor re-integratie wordt circa 5% gereserveerd voor specifieke gemeentelijke wensen ten aanzien van doelgroepen. Deze zogenaamde jaarlijkse 'projectenpot' biedt de individuele gemeenten de mogelijkheid voor de 'couleur locale'.
- Het budgetrecht in het kader van het sociaal deelfonds ligt bij de gemeenteraden. Hierbij is het voorstel om een uniforme gemeentelijke budgetsystematiek te hanteren die in afstemming met het Programma Decentralisatie West-Friesland wordt uitgewerkt (zie ook hoofdstuk 8.1). In de uniforme systematiek maken de gemeenten identieke afwegingen bij de toekenning van het budget voor de Werkorganisatie en daarmee het in te zetten budget voor dienstverlening aan de Westfriese cliënten.

Sociaal Deelfonds

Het sociaal deelfonds wordt gecreëerd vanuit diverse geldstromen. Het bestaat uit het Participatiebudget⁶, middelen voor de maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en middelen voor de uitvoering van de Jeugdwet. Het sociale deelfonds betekent dat gemeenten individueel een afweging kunnen en mogen maken in de omvang van de budgetten die zij inzetten voor de taken en overdragen aan de Werkorganisatie. Voor de Participatiewet en de taken van de Werkorganisatie gaat het om het Participatiebudget en de WSW met een omvang van € 22,5 mln en in de toekomst het budget voor de Wajong.

▪ *Bezwaar en Beroep*

In het verlengde van het punt over beleid geldt dat bij overdracht van de volledige bevoegdheden de Werkorganisatie ook verantwoordelijk wordt voor een adequate behandeling van bezwaar- en beroepschriften (en behandeling van klachten, aansprakelijkstellingen, WOB-verzoeken). In de gemeenschappelijke regeling wordt een

⁶ Met decentralisatie van de Participatiewet voegt de regering - naast de middelen vanuit SZW voor re-integratie - ook middelen aan het participatiebudget toe in verband met het afsluiten van de Wajong voor mensen met arbeidsvermogen en de begeleiding van mensen die niet meer de Wsw kunnen instromen en voor het zittend bestand Wsw. Ook de huidige middelen die in het Participatiebudget zitten voor volwasseneneducatie (OCW) worden toegevoegd.

bepaling opgenomen over de bevoegdheid om voor bezwaarschriften een verordening vast te stellen. Dit geeft het algemeen bestuur de bevoegdheid om een bezwaarschriftencommissie in te stellen. Overigens heeft de Werkorganisatie ook de mogelijkheid om deze taak te beleggen bij een van de deelnemende gemeenten. Dit wordt in de implementatiefase bepaald.

- 3-6. De uitvoering van de regelingen en taken worden overgedragen aan de Werkorganisatie. Een aantal taken wordt momenteel niet in eigen beheer van alle gemeenten uitgevoerd (bijvoorbeeld (een deel van de) re-integratietrajecten, sociale recherche, training en scholing, medische advisering, Bbz-ondersteuning, volwasseneneducatie) maar worden ingekocht. Dit verschilt overigens per gemeente. In hoeverre het 'inkopen' van taken en werkzaamheden binnen de Werkorganisatie wordt gecontinueerd zal door de Werkorganisatie worden bepaald. Uitgangspunt hierbij is een effectieve en efficiënte taakuitvoering gebaseerd op een bedrijfseconomische kosten-baten analyse. De algemene lijn zal zijn dat de Werkorganisatie als gevolg van de aanwezige expertise (binnen gemeenten die overgaat naar de Werkorganisatie) meer zelf kan doen en minder genoodzaakt is tot inkoop.
- 3-7. Het overdragen van de uitvoering naar de Werkorganisatie betekent:
- alle bevoegdheden - die behoren bij de overgedragen taak - worden overgedragen aan de regeling van de Werkorganisatie;
 - de Werkorganisatie is verantwoordelijk voor de kwaliteit, kwantiteit, doelmatigheid, rechtmatigheid en doeltreffendheid van de taakuitvoering; de Werkorganisatie legt verantwoording af aan de gemeenten; gemeenten blijven lokaal verantwoording afleggen aan het rijk.
 - alle bij de uitvoeringsprocessen horende vaktechnische, juridische, administratieve, coördinerende, adviserende, operationele beleidsmatige en informatie-technische werkzaamheden worden overgedragen;
 - alle gerelateerde activiteiten en benodigde expertise die integraal onderdeel uitmaken van het takenpakket, zoals voorlichting, klachtenafhandeling, verslaglegging en verantwoording e.d. worden overgedragen.
- Blauwdruk** 3-8. *Dienstverlening op het terrein van zorg, onderwijs en veiligheid behoren niet tot het basistakenpakket van de Werkorganisatie. In de Blauwdruk is deze scheidslijn expliciet aangebracht. De belangrijkste overwegingen daarbij was dat deze dienstverlening 'lokaal maatwerk en beleid' vereist, terwijl de Werkorganisatie vooral het uitvoeren van landelijke wetgeving betreft. Het gaat daarbij om de volgende dienstverlening die bij de gemeenten blijft:*
- *Schuldhelpverlening*
 - *Minimaregelingen (o.a. collectieve ziektekostenverzekering, cultureel fonds, woonlastenfonds) en Bijzondere bijstand*
 - *Diensten op terrein van WMO/AWBZ (zit dagbesteding in)*
 - *Diensten op terrein van jeugdzorg*
 - *Diensten op terrein van onderwijs, schoolverlaten en leerplicht.*
- 3-9. De 'knip' in de taken die de Werkorganisatie wel en niet uitvoert, kan implicaties hebben. In bijlage 6 is deze analyse uitgevoerd en zijn de benodigde maatregelen geformuleerd. Op basis van de

analyse is te concluderen dat met de huidige 'knip' de klanten te maken krijgen met meerdere loketten, met als gevolg meerdere contactpersonen, kans op dubbele uitvraag van gegevens, verkeerde doorverwijzingen. De opdracht is de noodzakelijke maatregelen te nemen om de gevolgen van deze 'knip' te ondervangen.

3-10. De analyse van de 'knip' in het takenpakket leidt niet tot aanpassing van het takenpakket van de Werkorganisatie. De opdracht is de gevolgen van de 'knip' op een adequate wijze te ondervangen door de volgende passende maatregelen te nemen.

1. Duidelijke afspraken te maken welke organisatie de regisseursrol vervult. De uitgangspunten hierbij zijn:
 - a. Eén regisseur per cliënt
 - b. In het multidisciplinaire team van de betreffende gemeente waar de cliënt woont wordt afgesproken welke organisatie de regisseursrol gaat vervullen in het kader van één gezin- één plan- één regisseur.
 - c. De Werkorganisatie kan de regisseur zijn van een plan als dat voor het plan en/of die cliënt het meest effectief is. Als de Werkorganisatie als regisseur van het plan en gezin benoemd wordt, dan vervult de medewerker die de rol van casemanager heeft voor die cliënt de rol van regisseur.
2. Binnen Werkorganisatie wordt relatiebeheer richting gemeenten vormgegeven zodat de samenwerking, afstemming, wisselwerking wordt bewaakt en geoptimaliseerd.⁷
3. Uitwerking van de werkprocessen inclusief processchema's, checklists en procedures voor de afstemming en samenwerking tussen de Werkorganisatie, de gemeenten en andere betrokken organisaties.
4. Bij de start van de Werkorganisatie te kiezen voor een ambitieniveau ten aanzien van informatievoorziening waarbij informatiesystemen door in ieder geval de Werkorganisatie en de gemeenten raadpleegbaar zijn (klantdossiers, volgsystemen)⁸.
5. Proefdraaien middels een pilot per taak/regeling om zodoende ervaring op te doen met de toekomstige werkwijze.

3.2 Ontwikkelingen in uitvoeringstaken

3-11. Het takenpakket van de Werkorganisatie kan veranderen door wijzigingen in wet- en regelgeving. In dit bedrijfsplan is voor zover mogelijk geanticipeerd op de komst van de Participatiewet. De Werkorganisatie heeft tot taak wijzigingen in wet- en regelgeving te volgen, te implementeren en de partners hierover te informeren.

3-12. Op dit moment is naast de Participatiewet de volgende wijziging voorzien: Verscheping handhaving arbeidsverplichting en de wet kostendelersnorm. De voorlopige planning van invoering is 1 juli 2014.

⁷ Betreft een uitwerking van de organisatieprincipes in hoofdstuk 7.

⁸ Onder voorwaarde dat de aanbieder(s) in staat is (zijn) om de gevraagde ambitie te kunnen realiseren. Op dit moment loopt een inventarisatie om deze analyse te maken.

Kostendelersnorm

De kostendelersnorm is een begrip wat, los van de Participatiewet, ingebed wordt in het gehele sociale zekerheidsstelsel. Doel van deze norm is het voorkomen van de stapeling van uitkeringen. Voor alle regeling zal gaan gelden dat alle uitkeringen (ook bijvoorbeeld AOW, Anw e.d.) meetellen bij het inkomen van een huishouden. Uitkeringen boven deze norm worden niet verstrekt.

3.3 Plustaken

- 3-13. De Werkorganisatie verricht de uitvoeringstaken voor alle deelnemende partijen. We spreken hierbij van het basistakenpakket. Deze dienstverlening wordt aan alle deelnemende gemeenten aangeboden en uitgevoerd binnen de daarvoor beschikbaar gestelde budgetten op basis van het solidariteitsbeginsel.
- 3-14. Indien een deelnemende partij de wens heeft om extra taken in te brengen bij de Werkorganisatie dan behoort dit tot de mogelijkheden mits deze passen bij het belang dat in de gemeenschappelijke regeling wordt opgenomen (taken die vallen binnen het Sociaal Domein). We spreken hierbij van plustaken. Het 'colour locale' c.q. de specifieke gemeentelijke wensen die bekostigd worden uit de jaarlijkse 'projectenpot' vallen binnen het basistakenpakket en betreffen geen plustaken.
- 3-15. Het inbrengen van plustaken is een individueel verzoek van een deelnemende partij en heeft geen verplichtende werking naar de andere deelnemende partijen aan de Werkorganisatie.
- 3-16. De volgende afspraken gelden bij het inbrengen van plustaken:
- De taakuitvoering door de Werkorganisatie geschiedt in mandaat; de uitvoering wordt opgedragen, de bevoegdheden worden niet overgedragen (in tegenstelling tot het basistakenpakket).
 - De gemeente en Werkorganisatie maken kwalitatieve en kwantitatieve afspraken over de taakuitvoering inclusief het bijhorende aanvullende budget.
 - De taakuitvoering door de Werkorganisatie geschiedt op basis van een overeenkomst (contract) tussen de Werkorganisatie en de gemeente (en is niet opgenomen als taak in de gemeenschappelijke regeling).
 - De taakuitvoering van plustaken mag niet ten koste gaan van de bedrijfsvoering van de Werkorganisatie.
 - Indien een deelnemende partij bij de start van de Werkorganisatie besluit om plustaken in te brengen dan gelden de afspraken uit het sociaal plan van de Werkorganisatie.
- 3-17. In de implementatiefase wordt de systematiek van prijsstelling van plustaken nader uitgewerkt.

3.4 Organisatietaken

- 3-18. De uitvoeringstaken zijn de primaire taken van de Werkorganisatie. Hiernaast zijn besturende en ondersteunende taken nodig om als organisatie de primaire taken ook adequaat te kunnen uitvoeren. De volgende taken worden onderscheiden:
- 1) Directie en management

- 2) Secretariaat/officemanagement
- 3) Organisatie ondersteuning: controlling, personeel & organisatie, juridische zaken (organisatie-breed), informatie & automatisering (ex applicatiebeheer want dit is uitvoeringstaak), facilitaire zaken (DIV, inkoop, contractbeheer), financiële zaken (inclusief bedrijfsvoering en planning & control), communicatie (organisatie-breed), marketing en kwaliteitsmanagement.

4 Uitvoering

4.1 Kader

- 4-1. Voor de Werkorganisatie wordt in 2014 een integraal beleidsplan ontwikkeld. Het beleidsplan komt tot stand door integratie van 1) het Beleidskader en Dienstverleningsconcept uit de Blauwdruk, 2) vertaling van de Participatiewet en 3) actualisatie van het beleidsplan WSW 2010-2013. In bijlage 7 is een samenvatting van het beleidsplan WSW opgenomen.
- 4-2. Op basis van het integrale beleidsplan en het voorliggend bedrijfsplan wordt in 2014 ook het uitvoeringsbeleid (beleidsregels en verordeningen) opgesteld.
- 4-3. Het integrale beleidskader en uitvoeringsbeleid worden voorbereid en opgesteld waarbij de gemeenteraden en de cliëntenorganisaties actief betrokken. De formele vaststelling van het beleid geschiedt door het bestuur van de Werkorganisatie.

4.2 Wat doet de Werkorganisatie voor werkgevers en werkzoekenden?

- 4-4. Doel is iedereen met arbeidsvermogen naar werk toe leiden, regulier werk of zo regulier mogelijk werken en beschut waar het moet.
- 4-5. De Werkorganisatie gaat uit van de eigen kracht van mensen en biedt ondersteuning waar dit nodig is. Deze volgorde is ook leidend voor de uitvoering: het primaire proces is “mensen naar werk leiden”, inkomensverstrekking is hieraan ondersteunend.
- 4-6. De essentie van de aanpak richting werkgevers is:
 - 1. Het beter matchen van vraag en aanbod.
 - 2. Het aantrekkelijk en eenvoudiger maken voor werkgevers om zaken met de Werkorganisatie te doen.
- 4-7. Wat doet de Werkorganisatie daarvoor?
 - Het aanbod (bestand) inzichtelijk maken en vraag en aanbod dichterbij elkaar brengen
 - Actief benaderen van werkgevers
 - Ontzorgen van werkgevers (w.o. beperken risico's voor werkgevers)
 - Creëren van regionale werkgeversdienstverlening
 - Inzetten van gerichte instrumenten
 - Het adviseren over en/of ondersteunen bij de invulling van Social Return opdrachten
- 4-8. Welke instrumenten heeft de Werkorganisatie richting werkgevers? De inzet van instrumenten wordt in het beleidsplan nader uitgewerkt, maar hieronder zijn enkele voorbeelden genoemd om een indruk te geven van de mogelijkheden.
 - Ontwikkeling van innovatieve plaatsings-/werkarrangementen
 - Inzetten van het instrument loonkostensubsidie
 - Aanbieden van een no-risk polis (waarbij de werknemersverzekeringen en de re-integratieverantwoordelijkheden bij uitval niet ten laste komen van de werkgever)
 - Job coaching, subsidies voor werkplekaanpassingen, het gebruik maken uitzendmogelijkheden en detachering en maatwerkmogelijkheden in contracten
 - Social Return On Investment

- Jobcarving (samen met werkgever proberen vacatures zodanig aan te passen dat deze binnen de belastbaarheid (of kennis en vaardigheden) van een potentiële kandidaat past).

Loonkostensubsidie

De loonkostensubsidie is een tegemoetkoming voor werkgevers die een werkzoekende uitkeringsgerechtigde in dienst nemen. De werkzoekende heeft zo de kans om werkervaring, vakkennis en vaardigheden op te doen 'en om een hoger inkomen te verwerven dan een uitkering. Voor de werkgever betekent dit een flinke tegemoetkoming in de loonkosten. Loonkostensubsidie wordt ingezet voor diegenen met een loonwaarde van minder dan 80% wettelijk minimum loon (WML). Belangrijke prikkel is dat de middelen voor de loonkostensubsidie beschikbaar worden gesteld via het inkomensdeel (BUIG). Dit biedt gemeenten aanzienlijk meer (financiële) ruimte om het instrument in te kunnen zetten.

- 4-9. De Westfriese gemeenten, Op/maat en UWV hebben hun krachten en expertise binnen het Werkgeversservicepunt (WSP) gebundeld. Het doel is het vormen van één aanspreekpunt voor werkgevers en het regionaal matchen van de vraag van werkgevers (vacatures) met het aanbod van werknemers (werkzoekende). Het WSP is een netwerkorganisatie met medewerkers vanuit de deelnemende partijen. Het WSP is juni 2013 gestart als pilot.
- 4-10. Het WSP is per 1 januari 2015 onderdeel van de Werkorganisatie en geen afzonderlijke, zelfstandige eenheid met een eigen identiteit, logo en personeel (zie bijlage 8 voor onderbouwing van deze keuze), omdat:
- vanuit het perspectief van werkgevers en werkzoekenden sprake is van uniformiteit (1 plek voor werk);
 - bestuurlijk de wens is uitgesproken dat het WSP zo dicht mogelijk bij de uitvoering van de Werkorganisatie moet worden gepositioneerd; het is immers één van de kerntaken van de Werkorganisatie;
 - al in blauwdruk is aangegeven dat instanties waarmee de Werkorganisatie intensief samenwerkt (UWV, RMC, RPA-werkgeversdienstverlening) gebruik kunnen maken van de infrastructuur van de Werkorganisatie.
- Het WSP als onderdeel van de Werkorganisatie betekent dat afspraken moeten worden gemaakt met het UWV over de bemensing en de financiën.
- 4-11. De essentie van de aanpak richting werkzoekenden is:
1. Stimuleren van eigen kracht van mensen: benutten van eigen mogelijkheden.
 2. Gebruik maken van de kansen die de Participatiewet biedt.
 3. Streven naar regulier werk of zo regulier mogelijk werken.
 4. Beschut werken waar het moet.
 5. Jongeren gaan naar school of worden naar werk toe geleid.
 6. Maatwerk leveren.
- 4-12. Wat doet de Werkorganisatie daarvoor?
- Werkzoekenden indelen in verdien capaciteit waarbij het juiste ondersteuningsdoel past (Beleidskader, zie bijlage 2). Kortom, maatwerk leveren.

- Begeleiden en ondersteunen van werkzoekenden in de groepen 1 t/m 3 bij het vinden en behouden van werk.
 - Inzetten van tegenprestatie naar vermogen.
- 4-13. In de dienstverlening wordt onderscheid gemaakt tussen nieuwe aanmeldingen en gespecialiseerde-dienstverlening:
- Voor de nieuwe aanmeldingen wordt gedurende de intakefase de klant breed en integraal beoordeeld door een generalist; de intaker. Dit betekent dat zowel het recht op inkomen als de inschatting van de kans op betaald werk door de intaker wordt gedaan. In de vervolgfase (na de intake) worden de taken uitgevoerd door specialisten: te weten de arbeidscoach, ontwikkelcoach of consulent beschut werken. Eén van deze functionarissen is de regisseur en is aanspreekpunt voor de klant

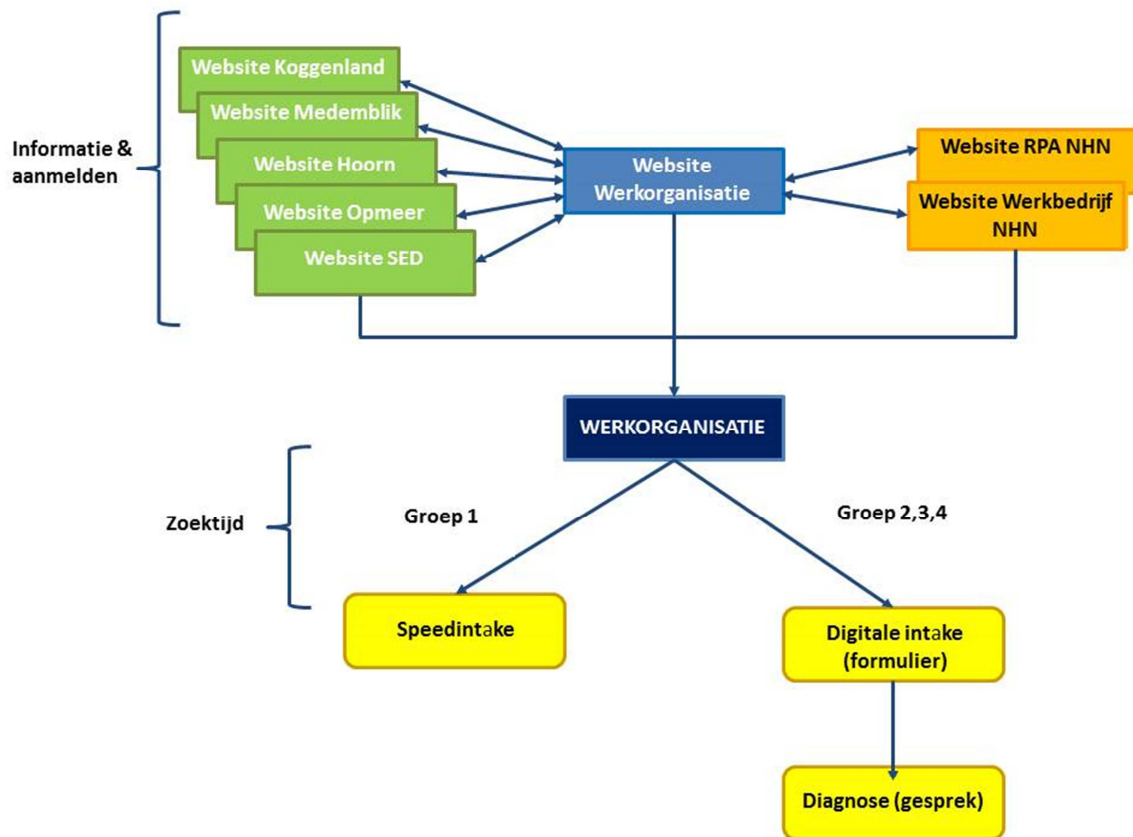
4.3 Wat doet de Werkorganisatie voor cliënten die niet aan het werk kunnen?

- 4-14. Het gaat hier om cliënten in groep 4 (minder dan 20% verdien capaciteit) van het Beleidskader.
- 4-15. De Werkorganisatie kijkt in de intake breder dan alleen naar werk en inkomen. Bij hulpvragen verwijst de Werkorganisatie actief door naar gemeente/wijkteam.
- Blauwdruk** 4-16. *Bij cliënten met een verdien capaciteit van minder dan 20% die ook (voorlopig) niet verder ontwikkelbaar zijn (daarom wordt hiervoor geen Participatiebudget ingezet), verwijst de werkorganisatie actief door naar de gemeente voor dagbesteding/ vrijetijdsbesteding en mogelijke hulpvragen.* De Werkorganisatie verricht zelf geen zorg of hulpverlening.
- 4-17. Bij multi-probleem situaties wordt de cliënt door de Werkorganisatie ingebracht in het casuoverleg van de betreffende gemeente/wijk.
- 4-18. De cliënten ontvangen een uitkering van de Werkorganisatie.
- 4-19. De Werkorganisatie onderzoekt periodiek of ontwikkeling mogelijk is naar meer verdien capaciteit en kan daarbij aanvullend advies aanvraag (bijvoorbeeld een medische keuring). Het begeleiden van die ontwikkeling is de verantwoordelijkheid van de Werkorganisatie.

4.4 Hoe wordt de toegang georganiseerd?

- Blauwdruk** 4-20. *De gemeentelijke organisatie blijft lokaal de centrale toegang tot het sociale (en ruimtelijk) domein. Inwoners kunnen bij hun eigen gemeente terecht voor informatie, advies en uiteenlopende diensten die inwoners ondersteunen bij hun deelname aan de samenleving.*
- 4-21. Alle gemeenten gaan het principe 'no wrong door' hanteren, wat betekent dat gemeenten toegang geven tot alle overheidsdienstverlening, of die nu in huis is of niet. Het verbinden van websites, het gebruik maken van basisregistraties ('de overheid stelt burgers geen vragen die al bij een overheidsinstantie bekend is'), informatiesystemen om gegevens te delen maken deze werkwijze mogelijk.
- 4-22. Toegang tot de dienstverlening van de Werkorganisatie zal meestal rechtstreeks verlopen, maar kan dus ook via de centrale toegang van de afzonderlijke gemeenten. De eerste stap van het werkproces van de Werkorganisatie is de digitale aanmelding, via de Werkorganisatie of via (bijvoorbeeld een link op) websites van gemeenten of andere dienstverleners verlopen.

4-23. Ongeacht via welke site de aanmelding gedaan is, er is dezelfde informatie verstrekt en opgevraagd en de aanmelding wordt verder op identieke wijze afgehandeld. Schematisch ziet dat er als volgt uit:



4-24. Naar verwachting is er een kleine groep voor wie het zelf digitaal aanmelden een drempel is. Op gemeentelijk niveau is geregeld hoe burgers dan ondersteund worden. Dit is lokaal beleid en de service die gemeenten willen bieden is een verantwoordelijkheid voor de gemeenten. De Werkorganisatie volgt deze gemeentelijke lijn.

4-25. De ondersteuning bij digitale aanmelding wordt door de Werkorganisatie ondersteund maar niet actief gestimuleerd.

4-26. Voor werkgevers is toegang bij voorkeur persoonlijk maar kan ook digitaal. De werkorganisatie zal veelal zelf contact leggen met werkgevers en als werkgevers zelf dienstverlening vragen, snel persoonlijk contact maken.

4-27. In bijlage 9 is de toegang bij gemeenten en tot de Werkorganisatie nader uitgewerkt (o.a. telefonisch, schriftelijk en fysieke toegang).

4.5 Samenhang met Sociaal Domein en Wijkgericht werken

4-28. Integrale dienstverlening betekent het werken met één aanspreekpunt voor klanten.

4-29. In hoofdstuk 3 is de 'knip' in het takenpakket van de Werkorganisatie en de gemeenten (zie ook bijlage 6) in beeld gebracht. De analyse toont aan dat voor een efficiënte en effectieve uitvoering met name afstemming en samenwerking dient plaats te vinden om de cliënten adequaat te kunnen

ondersteunen. Dit vereist binnen de Werkorganisatie kennis en kunde van de aanpalende beleidsterreinen (deze bieden immers kansen om cliënten te ondersteunen).

4-30. In bijlage 10 is een eerste inventarisatie van de (mogelijke) dwarsverbanden tussen Participatiewet en de WMO, Jeugdzorg en Passend Onderwijs in kaart gebracht. In de implementatiefase zullen deze verbanden verder verdiept en uitgewerkt worden.

Blauwdruk

4-31. *De Werkorganisatie neemt deel aan het digitaal klantdossier zoals dat in West-Friesland vormgegeven wordt (nu nog Mens Centraal en verwijsindex)⁹. Dit biedt de randvoorwaarde om als verschillende instanties van elkaar te weten wie met welke klant bezig is met welke vraag.*

4-32. De Werkorganisatie is geen onderdeel van de frontoffice (intakes en vaste spreekuren) van het gemeentehuis of het wijkteam. De beperkte toegevoegde waarde in dienstverlening richting cliënten en het kostenverhogende aspect zijn hierbij doorslaggevende argumenten. Indien een deelnemende gemeente hiervan wil afwijken dan zijn hiervoor aanvullende afspraken (ook financieel) nodig.

4-33. De Werkorganisatie sluit wel aan bij de werkwijze van één gezin, één plan en één regisseur. Voor cliënten voor wie dit nodig is neemt de Werkorganisatie deel aan het casusoverleg om een plan te maken voor die klant. Dit om te bewaken dat niet alleen zorg wordt ingezet, maar vooral ook wordt gekeken naar de mogelijkheden van werk. Voor de medewerkers van de Werkorganisaties betekent dat gewerkt gaat worden met gebiedsgerichte accenten. Op deze wijze wordt gezorgd dat medewerkers patronen in de verschillende gebieden (her)kennen en een netwerk opbouwen.

4-34. Het organisatieprincipe plaats- en locatie-onafhankelijk werken¹⁰ maakt deze werkwijze ook mogelijk.

4.6 Wat betekent de Werkorganisatie voor re-integratiebedrijven?

4-35. De Werkorganisatie is verantwoordelijk voor de dienstverlening op het terrein van re-integratie.

4-36. Er zijn twee belangrijke ontwikkelingen die de situatie vanaf 1 januari 2015 anders maken.

1. De financiële middelen (budget) voor re-integratie activiteiten nemen af.
2. Door de combinatie van Op/maat en de gemeenten heeft de Werkorganisatie meer capaciteit en kennis in huis om de dienstverlening op het terrein van re-integratie uit te voeren.

4-37. De Werkorganisatie zal de re-integratie activiteiten in 'eigen huis' uitvoeren en alleen voor specialistische activiteiten inkopen.

4.7 Samenwerkingsrelaties

4-38. De Werkorganisatie heeft en onderhoudt diverse samenwerkingsverbanden om haar doelstellingen te kunnen realiseren. De samenwerkingspartners en -relaties van de Werkorganisatie zijn als volgt te rubriceren:

1. Samenwerking met gemeenten als opdrachtgever (gemeentelijke opdrachten) en als eigenaar (van de Werkorganisatie).
2. Samenwerking met ketenpartners (bijv UWV, gemeenten/gemeentelijke afdelingen, stichtingen zoals Noppes, zorgaanbieders, scholen/ onderwijsinstellingen e.d.)

⁹ Betreft het project Informatievoorziening Sociaal Domein binnen het programma Decentralisaties Sociaal Domein.

¹⁰ Zie organisatie-visie in hoofdstuk 7.2.

3. Samenwerking met regio's Alkmaar en de Kop van Noord-Holland en het RPA
 4. Samenwerking met werkgevers
 5. Samenwerking met opdrachtnemers (bijv. ROC/Horizon College, Stichting Lezen & Schrijven)
- 4-39. De Werkorganisatie ontwikkelt een samenwerkingskaart waarin alle samenwerkingsrelaties zijn uitgewerkt:
- aard en doel van de samenwerkingsrelaties;
 - invulling van de samenwerkings-/overlegstructuur;
 - adequate informatie-uitwisseling;
 - heldere rol- en taakverdeling.
- 4-40. De gemeenten hebben richting de Werkorganisatie een rol als opdrachtgever en als eigenaar. Deze rollen en de invulling hiervan vereisen een zorgvuldige uitwerking. In de implementatiefase wordt het opdrachtgeverschap en eigenaarschap nader uitgewerkt.

5 Bestuurlijke Organisatie

5.1 Juridische vormgeving

- Blauwdruk** 5-1. *De Werkorganisatie kent rechtspersoonlijkheid en is daarmee in staat zelfstandig te opereren in het maatschappelijk verkeer. De rechtspersoonlijkheid wordt gecreëerd door middel van publiekrechtelijke samenwerking op grond van de Wet gemeenschappelijke regeling (Wgr) als Openbaar Lichaam.*
- Blauwdruk** 5-2. *De bestaande gemeenschappelijke regeling (GR) van Op/maat vorm de basis en wordt omgevormd tot de gemeenschappelijke regeling Werkorganisatie (GR Werkorganisatie) voor bijkomende gemeentelijke taken.*
- Blauwdruk** 5-3. *Er is sprake van een ‘volledige’ GR waarin alle bevoegdheden - die behoren bij de overgedragen taak - worden overgedragen aan de regeling en het bestuur. Het gaat om de taakuitvoering, voorbereiding en vaststelling van beleid en verordeningen. Gemeenten bepalen niet afzonderlijk de koers van de Werkorganisatie, maar gezamenlijk.*
- 5-4. De Werkorganisatie krijgt de bevoegdheden die behoren bij het uitvoeren van taken op grond van de Wet Werk en Bijstand, Wet Sociale Werkvoorziening, Wet participatiebudget, Wet Inkomensvoorziening Oudere en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte Werknemers, Wet Inkomensvoorziening en gedeeltelijk Arbeidsongeschikte gewezen Zelfstandigen, Besluit bijstandverlening zelfstandige, Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten en Wet educatie en beroepsonderwijs (Volwasseneducatie).
- 5-5. Voor de relatie tussen gemeenten en de GR gelden de spelregels zoals vastgelegd in de ‘Hoornse 10/Westfriese 9’ (zie bijlage 11).
- 5-6. Voor de GR Werkorganisatie wordt uitgegaan van de huidige Wet gemeenschappelijke regeling uit 1984.
- 5-7. Momenteel ligt een wetsvoorstel voor wijziging van de Wgr bij de Tweede Kamer. Naar verwachting gaat de wijziging per 1 januari 2015 in. Belangrijkste wijziging is dat het dagelijks bestuur geen meerderheid in het algemeen bestuur mag hebben. Dat kan consequenties voor de Werkorganisatie (en andere gemeenschappelijke regeling). Voor alle GR’s in West-Friesland wordt een regio breed voorstel tegemoet gezien op het moment dat wijzigingen van de Wgr in werking treden.
- 5-8. Gelijk aan de huidige situatie binnen de GR Op/maat zal binnen de GR Werkorganisatie de BV Werkpartner West-Friesland een plek hebben. GR is 100% eigenaar van de BV.
- 5-9. Binnen Werkpartner West-Friesland BV zijn medewerkers van Op/maat (Leiding en Staf) in dienst (hiernaast worden binnen Werkpartner West-Friesland BV ook andere medewerkers dan Leiding en Staf verloned). De medewerkers binnen Werkpartner West-Friesland BV hebben een privaatrechtelijke status. Voor de Werkorganisatie wordt het onderscheid tussen ambtelijke en privaatrechtelijke status gehandhaafd. Uitgangspunt is dat de bestaande status van medewerkers (zowel binnen Op/maat als binnen de gemeenten) wordt gehandhaafd.
- 5-10. Naast Werkpartner West-Friesland BV worden de bestaande samenwerkingsverbanden van Op/maat (joint venture Groen/Maat Bedrijfsgroen, Stichting Noppes West-Friesland en de Stichting Noppes Zaanstreek-Waterland) binnen de GR Werkorganisatie gecontinueerd.

- 5-11. De GR Werkorganisatie wordt aangegaan tussen de bestuursorganen van de zeven Westfriese gemeenten. De concept GR Werkorganisatie is direct na de besluitvorming over de oprichting van de Werkorganisatie gereed.
- 5-12. Voor de uitwerking van de GR Werkorganisatie zijn verder de volgende aandachtspunten van belang: vestigingsplaats, doel en belang, naamgeving, vormgeving van het bestuur, advies en bestuurscommissies, positie van raadsleden, cliëntenparticipatie, financiële verdeelsleutel en wijzigingen, opheffing, uittreding.
- 5-13. In de GR Werkorganisatie dient voldoende borging voor opheffing en uittreding te bevatten. Belangrijk is dat een onafhankelijke partij een liquidatieplan opstelt met een voorstel voor afkoop van de uittreding of de opheffing. De kosten hiervoor komen voor rekening van de uittredende gemeente.

5.2 Bestuur en stemverhouding

- 5-14. Het bestuur van de Werkorganisatie bestaat - vloeit voort uit de Wgr - uit een algemeen, dagelijkse bestuur en de voorzitter van het algemeen en dagelijkse bestuur.
- 5-15. Het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling bestaat uit een afvaardiging van elke deelnemende partij. Door en uit de bestuursorganen die de gemeenschappelijke regeling aangaan wordt per deelnemer één lid en een plaatsvervangend lid voor het algemeen bestuur aangewezen. Het algemeen bestuur staat aan het hoofd van de gemeenschappelijke regeling.
- 5-16. De Westfriese gemeenten hebben afgesproken dat geen onderscheid meer wordt gemaakt tussen het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur. Het dagelijks bestuur bestaat uit alle leden van het algemeen bestuur. Elk lid van het dagelijks bestuur is als portefeuillehouder belast met een aantal aandachtspunten.
- 5-17. Voor alle Westfriese gemeenschappelijke regelingen is een stemverhouding afgesproken. Deze stemverhouding komt tegemoet aan solidariteit en de verhoudingen op het gebied van financiën en inwoneraantal. Voor de stemverhouding wordt uitgegaan van een gewogen en gekwalificeerde meerderheid. Dit houdt in dat om een besluit te kunnen nemen een meerderheid van aantal gemeenten die een meerderheid van het aantal inwoners in West-Friesland vertegenwoordigen, benodigd is.
- 5-18. Voor een aantal besluiten kan een afwijkende stemverhouding worden afgesproken; bijvoorbeeld in het geval van uittreden, wijzigen en opheffen van de regeling of bij het vaststellen van beleidsplan. Bij afwijkingen zal de relatie stemverhouding en financiële verdeelsleutel dienen te worden betrokken. In de uitwerking van de concept gemeenschappelijke regeling wordt dit opgenomen (nadat besluitvorming heeft plaatsgevonden over de financiële verdeelsleutel).

5.3 Aansturing en twee rollen

- 5-19. Een belangrijk aspect bij de inrichting van de relatie tussen de gemeenten en de Werkorganisatie is de organisatorische scheiding van de gemeentelijke rollen 'eigenaar' en 'opdrachtgever'. De gemeente is er vanuit haar belang als eigenaar gebaat bij de continuïteit van de verbonden partijen, zonder dat deze structureel verlies lijden. Hiervoor zijn zaken vereist als goede bedrijfsvoering, voldoende omzet, kostenbeheersing, marketing, innovatie enzovoorts. Dit zijn typisch beheersmatige aspecten die de efficiency raken van de uitvoering van de Werkorganisatie.

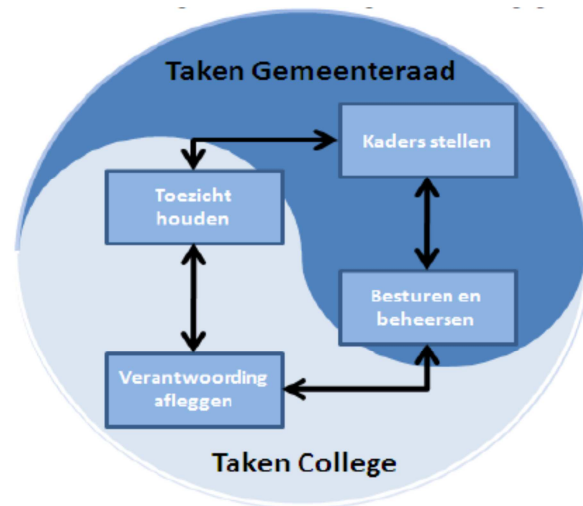
Vanuit de opdrachtgeversrol wil de gemeente echter dat de kwaliteit van de dienstverlening goed is. Dit zijn beleidsmatige aspecten die de effectiviteit raken van de uitvoering. Als één en dezelfde bestuurder beide belangen vertegenwoordigt, kan een rolconflict ontstaan.

5-20. Het is aan de deelnemende gemeenten om invulling te geven aan de gewenste scheiding tussen de opdrachtgeversrol en eigenaarsrol.

5.4 Positie van raadsleden

5-21. Ten aanzien van de positie van raadsleden in de Werkorganisatie is de rolverdeling tussen raad en college bij verbonden partijen van belang.

- Het college is verantwoordelijk voor het bereiken van de beleidsdoelstellingen die de raad (bij de oprichting) hebben gesteld.
- Het college legt over het bereiken van de beleidsdoelstellingen verantwoording af aan de raad.
- De raad oefent controle uit op de daadwerkelijke realisatie van de beleidsdoelstellingen.



5-22. In het kader van de Hoornse 10/Westfriese 9 is de afspraak gemaakt dat raadsleden geen zitting hebben in een algemeen bestuur. Dit heeft onder meer met het volgende te maken:

1. Het gemeentebestuur is dualistisch ingericht, terwijl een gemeenschappelijke regeling is monistisch vormgegeven.
2. Mede gelet op de dualistische rol van de raad heeft zij een toezichthoudende rol op afstand; een inhoudelijke rol in het algemeen bestuur is hiermee onverenigbaar.
3. Ten aanzien van het afleggen van verantwoording ligt het volgende probleem. Het algemeen bestuur (en de leden afzonderlijk) zijn verantwoording verschuldigd aan de raden (artikel 16 Wgr); een raadslid zelf is echter geen verantwoording schuldig aan de raad maar de kiezer.

5-23. In het kader van het Pact van West-Friesland wordt de komende periode verkend op welke wijze 'eigenaarschap' kan worden ingevuld. De verkenning is gestart met een bijeenkomst van fractievoorzitters van alle partijen in de Westfriese gemeenten. De gemeentesecretarissen hebben de opdracht om de 'governance' in relatie tot samenwerking uit te werken.

5-24. Voor de inrichting van het bestuur van de Werkorganisatie en daarmee de positie van raadsleden wordt de volgende lijn gevolgd:

1. Aansluiten bij de bestaande afspraken. Dit betekent (voorlopig) geen raadsleden in het algemeen bestuur zitting te laten hebben.
2. De discussie en uitwerking in regionaal verband (eigenaarschap en governance) leidend laten zijn. Dit betekent dat toekomstige voorstellen voor inrichting van GR's (en daarmee rol van raadsleden) door de Werkorganisatie worden gevolgd.

5-25. Bij de rol van raadsleden gaat het in essentie om de vraag op welke wijze raadsleden grip houden en invloed kunnen uitoefenen op GR's. Voor de Werkorganisatie wordt de volgende lijn voorgesteld:

1. *Minimaal het minimale te regelen.* Dit betekent dat de volgende afspraken in de GR Werkorganisatie worden opgenomen.
 - De raad de mogelijkheid heeft een zienswijze op de begroting (wettelijke bevoegdheid) en een zienswijze op jaarrekening (niet wettelijk verplicht) in te dienen.
 - De raadsleden hebben recht op informatie, het stellen van vragen en de mogelijkheid om de benoeming van een lid van het algemeen bestuur in te trekken.
 - Aansluiting realiseren tussen de P&C-cyclus van gemeenten en de GR Werkorganisatie (vooral qua termijnen).
 - Minimaal tweemaal per jaar de GR Werkorganisatie te agenderen in de raad.
2. *Meer doen om raadsleden meer mogelijkheden voor grip en beïnvloeding te bieden.* Dit betekent dat de volgende afspraken worden overeengekomen (niet vast te leggen in de GR Werkorganisatie), voor zover deze niet in strijd zijn met de regionale discussie/uitwerking (eigenaarschap en governance):
 - De informatievoorziening richting raadsleden te optimaliseren en te moderniseren door o.a. gebruik te maken van sociale media (blogs, chatrooms, digitale nieuwsbrieven).
 - De informatievoorziening richting raadsleden ook qua timing te optimaliseren (gelijktijdig naar alle Westfriese raadsleden).
 - Bij de Werkorganisatie is niet alleen informatievoorziening richting lokaal raadsniveau van belang, maar juist op regionaal raadsniveau. Daar waar gewenst en mogelijk zal de Werkorganisatie gezamenlijke informatievoorziening en –deling faciliteren.
 - Indien er wijzigingen zijn in beleid en aanpak dan wordt de raad hier tijdig over geïnformeerd en krijgt de raad de ruimte om hier uitspraken over te doen en wensen/bedenkingen mee te geven. Dit kan via de formele lijn (zienswijzen) maar de Werkorganisatie wil dit graag als volgt vormgeven bij het strategische beleidsplan:
 - Aan het begin van het proces de wensen en opvattingen bij de gemeenteraden geïnventariseerd.
 - Procesparticipatie van raadsleden tijdens het ontwikkelingsproces door inspraak en dialoog te organiseren (bijeenkomsten, raadsklankbordgroepen e.d.).
 - Aan het einde van het proces wordt het concept beleidsplan door het bestuur van de Werkorganisatie ter beoordeling voorgelegd aan de gemeenteraden.

5.5 Overige bestuurlijk-juridische aspecten

5-26. De Werkorganisatie gaat de Volwasseneducatie uitvoeren. Deze taak maakt momenteel onderdeel uit van de GR "Ondersteuning Bestuurlijke Samenwerking West-Friesland. Met de oprichting van de GR Werkorganisatie zal sprake zijn van uittreding (voor de taak Volwasseneducatie) uit de GR 'Ondersteuning Bestuurlijke Samenwerking West-Friesland' en wijziging voor de dienstverlenende gemeente Hoorn).

- 5-27. Om als Werkorganisatie optimaal te kunnen functioneren zijn diverse reglementen en verordeningen noodzakelijk. In sommige gevallen is sprake van wettelijke verplichtingen, in andere situaties om zinvolle kaders voor een adequaat functioneren van de Werkorganisatie.
- 5-28. Bij reglementen en verordeningen gaat het enerzijds om de inrichting van de organisatie (bijvoorbeeld archiefverordening, reglement van orde, de organisatieverordening, de financiële beheerverordening en de controleverordening etc.) en anderzijds om inrichting van de taakuitvoering (bijvoorbeeld verordening cliëntenparticipatie, beleidsregels etc.). Voor de inrichting van de organisatie wordt voortgeborduurd op de reglementen en verordeningen zoals die aanwezig zijn bij de gemeenten en bij Op/maat.

6 Personele overgang

6.1 Kader voor 'mens volgt werk'

- Blauwdruk** 6-1. *De Werkorganisatie komt tot stand door de gedefinieerde taken, bijbehorende medewerkers en beschikbare budgetten van de Westfriese gemeenten en Op/maat samen te voegen. Bij de overgang van taken en medewerkers geldt het principe 'mens volgt werk'.*
- Blauwdruk** 6-2. *Voor de Werkorganisatie West-Friesland is Op/maat zowel juridisch (GR) als organisatorisch (en daarmee personeelsmatig) de basis. Op/maat wordt "omgevormd" tot de Werkorganisatie West-Friesland.*
- 6-3. De Werkorganisatie wordt een nieuwe organisatie waarbij de formatie van 'Leiding en Staf' van Op/maat met de gemeentelijke formatie wordt gebundeld. Er is sprake van een nieuwe situatie voor deze medewerkers. Voor de Sw-medewerkers verandert er met de komst van de Werkorganisaties materieel niets (oud = nieuw). Het dienstverband als Sw-medewerker bij Op/maat wordt omgezet naar de Werkorganisatie.
- 6-4. Het onderscheid tussen ambtelijke en privaatrechtelijke status blijft binnen de Werkorganisatie gehandhaafd en daarmee ook Werkpartner West-Friesland BV.
- 6-5. Gemeentelijke medewerkers en GR-Op/maat-medewerkers komen bij de Werkorganisatie in dienst bij de Gemeenschappelijke Regeling (handhaving van ambtelijke status). De Op/maat-medewerkers binnen Werkpartner West-Friesland BV (die gedetacheerd zijn worden bij de GR) blijven in dienst van Werkpartner (handhaving van privaatrechtelijke status).
- 6-6. Nieuwe medewerkers die in de toekomst bij de Werkorganisatie solliciteren treden per definitie in dienst met een privaatrechtelijke status.
- 6-7. Een toelichting van de bovenstaande uitgangspunten is in bijlage 12 opgenomen.

6.2 Bemensing Werkorganisatie

- 6-8. 'Mens volgt werk' is een overgangsprincipe en betekent: 'Als het werk overgaat naar de werkorganisatie, dan volgt de medewerker'. Voorwaarde is dat aan het overgangscriterium van 75% wordt voldaan. Dit betekent dat een medewerker 75% of meer van zijn/haar beschikbare tijd van het huidige takenpakket – dat wordt overgedragen aan de Werkorganisatie – dient te besteden.

Waarom 75%?

Het percentage is gebaseerd op het gegeven dat in de huidige situatie de medewerkers redelijk volledig functioneel gekoppeld zijn aan de taken die naar de Werkorganisatie overgaan. Verder moet bedacht worden dat indien een medewerker 75% van zijn/haar tijd aan de taken besteedt die overgaan naar de Werkorganisatie, dit betekent dat de medewerker volledig overgaat naar de Werkorganisatie (dus 100%). Bij lagere percentages neemt de kans toe dat de Werkorganisatie meer personele formatie ontvangt dan voor het beschikbaar werk nodig is wat vervolgens extra kosten met zich meebrengt.

- 6-9. 'Mens volgt werk' is van toepassing op medewerkers in zowel de primaire als de ondersteunende en leidinggevende processen.
- 6-10. Het overgangscriterium van 75% is zowel van toepassing op fulltime als deeltijdfuncties.
- 6-11. Het overgangscriterium van 75% betekent dat alle medewerkers van de 'Leiding en Staf' Op/maat volledig overgaan naar de Werkorganisatie. Indien deze medewerkers niet op een functie binnen de Werkorganisatie geplaatst kunnen worden, dan ontstaat voor deze medewerkers boventalligheid. Het overgaan van de medewerkers van 'Leiding en Staf' Op/maat kan ook niet anders, omdat de taken/het werk volledig overgaan en er geen achterblijvende organisatie of terugvaloptie is waar medewerkers werkzaam kunnen zijn. Op/maat is immers al regionaal georganiseerd/regionaal samenwerkingsverband.
- 6-12. De gemeentelijke medewerkers gaan over naar de Werkorganisatie indien wordt voldaan aan het overgangsprincipe 'mens volgt werk' en het overgangscriterium.
- 6-13. 'Mens volgt werk' betekent niet automatisch hetzelfde werk of dezelfde functie binnen de Werkorganisatie. Uiteraard is dat wel mogelijk, heeft ook de voorkeur maar is geen garantie. De integratie van medewerkers 'Staf en Leiding' van Op/maat met gemeentelijke medewerkers (personele inrichting van de Werkorganisatie) bepaalt in hoeverre de medewerkers dezelfde functie of hetzelfde werk gaan vervullen als binnen de huidige organisatie (Op/maat en gemeente).
- 6-14. Onder voorwaarden zijn een gecombineerd dienstverband (bij de Werkorganisatie en bij huidige gemeente) en detachering voor gemeentelijke medewerkers mogelijk. De voorwaarden worden nader uitgewerkt in het Sociaal Plan.
- 6-15. In bijlage 13 wordt het verschil tussen 'mens volgt werk' en 'mens volgt functie' toegelicht evenals de implicaties van 'mens volgt werk' uitgewerkt.
- 6-16. De volgende aanvullende afspraken ten aanzien van 'mens volgt werk' worden als voorstel ingebracht in het Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO).
- Voor medewerkers waar de leidinggevende en ondersteunende werkzaamheden minder zijn dan het vastgestelde percentage, worden aanvullende bepalingen afgesproken.
 - Bij medewerkers met <75% wordt een belangstellingsregistratie afgesproken voor openstaande functies bij de werkorganisatie.
 - Bij het invullen van openstaande functies - nadat alle personen die aan het 75% criterium voldoen, zijn afgehandeld - wordt daar waar mogelijk rekening gehouden met de huidige verhouding van fte's op primaire functies tussen de gemeenten als extra criterium. Dit betekent dat de huidige procentuele verdeling een wegingsfactor is bij de plaatsing op openstaande functies bij meerdere geschikte kandidaten. De motivatie is dat hiermee een mogelijkheid wordt geboden om tot zo'n evenwichtige mogelijke plaatsing tussen gemeenten te komen¹¹.
 - De volgende voorkeursvolgorde wordt bij plaatsing gehanteerd:
 - De medewerker blijft zijn eigen, ongewijzigde gelijke functie¹² vervullen binnen de Werkorganisatie.

¹¹ Indien uiteindelijk een onevenredige verdeling tussen gemeenten ontstaat dan is compensatie van toepassing op grond van de systematiek voor excessieve desintegratiekosten (hoofdstuk 8).

¹² Een functie die naar aard en inhoud geheel of in belangrijke mate (een bepaald percentage of meer gelijk aan het takenpakket bij de latende organisatie) overeenkomt met de functie zijn/haar werkgever.

- De medewerker wordt geplaatst naar een passende functie binnen de Werkorganisatie.
- De medewerker wordt geplaatst naar een geschikte functie binnen de Werkorganisatie.
- Indien meerdere medewerkers in aanmerking komen voor dezelfde functies binnen de Werkorganisatie dan worden bij de plaatsingsprocedure de criteria afspiegelingsbeginsel, anciënniteit en motivatie betrokken.
- Vitale functies¹³ worden op basis van geschiktheidseisen ingevuld. Tot de vitale functies behoort in ieder geval de directie en het managementteam. Voor de vitale functies is een selectieprocedure van toepassing.

Boventalligheid op twee manieren

Het criterium van 75% kan boventalligheid op twee manieren opleveren. Boventalligheid binnen de Werkorganisatie in geval dat een medewerker volledig overgaat maar minder dan 100% van zijn/haar taken meeneemt. Boventalligheid bij de gemeente indien de taken overgaan naar de Werkorganisatie maar de medewerker niet als gevolg van het criterium van 75%. In beide situaties zijn afspraken nodig voor de wijze waarop hiermee wordt omgegaan.

6.3 Sociaal beleidskader als basis voor sociaal plan en arbeidsvoorwaarden

- 6-17. Het sociaal beleid bij organisatieverandering is verankerd in het sociaal statuut/leidraad. Een sociaal statuut is een reglement dat de spelregels bevat, waar werkgever en werknemer (en hun vertegenwoordigers) zich aan moeten houden wanneer zich een organisatiewijziging voordoet. Het sociaal statuut is vastgesteld door de gemeenteraad (algemeen bestuur), nadat overeenstemming is bereikt in de commissie voor georganiseerd overleg (voor zover aanwezig), en heeft het karakter van een gemeentelijke verordening. Alle gemeenten en Op/Maar kennen een sociaal statuut.
- 6-18. De rechten en de uitgangspositie van de medewerkers die werkzaam zullen zijn in de Werkorganisatie worden gewaarborgd in een sociaal plan.
- 6-19. Een sociaal plan bevat bepalingen op arbeidsvoorwaardelijk/rechtspositioneel gebied en met name de afspraken over hoe met verschillen oude/nieuwe werkgever zoals die blijken uit een arbeidsvoorwaardenvergelijking wordt omgegaan. In een sociaal plan worden afspraken vastgelegd over de plaatsingsprocedure, plaatsingscriteria, arbeidsvoorwaardenregeling, garanties en maatregelen voor flankerend beleid.
- 6-20. De afspraken in het sociaal plan zijn bindend voor alle medewerkers die hiervan deel gaan uitmaken. Voor medewerkers die niet overgaan naar de Werkorganisatie geldt het sociaal statuut van de eigen organisatie.
- 6-21. Een sociaal plan is het resultaat van het onderhandelingsproces door vertegenwoordigers van de representatieve vakbonden (werknemerszijde) en van de deelnemende partijen aan de Werkorganisatie (werkgeverszijde).
- 6-22. Voor het opstellen en overeenkomen van een sociaal plan is van belang dat er vanuit werkgeverszijde (deelnemende partijen aan de Werkorganisatie) uitgangspunten, spelregels en afspraken als inzet voor het sociaal plan zijn geformuleerd. De voorstellen in dit bedrijfsplan vormen het 'Sociaal beleidskader Werkorganisatie West-Friesland'

¹³ In het sociaal plan wordt bepaald welke functies voor de Werkorganisatie van cruciaal belang worden beschouwd.

- 6-23. Naast de uitwerking van het basisprincipe 'mens volgt werk' zijn de volgende principes onderdeel van het sociaal beleidskader:
1. Er is sprake van een werkgarantie.
 2. Bij overgang naar de Werkorganisatie is sprake van salarisgarantie.
 3. Aan de medewerker die naar de Werkorganisatie overgaat, wordt met toepassing van de voor hem geldende rechtspositieregelingen door de werkgever ontslag verleend, onder gelijktijdige indienstneming door de Werkorganisatie.
 4. De medewerker krijgt bij de Werkorganisatie een in aard, duur en omvang gelijk dienstverband als het dienstverband bij zijn werkgever op de dag van ontslag.
 5. Op individueel niveau kunnen arbeidsvoorwaardelijke verschillen ontstaan. Uitgangspunt is financiële verrekening middels afkopen/afbouwen.
 6. Daar waar andere individuele afspraken worden gemaakt met medewerkers, worden deze vastgelegd en gewaarborgd in het aanstellingsbesluit.
 7. Het sociaal plan heeft een looptijd van 2 jaar na oprichting van de Werkorganisatie.
- 6-24. De rechtspositieregelingen van de Westfriesse gemeenten en Op/maat dienen met elkaar te worden vergeleken om de verschillen en overeenkomsten in kaart te brengen.
- 6-25. Op basis van de vergelijking van de arbeidsvoorwaarden zal een voorstel voor de arbeidsvoorwaardenregeling(en) van de Werkorganisatie worden gedaan. Vervolgens kan vergelijking tussen de nieuwe en huidige (oude) situatie plaatsvinden dat uitmondt in 'maat-mens-overzichten'.
- 6-26. Het proces van het sociaal plan inclusief de arbeidsvoorwaardenregeling heeft een eigen dynamiek en snelheid en staat daarmee 'los' van de ontwikkeling van het bedrijfsplan. Om deze reden kan in het voorliggende bedrijfsplan geen sociaal plan worden gepresenteerd, maar wordt volstaan met het sociaal beleidskader. Op het moment dat de projectorganisatie heeft ingestemd met het concept bedrijfsplan wordt het proces van het BGO opgestart.
- 6-27. Er kunnen sociaal planeffecten ontstaan als gevolg van:
- plaatsingsknelpunten (bijv. meer beschikbare medewerkers voor dezelfde functie binnen de Werkorganisatie)
 - verschillen in arbeidsvoorwaarden voor medewerkers bij de huidige werkgever en de Werkorganisatie als nieuwe werkgever (bijv. hogere inschaling en extra reiskosten).
- 6-28. De exacte financiële consequenties van de sociaal planeffecten zijn in dit stadium nog niet in beeld te brengen. Vooralsnog wordt in de begroting van de Werkorganisatie een budget opgenomen om de sociaal planeffecten op te vangen. In geval de effecten omvangrijker zijn dan geldt dat deze kosten niet redelijkerwijs door de Werkorganisatie opgevangen kunnen worden; in deze situaties zijn de kosten voor de Westfriesse gemeenten.
- 6-29. Een potentiële kostenpost voor de Werkorganisatie kan het afwikkelen (afkopen) van verlofdagen zijn. In het sociaal plan dienen afspraken te worden gemaakt over de maximale overdracht van verlofdagen naar de Werkorganisatie. De financiële consequenties van de afwikkeling van de extra verlofdagen is een verantwoordelijkheid van de Westfriesse gemeenten.

6.4 Medezeggenschap

- 6-30. De te nemen besluiten betreffende de te vormen Werkorganisatie en de inrichting van de nieuwe organisatie vallen onder het bereik van de Wet op de ondernemingsraden.
- 6-31. Naast de formele rol en positie van de individuele ondernemingsraden is een bijzondere ondernemingsraad (BOR) opgericht.
- 6-32. De BOR geeft advies over de *nieuw* te vormen organisatie. De individuele ondernemingsraden behouden een zelfstandige bevoegdheid als het gaat om de *achterblijvende* organisatie.
- 6-33. Het overleg tussen werkgever en vakbonden vindt plaats in de commissie voor georganiseerd overleg (GO). Onderwerp van overleg zijn alle aangelegenheden van algemeen belang voor de rechtstoestand van de ambtenaren met inbegrip van de algemene regels volgens welke het personeelsbeleid zal worden gevoerd.
- 6-34. Gelijk aan de BOR ligt het voor de hand om een zogenaamde Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO) op te richten.
- 6-35. Het BGO onderhandelt over het sociaal plan en levert een onderhandelaarsakkoord op, dat ter instemming zal worden voorgelegd aan de colleges van B&W, het Dagelijks Bestuur van Op/maat en aan de achterban van de werknemersorganisaties.
- 6-36. Op/maat kent geen GO. Verder heeft Op/maat verschillende rechtspositieregelingen (cao voor sociale werkvoorziening, CAR UWO en privaatrechtelijk). Voor het proces naar de Werkorganisatie worden de volgende afspraken gemaakt:
- Vanuit Op/maat wordt onderzocht of een BedrijfsLedenGroep (BLG) kan worden opgericht die alle medewerkers binnen Op/maat (SW-medewerkers en medewerkers met een ambtelijke en privaatrechtelijke status) vertegenwoordigen. Alternatief voor een BLG is vertegenwoordiging van OR-leden in het BGO.
 - Werkpartner West-Friesland BV en haar medewerkers zijn gebonden aan de afspraken in het BGO.
 - Deelname aan het BGO wordt door Op/maat verzorgd door de BLG dan wel OR-leden van Op/maat.
- 6-37. De samenstelling van het BGO is zodanig dat alle rechtsposities hierin vertegenwoordigd zijn.
- 6-38. De resultaten van het BGO worden door Op/maat gelijk aan de gemeenten voor raadpleging voorgelegd aan de vakbondsleden.
- 6-39. In de toekomstige Werkorganisatie kunnen de medewerkers een Georganiseerd Overleg opstarten.
- 6-40. Het naast elkaar bestaan van twee overlegorganen - het BGO en de BOR - roept vragen op over de taakverdeling tussen de twee organen. De volgende uitgangspunten zijn van toepassing op de taakverdeling tussen beide organen:
1. Ten aanzien van medezeggenschap van ambtenaren en vakcentrales geldt het algemene uitgangspunt dat onderwerpen die gedurende het proces van organisatiewijziging aan bod komen, primair door één orgaan worden behandeld.
 2. De BOR adviseert over de *gevolgen* voor (de werkzaamheden van) het personeel (organisatie, huisvesting, managementstructuur, functieboek e.d.).
 3. Het BGO wordt instemming gevraagd over rechtspositionele aspecten.
 4. Het BGO bewaakt de uitvoering van het sociaal statuut en het sociaal plan.

5. De leden van het BGO kunnen tussentijds bijeen worden geroepen dan wel schriftelijk worden geraadpleegd wanneer de omstandigheden een versnelde procedure vereisen.
- 6-41. In bijlage 14 zijn de advies- en instemmingsmomenten (en daarmee taakverdeling) van de BOR en de BGO opgenomen.

7 Inrichting van de organisatie

7.1 Van opdracht naar organisatie

Blauwdruk

- 7-1. De opdracht voor de Werkorganisatie is helder: *“Zorg ervoor dat inwoners van West-Friesland naar vermogen deelnemen op de reguliere arbeidsmarkt (missie)”*
- 7-2. De opdracht (“wat wil je als Werkorganisatie bereiken?”) is geconcretiseerd in 6 doelen zoals verwoord in hoofdstuk 2.1.
- 7-3. De “hoe-vraag” heeft betrekking op de visie (“hoe wil je dit als Werkorganisatie bereiken?”) en kent twee dimensies. Ten eerste, hoe ziet het beleid en de uitvoering eruit om de missie en doelen te realiseren. Dit is beschreven in de hoofdstukken 3 en 4. Ten tweede, hoe moet de organisatie worden ingericht om de missie, doelen, het beleid en de uitvoering te kunnen bewerkstelligen. Dit hoofdstuk werkt de inrichting van de Werkorganisatie uit aan de hand van:
- Welke principes zijn leidend voor de soort organisatie die je wilt zijn (organisatievisie)?
 - Welke keuzes maak je voor de ordening en inrichting van de organisatie (organisatie-inrichting)?
 - Hoe ziet de organisatie eruit in termen van structuur, organisatie-omvang, informatievoorziening en huisvesting?

7.2 Organisatievisie

- 7-4. De organisatievisie voor de Werkorganisatie is uitgewerkt in 13 organisatieprincipes. Deze principes zijn leidend voor de manier van werken en voor de inrichtingskeuzes van de organisatie.
- 7-5. *Principe 1: Herkenbare publieke organisatie.*
- Een organisatie met een eigen identiteit en herkenbaar voor werkgevers en werkzoekenden.
 - Een aansprekende en ‘lading dekkende’ naam.
 - Een fysieke en herkenbare huisvesting.
 - Een verbintenis (materieel en emotioneel) met de Westfriese gemeenten.
 - Een uniforme uitstraling en herkenbaar imago (logo, briefpapier e.d.).
- 7-6. *Principe 2: Eén organisatie*
- De organisatiestructuur baseren op primair proces (“mensen naar werk leiden”, inkomensverstrekking is hieraan ondersteunend).
 - Een organisatorische integratie van WSW en WWB / Wajong betekent waar mogelijk geïntegreerde functies (geen beleidsmedewerker WSW en beleidsmedewerker WBB/Wajong).
- 7-7. *Principe 3: Marktgericht opereren.*
- Het primair proces is ordeningsprincipes voor de inrichting van de organisatie.
 - Marktgericht opereren betekent:
 - Markt definiëren (werkgevers, werkzoekenden en opdrachtgevers)
 - Markt kennen (marktinformatie verzamelen, monitoren e.d.)

- Markt-/marketingplan hebben (denken en doen in de 5 marketing P's)
- Commerciële competenties ontwikkelen
- Flexibel kunnen zijn (anticiperen en meebewegen met de markt)
- Duidelijke afspraken met Westfrieze gemeenten over de grenzen en ruimte voor marktgericht opereren (bijvoorbeeld wat een acceptabel marketingbudget is?).

7-8. *Principe 4: Klant centraal stellen.*

- Eén aanspreekpunt voor klanten (werkgevers, werkzoekenden en opdrachtgevers).
- De klantbenadering vertalen naar cultuur (houding en competenties) en huisvesting (toegankelijkheid, klantvriendelijke ontvangst).
- De organisatiefuncties afstemmen op klanttypen (arbeidscoach, ontwikkelcoach, relatiebeheer naar gemeenten e.d.).

7-9. *Principe 5: Gecontroleerd en gecalculeerd ondernemerschap.*

- Essentie van ondernemerschap is risico nemen.
- 100% ondernemerschap niet gewenst, "beteugeld" ondernemerschap wel. De grenzen dienen met de Westfrieze gemeenten te worden bepaald.
- Een vertaling van de ruimte in de bevoegdheden voor Werkorganisatie / directeur.

7-10. *Principe 6: Stimuleren innovatief vermogen*

- Innovatie in nieuwe producten en instrumenten en marktkansen (bijvoorbeeld reshoring).
- Innovatiekracht betekent:
 - Samenwerken met 'out of box denkers' (ook kracht "van buiten halen")
 - Leggen van verbindingen met economische zaken
 - Functioneel formaliseren (R&D-capaciteit)
 - Innovatief vermogen onderdeel van personeelsbeleid laten zijn

7-11. *Principe 7: Bedrijfsmatig werken.*

- Bedrijfseconomische benadering ("kosten-baten-afweging") is leidend.
- Bedrijfsmatig inrichten betekent:
 - Administratieve organisatie
 - Ontwikkelen van sturings- en verantwoordingsinformatie (inspannings-, productie-, prestatie- en effectindicatoren)
 - Afspraken over voortgangs- en verantwoordingsrapportages
 - Adequaate ondersteunende informatiesystemen
 - Resultaatsafspraken met medewerkers
 - Continue monitoring, periodieke visitaties en benchmarking
 - Control- en auditfunctie zijn noodzakelijk
- Bedrijfsmatig werken alleen mogelijk bij voldoende flexibiliteit:
 - Een flexibele schil van personeel (flexcontracten, inhuur e.d.): de ambitie (eventueel op termijn) is 30-20% flexibele schil

- Flexibiliteit in inzetbaarheid van personeel: medewerkers in algemene dienst
- Voorkomen van boventaligheid in de Werkorganisatie op basis van sociaal plan
- Waar mogelijk geen langlopende verplichtingen
- Stimuleren van flexwerken en tijd- & locatie-onafhankelijk werken
- Bedrijfsmatig werken alleen mogelijk bij bevoegdheden en zeggenschap over inrichting van organisatie. Dit betekent geen gedwongen winkelnering of opgelegde verplichtingen voor de Werkorganisatie, maar eigen bedrijfseconomisch-gebaseerde keuzes voor inkoop en uitbesteding van uitvoerings- en bedrijfsvoeringstaken (PIOAFACH).

7-12. *Principe 8: Alles digitaal, tenzij het nog niet kan*

- Gehele primaire en ondersteunend proces digitaliseren.
 - Alle uitkeringsaanvragen digitaal
 - Aanvragen van werkgevers ook digitaal aanbieden
 - Niet alleen aanvragen digitaal, maar gehele primaire proces digitaal (beantwoording, reactie e.d.)
 - Niet alleen primair proces, maar alles: digitaal dossier, digitale post, facturatie digitaal et cetera
 - Dwingend zijn in digitaal handelen (zeer beperkte faciliteiten voor schrift en print)
 - Digitale cultuur stimuleren
- Digitaal werken is de norm:
 - Keuze en vrijheid voor medewerkers (o.a. bring your own device)
 - Minder huisvesting (werkplekken, archief)
 - Processnelheid wordt vergroot
 - Hoge eisen aan functionaliteit en implementatie ICT

7-13. *Principe 9: Het Nieuwe Werken*

- HNW is een middel en geen doel
- HNW vereist vertrouwen en verantwoordelijkheid, transparantie en flexibiliteit.
- HNW betekent:
 - Een andere balans tussen werk en privé
 - Vermindering milieubelasting door optimalisatie reistijd en reisafstand
 - Flexibele werkplekken
 - Flexpercentages voor bepalen huisvestingsbehoefte
 - Hoge eisen aan informatievoorziening (toegang tot informatie, digitalisering, technische hulpmiddelen)
 - Kostenbesparingen
 - Andere wijze van aansturing (op prestaties en resultaten)
 - Meer investeren in interne samenhang; aandacht voor de sociale cohesie tussen medewerkers
- HNW bij de start van de Werkorganisatie volledig doorvoeren; geen gefaseerde aanpak.

7-14. *Principe 10: Hybride frontoffice – meervoudige toegang*

- Werkorganisatie is de toegangspoort voor (betaald) werk en inkomensverstrekking.
- Maar ook bij gemeenten, in de wijken en op andere plekken in de regio worden voorzieningen gecreëerd waar de werkzoekenden digitaal een aanvraag kan doen.
- Gemeenten zijn verantwoordelijk voor mate van persoonlijke begeleiding / ondersteuning van cliënten bij indienen van aanvraag. De Werkorganisatie maakt afspraken over de inrichting van het voorzieningsniveau buiten de Werkorganisatie (faciliteiten en mate van ondersteuning).

7-15. *Principe 11: Eén cultuur*

- Werkorganisatie moet een nieuwe cultuur definiëren (niet samenvoegen van 8 culturen).
- Cultuurontwikkeling wordt vormgegeven door de medewerkers
- Cultuurdragers en –verspreiders zijn het management.
- Eén cultuur vereist:
 - Een plan van aanpak voor cultuurontwikkeling¹⁴
 - Voldoende budget reserveren voor cultuur, opleiding en training
 - Motivatie en houding als belangrijke voorwaarden voor toekomstige medewerkers hanteren

7-16. *Principe 12: Professionele ruimte bieden voor medewerkers*

- Resultaatsgerichte afspraken
- Passend beloningsbeleid
- Aanstelling in algemene dienst
- Jobrotation als middel¹⁵

7-17. *Principe 13: Aantrekkelijke werkgever*

- Goede ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers
- Benutten van bestaande en latente talenten
- Verantwoordelijkheden toekennen en vertrouwen geven aan medewerkers

7.3 Organisatie-inrichting

7-18. De Blauwdruk bevat een organisatiestructuur (organogram). In het voorliggende bedrijfsplan wordt deze organisatiestructuur niet overgenomen dan wel aangepast. De reden hiervoor is tweeledig:

1. De exacte formatie-omvang is nog van teveel factoren afhankelijk (bijvoorbeeld overgang van het aantal Wajongers, keuzes voor inkoop of in eigen beheer) om hierop een definitieve structuur te baseren.¹⁶

¹⁴ Het plan van aanpak wordt na de bestuurlijke besluitvorming ontwikkeld en ter advisering aan de BOR voorgelegd.

¹⁵ Inzet is vrijwillige deelname. Indien jobrotation als structureel instrument wordt ingezet, is instemming van de Ondernemingsraad vereist.

¹⁶ In dit bedrijfsplan is wel de benodigde formatie berekend.

2. De organisatie-inrichting is een proces waarbij een grote betrokkenheid van de potentieel toekomstige medewerkers essentieel is en primair een taak van het toekomstig management is.

Blauwdruk 7-19. *Vooralsnog wordt in het bedrijfsplan nog wel uitgegaan van de gedefinieerde functies uit de Blauwdruk, onder de vermelding dat deze functietyperingen nog kunnen wijzigen. Er is onderscheid gemaakt in directe, indirecte en staf- en managementfuncties (zie bijlage 15).*

7-20. Hieronder worden de inrichtingskeuzes voor de Werkorganisatie toegelicht.

1. *Wat is het centrale ordeningsprincipe (procesgericht, functiegericht, marktgericht of gebiedsgericht)¹⁷?*
 - Het primaire proces is leidend.
 - Hoofdordening geschiedt op basis van combinatie proces- en marktgericht.
 - Inrichting van de fijnstructuur kan ook basis van overige principes m.u.v. gebiedsgericht.
2. *Zijn er wetgevingseisen die invloed hebben op de inrichting?*
 - Principe is integratie waar mogelijk.
 - Er zijn verschillende verantwoordingsverplichtingen; dit vereist geen organisatorische scheiding.
 - 'Dubbele petten' vereisen scheiding in functies en niet alleen scheiding in dossiers (.
3. *Hoe ziet de directie eruit?*
 - Principe is één organisatie.
 - Eenheid in leiding, d.w.z. één directeur en geen meerhoofdige directie.
4. *Hoeveel managementniveaus worden onderscheiden?*
 - Uitgangspunt is zo min mogelijk managementlagen.
 - Platte organisatie met hiërarchische sturing.
 - Aantal niveaus afhankelijk van span of control.
 - Er is sprake van integraal management.
5. *Wat is een acceptabele en werkbare span of control?*
 - Span of control is gerelateerd aan aard van werkzaamheden en sturingsbehoefte en daarmee wordt onderscheid gemaakt in span of control van SW-deel en overige medewerkers.
 - Een richtinggevende span of control van 25-30 fte (voor overige medewerkers).
6. *Wat is de verhouding vaste bezetting en flexibele schil?*
 - Voldoende omvang van flexibele schil is vereist om bedrijfsmatig te werken.

¹⁷ Organisatie ordenen op basis van processen (bijv re-integratie), deskundigheden (beleid, klantcontacten), marktgebieden (bijvoorbeeld cliënten) of gebieden (bijv gemeenten).

- Flexibele schil van 20-30% als ambitie (eventueel op termijn). Het percentage komt overeen met de bestaande situatie van Op/maat¹⁸.
7. *Wat is leidend voor het onderscheid tussen staf en lijn?*
 - Zo veel mogelijk positionering in de lijn.
 - Alleen organisatie-brede taken in de staf.
 8. *Welke taken en omvang worden ingekocht of uitbesteed?*
 - Uitgangspunt is effectieve en efficiënte uitvoering en niet per definitie 'in eigen beheer'.
 - Verwachting dat Werkorganisatie meer 'in eigen beheer' kan doen en minder genoodzaakt is tot inkoop en uitbesteding.
 - Omvang van inkoop of uitbesteding zal in implementatiefase worden vastgesteld.
 9. *Welke mate van specialisatie wordt voorgestaan?*
 - Principe is daar waar mogelijk specialisatie vanwege doelmatigheidseisen.
 - Mate van specialisatie wordt bepaald door het volume van bepaalde werkzaamheden.
 10. *Wat zijn inrichtingseisen voor personele functies?*
 - Generieke functies om medewerkers flexibel in te kunnen zetten.
 - Medewerkers in algemene dienst.
 11. *Zijn er vanuit de organisatievisie specifieke taken of functies te verwachten?*
 - Er wordt onderscheid gemaakt in functies en rollen.
 - Mate waarin rollen overgaan in functies is afhankelijk van o.a. werkvolume.
 - De volgende aanvullende taken, rollen of functies zijn voorzien:
 - Regisseur
 - Relatiebeheer
 - Research en Development
 - Marketing
 - Control, audit en AO
 12. *Welke werkplekflexfactoren worden in het kader van Het Nieuwe Werken gehanteerd?*
 - Directe (klantgerichte) functies: 70% tot 80%¹⁹
 - Indirecte (specialisten) functies: 70-90%
 - Management- en staffuncties: 70%
 13. *Wat zijn de kenmerkende sturingsprincipes?*

¹⁸ De flexibele schil bestaat uit capaciteit zonder arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (inhuur, overeenkomst voor bepaalde tijd).

¹⁹ Een werkplekfactor van 70% betekent dat er 70% werkplekken zijn van het aantal formatieplaatsen. Bij een formatie van 10 FTE zijn er dan 7 werkplekken.

- Stimulerend en coachend leiderschap.
- Mandaat zo laag mogelijk in de organisatie.
- Sturen op prestaties en resultaatsafspraken.

14. *Zijn er bijzondere aandachtspunten bij de organisatie-inrichting?*

- De keuze voor centrale huisvesting voor de Werkorganisatie ('kantoorpersoneel').
- De samenwerking met UWW in het kader van het Werkgeversservicepunt.
- De samenwerking met het Werkbedrijf Noord-Holland Noord.
- Borging van cliëntenparticipatie.

7.4 Organisatie-omvang

- 7-21. De exploitatiebegroting van de Werkorganisatie is gebaseerd op een zero based benadering: wat is nodig voor uitvoering van de opgedragen taken? Dit uitgangspunt is ook gehanteerd bij het bepalen van de omvang van de formatie.
- 7-22. De benodigde omvang van de formatie voor het primaire proces is berekend door middel van een formatiecalculatiescan. De volgende uitgangspunten zijn gehanteerd:
- De formatiecalculatiescan is gebaseerd op een uitgebreid stelsel van kengetallen en normtijden voor de uitvoering van taken en werkprocessen in het gemeentelijk sociaal beleid.
 - De berekening is gebaseerd op de volgende kenmerken van de Werkorganisatie: doelen en taken, werkprocessen, cliëntaantallen (peildatum mei 2013) en indicatie van functies.
 - De uitkomsten zijn door de projectorganisatie vergeleken met referentiemateriaal van Intergemeentelijke Sociale Diensten en met Orionis (een goed vergelijkbare samenwerkingsorganisatie op Walcheren die operationeel is voor soortgelijke taken).
- 7-23. De omvang van de benodigde formatie is onderverdeeld in primaire formatie (uitvoeringstaken) en formatie voor personele overhead (organisatietaken).
- 7-24. In aanvulling op de berekening van de benodigde formatie is een uitvraag gedaan naar de huidige formatie en inhuurbudgetten bij Op/maat en de gemeenten voor de uitvoering van de taken die overgaan naar de Werkorganisatie.
- 7-25. De benodigde formatie voor de taken die behoren tot het primaire proces (cliëntgerelateerd) bedraagt 115,8 formatieplaatsen. In onderstaande tabel is de opbouw weergegeven. De formatie van Op/maat komt overeen met de huidige situatie. De formatie die is benoemd onder het kopje gemeenten is berekend door middel van de formatiecalculatiescan. De omvang is gespecificeerd naar functies. Deze functies komen overeen met de indeling van de formatiecalculatiescan en kunnen afwijken van de functies die de Werkorganisatie gaat hanteren in het functieboek. De reden is dat in de formatiecalculatiescan wordt uitgegaan van normtijden die zijn gekoppeld aan algemene functies van een gemeentelijke taakuitvoering. Bij de Werkorganisatie en het bijbehorende dienstverleningsconcept kan van andere functies worden uitgegaan. Tenslotte is formatie opgenomen voor de uitvoering van de taak volwasseneducatie.

Opbouw benodigde formatie primaire proces

Onderdeel	Formatie
-----------	----------

Opbouw benodigde formatie primaire proces	
Op/maat	47,7
Gemeenten	67,4
* inkomensconsulent	11,7
* trajectconsulent	19,7
* kwaliteitsmedewerker	3,1
* juridisch medewerker bezwaar en beroep	2,5
* medewerker terugvordering en verhaal	5,7
* medewerker uitkeringsadministratie	4,1
* medewerker financiële administratie	1,8
* receptie en telefonie	1,4
* beleid WWB, WSW, inkoop	5,7
* interne controle	2,7
* functioneel applicatiebeheer	3,0
* bemensing loketten	6,0
Volwasseneducatie	0,7
Totaal	115,8

- 7-26. De berekende omvang voor receptie en telefonie uit de formatiecalculatiescan (2,7 fte) is voor de helft toegewezen aan de primaire formatie en voor de helft naar de personeel overhead. Dit komt overeen met de situatie voor de Werkorganisatie waarin de gemeenten (Hoorn) huidige capaciteit hebben opgegeven bij de primaire formatie en waarin bij de personele overhead tevens capaciteit is opgenomen voor deze functie. De berekende formatie voor functioneel applicatiebeheer in de formatiecalculatiescan bedraagt 1,6; dit is aangepast naar 3,0 conform de berekening die is gemaakt vanuit het functioneel ontwerp voor de informatievoorziening van de Werkorganisatie.
- 7-27. De formatieomvang van de personele overhead (organisatietaken) staat in onderstaande tabel met een verbijzondering voor de functies. Deze functies kunnen afwijken van de functies die de Werkorganisatie gaat hanteren in het functieboek. De omvang van de formatie staat in de kolom 'FTE in omvang'. Deze is gebaseerd op een combinatie van een berekening op basis van kengetallen die gebruikelijk zijn voor gemeenschappelijke regeling en de huidige formatie bij Op/maat.

<i>Deelnemer</i>	FTE in omvang	Omvang Op/maat
Directie en management	5,0	3,0
Teamleiders cq bureauhoofd (% leidinggevend)	2,0	0,0

<i>Deelnemer</i>	FTE in omvang	Omvang Op/maat
Controller	1,0	1,0
Financiën, bedrijfsvoering, planning & control	7,0	5,7
Communicatie, marketing en kwaliteitsmanagement	1,0	0,0
Communicatiemedewerker	1,0	0,3
Informatisering en automatisering	3,0	0,0
P&O	7,5	7,1
Facilitaire zaken, DIV, post en archief	3,0	0,9
Secretariaat/officemedewerker	4,0	2,0
Juridisch, contractbeheer, inkoop, KAM	1,0	0,2
Totaal	35,5	20,2

7-28. De formatie-omvang van de personele overhead (organisatietaken) bedraagt 35,5 formatieplaatsen. Dit komt overeen met een opslag van 30,7% op de omvang van de formatie voor de primaire processen. Bij de omvang van de personele formatie behoren de huidige werkzaamheden voor de 800 WSW arbeidscontracten en de werkzaamheden voor de commerciële activiteiten. Dit leidt tot een hogere formatie bij de functies voor 'financiën' en 'personeel' dan volgens de kengetallen voor gemeenschappelijke regelingen benodigd zou zijn.

7.5 Kwartiermaker/beoogd directeur

- 7-29. Op basis van eenheid in leiding en eenduidige sturing staat de Werkorganisatie onder leiding van een algemeen directeur.
- 7-30. In het proces van de Blauwdruk is de koppeling gelegd tussen kwartiermaker en beoogd directeur. In verband met de continuïteit van de nieuw opgebouwde organisatie wordt er vanuit gegaan dat de kwartiermaker ook uiteindelijk de beoogd directeur gaat worden. Aan het einde van de implementatiefase vindt evaluatie van het functioneren van de kwartiermaker plaats.
- 7-31. In bijlage 16 is het vastgestelde profiel voor de kwartiermaker/beoogd directeur opgenomen.
- 7-32. Voor de kwartiermaker/beoogd directeur geldt een gelijktijdige interne en externe wervings- en selectieprocedure.
- 7-33. De kwartiermaker/beoogd directeur start zo spoedig mogelijk nadat de besluitvorming over het voorliggende bedrijfsplan binnen de deelnemende partijen is afgerond.
- 7-34. De kwartiermaker/beoogd directeur heeft tot taak het managementteam a.i. te formeren. Over deze werklijn worden afspraken gemaakt met de BOR en het BGO.

7.6 Informatievoorziening

- 7-35. De beoogde inrichting van de informatievoorziening van de Werkorganisatie is gebaseerd op de vastgelegde strategische doelen, de dienstverlening en benodigde uitwisseling van gegevens met de basisadministraties en met gemeenten.

- 7-36. De ambitie van de Werkorganisatie (volledig digitaal, zaakgericht werken, informatie-uitwisseling tussen Werkorganisatie, gemeenten en ketenpartners, bij de overheid beschikbare gegevens van cliënten niet nogmaals uitvragen, implementatie van landelijke architectuurprincipes) stelt hoge eisen aan de inrichting van de informatievoorziening.
- 7-37. De concrete ambitie voor de informatievoorziening is:
“De Werkorganisatie beschikt bij de oprichting (1/1/15) over ingerichte applicaties voor alle voor het primaire proces gedefinieerde functionaliteiten. Dit betekent dat het applicatielandschap (op enkele niet direct noodzakelijke onderdelen na) geheel is geïmplementeerd op de startdatum”.
- 7-38. Het voordeel van deze stevige ambitie is dat ná de startdatum van 1 januari 2015 er relatief geringe inspanningen worden geleverd voor verdere ontwikkeling. De Werkorganisatie heeft zo een optimale kans om vanaf de start de beoogde dienstverlening aan te bieden en de verwachtingen na te komen. Bijkomend argument is dat deze ambitie ervoor zorgt dat efficiencywinst kan worden gerealiseerd.
- 7-39. De dienstverlening aan cliënten is op 1 januari 2015 gegarandeerd. Als waarborg wordt een terugvaloptie (gebruik van bestaande applicaties) ontwikkeld.
- 7-40. De ambitie heeft de volgende implicaties:
- Opstellen van een implementatieplan voor realisatie van de ambitie (gereed december 2013).
 - Start met de implementatie in december 2013 om op 1 januari 2015 ook de inrichting gereed te hebben. Het is van essentieel belang voldoende kennis, kunde en capaciteit beschikbaar te hebben gedurende de gehele implementatiefase.
 - Zo spoedig mogelijk aanstellen van een projectleider informatievoorziening die zorgdraagt voor uitvoering van het implementatieplan (en bij voorkeur het opstellen van het plan).
 - Onderzoeken wat de (europese) aanbestedingsregels en aanbestedingsbeleid van Op/maat (als rechtspersoon die contracten zal aangaan in de voorbereidingsfase) betekenen voor aanbesteding en contractering gedurende de fase van de Werkorganisatie in oprichting.
 - Conversie en migratie van huidige systemen en gegevens van gemeenten en Op/maat naar de applicaties van de Werkorganisatie gedurende 2014.
- 7-41. De Werkorganisatie maakt een analyse voor de inrichting en beheer & onderhoud van de ICT. Eerst wordt DESOM de mogelijkheid geboden zich te kwalificeren voor de dienstverlening aan de Werkorganisatie alvorens naar alternatieven op de markt wordt gekeken. Dienstverlening door DESOM heeft een positief effect op de afbouw van desintegratiekosten binnen (zes van de zeven) gemeenten. De volgende voorwaarden voor de geschetste werklijn zijn:
- DESOM kan voldoen aan de gestelde eisen en voorwaarden van de Werkorganisatie
 - Een keuze voor DESOM heeft geen negatieve consequenties (informatie-technisch en financieel) voor de gemeente Hoorn als niet deelnemer van DESOM.
- 7-42. De informatievoorziening van de Werkorganisatie is gebaseerd op de volgende uitgangspunten en inrichtingsprincipes (in bijlage 17 zijn de uitgangspunten en de inrichtingsprincipes nader toegelicht):
- 1) Volgen en gebruiken van landelijke bouwstenen en standaarden
 - 2) Eigen applicaties en geen ‘verlengde kabels’ naar gemeenten
 - 3) Keuze in oplossingsrichtingen voor de situatie van soortgelijke applicaties tussen gemeenten en Werkorganisatie.

- 4) Bij een generieke functionaliteit (zoals een brief of een dossier) verplaatst de Werkorganisatie die functionaliteit zoveel mogelijk naar een generiek systeem (document management systeem).
 - 5) De Werkorganisatie streeft ernaar te passen in het applicatielandschap van gemeenten.
 - 6) De functionaliteit en applicaties van het primaire proces zijn leidend, de applicaties van de ondersteunende processen sluiten aan.
 - 7) Gebruik maken van systemen die beschikbaar zijn in de markt en die zich als standaardoplossing hebben bewezen.
 - 8) Lopende contracten zoveel als mogelijk uit te dienen en niet direct uit te faseren en af te kopen, mits dit past binnen het gedefinieerde applicatielandschap van de Werkorganisatie²⁰. Nee opzeggen van pro forma opzeggen door gemeenten.
 - 9) Alles digitaal, tenzij het nog niet kan (digitaal blijft digitaal, volledig digitaal werken, digitaliseren lopende dossiers).
 - 10) De informatievoorziening maakt Het Nieuwe Werken vanaf de start mogelijk (zaakgericht werken, hybride frontoffice, tijd- en locatie-onafhankelijk werken).
- 7-43. Het functioneel ontwerp geeft aan uit welke functionele onderdelen de informatievoorziening gaat bestaan met de onderlinge relaties tussen de onderdelen. In bijlage 18 is het functioneel ontwerp opgenomen. In bijlage 19 is het applicatielandschap weergegeven²¹.

7.7 Huisvesting en Facilitair

- 7-44. De bestaande productiefaciliteiten van Op/maat (locatie Dampten in Hoorn) voor het bieden van werkgelegenheid blijven ongewijzigd.
- 7-45. Het huisvestingsconcept en het Programma van Eisen hebben betrekking op het 'kantoorpersoneel' van de Werkorganisatie; dit zijn de medewerkers vanuit Staf en Leiding van Op/maat en de gemeentelijke medewerkers.
- Blauwdruk** 7-46. *De Werkorganisatie ('kantoorpersoneel') opereert vanuit een centrale fysieke locatie in de regio (centrale huisvesting).* Dit biedt de meeste garantie dat de medewerkers gezamenlijk een efficiënte en effectieve organisatie vormen met uniforme dienstverlening, werkprocessen en werkcultuur, ondersteund door een adequate informatievoorziening en ICT hulpmiddelen.
- 7-47. Het gebouw is multifunctioneel en heeft als functie om werkplekken te bieden aan medewerkers en contactmogelijkheden met en tussen werkgevers en cliënten.
- 7-48. De Werkorganisatie is herkenbaar met een eigen identiteit die past bij haar ondernemende rol op de regionale arbeidsmarkt.
- 7-49. Het huisvestingsconcept sluit geheel aan bij het doel, de dienstverlening (doelgroepen, taken, beleid), de werkwijze (o.a. toegang) en de organisatieprincipes van de Werkorganisatie zoals is vastgelegd in dit bedrijfsplan.
- 7-50. Het huisvestingsconcept bestaat uit een huisvestingsvisie, kantoorconcept en werkplekconcept. De uitwerking is gebaseerd Het Nieuwe Werken waarbij flexpercentages van 70% tot 90% worden gehanteerd.

²⁰ Op korte termijn worden afspraken gemaakt over het pro forma opzeggen van de bestaande contracten.

²¹ Het applicatielandschap bestaat uit twee informatieplaten. De eerste plaat bevat een overzicht van de huidige in gebruik zijnde applicaties per functionaliteit. De tweede plaat heeft de voorkeursapplicatie ingekleurd.

7-51. De visie op de huisvesting is gestoeld op de volgende principes:

- Modern en digitaal
- Open en transparant
- Uitnodigend en laagdrempelig
- Innovatief en uitdagend
- Activerend en werkgericht
- Diversiteit in doelgroepen

In bijlage 20 is de huisvestingsvisie opgenomen

7-52. Het kantoorconcept gaat uit van twee gebruikersgroepen (klanten en medewerkers), een flexibele inrichting en een kantoorinrichting op basis van flexplekken verdeeld over verschillende zones. In bijlage 21 is het kantoorconcept opgenomen.

7-53. Het werkplekconcept is gebaseerd op kantoorplekken (in verschillende zones) en thuiswerkplekken in het kader van tijd- en plaatsafhankelijk werken. In bijlage 22 is het werkplekconcept opgenomen.

7-54. Op basis van de benodigde personele omvang (aantal fte's) van de Werkorganisatie is 2.670 m² bruto vloeroppervlakte (bvo) nodig. De totale bvo is berekend door het aantal formatieplaatsen (primair en ondersteunend) maal werkplekfactor maal m² bvo per werkplek²².

7-55. De huisvestingslasten (exclusief bestaande productiefaciliteiten Op/maat) voor de Werkorganisatie bedragen € 570.000. De berekening is gebaseerd op het aantal werkplekken (inclusief werkplekfactor) en kosten per werkplek zoals in de onderstaande tabel weergegeven.

Kostensoort	Waarde	Eenheid
Huisvesting		
o Huur	€ 110,-	Per m ² BVO per jaar
o Servicekosten pand	€ 30,-	Per m ² BVO per jaar
Facilitair		
o Servicekosten werkplek	€ 30,-	Per m ² BVO per jaar
o Facilitaire diensten	€ 500,-	Per werkplek per jaar
Inrichting pand en werkplekken		
o Jaarlijkse afschrijving op inrichting pand en werkplek	€ 600,-	Per werkplek per jaar
Totaal	€ 5.350	Per werkplek

7-56. Om een geschikte locatie en gebouw te selecteren is een programma van eisen opgesteld. Deze criteria zijn opgenomen in bijlage 23 waarbij in ieder geval:

- Het gebouw uiterlijk medio 2014 beschikbaar is met het oog op (eventuele) verbouwing en inrichting;
- Het gebouw binnen 15 minuten reistijd²³ vanaf openbaarvervoersknooppunt ligt. Een openbaar vervoersknooppunt is een treinstation met vertrek en aankomst van stadsbussen, streekbussen en met regionaal taxivervoer²⁴;

²² Binnen de overheid/gemeenten is 25m² bvo per werkplek een gangbaar en gebruikelijk kengetal voor taken waarvoor ruimte is benodigd voor cliëntgesprekken. Voor de overhead wordt gerekend met 20 m² bvo .

- Een bestaand gebouw wordt betrokken en geen te realiseren nieuwbouw.
 - Een gebouw dat eigendom is van de deelnemers aan de Werkorganisatie wordt gekozen.
- 7-57. Op basis van de criteria wordt een top-x van geschikte locaties/objecten voor de huisvesting opgesteld. Vervolgens worden de eigenaren van de geselecteerde objecten gevraagd een definitieve aanbieding te doen en vindt een onderhandelingsproces plaats. Hierna wordt het totaaloverzicht en het definitieve voorstel voor de locatie/object van de centrale huisvesting opgesteld. Doorslaggevend criterium is de huisvestingskosten.

²³ Het betreft de reistijd van het treinstation naar het kantoor van de Werkorganisatie met een bus.

²⁴ In de regio West-Friesland bevinden zich twee OV-knooppunten: Enkhuizen en Hoorn.

8 Financiën

8.1 Kaders en uitgangspunten

- Blauwdruk** 8-1. *De Werkorganisatie functioneert volgens het solidariteitsprincipe: de taakuitvoering gebeurt binnen de door gemeenten gezamenlijk beschikbaar gestelde financiële middelen voor zover dit binnen de wetgeving mogelijk is.*
- Blauwdruk** 8-2. *Gemeenten dragen de rijksbijdrage over naar de Werkorganisatie van het participatiebudget (inclusief volwasseneducatie), inkomensdeel/buig en de wet sociale werkvoorziening voor zover het gaat om het budget dat samenhangt met de taken die overgaan naar de Werkorganisatie.*
- Blauwdruk** 8-3. *De Werkorganisatie maakt een exploitatiebegroting waarin baten en lasten zijn geraamd voor de uitvoering van opgedragen taken. De exploitatiebegroting bestaat uit twee delen:*
- *Programmadeel: baten uit door gemeenten overgedragen budgetten en lasten als gevolg van uitgaven direct aan of voor de cliënten.*
 - *Apparaatsdeel: baten uit bijdragen en lasten als gevolg van het functioneren van de organisatie.*
- 8-4. Het financiële model en de berekeningen zijn gebaseerd op de uitgangspunten van dit bedrijfsplan. Met name de afspraken over de personele plaatsing kunnen van invloed zijn op het financiële model (zoals de verdeelsleutel voor de gemeentelijke bijdrage, omvang desintegratiekosten). Indien er afspraken worden gemaakt in het Sociaal Plan die afwijken van de uitgangspunten in dit bedrijfsplan dan is het nodig om te beoordelen of de afwijkende afspraken van invloed zijn op de uitkomsten van het financiële model.
- 8-5. De exploitatiebegroting is gebaseerd op een zero based benadering die uitgaat van wat de Werkorganisatie nodig heeft qua formatie en personele en materiële overhead om opgedragen taken uit te voeren.
- 8-6. De structurele financiële bijdrage die aan gemeenten wordt gevraagd voor dekking van het apparaatsdeel is gebaseerd op de zero based benadering en daarbij vermelde uitgangspunten. Een incidentele financiële bijdrage wordt gemotiveerd voorgelegd aan de gemeente(n) en kan gebaseerd zijn op: bovengemiddelde toename van het aantal cliënten, aanvullende taken of dienstverlening voor een gemeente, grotere instroom van formatie dan benodigd is in de startsituatie.
- 8-7. Het landelijk Sociaal Akkoord en de Participatiewet worden nog uitgewerkt en ingevuld. Beiden kunnen invloed hebben op de omvang van financiële middelen en financieel-technische randvoorwaarden (instandhouding huidige schotten tussen regelingen of ontschotting, individuele financiële verantwoordingsplicht per gemeente of als collectief). In het financieel model van de Werkorganisatie worden de financiële stromen en verantwoordingen gebaseerd op de huidige situatie van de regelingen.
- 8-8. Op 9 oktober 2013 heeft minister Plasterk een brief verzonden aan de Tweede Kamer met het voornemen tot het instellen van een sociaal deelfonds. De mogelijke consequenties voor de Werkorganisatie zijn:
- Het Inkomensdeel WWB (BUIG) verandert vooralsnog niet.

- Dit bedrijfsplan gaat uit van huidige regelingen en de rijksbijdragen Participatiebudget , WSW en Wajong die overgaan naar de Werkorganisatie. Het sociale deelfonds impliceert dat gemeenten individueel een afweging kunnen en mogen maken in de omvang van de budgetten die zij inzetten voor de taken en overdragen aan de Werkorganisatie. Voor de Participatiewet en de taken van de Werkorganisatie gaat het om het Participatiebudget en de WSW met een omvang van € 22,5 mln en in de toekomst het budget voor de Wajong.
 - De dienstverlening van de Werkorganisatie is gebaseerd op een uniforme benadering en behandeling van de cliënten in West-Friesland. Gemeenten kunnen als gevolg van het sociale deelfonds individuele afwegingen maken in het budget dat zij beschikbaar stellen voor de Werkorganisatie. .
 - Voor het financieel model van de Werkorganisatie kan het sociale deelfonds tot de volgende veranderingen leiden:
 - o Inkomensdeel WWB: geen verandering ten opzichte van de huidige situatie
 - o Participatiebudget/WSW/Wajong: Gemeenten hoeven niet automatisch de rijksbijdrage over te dragen aan de Werkorganisatie en kunnen individuele afwegingen maken in het budget dat de Werkorganisatie ontvangt. Dit heeft geen invloed op de voorgestelde werkwijze voor het administreren en verrekenen van de baten en lasten en saldi. Het financieel model gaat uit van gemeente-specifieke administratie en verrekening. De Werkorganisatie maakt in de ontwerpbegroting 2014 inzichtelijk wat de gevolgen zijn aan de hand van een uniforme gemeentelijke budgetsystematiek en uniforme dienstverlening door de Werkorganisatie. De gemeenten maken daarbij identieke afwegingen bij de toekenning van het budget voor de Werkorganisatie en daarmee het in te zetten budget voor dienstverlening aan de Westfriese cliënten. De Werkorganisatie werkt de uniforme systematiek in afstemming met het Programma Decentralisatie West-Friesland uit.
- 8-9. De Werkorganisatie verlaagt in de (meerjaren)begroting de omvang van de apparaatskosten evenredig met kortingen op de algemene uitkering van het Gemeentefonds. De Werkorganisatie maakt inzichtelijk wat de invloed van de kostenverlaging is op de dienstverlening. Bij een toename van de algemene uitkering van het Gemeentefonds vormt de bijdrage aan de Werkorganisatie een onderdeel in de afweging van gemeenten over de inzet van de toename van financiële middelen. De Werkorganisatie maakt inzichtelijk wat de invloed is op de dienstverlening bij een verhoging van de financiële bijdrage door gemeenten.

8.2 Financieel model

- 8-10. Het uitgangspunt is dat de door gemeenten overgedragen budgetten voor het programmadeel kostendekkend zijn voor de begrote uitgaven. Er kunnen saldi ontstaan als de gerealiseerde baten en lasten niet gelijk zijn. De Werkorganisatie volgt in de administratie en verrekening de wettelijke eisen die van toepassing zijn. Op dit moment is uitgegaan van de eisen van de huidige regelingen, Het voornemen van het sociale deelfonds kan tot veranderingen leiden. Op dit moment zijn deze nog niet bekend.
- 8-11. Bij het ontstaan van saldi in de begroting en jaarrekening volgt het Algemeen Bestuur van de Werkorganisatie de afspraken die worden vastgelegd over de aard, opbouw en omvang van

reserves en over het benodigd werkkapitaal. Dit kan van invloed zijn op het al dan verrekenen van saldi met de gemeenten.

8-12. De baten en lasten van de Werkorganisatie worden als volgt ingedeeld, waarbij is uitgegaan van de huidige situatie van de regelingen. Dit kan veranderen als gevolg van het sociaal deelfonds.

Baten	Lasten	Verrekening van saldo
Programmadeel		
1) Gemeentelijke bijdrage op basis van rijksbijdrage BUIG. Dit is een doeluitkering voor bekostiging van uitkeringen.	1) Uitkeringen en loonkostensubsidie	Per gemeente op basis van saldo van die gemeente
2) Gemeentelijke bijdrage op basis van rijksbijdrage Participatiebudget.	2) Re-integratie en educatie	Per gemeente op basis van saldo van die gemeente
3) Gemeentelijke bijdrage op basis van rijksbijdrage WSW. Dit is op dit moment een doeluitkering voor bekostiging van het aantal te realiseren Wsw-plaatsen	3) Loonkosten Wsw-ers en direct gerelateerde kosten voor realisatie van Wsw-arbeidsplaatsen	Gezamenlijk saldo op basis van verrekening. In de gemeenschappelijke regeling Op/maat is de verrekening vastgelegd op basis van aantal gewerkte dagen (formatie) per Wsw-er per gemeente. Deze bestaande verrekening wordt gehandhaafd.
Apparaatsdeel		
4) Toegevoegde waarde. Dit is het verschil tussen de omzet uit commerciële activiteiten voor gemeenten en bedrijven minus de directe kosten	4) Apparaatskosten (primaire formatie, personele en materiële overhead	Gezamenlijk op basis van een verdeelsleutel (paragraaf 8.4).
5) Opbrengsten uit benutting verdien capaciteit van cliënten in groep 3		Vastleggen van de minimale opdrachtsom per gemeente op commerciële activiteiten (paragraaf 8.3)
6) Gemeentelijke bijdrage op basis van de verdeelsleutel		

8-13. Onderstaand is een toelichting opgenomen op de huidige eisen van de regelingen (programmadeel). Dit kan veranderen als gevolg van het sociaal deelfonds:

- *BUIG*: Bij een saldo op de BUIG (baten uit rijksbijdrage en lasten door uitkeringen) kunnen gemeenten een positief saldo vrij besteden en bij een negatief saldo komt 10% van het

toegekende budget voor rekening van de gemeenten De gemeente kan verzoeken om een aanvullende rijksbijdrage (IUA) voor het resterende saldo.

- *Participatiebudget:* Voor het Participatiebudget en de kosten voor re-integratie en educatie geldt dat er beleidsvrijheid is in de aard en omvang van de inzet. De Werkorganisatie heeft een taakstellend budget; een andere inzet van middelen is mogelijk als de gemeenten daarmee instemmen en er een zichtbaar effect is op het terugdringen van de uitkeringslasten. Gemeenten mogen een positief saldo tot 25% van het beschikkingsbedrag aanwenden voor volgende jaren ('meeneemregeling'). Een negatief saldo kan worden gedekt uit de overschotten uit voorgaande jaren en is anders voor rekening van de gemeenten. De Werkorganisatie zal met de gemeenten afspraken maken over hantering van de meeneemregeling (reservevorming per gemeente door de Werkorganisatie of verrekening met gemeente).
- *WSW:* De uitvoering van de Wsw gebeurt al langere tijd binnen de rijksbijdragen en zonder een negatief saldo waaraan de gemeenten aanvullend moeten bijdragen. Door onder andere de dalende rijksbijdrage dient zich wel een negatief saldo aan op de Wsw (zie punt 8.19).

8.3 Toegevoegde waarde

8-14. De toegevoegde waarde bestaat uit de netto-opbrengst uit commerciële activiteiten voor gemeenten en bedrijven. In de huidige situatie (Op/maat) is de omzetverdeling 45% (ca. 3,5 miljoen) gemeenten en 55% bedrijven.

Het realiseren van opdrachten uit commerciële activiteiten is in het belang van de Werkorganisatie:

- Het is een netto-opbrengst waarmee een deel van de apparaatskosten is gedekt.
- Het betreft werkzaamheden waarmee cliënten uit de doelgroep tijdelijke werkervaring kunnen opdoen als stap naar reguliere werkgevers.

Een deel van de omzet (45%) is gerelateerd aan de gemeentelijke opdrachten. De omvang van gemeentelijke opdrachten kan fluctueren. Een vermindering van het opdrachtvolume door een gemeente betekent dat er een kleinere dekking is voor de apparaatskosten. Dat betekent mogelijk dat alle gemeenten via de verdeelsleutel een hoger bijdrage betalen. Om te voorkomen dat alle gemeenten het effect ondervinden van een verminderd opdrachtvolume van een gemeente is het mogelijk dat de gemeenten onderling een vaste minimale omzet of omzetverhouding met ondergrens met elkaar afspreken. Op het moment dat een gemeente in een jaar onder het minimum zit kan het verschil met die betreffende gemeente worden verrekend. De financiële consequenties zijn dan voor de betreffende gemeente.

8-15. De begrote totale omzet uit commerciële activiteiten is € 7 mln en de toegevoegde waarde (omzet minus directe kosten) is € 5.8 mln. In de huidige situatie van Op/maat is van de totale omzet € 3,5 mln afkomstig van gemeentelijke opdrachten. Historisch gezien is het omzetvolume van gemeenten over 2010 t/m 2012: 3,51 mln, 3,54 mln en 3,34 mln.

8-16. Uitgaande van een totale begrote omzet van 3,5 mln aan gemeentelijke opdrachten kan een minimaal normbedrag per gemeente worden bepaald. In dit normbedrag behoren gemeentelijke opdrachten te zitten met een feitelijke toegevoegde waarde voor de Werkorganisatie. Opdrachten die geen of nauwelijks toegevoegde waarde leveren (zoals verloningsopdrachten van re-

integranten) zouden feitelijk buiten de afspraken moeten worden gehouden. Het voorstel is om kwantitatieve afspraken te maken (omzetbedrag per gemeente) en nog geen kwalitatieve afspraken (soort van opdrachten die geschikt moeten zijn voor de diverse doelgroepen).

- 8-17. De bepaling van het normbedrag voor gemeentelijke opdracht is gebaseerd op het begrote omzetvolume (€ 3.5 mln) en een verdeling over gemeenten op basis van de WSW taakstelling (aantal WSW-ers per gemeente conform beschikking). Deze laatste is representatief voor de doelgroepen die de komende jaren de opdrachten uitvoeren.
- 8-18. Het voorstel is om de normbedragen per gemeenten voor drie jaar vast te stellen en daarna te herijken, omdat de doelgroep die opdrachten uitvoert gaat veranderen (bredere instroom vanuit WWB en Wajong).
- 8-19. Het normbedrag per gemeente is als volgt berekend:

Gemeenten	Aandeel taakstelling WSW	Omvang normbedrag	Gemiddelde omzet 2010-2012 aan Op/maat
<i>Drechterland</i>	9,0%	€ 315.000	€ 292.387
<i>Enkhuizen</i>	12,0%	€ 420.000	€ 323.108
<i>Hoorn</i>	39,0%	€ 1.365.000	€ 817.976
<i>Koggenland</i>	5,5%	€ 192.500	€ 291.429
<i>Medemblik</i>	17,0%	€ 595.000	€ 840.028
<i>Opmeer</i>	3,5%	€ 122.500	€ 261.127
<i>Stede Broec</i>	14,0%	€ 490.000	€ 637.810
Totaal	100,0%	€ 3.500.000	€ 3.463.865

- 8-20. Gemeenten kunnen in een jaar een hoger of lager opdrachtvolume verstrekken aan de Werkorganisatie. Het voorstel is om een bonus/malus-regeling toe te passen. Het doel van deze regeling is om de hogere of lagere omzet per gemeente te verrekenen. Zonder deze regeling kan een hoger of lager opdrachtvolume invloed hebben op het bedrag dat gemeenten via de verdeelsleutel voor de apparaatskosten bijdragen.
- 8-21. Het voorstel voor de bonus/malus-regeling is:
- Malus: 50% betaling door de gemeente van het verschil tussen het feitelijke opdrachtbedrag en het normbedrag. Als een gemeente een lager opdrachtvolume in een jaar realiseert dan het normbedrag dan betaalt de gemeente de helft van het verschil.
 - Bonus: indien de gerealiseerde toegevoegde waarde (omzet minus directe kosten én bijdrage gemeente(en) als gevolg van bovenstaand malus-regeling) hoger ligt dan begroot dan ontvangen gemeenten die een hoger opdrachtvolume realiseren dan het normbedrag naar onderlinge evenredigheid (op basis van opdrachtsom) het verschil tussen realisatie en begroting.
- 8-22. De bonus/malus-regeling zorgt ervoor dat de Werkorganisatie geen saldo realiseert op het onderdeel toegevoegde waarde. Het percentage van 50% bij de malus is gebaseerd op compensatie van de vaste kosten die de Werkorganisatie heeft doordat zij anticipeert op een

begroot opdrachtvolume van de gemeenten. Bij een lagere omzet wordt de Werkorganisatie geconfronteerd met onderbezetting en bijbehorende kosten.

- 8-23. Bij het bepalen van de bonus/malus regeling wordt rekening gehouden met de social return inspanningen van de gemeenten ten behoeve van de doelgroep. In 2014 wordt proefgedraaid met de bonus/malus regeling binnen de GR Op/maat. Proefdraaien betekent dat de effecten worden bepaald van het sturen op social return door gemeenten en het administreren van de opdrachtvolumes voor Op/maat zonder dat dit in 2014 tot een financiële verrekening leidt. In deze proefperiode wordt eveneens onderzoek gedaan naar de prikkels die uitgaan van de bonus/malus regeling. Op basis van de uitkomsten van de proefperiode wordt de bonus/malus regeling met de start van de Werkorganisatie op 1 januari 2015 ingevoerd.

8.4 Exploitatiebegroting en meerjarenraming

- 8-24. De financieel technische onderbouwing van de exploitatiebegroting en een toelichting per begrotingspost zijn in bijlage 24 opgenomen.
- 8-25. De exploitatiebegroting en meerjarenraming bestaan uit een programmadeel en een apparaatsdeel.
- 8-26. Het programmadeel is gebaseerd op ramingen uit de gemeentebegrotingen en Op/maat en de omvang is in evenwicht gebracht met de geraamde baten vanuit de rijksbijdrage. In de begroting is er geen saldo op de lasten en baten voor het programmadeel.
- 8-27. Uit de begroting volgt een negatief saldo op het onderdeel WSW doordat de rijksbijdrage lager is dan de personeelskosten. In de begroting is een loonindexering toegepast van 1,5% per jaar, waardoor het negatieve saldo oploopt. Dit is een autonoom effect van de bekostiging WSW die los staat van de vorming van de Werkorganisatie. Onderstaande tabel geeft inzicht in het saldo uit de begroting van de Werkorganisatie en de verdeling van het saldo op basis van het aandeel (verdeelsleutel op basis van aantal gewerkte dagen (formatie) per Wsw-er per gemeente). Of dit saldo – als het zich voordoet in de jaarrekening – ook verrekend zal worden met gemeenten hangt af van het al dan niet benutten van de reserve. Bij de berekening is geen rekening gehouden met toekomstige veranderingen in de omvang van de rijksbijdrage WSW en de beperking van de instroom in de WSW (deze twee zijn wel betrokken bij de meerjarenbegroting van Op/maat). De reden is dat de exploitatiebegroting en meerjarenbegroting aansluiten op de begrotingssystematiek van gemeenten, waarin aangekondigde wijzingen in rijksbeleid niet worden betrokken in de meerjarenraming, maar vermeld staan in de risicoparagraaf.

Indicatie geraamde saldo WSW: rijksbijdrage -/- personeelskosten WSW-ers (dit staat los van de Werkorganisatie en is een effect van de relatie tussen de rijksbijdrage en de ontwikkeling van personeelskosten van WSW-ers)				
	Aandeel	2015	2016	2017
Gemeente Drechterland	9,0%	32760	55620	78930
Gemeente Enkhuizen	12,0%	43680	74160	105240
Gemeente Hoorn	39,0%	141960	241020	342030
Gemeente Koggenland	5,5%	20020	33990	48235

Indicatie geraamde saldo WSW: rijksbijdrage -/- personeelskosten WSW-ers (dit staat los van de Werkorganisatie en is een effect van de relatie tussen de rijksbijdrage en de ontwikkeling van personeelskosten van WSW-ers)				
Gemeente Medemblik	17,0%	61880	105060	149090
Gemeente Opmeer	3,5%	12740	21630	30695
Gemeente Stede Broec	14,0%	50960	86520	122780
Totaal	100,0%	€ 364.000	€ 618.000	€ 877.000

8-28. Het apparaatsdeel kent de volgende kostencomponenten:

- a. Personeelskosten: begrote loonsom op basis van de omvang formatie en de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden (salarissen, reiskosten, pensioenbijdrage werkgever) en algemene personeelskosten (opleiding, abonnementen, arbozorg e.d.).

De personeelskosten worden inzichtelijk gemaakt op basis van de:

- formatie voor het uitvoeren van primaire taken (cliëntgerelateerde taken, werkgeversbenadering, commerciële activiteiten)
- formatie voor ondersteunende taken zoals personeel, financiën en facilitaire taken (overhead).

- b. Materiële overhead: budget voor de ondersteunende taken. Het gaat hier om budgetten voor huisvesting, ICT.

- c. Eventuele directe materiële kosten en inhuurbudgetten: budgetten voor het dekken van kosten ter ondersteuning van de uitvoering.

8-29. De begroting is gebaseerd op formatieaantallen voor de primaire formatie en de overhead. De Werkorganisatie kan besluiten om formatiebudget te benutten voor inhuur/uitbesteding in plaats van eigen personeel, als na plaatsing van personeel blijkt dat deze ruimte er is.

8-30. De begroting is gebaseerd op structurele uitvoeringskosten voor een gemiddelde omvang van cliëntaantallen (situatie april 2013) en daarop gebaseerde dienstverlening. Bij de definitieve begroting zal de peildatum voor cliëntaantallen worden geactualiseerd. De gemeenten baseren hun structurele bijdrage via de verdeelsleutel op de structurele uitvoeringskosten. De Werkorganisatie toetst de omvang van de structurele formatie en maakt dit inzichtelijk in de Planning en Control documenten (begroting, jaarstukken etc.). Bovengemiddelde cliëntaantallen, extra wensen ten aanzien van de uitvoerende dienstverlening of een andere startsituatie (bijvoorbeeld hogere inbreng van formatie) kunnen leiden tot incidenteel hogere uitvoeringskosten en een incidenteel hogere bijdrage van gemeenten. De Werkorganisatie zal incidentele werkzaamheden zoveel mogelijk opvangen met een flexibele schil.

8-31. De eindbalans van de gemeenschappelijke regeling Op/maat zal worden opgenomen in de beginbalans van de Werkorganisatie. Dit betekent dat reserves van Op/maat overgaan. Het Algemeen Bestuur stelt op basis van een te maken risicoanalyse de omvang vast van de algemene reserve die benodigd is voor de Werkorganisatie en die aanwezig zou moeten zijn bij de startsituatie vanuit de overdracht van de reserve van de GR Op/maat. Een eventuele surplus van de reserve (de reserve bij de GR Op/maat is hoger dan is benodigd voor de Werkorganisatie) wordt gehanteerd om de exploitatiekosten van de Werkorganisatie te verminderen in de eerste twee uitvoeringsjaren. De gemeentelijke bijdrage vermindert daardoor en levert daarmee voor

gemeenten meer financiële dekking op. Voor verdeling van het surplus geldt de verdeelsleutel 'aantal WSW-ers per gemeente'. De besluiten over de omvang van de reserve liggen bij het Algemeen Bestuur van de GR Op/maat. Het Algemeen Bestuur heeft daarbij de verantwoordelijkheid om bij besluiten de continuïteit van de toekomstige gemeenschappelijke regeling te betrekken. De Werkorganisatie zal in 2014 een ontwerpbegroting 2015 opstellen en een nota reserves en voorzieningen waarin de onderwerpen reserves en werkkapitaal zijn uitgewerkt.

- 8-32. Voor het uitvoeren van een gedegen risicoanalyse is meer tijd nodig en dienen de definitieve financiële implicaties van de Participatiewet voorhanden te zijn. Gezien dit feit wordt een pragmatische oplossing voorgesteld voor de exploitatiebegroting in dit bedrijfsplan. Er wordt uitgegaan van de afspraak zoals die zijn overeengekomen door alle gemeenten in Noord-Holland Noord voor verbonden partijen²⁵. Namelijk een weerstandsvermogen binnen de gemeenschappelijke regeling bedraagt maximaal 2,5% van de lasten. De afspraak voor Werkorganisatie luidt derhalve: 'De algemene reserve voor de Werkorganisatie bedraagt 2,5% van de lasten tenzij op basis van de risicoanalyse blijkt dat een hogere reserve noodzakelijk is'. Op dit moment is de risicoanalyse nog niet beschikbaar, waardoor van 2,5% voor de algemene reserve wordt uitgegaan'. Een algemene reserve van 2,5% betekent een surplus van € 3,5 mln ten opzichte van de verwachte algemene reserve van Op/maat op het moment van overgang naar de werkorganisatie. Het surplus wordt benut om de exploitatiekosten voor 2015 en 2016 met ieder € 1,75 mln te verlagen.
- 8-33. De Werkorganisatie volgt zoveel als mogelijk en wenselijk de kaders die op het niveau van Noord-Holland Noord zijn vastgelegd. De Werkorganisatie kent op onderdelen een specifieke en afwijkende situatie (kapitaalintensief voor de sociale werkvoorziening, uitvoeren van commerciële activiteiten en het aangaan van commerciële contracten, een 800-tal arbeidscontracten voor SW-ers die onder een aparte CAO vallen) die tot gevolg kunnen hebben dat op onderdelen specifieke kaders worden vastgesteld. De huidige situatie van Op/maat laat dit zien. De Werkorganisatie zal te allen tijde aangeven en motiveren welke specifieke kaders zij voorstelt en wat de reden is dat deze afwijkend zijn aan de kaders die in Noord-Holland Noord zijn vastgelegd. HN zijn vastgelegd. Voor de omvang van de algemene reserve wordt om pragmatische reden vooralsnog de 2,5%-norm gevolgd.

- 8-34. De exploitatiebegroting en meerjarenraming zijn als volgt:

LASTEN				
Nr	Begrotingsposten	2015	2016	2017
0	PROGRAMMAKOSTEN	€ 61.523.085	€ 61.523.085	€ 61.523.085
0.1	Inkomensverstrekking	€ 39.025.565	€ 38.770.970	€ 38.512.556
0.2	Re-integratie en educatie	€ 5.524.520	€ 5.524.520	€ 5.524.520
0.3	Personeelskosten WSW-ers	€ 16.973.000	€ 17.227.595	€ 17.486.009

²⁵ De gemeenten in Noord-Holland Noord hebben financiële en procesmatige beleidslijnen vastgesteld ten aanzien van indexering, weerstandsvermogen en nieuw beleid in gemeenschappelijke regelingen.

1	PERSONEEL PRIMAIR PROCES	€ 7.273.181	€ 7.273.181	€ 7.273.181
	Omvang formatie	116	116	116
1.1	Salariskosten	€ 6.552.416	€ 6.552.416	€ 6.552.416
1.2	Opleidingskosten	€ 131.048	€ 131.048	€ 131.048
1.5	Algemene personeelskosten	€ 524.193	€ 524.193	€ 524.193
1.6	Mobiliteit / loopbaanontwikkeling	€ 65.524	€ 65.524	€ 65.524
2	UITBESTEDING en INHUUR	€ 330.000	€ 330.000	€ 330.000
2.1	Inhuur personeel van derden	€ 105.000	€ 105.000	€ 105.000
2.2	Onderzoek en advies	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000
2.3	Inhuur sociale recherche	€ 180.000	€ 180.000	€ 180.000
3	INFRASTRUCTUUR ARBEIDSONTWIKKELING EN COMMERCIELE ACTIVITEITEN	€ 1.324.575	€ 1.344.444	€ 1.364.610
3.1	Huisvesting, apparatuur, inventaris	€ 426.300	€ 432.695	€ 439.185
3.2	Bedrijfslasten (onderhoud, energie, belastingen)	€ 872.900	€ 885.994	€ 899.283
3.3	Vervoerskosten	€ 25.375	€ 25.756	€ 26.142
		€ -	€ -	€ -
4	BEDRIJFSVOERING EN ONDERSTEUNING	€ 2.385.573	€ 2.385.573	€ 2.385.573
	Omvang formatie	36	36	36
4.1	Salariskosten	€ 2.188.599	€ 2.188.599	€ 2.188.599
4.1.1	Opleidingskosten	€ 43.772	€ 43.772	€ 43.772
4.1.2	Algemene personeelskosten (inclusief reiskosten)	€ 131.316	€ 131.316	€ 131.316
4.1.3	Mobiliteit / loopbaanontwikkeling	€ 21.886	€ 21.886	€ 21.886
5	MATERIELE OVERHEAD / INDIRECTE KOSTEN	€ 1.702.790	€ 1.702.790	€ 1.702.790
5.1	ICT (hardware, software, telefonie)	€ 971.982	€ 971.982	€ 971.982
5.2	Huisvesting: huur, servicekosten en facilitair	€ 570.808	€ 570.808	€ 570.808
5.3	Accountant, belasting, financieel advies	€ 45.000	€ 45.000	€ 45.000
5.4	Clëntenparticipatie	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
5.5	Verzekeringen en belastingen	€ 35.000	€ 35.000	€ 35.000
5.6	Advertentiekosten	€ 15.000	€ 15.000	€ 15.000
5.7	Voorinvesteringen Werkorganisatie	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
6	RENTE	€ 60.826	€ 60.826	€ 60.826
6.1	Rentelasten ICT	€ 23.220	€ 23.220	€ 23.220
6.2	Rentelasten huisvesting/inrichting	€ 25.606	€ 25.606	€ 25.606

6.3	Rentelasten kosten infrastructuur	€ 12.000	€ 12.000	€ 12.000
7	TRANSITIEKOSTEN	€ 386.350	€ 193.175	€ -
7.1	Transitiekosten	€ 386.350	€ 193.175	
8	ONVOORZIEN	€ 204.418	€ 204.418	€ 204.418
8.1	Onvoorzien	€ 204.418	€ 204.418	€ 204.418
	APPARAATSKOSTEN	€ 13.667.714	€ 13.494.408	€ 13.321.399
	TOTAAL LASTEN	€ 75.190.799	€ 75.017.493	€ 74.844.484
BATEN				
9.1	Bijdragen deelnemers: BUIG	€ 39.389.565	€ 39.389.565	€ 39.389.565
9.2	Bijdragen deelnemers: Participatiebudget	€ 5.524.520	€ 5.524.520	€ 5.524.520
9.3	Bijdragen deelnemers: WSW	€ 16.609.000	€ 16.609.000	€ 16.609.000
9.4	Bijdragen deelnemers aan apparaatskosten	€ 6.108.714	€ 5.935.408	€ 7.512.399
9.5	Toegevoegde waarde (Netto omzet commerciële activiteiten)	€ 5.809.000	€ 5.809.000	€ 5.809.000
9.6	Bijdrage uit benutting verdien capaciteit	pm	pm	pm
9.7	Overige bijdragen	pm	pm	pm
9.8	Onttrekking algemene reserve	€ 1.750.000	€ 1.750.000	€ 0
	TOTAAL BATEN	€ 75.190.799	€ 75.017.493	€ 74.844.484
SALDO		€ 0	€ 0	€ -0

8-35. In de begroting is uitgegaan van een behoedzame raming. Om deze reden zijn geen opbrengsten uit het benutten van de verdien capaciteit van cliënten in groep 3 geraamd. Deze ambitie zal eerst in praktijk gerealiseerd moeten worden.

8.5 Risicoparagraaf

8-36. Het voornemen tot het instellen van een sociaal deelfonds betekent een ontschotting van de huidige regelingen voor het Participatiebudget, Wsw en de Wajong. De Werkorganisatie zal in de ontwerp-begroting die in 2014 wordt opgesteld en aangeboden inzichtelijk maken wat de consequenties zijn van het sociaal deelfonds.

8-37. Met betrekking tot de BTW-aspecten zijn verschillende situaties mogelijk. Op basis van dit bedrijfsplan wordt fiscaal advies ingewonnen over de BTW-positie van de Werkorganisatie en wordt hierover het overleg gestart met de belastingdienst om een standpunt te verkrijgen over de BTW-positie. Er bestaat een risico van een kostenverhoging voor de gemeenten als (een deel van) de prestaties van de Werkorganisatie als niet-belaste prestaties worden aangemerkt. De Werkorganisatie kan de BTW op de inkoop voor deze prestaties dan niet terugvorderen en deze kosten moeten doorbelasten aan de gemeenten. Op hoofdlijnen zijn er twee situaties mogelijk:

- De BTW op inkopen die te maken hebben met overheidshandelen kan door gemeenten worden gecompenseerd bij het BTW Compensatiefonds (BCF). Dat kan niet direct door een samenwerkingsverband. In die situatie moet de BTW worden 'doorgeschoven' naar de deelnemers die op hun beurt de BTW compenseren bij het BCF. De door te schuiven BTW moet geschieden op basis van een verdeelsleutel van de kosten. Deze constructie is vastgelegd in artikel 11, lid 1 sub U van de Wet op de Omzetbelasting. Het gaat daarbij om de BTW die de Werkorganisatie op de inkoop heeft betaald. Mogelijk wordt er een landelijk plafond gesteld aan de omvang van het BCF. Dit kan betekenen dat gemeenten de doorgeschoven BTW niet of niet geheel kunnen compenseren.
 - De prestaties van de Werkorganisatie worden in fiscale zin aangemerkt als 'ondernemers' prestaties. In dat geval worden de diensten aan de deelnemers gezien als belaste prestaties en brengt de Werkorganisatie over het gehele factuurbedrag de BTW in rekening. De Werkorganisatie draagt de BTW af aan de fiscus onder vooraftrek van de betaalde BTW op de inkoop. De gemeenten kunnen de aan de Werkorganisatie betaalde BTW compenseren bij het BCF.
- 8-38. De afspraken uit het sociaal akkoord betekenen dat de rijkssubsidie op de WSW (subsidiebedrag per WSW-er) daalt en dat de instroom in de Wsw wordt beperkt. Dit heeft invloed op de kosten en baten van de Werkorganisatie.
- 8-39. De toegevoegde waarde van de commerciële activiteiten is opgenomen onder de baten. Deze toegevoegde waarde fluctueert als gevolg van het opdrachtvolume van de gemeenten en bedrijven.
- 8-40. In de realisatie zal een saldo ontstaan op het programmadeel (BUIG, Participatiewet en WSW). De instroom kan groeien of dalen als gevolg van de economische situatie en invloed hebben op het saldo.

8.6 Wajong

- 8-41. Een deel van de Wajongers die worden bediend door het UWV gaan over naar gemeenten die de uitvoering bij de Werkorganisatie leggen. Er is nog onzekerheid over het aantal Wajongers dat overgaat naar gemeenten en het tempo waarin dit gebeurt. Op basis van landelijk beschikbare gegevens en landelijke ramingen is een analyse gemaakt van de omvang van de doelgroep voor de Westfriese gemeenten. De onderbouwing staat in bijlage 26.
- 8-42. Op de lange termijn wordt een toename verwacht van het aantal cliënten voor de Werkorganisatie van 2.080. Daarvan zijn er 840 aan het werk die bij het UWV blijven totdat het dienstverband eindigt. Dit leidt tot een toename van het aantal cliënten van 1.240 vanaf 2015.
- 8-43. Er zijn landelijke cijfers beschikbaar over de voorgenomen gemeentelijke financiering voor de Wajong. De landelijke cijfers hebben betrekking op rijksbijdragen voor uitkeringen en aanverwante kosten en toevoegingen aan het Gemeentefonds voor uitvoeringskosten. De landelijke cijfers zijn vertaald naar West-Friesland door het aandeel te nemen in de rijksbijdragen.
- 8-44. De landelijke cijfers resulteren op hoofdlijnen in de volgende voorgenomen financieringsstromen voor West-Friesland..

	2015	2016	2017	2018
Programmadeel (uitkeringen en andere cliëntgerelateerde uitgaven)	€ 1.387.647	€ 3.366.524	€ 5.523.624	€ 7.453.337
Apparaatsdeel (uitvoeringskosten)	€ 84.560	€ 422.800	€ 813.890	€ 1.152.130

8-45. De Werkorganisatie zal in de ontwerpbegroting die in 2014 wordt opgesteld een voorstel doen voor de omvang van de apparaatskosten voor dienstverlening aan de doelgroep Wajong en de omvang van de gemeentelijke bijdrage. Om op dit moment globaal inzicht te bieden is nagegaan hoeveel capaciteit de werkorganisatie kan inzetten voor de voorgenomen rijksbijdrage in het Gemeentefonds. Het betreft de volgende formatieomvang:

	2015	2016	2017	2018
Omvang formatie die de Werkorganisatie kan inzetten voor de Wajong op basis van de voorgenomen rijksbijdrage	0,9	4,4	8,4	11,9

8.7 Verdeelsleutel apparaatskosten

8-46. De Werkorganisatie raamt lasten in de exploitatiebegroting voor het laten functioneren van de organisatie. Deze lasten bestaan uit personeel, overhead zoals huisvesting en ICT en kosten voor de bedrijfsvoering. De lasten worden geduid als apparaatskosten. De gemeentelijke bijdrage voor dekking van de apparaatskosten is gebaseerd op een vaste verdeelsleutel. De verdeelsleutel wordt tevens gehanteerd bij het verrekenen van een financieel saldo op de apparaatskosten als dit saldo uit de jaarrekening blijkt.

8-47. De verdeelsleutel is de procentuele bijdrageverhouding tussen gemeenten. De aard van de verdeelsleutel ligt langjarig vast (de verdeelmaatstaf), de berekening (percentages) wordt jaarlijks gemaakt op de volgende wijze:

- De Werkorganisatie maakt de jaarlijkse berekening en verwerkt dit in haar (concept)begroting. Begroting. De berekening wordt gebaseerd op gegevens die op 1/1 beschikbaar zijn van het jaar waarin de begroting wordt gemaakt.
- De berekeningswijze voor de verdeelsleutel is op de onderdelen:
 - Aantal bijstandsgerechtigden: Gemiddelde van het aantal bijstandsgerechtigden per gemeente uit de landelijke CBS databank met als peiling drie voorgaande jaren.
 - Aantal inwoners: Situatie op 1/1
 - Uitvoeringskosten: Door gemeenten opgegeven omvang van formatie en inhuur/uitbesteding per begrotingsjaar 2013 voor de taken die worden opgedragen aan de Werkorganisatie. Dit onderdeel wordt niet aangepast.

8-48. De verdeelsleutel (aard en percentages) is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

1) Aansluiten op bestaande praktijk gemeenschappelijke regelingen

Er functioneren diverse gemeenschappelijke regelingen waaraan (een deel van) de Westfriese gemeenten deelnemen. Bij de regelingen is een bijdrage op basis van inwoneraantal

gebruikelijk, hoewel er ook andere verdelingen zijn. Om deze reden ligt het voor de hand dat inwoneraantal een element is in de verdeelsleutel.

2) *Stabiel in verband met meerjarenbegrotingengemeenten*

De verdeelsleutel dient door de jaren heen stabiel te zijn en niet veel te fluctueren. Bij grote fluctuaties zijn er sterke veranderingen in de jaarlijkse gemeentelijke bijdragen wat lastig is voor de meerjarenbegroting van een gemeente. Om deze reden ligt het voor de hand om de onderdelen waaruit de verdeelsleutel bestaat langjarig vast te stellen.

3) *Onafhankelijk van andere bijdragen gemeenten aan Werkorganisatie*

De gemeentelijke bijdrage op basis van de verdeelsleutel is één van de bijdragen aan de Werkorganisatie. De overige bijdrage is gebaseerd op overdracht van rijksbijdragen. Een verdeelsleutel dient om deze reden niet geheel gebaseerd te zijn op elementen waarop ook al de rijksbijdrage is gebaseerd (zoals het budget BUIG).

4) *Relatie met takenpakket werkorganisatie*

De verdeelsleutel zal een relatie dienen te hebben met het takenpakket van de Werkorganisatie. Het aantal bijstandsgerechtigden is hiervoor geschikt. Dit vinden we terug in verdeelsleutels van andere samenwerkingsverbanden. Om deze reden ligt het voor de hand dat aantal bijstandsgerechtigden een element is in de verdeelsleutel.

5) *Relatie met huidige uitvoeringskosten in verband met vrijval gemeentebegroting*

De verdeelsleutel resulteert in de gemeentelijke bijdrage aan de Werkorganisatie. Elke gemeente zal deze bijdrage moeten dekken in de begroting. In de gemeentebegroting ontstaat vrijval als huidige uitvoeringskosten vervallen. Om deze reden ligt het voor de hand dat uitvoeringsomvang per gemeente (formatie en inhuur/uitbesteding) een element is in de verdeelsleutel.

8-49. De volgende verdeelsleutel voldoet aan de uitgangspunten (zie hierboven), volgt het solidariteitsprincipe (gezamenlijk dragen van lusten en lasten) en de procentuele verdeling over gemeenten kent geen extremen tussen gemeenten:

Opbouw van de verdeelsleutel voor de apparaatskosten		
Onderdeel	Weging	Berekeningswijze
Aantal cliënten WWB	50 %	Gemiddelde van het aantal cliënten WWB gedurende de afgelopen drie jaren op basis van brongegevens van het CBS. De berekening is gebaseerd op gegevens van april 2012 en mei 2013 en wordt in de definitieve begroting gebaseerd op drie jaar (toevoegen peiling 2014) .
Aantal inwoners	25 %	Aantal op peildatum op basis van brongegevens CBS. De berekening is gebaseerd op gegevens van 1/8/2013.
Huidige uitvoeringskosten	25 %	Door gemeenten opgegeven formatie voor het primaire

		proces. De berekening is gebaseerd op gegevens van 1/1/2013.
--	--	--

8-50. De verdeelsleutel is:

Verdeelsleutel: procentueel aandeel per gemeente						
Drechterland	Enkhuizen	Hoorn	Koggenland	Medemblik	Opmeer	Stede Broec
5,67%	10,12%	50,90%	6,14%	16,33%	3,53%	7,30%

8-51. De opbouw van de procentuele verdeling op de drie onderdelen is (zie voor definities van de meting de bovenstaande tabel met toelichting per onderdeel van de verdeelsleutel):

Verdeelsleutel: opbouw op de onderdelen							
Onderdeel met weging in de verdeelsleutel	Drechter land	Enk huizen	Hoorn	Koggen land	Medem blik	Opmeer	Stede broec
Aantal cliënten WWB weging 50%	105 4,4 %	285 12,0 %	1.270 53,4 %	115 4,8 %	360 15,1 %	75 3,2 %	170 7,1 %
Aantal inwoners: weging 25 %	19.289 9,3 %	18.355 8,8 %	71.567 34,4 %	22.492 10,9 %	43.281 20,8 %	11.381 5,5 %	21.437 10,3 %
Huidige uitvoeringskosten (formatie): weging 25%	4,13 4,6 %	6,95 7,7 %	56,33 62,5 %	3,67 4,1 %	12,86 14,3 %	2,1 2,3 %	4,16 4,6 %

8-52. De gemeentelijke bijdrage voor de apparaatskosten op basis van de exploitatiebegroting/meerjarenraming en inclusief de onttrekking van de algemene reserve is in de onderstaande tabel weergegeven. De verdeling van het surplus aan algemene reserve geschiedt volgens de verdeelsleutel 'aantal WSW-ers per gemeente' (= verdeelsleutel binnen Op/maat).

Bijdrage deelnemers aan apparaatskosten inclusief onttrekking reserve van Op/maat				
	Verdeelsleutel ²⁶	2015	2016	2017
Gemeente Drechterland	5,7%	€ 288.178	€ 278.349	€ 426.038
Gemeente Enkhuizen	10,1%	€ 585.447	€ 567.905	€ 760.394
Gemeente Hoorn	50,9%	€ 3.317.857	€ 3.229.638	€ 3.824.071
Gemeente Koggenland	6,1%	€ 386.201	€ 375.562	€ 461.191
Gemeente Medemblik	16,3%	€ 986.160	€ 957.852	€ 1.227.092
Gemeente Opmeer	3,5%	€ 215.916	€ 209.804	€ 264.952
Gemeente Stede Broec	7,3%	€ 328.954	€ 316.297	€ 548.661
Totaal deelnemers / gemeenten	100%	€ 6.108.714	€ 5.935.408	€ 7.512.399

²⁶ De percentages van de verdeelsleutel zijn afgerond weergegeven tot één cijfer achter de komma. Bij de berekening van de bijdrage apparaatskosten is het niet afgeronde percentage gehanteerd.

- 8-53. De verdeelsleutel kan per gemeente tot een (positief of negatief) verschil leiden tussen de bijdrage aan de apparaatskosten en de huidige gemeentelijke uitvoeringskosten volgens de eigen gemeentelijke berekening.
- 8-54. Voor de jaren 2015 en 2016 is voor alle gemeenten per definitie sprake van een positief verschil (bijdrage aan apparaatskosten liggen onder de huidige gemeentelijke uitvoeringskosten). Dit als gevolg van het surplus op de algemene reserve van € 3,5 mln. Met het surplus worden de exploitatiekosten voor 2015 en 2016 met € 1,75 mln verlaagd, en daarmee de gemeentelijke bijdrage aan de apparaatskosten. Voor de jaren 2017 e.v. is het verschil tussen de bijdrage aan de apparaatskosten en de huidige gemeentelijke uitvoeringskosten afhankelijk van de gemeentelijke berekeningswijze en de mate waarin de gemeente de desintegratiekosten heeft weten af te bouwen (zie voor desintegratiekosten paragraaf 8.9).

8.8 Projectbegroting

Blauwdruk

- 8-55. *In de blauwdruk is een projectbudget bepaald dat nodig is voor de inrichting/oprichting van de Werkorganisatie met een omvang van € 1.140.000. Het bestuur van Op/maat heeft besloten dat dit projectbudget wordt gedekt uit de reserve van Op/maat. De directeur van Op/maat is budgethouder.*
- 8-56. Er is een procedure vastgesteld voor het aanvragen, beoordelen, goedkeuren en monitoren van uitgaven in relatie tot het projectbudget.
- 8-57. Het projectbudget in de blauwdruk is opgesteld met de volgende uitgangspunten:
- Start van de Werkorganisatie per 1/1/14
 - Bedoeld voor de inrichting/oprichting
- 8-58. Ten opzichte van de blauwdruk is een tussenfase ingelast om een bedrijfsplan op te stellen en dit in besluitvorming te brengen. In deze tussenfase zijn financiële middelen aangewend uit het projectbudget voor het opstellen van het bedrijfsplan en uitwerkingen op de onderwerpen.
- 8-59. Onderstaand overzicht bevat de omvang en opbouw van het projectbudget zoals opgenomen in de blauwdruk. Bij de actuele stand is aangegeven wat het budget is voor 2013 (de tussenfase met opstellen bedrijfsplan) en 2014 (inrichting/oprichting). Voor een deel hebben de uitgaven in de tussenfase betrekking op onderdelen die zijn voorzien in het projectbudget en die met het bedrijfsplan (deels) zijn opgeleverd zoals uitgangspunten over de informatievoorziening, huisvesting en het financiële model. Voor een deel zijn de uitgaven van de tussenfase niet voorzien en om die reden 'onvoorzien'.

Post	Toelichting	Blauwdruk: budget	Actuele stand	
			Budget in 2013	Budget in 2014
Kwartiermaker		150.000		150.000
Kosten werven		30.000		30.000
Organisatieadvies	Inrichting, functiehuis, arbeidsvoorwaarden, ICT/werkplek onderzoek, OR	200.000		150.000
Onderzoeken	ICT, huisvesting, financiën	100.000		50.000
Harmonisatiekosten	Migratie en conversie van systemen en	100.000		100.000

Post	Toelichting	Blauwdruk: budget	Actuele stand	
			Budget in 2013	Budget in 2014
	gegevens, trainingen personeel			
Teambuilding	Samenbrengen personeel	50.000		50.000
Oprichtingskosten	Notaris	20.000		20.000
Vervangingsvraag	Vervanging personeel vanwege inzet Werkorganisatie	150.000		150.000
Communicatie	Marketing en communicatie	150.000		150.000
Onvoorzien	20%	190.000		90.000
Tussenfase			200.000	
Subtotaal			200.000	940.000
Totaal		1.140.000	1.140.000	

8-60. De omvang van het projectbudget blijft ongewijzigd op € 1.140.000.

8.9 Desintegratiegevolgen

8-61. De desintegratiekosten als gevolg van het overhevelen van taken en formatie van gemeenten naar de Werkorganisatie komen voor rekening van de gemeenten.

8-62. De desintegratiekosten kunnen bestaan uit:

- Personele frictie: kosten van formatie die niet overgaat maar die geen (passende) functie meer heeft (boventallig personeel)
- Overige frictie: kosten die verband houden met ontvlechting van taken en eventuele aansluitkosten (zoals verhuiskosten, digitalisering van gegevens)
- Doorlopende overhead bij de gemeenten nadat taken/formatie zijn overgedragen.
 - Huisvesting: doorlopende huisvestingskosten als gevolg van leegstaande ruimtes
 - Automatisering: afboeken boekwaarde / afkoop verplichtingen
 - Facilitair: afboeken boekwaarde / afkoop verplichtingen
 - Doorlopende personele overhead (voor zover deze niet overgaan naar de Werkorganisatie)

8-63. De projectorganisatie van de Werkorganisatie maakt in dit bedrijfsplan een berekening van de omvang van de desintegratiekosten op basis van normgetallen. Deze berekening wordt bijgesteld als er definitieve keuzes zijn gemaakt rondom een aantal uitvoeringsaspecten die invloed hebben op de omvang van desintegratiekosten zoals personele overgang in sociaal plan, keuze voor huisvesting, keuze voor mate van gebruik huidige ICT applicaties.

8-64. Bij te maken keuzes wordt aandacht gegeven aan de mogelijkheden om de desintegratiekosten te beheersen zoals:

- Intentie om medewerkers over te laten gaan naar de Werkorganisatie die taken uitvoeren die overgaan.
- Herschikking van achterblijvende taken en medewerkers binnen en tussen gemeenten om personele frictie te voorkomen.

- Beschikbare overheadfuncties met voorrang te laten bezetten door gemeentelijke medewerkers.
 - Bij huisvesting de prioriteit te leggen op een pand dat door de gemeente of gemeentelijke organisatie in gebruik is.
- 8-65. Er is sprake van een verschil in de relatieve desintegratiekosten tussen gemeenten als :
- De keuze voor huisvesting valt op gemeentelijk vastgoed van één van de gemeente
 - Er verschillen zijn in de (relatieve) mate waarin overheadfuncties worden bezet in de Werkorganisatie
 - De keuze voor ondersteuning (bijvoorbeeld ICT) valt op één of op een ICT-samenwerking van de gemeenten
- 8-66. De verschillen zijn excessief als deze boven een nog vast te stellen bandbreedte liggen. Dit wordt berekend door de desintegratiekosten per gemeente te relateren aan de gemeentelijke bijdrage in de Werkorganisatie. Als de relatieve verschillen tussen de gemeenten boven een bepaald percentage liggen dan is het gedeelte boven het percentage excessief.
- 8-67. Het gedeelte van de desintegratiekosten dat excessief is wordt onderling verrekend door de gemeenten. De 'voordeelgemeente(n)' compenseren de 'nadeelgemeente(n)' gedurende een periode van maximaal drie jaar.
- 8-68. De desintegratiekosten zijn bepaald op basis van een normatieve berekening die is uitgewerkt in bijlage 27 met de volgende onderdelen:
- Harmonisatiekosten als gevolg van personele overgang
 - Projectkosten
 - Personele frictiekosten
 - Achterblijvende overhead
- 8-69. De desintegratiekosten vormen geen kosten in de zin dat het een aanvullende bijdrage is van de gemeenten. Het is een normatieve berekening van het begrotingseffect door het uitplaatsen van taken en formatie. De desintegratiekosten zijn berekend als totaalbedrag over een periode van drie jaar:

Kostenposten	Totaal
Harmonisatiekosten personele overgang	€ 200.000
Projectkosten	€ 0
Boventallig personeel primair proces	€ 1.307.514
Flankerend beleid	€ 153.873
Achterblijvende personele overhead	€ 1.849.279
Achterblijvende huisvesting	€ 939.982
Achterblijvende ICT kosten	€ 180.405
Totaal	€ 4.631.053

- 8-70. Het gedeelte van de desintegratiekosten dat excessief is wordt onderling verrekend door de gemeenten. Bij de inbreng van personeel is een normatieve omvang bepaald voor de inbreng van personeel in de Werkorganisatie op basis van het aandeel in de apparaatskosten. Vervolgens is een bandbreedte bepaald (-5% tot +5) waarbinnen de personele inbreng in de Werkorganisatie niet is

aangemerkt als excessief. Onderstaande tabel bevat de berekening van excessieve effecten bij de personele inbreng. Bij een lagere of hogere inbreng dan de bandbreedte is er sprake van een excessief effect.

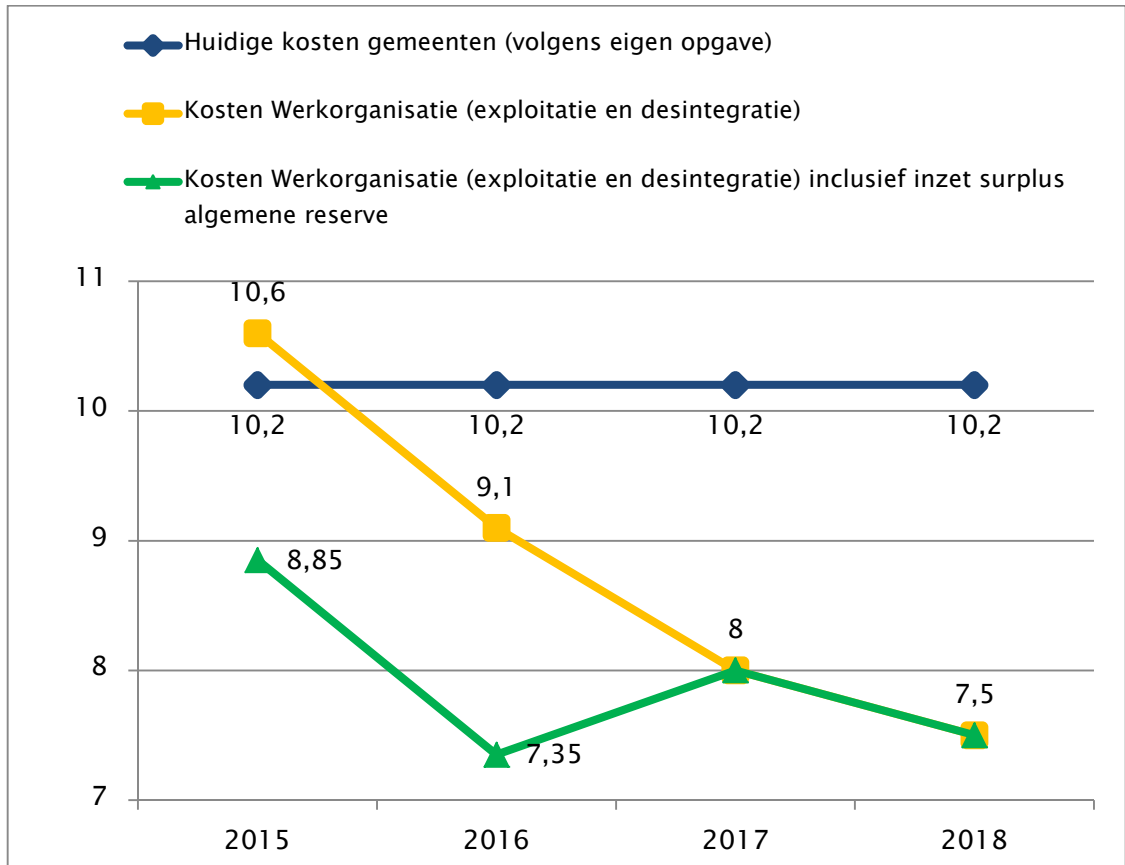
	<i>Verdeelsleutel apparaatskosten</i>	<i>Benodigde primaire formatie</i>	<i>Personele overhead</i>	<i>Totaal in te brengen formatie</i>	<i>Bandbreedte formatie</i>
Drechterland	5,7%	3,9	0,9	4,8	4,5 - 5,0
Enkhuizen	10,1%	6,9	1,5	8,4	8,1 - 8,9
Hoorn	50,6%	34,7	7,8	42,5	40,3 - 44,6
Koggenland	6,1%	4,2	0,9	5,1	4,9 - 5,4
Medemblik	16,7%	11,1	2,5	13,6	12,9 - 14,3
Opmeer	3,5%	2,4	0,5	2,9	2,8 - 3,1
Stede Broec	7,3%	5,0	1,1	6,1	5,8 - 6,4
Totaal	100%	68,1	15,3	83,4	

- 8-71. Bij lagere of hogere inbreng dan de bandbreedte worden de excessieve desintegratiekosten berekend aan de hand van gemiddelde personeelskosten van € 84.975 per fte. Dit zijn de gemiddelde salariskosten gedurende 1,5 jaar. De periode van 1,5 jaar (18 maandsalarissen) is gebaseerd op standaard afspraken in een sociaal plan / sociaal statuut en actieve begeleiding naar werk.
- 8-72. Bij huisvesting en ICT is er sprake van excessieve kosten als één van de gemeenten diensten levert aan de Werkorganisatie. In dat geval worden de desintegratiekosten van de leverende gemeente verminderd met de omvang die voor huisvesting en ICT geldt (€ 3.900 per jaar per fte voor huisvesting en € 1.000 per jaar werkplekkosten per fte voor ICT met de percentage van 100% (2015), 66% (2016) en 33% (2017). De werkplekkosten van € 1.000 per fte zijn gebaseerd op de situatie dat de Werkorganisatie een groot deel van de gemeentelijke ICT-kosten overneemt (licenties, mogelijk apparatuur etc). Het bedrag van € 1.000 betreft achterblijvende kosten bij gemeenten.
- 8-73. Op basis van bovenstaande herberekening van de desintegratiekosten per gemeente wordt het bedrag bepaald van onderlinge compensatie tussen de gemeenten.

8.10 Financieel effect van de Werkorganisatie

- 8-74. De (eenmalige) projectkosten voor de oprichting van de Werkorganisatie worden gedekt uit de reserves van Op/maat. Het financiële effect voor gemeenten is daarmee nihil.
- 8-75. De programmakosten voor de verschillende regelingen (BUIG, Participatiebudget, Wsw en in de toekomst Wajong) worden per gemeente geadmistreerd en verrekend. Het financiële effect is met andere woorden niet anders dan momenteel bij elke individuele gemeente, omdat dezelfde systematiek wordt gehanteerd.
- 8-76. Het financieel effect heeft betrekking op de bijdrage van de gemeenten aan de apparaatskosten van de Werkorganisatie.

- 8-77. De apparaatskosten zijn de lasten in de exploitatiebegroting voor het laten functioneren van de organisatie (personeel, overhead zoals huisvesting en ICT en kosten voor de bedrijfsvoering) op basis van een zero-based benadering. De gemeentelijke bijdrage voor dekking van de apparaatskosten is gebaseerd op een vaste verdeelsleutel.
- 8-78. De apparaatskosten van de Werkorganisatie bedragen € 7,85 mln in 2015 tot € 7,51 mln in 2017 e.v. Het betreffen de apparaatskosten inclusief de verrekening van de toegevoegde waarde (netto omzet commerciële activiteiten van de Werkorganisatie), maar exclusief de onttrekking aan de algemene reserve in 2015 en 2016.
- 8-79. De uitvoeringskosten van de individuele gemeenten gezamenlijk (volgens opgave van de gemeenten) bedragen 10,2 mln. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de apparaatskosten van de Werkorganisatie aanzienlijk lager liggen dan bij de individuele gemeenten (€ 2,3 mln in 2015 tot € 2,7 mln in 2017 e.v.). Kortom, de Werkorganisatie kan de taken op een voordelige / efficiëntere manier uitvoeren.
- 8-80. Als ook de berekende (normatieve) desintegratiekosten (€ 4,6 mln voor 3 jaar: € 2,7 mln in 2015, 1,4 mln in 2016 en € 0,5 mln in 2017) in de vergelijking worden meegenomen dan leidt dit tot de conclusie dat behoudens het eerste jaar het financieel effect van de Werkorganisatie voordelig is voor de gemeenten. De onderstaande afbeelding laat dit zien
- 8-81. Eveneens wordt voorgesteld het surplus aan algemene reserve voor 2015 en 2016 in te zetten voor verlaging van de exploitatiekosten en daarmee verlaging van de gemeentelijke bijdrage aan de apparaatskosten. Het effect hiervan is in de onderstaande afbeelding opgenomen.



8.11 Netto financieel effect voor de gemeenten

- 8-82. De afbeelding hierboven laat zien dat de Werkorganisatie een besparing oplevert ten opzichte van de huidige uitvoeringskosten bij de gemeenten. Maar betekent dit ook een netto financieel voordeel voor de gemeenten?
- 8-83. Het netto financiële effect voor gemeenten is van de volgende factoren afhankelijk:
1. Het effect van de verdeelsleutel voor de gemeentelijke bijdrage aan de apparaatskosten. De verdeelsleutel kan tot een (positief of negatief) verschil leiden tussen de bijdrage aan de apparaatskosten en de huidige gemeentelijke uitvoeringskosten volgens de eigen gemeentelijke berekening. Dit is het effect van het solidariteitsbeginsel (zie paragraaf 8.7).
 2. Het effect van excessieve desintegratiekosten. De systematiek kan per gemeente leiden tot incidentele opbrengsten of kosten. (zie paragraaf 8.9).
 3. De mate waarop de gemeenten in de eigen begroting kosten kunnen laten 'vrijvallen' en dekkingsmogelijkheden weten te creëren.

Verklaring verschil tussen 'besparing' en 'vrijval'

- De huidige gemeentelijke uitvoeringskosten bedragen € 10,2 mln
- Met de overdracht van de taken en personeel naar de Werkorganisatie vallen de directe personeelskosten uit de begroting vrij. Deze bedragen € 5,3 mln voor het personeel dat geplaatst wordt bij de Werkorganisatie (primaire formatie en overheadfuncties).
- Het verschil van € 4,9 mln heeft de volgende oorzaken:
 1. Geen afbouw van bovenformatief personeel ad € 1.2 mln . Dit is berekend als het verschil tussen de huidige formatie voor het primaire proces en de te plaatsen formatie voor het primaire proces tegen de gemiddelde personeelskosten)
 2. Geen afbouw van doorlopende overhead in de eigen organisatie ad € 3.4 mln . Dit is berekend voor de te plaatsen primaire formatie tegen de gemiddelde overheadkosten per fte.
 3. Taakgerelateerde programmakosten ad 0.3 mln die zijn opgenomen in de begroting van de Werkorganisatie, maar die bovenstaand nog niet zijn meegenomen in de vrijval bij gemeenten (bijvoorbeeld inhuurkosten sociale recherche)

- 8-84. Om de 'vrijval' in de begroting op een gelijke manier tussen gemeenten te kunnen berekenen is een uniforme rekenmethodiek ontwikkeld die er als volgt uit:

Gemeentelijke bijdrage aan apparaatskosten

-/- Directe vrijval uitplaatsing personeel (formatie maal personeelskosten)

-/- Taakgerelateerde kosten

= saldo

-/- Vrijval op boventaligheid en overhead (optioneel per gemeente)

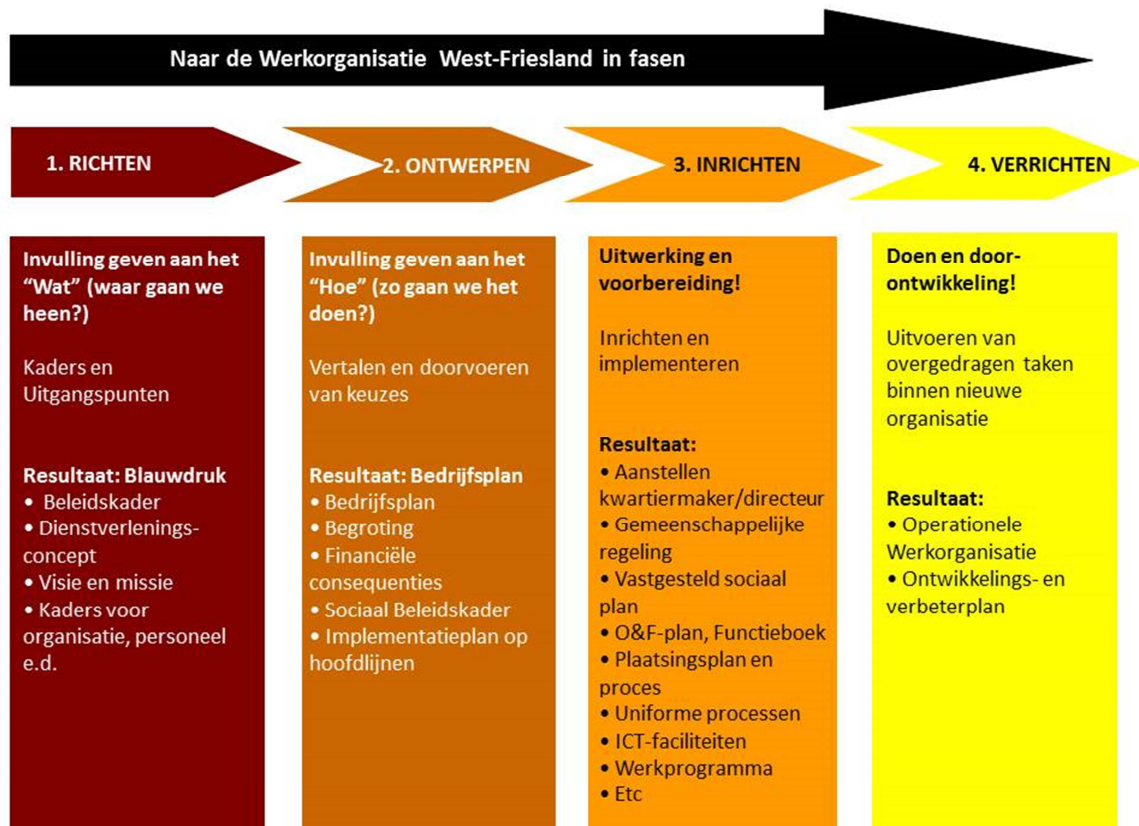
= saldo

- 8-85. Er is sprake van vrijval op boventalligheid en overhead als de gemeente in staat is boventallig personeel elders in te zetten en de overhead (bijvoorbeeld ICT, ondersteunende functies, huisvesting) af te bouwen. Hiernaast kunnen de gemeenten in de eigen begroting eventueel aanvullende dekkingsmogelijkheden aanwenden.
- 8-86. Iedere gemeente berekent het netto financieel effect op basis van de geschetste factoren en de afgesproken uniforme rekenmethodiek.

9 Implementatieplan

9.1 Fasering hoofdproces

9-1. Met het opleveren van het bedrijfsplan is de tweede fase (ontwerpen) afgesloten van het proces om op 1 januari 2015 te komen tot de Werkorganisatie. De vertaling van de kaders en uitgangspunten (uit de Blauwdruk) in de vorm van het bedrijfsplan is gereed voor enerzijds de besluitvorming en anderzijds de start van de inrichting. Schematisch ziet de fasering er als volgt uit.



- 9-2. De ontwerpfase is feitelijk afgerond als de deelnemende partijen definitief hebben besloten in te stemmen met het bedrijfsplan en daarmee met de oprichting van de Werkorganisatie (per 1 januari 2015).
- 9-3. Het bedrijfsplan en het implementatieplan (op hoofdlijnen) vormen de bouwstenen voor de kwartiermaker/beoogd directeur om de organisatie verder in te richten. De aanstelling van de kwartiermaker/beoogd directeur is voorzien nadat de besluitvorming over het bedrijfsplan is afgerond.
- 9-4. Voorkomen moet worden dat de inrichting van de Werkorganisatie pas gaat starten als de besluitvorming over het bedrijfsplan is afgerond. Deze periode moet gebruikt worden om een aantal uitwerkingen alvast op te pakken (concept gemeenschappelijke regeling, opstellen en doorlopen procedure kwartiermaker/beoogd directeur, inventarisatie huisvestingsopties, implementatieplan informatievoorziening, e.d.). Een extra argument is het vasthouden van het huidige tempo en betrokkenheid zodat soepele overgang naar de inrichtingsfase is geborgd.

- 9-5. In de inrichtingsfase wordt daarom het volgende onderscheid gemaakt:
1. Inrichting gedurende het besluitvormingsproces over het bedrijfsplan (november 2013 – februari 2014)
 2. Inrichting na het besluitvormingsproces over het bedrijfsplan (vanaf 1 februari 2014)
- 9-6. In de inrichtingsfase tot 1 februari 2014 dienen geen onomkeerbare besluiten te worden genomen die van invloed (kunnen) zijn op de besluitvorming over het bedrijfsplan of die afwijken van eerder gemaakte afspraken (aanstellen van kwartiermaker/beoogd directeur).

9.2 Implementatieplan op hoofdlijnen

- 9-7. Tot aan de aanstelling van de kwartiermaker/beoogd directeur wordt de structuur van werkgroepen en waar nodig werkgroep-overstijgende bijeenkomsten gecontinueerd. De kwartiermaker/beoogd directeur heeft tot taak het vervolg van de inrichtingsfase inhoudelijk en organisatorisch vorm te geven. Bij voorkeur formeert de kwartiermaker zo spoedig mogelijk het managementteam a.i..
- 9-8. Voor de inrichtingsfase wordt de huidige projectorganisatie (bestuurlijke stuurgroep, secretarissenteam en projectgroep) gecontinueerd tot in ieder geval het moment de kwartiermaker/beoogd directeur is aangesteld.
- 9-9. In de inrichtingsfase worden de toekomstige medewerkers actief betrokken in het bouwen van de Werkorganisatie. In ieder geval zal een klankbordgroep van medewerkers wordt ingesteld.
- 9-10. De projectleider heeft tot taak het eerste deel van de inrichtingsfase te structureren aan de hand van een implementatieplan. De kwartiermaker/beoogd directeur zal zorgdragen voor het omzetten in een volledig inrichtingsplan.
- 9-11. Het implementatieplan is in bijlage 28 opgenomen.