

Bestuurlijke samenvatting bedrijfsplan Werkorganisatie West-Friesland

1. Kaders Werkorganisatie West-Friesland

Kaders Werkorganisatie West-Friesland

Het kabinetsbeleid voor werk en inkomen is om iedereen met arbeidsvermogen naar (regulier) werk toe te leiden. Het Kabinet stelt dat het sociale stelsel 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.” Een antwoord daarop is de verwachte komst van de Participatiewet op 1 januari 2015. De Participatiewet voegt de bestaande WWB, WSW en (deels) Wajong samen. Er is dan één regeling waarop mensen aanspraak kunnen maken voor een uitkering en om mensen naar werk te begeleiden.

De zeven gemeenten in West-Friesland hebben het voornemen om de taken van de Participatiewet uit te voeren binnen de op te richten Werkorganisatie-West-Friesland. De Werkorganisatie heeft tot doel de inwoners van West-Friesland naar vermogen te laten deelnemen aan de reguliere arbeidsmarkt. De Werkorganisatie brengt werkzoekenden en werkgevers bij elkaar en biedt waar nodig begeleiding. Werkzoekenden die niet zelfstandig in hun onderhoud kunnen voorzien, kunnen aanspraak maken op een uitkering. De Werkorganisatie is een samenwerkingsverband tussen de 7 Westfriese gemeenten en het SW-bedrijf Op/maat.

In de Blauwdruk Werkorganisatie West-Friesland (dd. 18 januari 2013) zijn de volgende kaders geschetst:

- De dienstverlening bestaat uit re-integratie, inkomensverstrekking en werkgeversdienstverlening conform de regelingen die opgaan in de *Participatiewet*.
- Het ‘*Beleidskader*’ en ‘*Dienstverleningsconcept*’ zijn de basis voor de dienstverlening en taakuitvoering. De cliënten zijn ingedeeld in vier groepen met bijbehorende dienstverlening.
- De *toegang* tot de Werkorganisatie loopt via het loket van de gemeenten en via de Werkorganisatie. Er is *één cliëntvolgsysteem* en de Werkorganisatie wordt gehuisvest op *één centrale locatie*.
- De Werkorganisatie is een *zelfstandige rechtspersoonlijkheid*, zijnde een gemeenschappelijke regeling met een openbaar lichaam. De bestaande regeling van Op/maat is daarvoor de basis.
- De Werkorganisatie verzorgt *beleidsontwikkeling*, *beleidsbepaling* en *uitvoering* aangaande de Participatiewet.
- Bij de overgang van personeel geldt het principe ‘*medewerker volgt werk*’.
- De Werkorganisatie functioneert volgens het *solidariteitsprincipe*; de uitvoering gebeurt binnen de door gemeenten gezamenlijk beschikbaar gestelde financiële middelen.
- De gemeenten dragen de *rijksbijdrage* over naar de Werkorganisatie van het participatiebudget, inkomensdeel/buig en de wet sociale werkvoorziening.
- De begroting voor de Werkorganisatie is gebaseerd op een “*zero based-benadering*” waarbij inzichtelijk is gemaakt welke besparingen zijn te realiseren voor de gemeenten en in welk tempo.
- Als sprake is van een onevenredige verhouding van de *desintegratiekosten* dan geldt hiervoor een verrekeningsmatiek.

Bedrijfsplan Werkorganisatie

De kaders uit de Blauwdruk zijn vastgesteld door de colleges van B&W van de gemeenten en hebben de instemming van de gemeenteraden. Dit onder conditie van een nadere uitwerking van de financiële kaders en

(lokale) aanvullende voorwaarden of voorstellen voortkomend uit de besluitvorming over de Blauwdruk. Met het bedrijfsplan kan een definitief besluit worden genomen over de oprichting van de Werkorganisatie West-Friesland. Het bedrijfsplan is primair een financieel en organisatorisch raamwerk voor de samenwerking(sorganisatie) en bevat geen beleidsinhoudelijk kader. Wel zijn de al vastgestelde kaders verder uitgewerkt in het plan.

Totstandkoming

Het bedrijfsplan is opgesteld door vertegenwoordigers van de gemeenten en Op/Maat. De portefeuillehouders “sociale zaken” vormden de stuurgroep die het bedrijfsplan ter vaststelling heeft aangeboden aan colleges. De colleges vragen de gemeenteraden akkoord te gaan met de financieel uitwerking, de oprichting van de gemeenschappelijke regeling en daarmee de start van de Werkorganisatie per 1 januari 2015. Veel partijen waren betrokken bij het opstellen of beoordelen: portefeuillehouders financiën, gemeentesecretarissen, afdelingshoofden, medewerkers, cliëntenraden en ondernemingsraden.

2. Opgaven

Wijzigingen als gevolg van de Participatiewet

De Participatiewet leidt per 1 januari 2015 tot een aantal grote veranderingen:

- Verplichting tot *tegenprestatie* naar vermogen voor iedereen die een uitkering ontvangt.
- De *instroom in de WSW stopt*. Het aantal beschutte werkplekken loopt terug van 90.000 naar 30.000. Bestaande gevallen behouden hun rechten. De rijksbijdrage per beschutte werkplek wordt verlaagd.
- De toegang tot de *Wajong wordt aangescherpt*. Naar schatting 60% van de mensen die nu gebruik maken van de Wajong gaan over naar de gemeenten.
- Gemeenten krijgen de ruimte om de voorziening *beschut werk* vorm en inhoud te geven. Het gaat om een dienstbetrekking. Dit onderscheidt beschut werk van dagbesteding.
- Er komen 35 *regionale werkbedrijven*. De 35 Werkbedrijven worden ingezet bij de organisatie van beschut werk. Er is sprake van een netwerksamenwerking en geen verplichte fusie van SW-bedrijven.
- Het *Sociaal Akkoord voorziet in extra banen*. Werkgevers bieden 100.000 arbeidsplaatsen en de overheid 25.000. Een verplichte quotumregeling is de stok achter de deur.
- Het oorspronkelijke voorstel van het instrument loondispensatie wordt vervangen door een nieuwe vorm van *loonkostensubsidie* waarbij de doelgroep loonkostensubsidie wordt uitgebreid en de financiering uit het inkomensdeel van de WWB plaatsvindt (BUIG-budget).
- De re-integratiebudgetten voor (nu) WWB, WSW en Wajong worden *ont-schot*. Er komt één ongedeeld budget door instelling van het deelfonds sociaal domein. Het budget voor uitkeringsverstrekking WBB (nu: BUIG) blijft apart bestaan.

Gevolgen van de Participatiewet voor gemeenten

1. *Vergroten slagkracht in de uitvoering*. Benutting van instrumenten zoals:
 - loonkostensubsidie (financiering via inkomensdeel in plaats van participatiebudget);
 - vormen van tegenprestatie;
 - versterking cliëntenparticipatie.
2. *Meer doen met minder geld*. Toename van de doelgroep en afnemende financiële middelen voor re-integratie en WSW:

- het aantal cliënten neemt toe als gevolg van nieuwe instroom (o.a. Wajong en oplopende werkloosheid);
- de loonkosten van de WSW-ers blijven gelijk (salaris ligt vast in de cao) terwijl de subsidie afneemt;
- de loonkosten van de WSW-ers drukken procentueel sterk op het Participatiebudget waardoor er steeds minder budget resteert voor de re-integratie van WWB-ers, Wajongers en nieuwe instroom WSW-ers.

Kansen van samenwerking

Een *gezamenlijke* uitvoering van de participatiewet levert schaalvoordelen op. Samen kunnen de kansen die de Participatiewet biedt effectiever en efficiënter worden opgepakt.

- *Effectieve re-integratie*: De re-integratieketen van intake tot uitstroom naar werk komt voor de gehele doelgroep bij één organisatie te liggen. Cliënt én werkgever krijgen één aanspreekpunt. De kracht van de Werkorganisatie is het maken van de match tussen werkgever en werkzoekende. De kracht van de gemeenten is het bieden van maatwerk aan cliënten als een bredere ondersteuning nodig is in de vorm van zorg of aanvullende begeleiding.
- *Grenzen individuele gemeenten*: Het budget voor re-integratie daalt en het aantal mensen dat begeleid moet worden naar werk neemt toe. Dit vraagt om een strakke bedrijfsvoering, innovatie en nieuwe instrumenten. Opgaven die in samenwerking krachtig zijn te realiseren.
- *Integrale cliëntbenadering*: Bij kwetsbare groepen kan sprake zijn van samenloop van de gemeentelijke rol (zorg, welzijn) en de rol van de Werkorganisatie (werk en inkomen). De Werkorganisatie committeert zich aan de werkwijze van één gezin- één plan-één regisseur.

Doelen Werkorganisatie

1. *Betere dienstverlening*:
Benutten verdiencapaciteit werkzoekenden en zichtbare partner voor werkgevers.
2. *Anders denken en werken*:
Kantelen van 'inkomensverstrekking met re-integratie-ondersteuning' naar 'aan het werk helpen met eventueel inkomensondersteuning'.
3. *Efficiëntere uitvoering*:
Beperken van de uitkeringslasten.
4. *Effectieve uitvoering*:
Verhogen van de arbeidsmarktparticipatie.
5. *Uniformiteit en samenhangende aanpak in beleid en uitvoering*:
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 zorg, veiligheid en onderwijs vanuit gemeenten en andere organisaties.

3. Taken Werkorganisatie

Dienstverlening en taken

De taak van de Werkorganisatie is het zo snel mogelijk aan werk helpen van werkzoekenden en het bedienen van werkgevers die op zoek zijn naar (tijdelijke) arbeidskrachten. De gemeente blijft de taken uitvoeren voor schuldhulpverlening, minimaregelingen en zorg (Wmo, Jeugdzorg).

De dienstverlening van de Werkorganisatie bestaat uit drie pijlers:

1. *Begeleiding van cliënten bij de re-integratie naar werk van groep 1 t/m 3¹*. Dit gebeurt door een reeks van instrumenten waar onder het inzetten van loonkostensubsidie, het uitvoeren van beroepskeuzetesten, verzorgen van sollicitatietraining, ondersteuning bij het starten van een eigen bedrijf, het inzetten van tegenprestatie, het vinden van een stageplek (met behoud van uitkering) et cetera. De Werkorganisatie is ook verantwoordelijk voor volwasseneducatie. Deze taak komt over van de bestaande gemeenschappelijke regeling "Ondersteuning Bestuurlijke Samenwerking West-Friesland. De middelen voor volwasseneducatie vallen ook nu al onder het Participatiebudget. De Werkorganisatie kan zo brede ondersteuning bieden aan de doelgroep.
2. *Inkomensverstrekking groepen 1 t/m 4*. Het beoordelen, toekennen, controleren en eventueel handhaven en terugvorderen van een uitkering.
3. *Dienstverlening aan werkgevers*. Makelaarsrol tussen werkzoekenden en werkgevers door zicht te houden op de arbeidsmarkt, plaatsing, creëren tegenprestatieplekken, leer/werkarrangementen, Social Return on Investments bij aanbestedingen en het onderhouden van relaties met werkgevers.

Voor *cliënten met een zeer beperkte verdien capaciteit* (in het Beleidskader is dit groep 4) staat niet de benutting van de verdien capaciteit centraal, maar inkomensverstrekking en overdracht naar de zorgketen die gemeenten of andere organisaties bieden. Binnen de gemeente kan gezocht worden naar een passende vorm van participatie/dagbesteding.

De Werkorganisatie is verantwoordelijk voor *beleidsontwikkeling*, - vaststelling en –uitvoering van de taken die door de gemeenten zijn overgedragen. Dit betekent dat de Werkorganisatie ook zorgt voor afhandeling van *bezwaar- en beroepschriften* en klachten, aansprakelijkstellingen, WOB-verzoeken.

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 voor meningsvorming en met een actieve rol van de raadsleden 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 'couleur locale' mogelijk. Er wordt binnen de beschikbare middelen voor re-integratie circa 5% gereserveerd voor de jaarlijkse 'projectenpot'.

Gemeenten kunnen extra taken (plustaken genoemd) door de Werkorganisatie laten uitvoeren voor zover passend binnen de doelstellingen van de gemeenschappelijke regeling en niet strijdig met de beleidsmatige, bestuurlijke en financiële belangen van de regeling. Het inbrengen van extra taken brengt extra kosten met zich mee en heeft geen verplichtende gevolgen voor andere deelnemers.

¹ In het Beleidskader uit de Blauwdruk worden de cliënten ingedeeld in vier groepen.

4. Hoofdinrichting van uitvoering

Beleidskader

Met de Blauwdruk is het Beleidskader en het Dienstverleningsconcept voor de Werkorganisatie ontwikkeld. De rode draad in het Beleidskader is dat de Werkorganisatie vraag en aanbod op de arbeidsmarkt bij elkaar brengt. Tot de aanbodzijde behoren alle inwoners die een beroep doen op de regelingen waar de Werkorganisatie voor verantwoordelijk is (cliënten). Tot de vraagzijde behoren alle werkgevers in de regio (en daarbuiten) waar dit aanbod (naar vermogen) aan de slag zou kunnen. Vraag- en aanbodzijde vormen de twee centrale doelgroepen van de Werkorganisatie. In het Beleidskader zijn de cliënten ingedeeld in verdien capaciteit. Onder verdien capaciteit wordt verstaan: “*Het vermogen om arbeidsproductiviteit te leveren die qua waarde gelijk is aan het instapniveau van de arbeidsmarkt, namelijk het wettelijk minimumloon*”.

Groep	Karakter	Verdien capaciteit (gemiddeld)	Ondersteuningsdoel
1	Tijdelijk	>100% (100%)	Voorkomen instroom
2	Tijdelijk	80%-100% (90%)	Beperken uitkeringsduur
3a	Duurzaam	40%-80% (60%)	Benutten verdien capaciteit (regulier)
3b	Duurzaam	20%-40% (30%)	Benutten verdien capaciteit (beschut)
4	Tijdelijk / duurzaam	<20% (0%)	Overdracht naar zorgketen

Dienstverlening

In het Dienstverleningsconcept van het bedrijfsplan is het hoofdproces van dienstverlening aan werkzoekenden en aan werkgevers uitgewerkt.

- *Dienstverlening aan werkzoekenden.* In de aanpak wordt de eigen kracht van werkzoekenden gestimuleerd en worden werkzoekenden actief ondersteund en begeleid naar regulier werken of zo regulier mogelijk (en beschut werken waar moet). Maatwerk staat daarbij centraal. Voor cliënten met minder dan 20% verdien capaciteit (en die niet verder ontwikkelbaar zijn) verwijst de Werkorganisatie door naar de gemeente voor dagbesteding en mogelijke hulpvragen. De werkorganisatie verricht zelf geen zorg of hulpverlening. Bij multi-probleem situaties wordt de cliënt door de Werkorganisatie ingebracht in het casuoverleg van de betreffende gemeente/wijk.
- *Dienstverlening aan werkgevers.* De aanpak richting werkgevers is gebaseerd op enerzijds het beter matchen van vraag en aanbod en anderzijds aantrekkelijk en eenvoudiger maken voor werkgevers om zaken met de Werkorganisatie te doen. Om dit handen en voeten te geven, biedt de Werkorganisatie met één aanspreekpunt een goede toegang tot het arbeidspotentieel (Werkgeversservicepunt). De Werkorganisatie zorgt ervoor dat het voor werkgevers aantrekkelijk wordt om (tijdelijk) in dienst nemen van werkzoekenden, mede door de inzet van instrumenten als bijvoorbeeld loonkostensubsidie, job

coaching, Social Return on Investment en het ontwikkelen van innovatieve plaatsings- en werkarrangementen.

Werkgeversservicepunt (WSP) West-Friesland

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 juni 2013 gestart en kan feitelijk worden gezien als een pilot van de Werkorganisatie. Het WSP wordt per 1 januari 2015 volledig onderdeel van de Werkorganisatie.

De dienstverlening en de aanpak worden in 2014 verder uitgewerkt in een integraal beleidsplan en uitvoeringsplan. Hierbij wordt de definitieve wettekst van de Participatiewet betrokken.

Toegang

Bij de toegang tot de Werkorganisatie is een digitale aanmelding van cliënten het uitgangspunt. Van daaruit vindt bijvoorbeeld een intake plaats en wordt de verdere begeleiding ingevuld. De toegang tot de dienstverlening de Werkorganisatie zal meestal rechtstreeks verlopen (vanwege de digitale aanvraag), maar kan ook via de gemeenten. Inwoners moeten immers voor informatie, advies en uiteenlopende diensten altijd terecht kunnen bij de eigen gemeente, ongeacht waar de uitvoering is georganiseerd. Voor mensen waarvoor de digitale aanmelding een drempel vormt, kan binnen de gemeente ondersteuning worden geboden. De ondersteuning bij digitale aanmelding is ook mogelijk bij de Werkorganisatie, maar wordt niet actief gestimuleerd. De service die gemeenten bieden is een individuele afweging van de afzonderlijke gemeenten.

Regisseur

Integrale dienstverlening betekent het werken met één aanspreekpunt. Er kan sprake zijn van samenloop van de diensten die de Werkorganisatie en de gemeenten leveren aan dezelfde cliënten. Dan is het van belang dat er duidelijkheid en eenduidigheid bestaat, bijvoorbeeld als het gaat om welke organisatie de regisseursrol vervult. De uitgangspunten hierbij zijn:

- Eén regisseur per cliënt.
- 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.
- 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.
- De Werkorganisatie is geen onderdeel van de frontoffice (intakes en vaste spreekuren) van het gemeentehuis of het wijkteam, maar Werkorganisatie sluit wel aan om een plan te maken voor de cliënten waarvoor dat nodig is. De medewerkers van de Werkorganisatie zullen ook op locatie (gemeentehuis, wijkteam) aanwezig zijn voor overleg en afstemming.

5. Bestuurlijke organisatie

De Werkorganisatie is een gemeenschappelijke regeling met een openbaar lichaam op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). De bestaande regeling van Op/maat wordt omgevormd. De gemeenschappelijke regeling Werkorganisatie zal – evenals Op/maat nu – 100% eigenaar zijn van de BV

Werkpartner West-Friesland. De samenwerkingsverbanden van Op/maat worden in de gemeenschappelijke regeling Werkorganisatie voortgezet (joint venture Groen/Maat Bedrijfsgroen, Stichting Noppes West-Friesland en Stichting Noppes Zaanstreek-Waterland). De gemeenten dragen bevoegdheden over aan de Werkorganisatie die horen bij de taken die overgaan. De gemeenten bepalen gezamenlijk de koers van de Werkorganisatie als het gaat om de uitvoering van de taken en het voorbereiden en vaststellen van beleid en verordeningen conform de huidige en gebruikelijke werkwijze binnen de gemeenschappelijke regeling van Op/maat.

Bestuur

De Werkorganisatie heeft een algemeen (AB) en dagelijks bestuur (DB). In het AB is elke deelnemer met één lid vertegenwoordigd. De Westfrieese gemeenten hebben twee algemene afspraken gemaakt die de Werkorganisatie volgt. De eerste is dat in de bemensing geen onderscheid wordt gemaakt tussen het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur. De tweede afspraak is dat de stemverhouding is gebaseerd op een gewogen en gekwalificeerde meerderheid. Dit betekent dat voor een besluit een meerderheid nodig is van het aantal gemeenten die een meerderheid van het aantal inwoners in West-Friesland vertegenwoordigen. Als het gaat om uitbreiding van het takenpakket van de Werkorganisatie zal de gemeenschappelijke regeling worden uitgewerkt dat dit alleen mogelijk is met instemming van alle partijen (unanimiteit).

Rol gemeenteraad

Het college is verantwoordelijk voor het bereiken van de beleidsdoelstellingen die de raad heeft vastgesteld. Het college legt verantwoording af aan de raad. De raad oefent controle uit op de realisatie van de beleidsdoelstellingen. Dit is ook de rolverdeling tussen raad en college bij de Werkorganisatie West-Friesland. De Werkorganisatie volgt de volgende lijn bij grip, sturing en betrokkenheid van raadsleden op de gemeenschappelijke regeling:

1. Aansluiten bij *bestaande afspraken* die zijn vastgelegd als de Hoornse 10/Westfrieese 9. Dit betekent dat er geen raadsleden zitting hebben in het algemeen bestuur.
2. De *lopende discussie en uitwerking* in het kader van het Pact van West-Friesland is leidend voor de invulling van 'eigenaarschap' en 'governance'. Dit betekent dat toekomstige voorstellen worden gevolgd.
3. *Minimaal het minimale in de GR te regelen*. Dit betekent de mogelijkheid tot zienswijzen op de begroting (wettelijke bevoegdheid) en op de jaarrekening (niet wettelijk verplicht), aansluiting op de Planning & Control-cyclus van gemeenten en minimaal tweemaal per jaar agenderen van de GR Werkorganisatie in de gemeenteraad.
4. *Meer doen om raadsleden meer mogelijkheden voor grip en beïnvloeding te bieden* (zie kader).

Extra mogelijkheden voor raadsleden

- Toegankelijke en praktische informatievoorziening door gebruik te maken van sociale media (bijvoorbeeld blogs, chatrooms) en digitale nieuwsbrieven.
- Informatie gaat gelijktijdig naar alle raadsleden.
- Intensieve betrokkenheid, dialoog en inspraak van raadsleden in het strategische beleid door aan de 'voorkant' van het proces de raadswensen op te halen, procesparticipatie tijdens het ontwikkelingsproces en aan de 'achterkant' het concept beleidsplan voor meningsvorming en met een actieve rol aan de raadsleden voor te leggen.

6. Inrichting organisatie

Organisatieprincipes

De Werkorganisatie wordt ingericht op basis van 13 principes.

- 1) *Herkenbare publieke organisatie.* Aan de Westfriese gemeenten en identiteit verbonden op één centrale plek met eenduidige huisstijl.
- 2) *Eén organisatie* (WSW, WWB/Wajong, Participatiewet) die mensen begeleidt naar werk.
- 3) *Marktgericht* richting werkzoekenden, werkgevers en opdrachtgevers. Dat betekent kennen van de markt, commerciële competenties en flexibel.
- 4) *Klant centraal* door één aanspreekpunt, een klantgerichte cultuur en een inrichting naar klanttypen.
- 5) *Gecontroleerd en gecalculeerd ondernemerschap.* De Werkorganisatie functioneert als bedrijf en neemt risico's binnen grenzen die het Algemeen Bestuur vaststelt.
- 6) *Innovatief.* De organisatie denkt 'out of the box' en vernieuwend.
- 7) *Bedrijfsmatig.* Kosten-baten-afwegingen zijn leidend bij de bedrijfsvoering. Dit werkt door in inrichting en besturing: vastleggen van resultaten, sturingsinformatie, digitalisering, flexibele schil van personeel, flexwerken.
- 8) *Digitaal behalve als het (nog) niet kan.* Het klantproces (aanvragen, begeleiding etc.) en ondersteunende processen (post, archief, facturering, etc.) zijn digitaal. Dit vereist een passende cultuur en flexibiliteit van medewerkers en resulteert in snelheid en minder vaste werkplekken.
- 9) *Het nieuwe werken.* Flexibel werken (tijd, plaats) is de norm. Dit betekent vertrouwen geven aan én het nemen van verantwoordelijkheid van medewerkers. Dit stelt eisen aan de ICT-infrastructuur. Het nieuwe werken wordt bij de start van de Werkorganisatie ingevoerd.
- 10) *Hybride front-office.* De Werkorganisatie en de gemeenten bieden toegang tot (begeleiding naar) betaald werk of inkomensverstrekking.
- 11) *Eén cultuur.* De Werkorganisatie heeft een gedeelde cultuur. De cultuur is: samenwerkings- en klantgericht, ondernemend, resultaatgericht, flexibel, zelfstandig en professioneel en kostenbewust.
- 12) *Professionele ruimte voor medewerkers.* Van medewerkers wordt resultaatgericht werken verwacht. Bij de uitvoering zullen ze daarbij zelfstandig afwegingen moeten (kunnen) maken. Medewerkers zijn flexibel inzetbaar. Ze komen in algemene dienst en er is sprake van Jobrotation.
- 13) *Aantrekkelijke werkgever.* De Werkorganisatie zorgt voor goede ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers en het benutten bestaande en latente talenten van medewerkers.

Werkstructuur

Qua structuur van de Werkorganisatie gaat het bedrijfsplan uit van de volgende principes:

- Eén organisatie met één directeur. Het aantal managementlagen is tot een minimum beperkt en het aantal is afhankelijk van de span of control (maximaal 25-30 medewerkers).
- Integraal management met uitvoeringsmandaten zo laag mogelijk in de organisatie. Functies zijn in de lijn ondergebracht, met uitzondering van organisatie-brede taken (gebundeld in een staf).
- Het primaire proces – begeleiden van mensen naar werk – en de markt (werkzoekenden, werkgevers e.a.) zijn het centrale ordeningsprincipe voor de organisatie. De inrichting sluit aan bij eisen die voor verantwoordingsverplichtingen of taak- en functiescheiding.
- Aansturing op prestaties en resultaten. Stimulerend en coachend leiderschap van het management.
- Medewerkers zijn breed inzetbaar (generalist). Er is een flexibele schil van 20-30% in de personeelsbezetting die overeenkomt met de bestaande situatie van Op/maat. De flexibele schil bestaat uit capaciteit zonder arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd (inhuur, overeenkomst voor bepaalde

tijd). De Werkorganisatie beoordeelt in de implementatiefase of (ondersteunende) taken in eigen beheer worden uitgevoerd of door middel van inkoop/uitbesteding.

Formatie

De formatieomvang is gebaseerd op de capaciteit die nodig is om de taken uit te voeren ('zero based'). Op basis van de formatiecalculatiescan is de omvang voor het primaire proces van de Werkorganisatie berekend op 116 fte. Dit is 16% lager dan de huidige formatie die wordt ingezet voor de taakuitvoering door Op/maat en de gemeenten. De overhead bedraagt 36 fte. De totale formatie komt op 152 formatieplaatsen. De omvang van de overhead is gebaseerd op kentallen van gemeenschappelijke regelingen en de huidige personele omvang van Op/maat. Ten opzichte van de huidige situatie bij Op/maat neemt de omvang van de primaire formatie toe met 86,1 fte en de overhead met 15,5 fte. Dit is een verhouding van 23% voor taken die worden toegevoegd door gemeenten. Voor de werkorganisatie als geheel ligt het overheadpercentage op 30,7%. Dit komt vanwege de benodigde inzet voor de 800 WSW arbeidscontracten en voor het verkrijgen, administreren en factureren van opdrachten voor gemeenten en bedrijven.

Na besluitvorming over het bedrijfsplan wordt een kwartiermaker/beoogd directeur aangesteld. Deze wordt verantwoordelijk voor het inrichten van de organisatie. In de Blauwdruk is vastgelegd dat de kwartiermaker tevens beoogd directeur is. Voor de werving van een kwartiermaker/beoogd directeur geldt een gelijktijdige interne en externe werving- en selectieprocedure.

Informatievoorziening

De uitgangspunten voor de informatievoorziening zijn: digitaal werken (met een digitaal klantproces), zaakgericht werken, informatie-uitwisseling met gemeenten en ketenpartners, voorkomen meervoudige uitvraag bij cliënten en faciliteren van het nieuwe werken. De applicaties van de Werkorganisatie voldoen aan landelijke standaarden voor het gemeentelijke applicatielandschap. De ambitie is dat de informatievoorziening bij de start op 1 januari 2015 is ingericht. De dienstverlening aan cliënten op 1 januari 2015 wordt gegarandeerd door een de ontwikkeling van een terugvaloptie (gebruik van bestaande applicaties). Voor de inrichting en beheer & onderhoud wordt eerst DESOM de mogelijkheid geboden zich te kwalificeren voor de dienstverlening aan de Werkorganisatie. DESOM zal daarbij moeten aantonen dat aan de gestelde eisen en voorwaarden van de Werkorganisatie kan worden voldaan.

Huisvesting

De productiefaciliteiten van Op/maat die op dit moment verbonden zijn met de WSW (locatie Dampten in Hoorn) worden in stand gehouden. Voor het kantoorpersoneel (leiding, staf, gemeentelijke medewerkers die overkomen) is een programma van eisen opgesteld voor de huisvestingskeuze. Uitgangspunt is een multifunctionele voorziening (contactplek met cliënten, werkplekken medewerkers) op een centrale locatie in de regio en op maximaal 15 minuten van een Openbaar Vervoer knooppunt. Op basis van de formatieomvang en een werkplekflexfactor van gemiddeld 74% is een bruto vloeroppervlakte nodig van 2.670 m². De huisvestingslasten – exclusief de productiefaciliteiten – zijn begroot op € 570.000 per jaar. Om een tijdige inrichting te realiseren moet de huisvesting medio 2014 beschikbaar zijn. Voorwaarde is dat het gebouw eigendom is van één van de deelnemers aan de Werkorganisatie.

7. Personeel

Overgang personeel

Met de oprichting van de Werkorganisatie gaat personeel van de gemeenten en Op/maat over naar de nieuwe organisatie. Daarbij geldt het principe 'mens volgt werk'. Binnen Op/maat zijn medewerkers met een ambtelijke status, een privaatrechtelijke status en een WSW-status. De huidige status wordt binnen de Werkorganisatie gehandhaafd. De gemeentelijke medewerkers komen bij de Werkorganisatie in dienst bij de gemeenschappelijke regeling (handhaving van ambtelijke status).

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 wordt voldaan waarbij een medewerker die 75% of meer van zijn/haar beschikbare tijd van het huidige takenpakket besteedt, overgaat naar de Werkorganisatie.

Het principe 'mens volgt werk' betekent dat de formatie 'Leiding en Staf' van Op/maat volledig overgaat. Dat kan ook niet anders, omdat de taken/het werk volledig overgaan en er geen achterblijvende organisatie of terugvaloptie is waar medewerkers werkzaam kunnen zijn. Het overgaan naar de Werkorganisatie houdt niet automatisch in dat er ook een functie beschikbaar is. Indien niet op een functie binnen de Werkorganisatie geplaatst kunnen worden, dan is sprake van boventalligheid.

De gemeentelijke medewerkers die voldoen aan minimaal 75% gaan ook over naar de Werkorganisatie. Met uitzondering van de vitale functies binnen de Werkorganisatie geldt dus een plaatsingsprocedure. Vitale functies worden op basis van geschiktheidseisen ingevuld waarvoor een selectieprocedure geldt. Tot de vitale functies behoort in ieder geval de directie en het managementteam.

Medewerkers die minder dan 75% van hun tijd besteden aan taken die overgaan naar de Werkorganisatie krijgen de mogelijkheid om openstaande functies in te vullen. Daarbij wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de huidige verhouding van fte's op primaire functies tussen de gemeenten als extra criterium. Hiermee wordt een mogelijkheid geboden om tot zo'n evenwichtige mogelijke plaatsing tussen gemeenten te komen. Als er toch een onevenredige verdeling tussen gemeenten ontstaat dan is compensatie van toepassing op grond van de systematiek voor excessieve desintegratiekosten. Er worden verder afspraken gemaakt als binnen de Werkorganisatie sprake is boventalligheid (meer formatie geplaatst dan benodigd).

Sociaal plan

Er wordt een sociaal plan opgesteld waarin de rechten en positie van de medewerkers worden vastgelegd. Het plan bevat de procedures en criteria voor plaatsing en selectie, arbeidsvoorwaarden, garanties en flankerend beleid. Het sociaal plan is het resultaat van onderhandelingen tussen vakbonden (werknemers) en deelnemende partijen in de Werkorganisatie (werkgever). De deelnemende partijen baseren zich op de volgende uitgangspunten in het 'sociaal beleidskader' in het bedrijfsplan:

- Werkgarantie en salarisgarantie
- Ontslagverlening en aanstelling vindt gelijktijdig plaats
- Aard, duur en omvang van het dienstverband blijft gelijk
- Individuele verschillen in arbeidsvoorwaarden wordt verrekend door afkopen of afbouwen. Overige individuele afspraken worden vastgelegd in het aanstellingsbesluit.

Het voorstel voor de arbeidsvoorwaarderegeling van de Werkorganisatie wordt gebaseerd op een analyse van de rechtspositieregelingen van de gemeenten en Op/maat.

Overleg ondernemingsraden en vakbonden

De te nemen besluiten vallen onder het bereik van de Wet op de ondernemingsraden. Er is een Bijzondere ondernemingsraad (BOR) opgericht. De BOR geeft advies over de nieuw op te richten organisatie. De individuele ondernemingsraden adviseren als het gaat om de achterblijvende organisatie. Het overleg tussen de werkgever en vakbonden vindt plaats in de commissie voor georganiseerd overleg (GO) en richt zich op de algemene kaders waarbinnen het personeelsbeleid vorm krijgt, in het bijzonder het sociaal plan. Er wordt een Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO) in het leven geroepen. De samenstelling van het BGO zal zodanig zijn dat alle rechtsposities (ook van Op/maat) vertegenwoordigd zijn. De BOR adviseert over de gevolgen voor (de werkzaamheden van) het personeel (organisatie, huisvesting, managementstructuur, functieboek e.d.). Het BGO wordt instemming gevraagd over rechtspositionele aspecten en bewaakt de uitvoering van het sociaal plan.

8. Financiële kaders

Gebaseerd op uitgangspunten bedrijfsplan

Het financiële model en de berekeningen zijn gebaseerd op de uitgangspunten van het 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 het financiële model.

Financieel model: Programmakosten en Apparaatskosten

De Werkorganisatie functioneert volgens het solidariteitsprincipe: de taakuitvoering vindt plaats binnen door gemeenten gezamenlijk beschikbaar gestelde middelen. De exploitatiebegroting bestaat uit een programmadeel (baten en lasten voor cliënt gerelateerde uitgaven) en een apparaatsdeel (functioneren organisatie). Het financieel model is gebaseerd op de huidige opzet van de regelingen (BUIG, Participatiebudget en WSW) waarbij gemeenten de rijksbijdragen overdragen naar de Werkorganisatie. Deze baten zet de Werkorganisatie in voor cliënt gerelateerde uitgaven. Een financieel saldo wordt per regeling en per gemeente bijgehouden en als volgt verrekend:

- *BUIG*: verrekening per gemeente; de Werkorganisatie administreert de baten en lasten (uitkeringen, loonkostensubsidie) per gemeente en verrekent een saldo met de betreffende gemeente.
- *Participatiebudget*: verrekening per gemeente; de Werkorganisatie administreert de baten en lasten (re-integratie en educatie) per gemeente en verrekent een saldo met de betreffende gemeente.
- *WSW*: verrekening per gemeente op basis van het aantal WSW-ers per gemeente volgens de beschikking. Dit is conform de huidige afspraken in de gemeenschappelijke regeling Op/maat.

Buiten het feit dat de Werkorganisatie de regelingen uitvoert verandert er niets ten opzichte van de huidige situatie in hoe wordt omgegaan met baten (rijksbijdragen), lasten (uitgaven aan cliënten) en het administreren en omgaan met financiële saldi.

De apparaatskosten bestaan uit de uitgaven voor personeel en materiële overhead. De kosten zijn gebaseerd op een zero-based begroting: wat is nodig voor taakuitvoering conform het dienstverleningsconcept. Een deel

van de apparaatskosten wordt gedekt uit de toegevoegde waarde uit commerciële activiteiten voor gemeenten en bedrijven. De gemeenten dragen bij aan de resterende apparaatskosten op basis van een verdeelsleutel (zie verdeelsleutel apparaatskosten). Dit conform het solidariteitsprincipe.

Exploitatiebegroting

De exploitatiebegroting en meerjarenraming is gebaseerd op een gemiddelde omvang van het cliëntenbestand (situatie medio 2013) en de systematiek voor een meerjarenraming die gebruikelijk is bij gemeenten. 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. Samengevat ziet de exploitatiebegroting er als volgt uit.

LASTEN				
Nr	Begrotingsposten	2015 x € 1.000	2016 x € 1.000	2017 x € 1.000
0	PROGRAMMAKOSTEN	€ 61.523	€ 61.523	€ 61.523
0.1	Inkomensverstrekking	€ 39.025	€ 38.770	€ 38.512
0.2	Re-integratie en educatie	€ 5.524	€ 5.524	€ 5.524
0.3	Personeelskosten WSW-ers	€ 16.973	€ 17.227	€ 17.486
1	PERSONEEL PRIMAIR PROCES	€ 7.273	€ 7.273	€ 7.273
	Omvang formatie	116	116	116
2	UITBESTEDING en INHUUR	€ 330	€ 330	€ 330
3	INFRASTRUCTUUR ARBEIDSONTWIKKELING EN COMMERCIELE ACTIVITEITEN	€ 1.324	€ 1.324	€ 1.324
4	BEDRIJFSVOERING EN ONDERSTEUNING	€ 2.385	€ 2.385	€ 2.385
	Omvang formatie	36	36	36
5	MATERIELE OVERHEAD/ INDIRECTE KOSTEN	€ 1.702	€ 1.702	€ 1.702
6	RENTE	€ 60	€ 60	€ 60
7	TRANSITIEKOSTEN	€ 386	€ 193	€ -
8	ONVOORZIEN	€ 204	€ 204	€ 204
	TOTAAL APPARAATSKOSTEN	€ 13.667	€ 13.494	€ 13.321
	TOTAAL LASTEN	€ 75.190	€ 75.017	€ 74.844
BATEN				
9.1	Bijdragen deelnemers: BUIG	€ 39.389	€ 39.389	€ 39.389
9.2	Bijdragen deelnemers: Participatiebudget	€ 5.524	€ 5.524	€ 5.524
9.3	Bijdragen deelnemers: WSW	€ 16.609	€ 16.609	€ 16.609
9.4	Bijdragen deelnemers aan apparaatskosten	€ 6.109	€ 5.935	€ 7.512
9.5	Toegevoegde waarde (Netto omzet commerciële activiteiten)	€ 5.809	€ 5.809	€ 5.809
9.6	Bijdrage uit benutting verdien capaciteit	pm	pm	pm
9.7	Overige bijdragen	pm	pm	pm
9,8	Onttrekking algemene reserve	€ 1.750	€ 1.750	€ 0
	TOTAAL BATEN	€ 75.190	€ 75.017	€ 74.844
SALDO		0	0	0

Uit de voorlopige begroting blijkt een oplopend negatief saldo op het programmadeel WSW. De oorzaak is oplopende personeelslasten voor de WSW-ers. Een aanvullend risico is de voorgenomen daling van de rijksbijdrage per WSW-er. Indien dit financieel saldo zich voordoet dienen de gemeenten een aanvullende bijdrage te leveren op het programmadeel WSW. Dit is een effect dat zich tevens voordoet zonder de komst van de Werkorganisatie. De begroting van de Werkorganisatie is budgetneutraal voor de programmakosten (BUIG, Participatiebudget, WSW). Het uitgangspunt is dat de Werkorganisatie in staat is om te opereren binnen de overgedragen rijksbijdragen voor BUIG, Participatiebudget en WSW.

Toelichting op en naar aanleiding van de begroting

De structurele financiële bijdrage van gemeenten aan de apparaatskosten is gebaseerd op de zero based begroting. Een incidenteel hogere financiële bijdrage wordt gemotiveerd voorgelegd aan de gemeente(n) en kan veroorzaakt worden door: bovengemiddelde toename van het aantal cliënten, aanvullende taken of dienstverlening voor een gemeente, grotere instroom van formatie dan benodigd is in de startsituatie.

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. Voor het uitvoeren van een gedegen risicoanalyse is meer tijd nodig en dienen de definitieve financiële implicaties van de Participatiewet voorhanden te zijn. Er wordt derhalve een pragmatische oplossing gevolgd:

- 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. Dit is conform de afspraak zoals die zijn overeengekomen door alle gemeenten in Noord-Holland Noord voor verbonden partijen.
- 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.
- De gemeentelijke bijdrage vermindert daardoor en levert daarmee voor gemeenten meer financiële dekking op.

De verdeling van het surplus aan algemene reserve geschiedt volgens de verdeelsleutel 'aantal WSW-ers per gemeente'. Dit is de verdeelsleutel zoals die binnen Op/maat wordt gehanteerd.

De Werkorganisatie verlaagt in de toekomstige (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.

Risicoparagraaf

- De begroting is gebaseerd op beschikbare gegevens over de omvang van de rijksbijdrage en het aantal cliënten dat onder de regelingen valt. De toekomstige situatie kan afwijken. Bijvoorbeeld door de nadere uitwerking van het landelijke akkoord en door veranderingen in de economische situatie en daarmee de arbeidsmarkt (zowel in positieve als negatieve zin). De voorgenomen instelling van het sociaal deelfonds heeft geen gevolgen voor de BUIG; deze regeling blijft onveranderd. Het sociale deelfonds zal wel de budgetten voor de Participatiewet, Wmo en Jeugdwet ontschotten. Gemeenten krijgen vrijheid voor de

inzet van middelen binnen deze wetten en regelingen. 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 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.
- Over de BTW-positie van de Werkorganisatie wordt een overleg gestart met de Belastingdienst. Dit in verband met de (wijze van) compensatie van de BTW via het BTW compensatiefonds (de Werkorganisatie kan daar zelf geen beroep op doen; dat moet via de gemeenten) en het al dan niet BTW-plichtig zijn van (alle diensten van) de Werkorganisatie.
- De netto toegevoegde waarde uit commerciële activiteiten is marktafhankelijk en kan fluctueren (in positieve en negatieve zin).

Gemeentelijke opdrachtverlening

In de begroting is een toegevoegde waarde opgenomen die bestaat uit de netto-opbrengst uit commerciële activiteiten voor gemeenten en bedrijven. In de huidige situatie (Op/maat) bedraagt de opdrachtsom van gemeenten 45% (ca. 3,5 miljoen). Het realiseren van opdrachten uit commerciële activiteiten:

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

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 één gemeente is het voorstel dat de gemeenten onderling een minimale omzet 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. Het voorstel is om de normbedragen per gemeente voor drie jaar vast te stellen en daarna te herijken, omdat de doelgroep die opdrachten uitvoert gaat veranderen (breedere instroom vanuit WWB en Wajong). Het normbedrag per gemeente is als volgt berekend:

Gemeenten	Aandeel taakstelling WSW	Omvang normbedrag
<i>Drechterland</i>	9,0%	€ 315.000
<i>Enkhuizen</i>	12,0%	€ 420.000
<i>Hoorn</i>	39,0%	€ 1.365.000
<i>Koggenland</i>	5,5%	€ 192.500
<i>Medemblik</i>	17,0%	€ 595.000
<i>Opmeer</i>	3,5%	€ 122.500
<i>Stede Broec</i>	14,0%	€ 490.000
Totaal	100,0%	€ 3.500.000

Gemeenten die een lager opdrachtbedrag realiseren dan het normbedrag betalen 50% van het verschil. Dit percentage is gebaseerd op de vaste kosten van de Werkorganisatie bij achterblijvende omzet. Indien er een hoger omzetbedrag wordt gerealiseerd dan begroot dan ontvangen gemeenten die in verhouding tot de opdrachtsom per gemeente. Deze ‘bonus/malus-regeling’ zorgt ervoor dat onderlinge verschillen in het opdrachtvolume direct worden verrekend met de gemeente die daarvoor verantwoordelijk is. De regeling heeft geen financieel effect voor de Werkorganisatie..

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 tot een financiële verrekening leidt. Op basis van de uitkomsten van het proefdraaien wordt de bonus/malus regeling ingevoerd binnen de Werkorganisatie vanaf 1/1 2015.

Verdeelsleutel apparaatskosten

De gemeentelijke bijdrage aan de apparaatskosten is gebaseerd op een verdeelsleutel. De verdeelsleutel wordt gebruikt voor de gemeentelijke bijdrage op basis van de begroting en eventuele verrekening op basis van de jaarrekening. De verdeelsleutel is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Aansluiten bij de kostenverdeling van andere Westfriese gemeenschappelijk regelingen
- Stabiël over de jaren heen (geringe fluctuatie)
- Relatie met het takenpakket van de Werkorganisatie
- Relatie met de huidige uitvoeringskosten van gemeenten.

De opbouw van de verdeelsleutel is gebaseerd op de volgende onderdelen en weegfactoren:

- Aantal cliënten WWB: 50%
- Aantal inwoners: 25%
- Huidige uitvoeringskosten (door gemeenten opgegeven formatie voor het primaire proces): 25%

De voorgestelde verdeelsleutel is als volgt:

Bijdrage deelnemers aan Verdeelsleutel ²	2015	2016	2017
apparaatskosten inclusief onttrekking reserve van Op/maat			
<i>Gemeente Drechterland</i>	5,7% € 288.178	€ 278.349	€ 426.038
<i>Gemeente Enkhuizen</i>	10,1% € 585.447	€ 567.905	€ 760.394
<i>Gemeente Hoorn</i>	50,9% € 3.317.857	€ 3.229.638	€ 3.824.071
<i>Gemeente Koggenland</i>	6,1% € 386.201	€ 375.562	€ 461.191
<i>Gemeente Medemblik</i>	16,3% € 986.160	€ 957.852	€ 1.227.092
<i>Gemeente Opmeer</i>	3,5% € 215.916	€ 209.804	€ 264.952
<i>Gemeente Stede Broec</i>	7,3% € 328.954	€ 316.297	€ 548.661
Totaal deelnemers / gemeenten	100% € 6.108.714	€ 5.935.408	€ 7.512.399

² 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. Daardoor ontstaan kleine verschillen.

In de bovenstaande berekening van de bijdragen aan de apparaatskosten is het surplus aan algemene reserve voor 2015 en 2016 betrokken. De verdeling van het surplus volgens de verdeelsleutel 'aantal WSW-ers per gemeente' (verdeelsleutel binnen Op/maat).

De verdeelsleutel volgt het solidariteitsprincipe (gezamenlijk dragen van lusten en lasten) en de procentuele verdeling over gemeenten kent geen extremen tussen gemeenten. Daarentegen kan per gemeente wel een (positief of negatief) verschil bestaan tussen de bijdrage aan de apparaatskosten en de huidige gemeentelijke uitvoeringskosten volgens de eigen gemeentelijke berekening. 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 hieronder).

Projectbegroting

Voor de inrichting van de organisatie is een projectbegroting met een omvang van € 1,140 mln. Dit betreft een raming van de éénmalige kosten om van start te kunnen gaan met de organisatie. De kosten worden gedekt uit de reserve van Op/maat en vormen geen kostenpost voor gemeenten. Er is een procedure vastgesteld voor het aanvragen, beoordelen, goedkeuren en monitoren van de uitgaven.

Desintegratiekosten

Er ontstaan desintegratiekosten door het overhevelen van taken en personeel naar de Werkorganisatie. De desintegratiekosten zijn berekend op basis van de volgende onderdelen:

- Harmonisatiekosten personeel: kosten voor het afkopen van individuele rechten van medewerkers (bijvoorbeeld verlofuren)
- Personele frictie: kosten van formatie die niet overgaat maar die geen (passende) functie meer heeft (boventallig personeel). Dit is het verschil tussen de benodigde formatie in de Werkorganisatie en de huidige beschikbare formatie.
- Doorlopende overhead :
 - Huisvesting: doorlopende huisvestingskosten als gevolg van leegstaande ruimtes
 - Automatisering: afboeken boekwaarde / afkoop verplichtingen
 - Facilitair: afboeken boekwaarde / afkoop verplichtingen
 - Doorlopende personele overhead (ondersteunende functies die niet overgaan naar de Werkorganisatie en waarvoor geen dekking meer is door uitplaatsen taken/personeel)

De desintegratiekosten vormen geen aanvullende bijdrage 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 en bedragen € 4,6 mln (2015: € 2,7 mln, 2016: € 1,4 mln en 2017: € 0,5 mln).

Excessieve verschillen in desintegratiekosten

Er kunnen verschillen optreden in de relatieve omvang van de desintegratiekosten per gemeente. Dit kan doordat de ene gemeente relatief meer personeel plaatst dan een andere gemeente of doordat de keuze van

huisvesting valt op gemeentelijk vastgoed van een gemeente. Door die oorzaken ontstaan er verschillen in de desintegratiekosten tussen gemeenten. Indien deze excessief zijn dan compenseren de voordeelgemeenten de nadeelgemeenten. Dit gaat via een onderlinge betaling tussen de gemeenten. De systematiek is als volgt:

- Per gemeente berekenen van een voordelig en nadelig desintegratiesaldo op twee onderdelen: 1) personeel en 2) huisvesting en ICT en eventueel overige ondersteuningsfuncties.
- De gemeenten met een voordelig saldo gebruiken dat bedrag voor compensatie van de gemeenten met een nadelig saldo. Het gaat dus om een verrekening van de verschillen tussen gemeenten.
- De berekening van het desintegratiesaldo voor 'Personeel' is de normatieve omvang bepaald voor de inbreng van personeel in de Werkorganisatie. Vervolgens is een bandbreedte bepaald (-5% tot +5) waarbinnen de personele inbreng in de Werkorganisatie niet is aangemerkt als excessief. Bij een lagere of hogere inbreng dan de bandbreedte is er sprake van een excessief effect en wordt het desintegratiesaldo berekend en verrekend.
- 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.

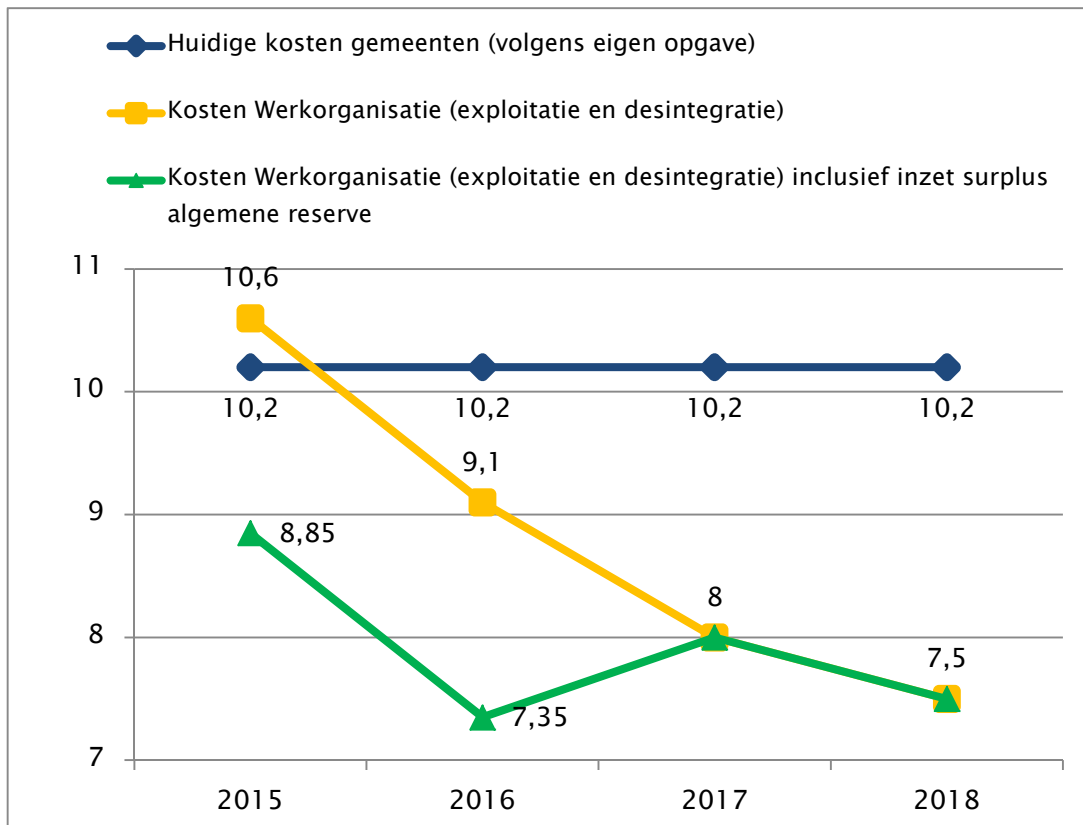
Financieel effect van de Werkorganisatie

Het financieel effect heeft betrekking op de bijdrage van de gemeenten aan de apparaatskosten van de Werkorganisatie. Voor de programmakosten wordt dezelfde systematiek gehanteerd als nu binnen de gemeenten van toepassing is. De (eenmalige) projectkosten worden gedekt uit de reserves van Op/maat.

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.

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.

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. 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.



Netto financieel effect voor de gemeenten

De bovenstaande afbeelding 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? 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.
2. Het effect van excessieve desintegratiekosten. De systematiek kan per gemeente leiden tot incidentele opbrengsten of kosten.
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).

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

Er is sprake van vrijval op boventaligheid en overhead als de gemeente in staat is boventalig 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.

Iedere gemeente berekent het netto financieel effect op basis van de geschetste factoren en de afgesproken uniforme rekenmethodiek.

9. Implementatie

Het proces om te komen tot de Werkorganisatie is verdeeld in vier fasen:

- Fase 1: *Richten*: invulling aan de wat-vraag (resultaat Blauwdruk)
- Fase 2: *Ontwerpen*: invulling aan de hoe-vraag (resultaat Bedrijfsplan)
- Fase 3: *Inrichten*: uitwerking en voorbereiding (resultaat Diverse uitwerkingsplannen)
- Fase 4: *Verrichten*: uitvoeren (resultaat Operationele organisatie)

Met de besluitvorming over het bedrijfsplan wordt fase 2 afgerond. In de volgende fase, inrichting van de Werkorganisatie, zal de verdere uitwerking en voorbereiding ter hand worden genomen. Het bedrijfsplan geldt daarbij als basis. Het bedrijfsplan bevat hiervoor het implementatieplan op hoofdlijnen.