

**VAN DENKEN NAAR  
DOEN!**

# Vast te stellen kaders

In dit document benoemen we (= de colleges van de 9 gemeenten) de kaders waarbinnen de herstructurering van de WVS en de ketensamenwerking zal plaatsvinden. Vele van deze kaders zijn reeds eerder door de colleges vastgesteld en met de raden gedeeld. In deze fase van de herstructurering en ketensamenwerking vragen we aan de raden met deze kaders in te stemmen en daarmee de handelingsruimte te geven aan de colleges om dit de komende tijd verder uit te werken door uitvoering te geven aan het herstructureringsplan dat ter kennis name is bijgevoegd.

## De stip op de horizon

In september 2015 hebben de colleges van de negen WVS-gemeenten ingestemd met het rapport Herstructurering WVS-groep 'Werk in uitvoering' (het Van Oorscot-rapport).

**“Een leerwerkbedrijf waarin de mensontwikkeling en het arbeidsfit maken van werkzoekenden centraal staat. Het leerwerkbedrijf opereert (met uitzondering voor de zittende SW-ers en toekomstige beschut-werken werknemers) per definitie niet als reguliere werkgever. Het leerwerkbedrijf biedt leerwerktrajecten waar werkzoekenden met behoud van uitkering werken en waarbij de leerwerkperiode zo kort mogelijk wordt gehouden, teneinde een snelle uitstroom naar een reguliere baan te faciliteren. Het bedrijfseconomisch resultaat is hier ondergeschikt aan de mensontwikkeling”.**

## Bestuurlijke kaders ten aanzien de herstructurering en ketensamenwerking

Voor de verdere uitwerking en concretisering van het Van Oorscot-rapport is door de colleges een vervolg bestuursopdracht gegeven. Daarbij hebben we de volgende bestuurlijke kaders op de herstructurering en ketensamenwerking meegegeven:

- De gemeenten zijn opdrachtgevend aan de Werkpleinen;
- De Werkpleinen zijn leidend in de uitvoering van de Participatiewet en maken daarbij gebruik van onder andere de WVS-structuur;
- Uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt staat boven alles;
- Het Werkplein voert de regie op het proces van de totale keten. Dit uitgangspunt werkt enkel in een situatie waarin de rollen en het daarbij behorende gedrag van opdrachtgever-/opdrachtnemerschap helder zijn. In deze ontwikkelfase, waarin dit nog ingericht moet worden, wordt ervoor gekozen dit uitgangspunt niet strikt toe te passen. Maar de drie uitvoeringsorganisaties juist gezamenlijk op te laten trekken en verantwoordelijk te maken voor deze ontwikkeling;
- In de werknemersdienstverlening wordt – vanuit regie Werkplein – gewerkt met een integrale beoordeling van potentiële werknemers en/of klanten;
- In de werkgeversdienstverlening wordt gewerkt met accountmanagement richting voornamelijk grote bedrijven en arbeidsbemiddeling voor hoge loonwaarden;
- De expertise van de WVS blijven we benutten vanuit de regie die vanuit het Werkplein op de werkgevers- en werknemersdienstverlening komt. Dit betekent dat onderdelen van de WVS anders gepositioneerd moeten worden;
- De WVS-groep gaat als een uitvoeringsorganisatie van de twee Werkpleinen functioneren met een focus op 'mensontwikkeling' (leerbedrijf).

## Kaders ten aanzien van het WVS als leerwerkbedrijf

De bovenstaande bestuurlijke kaders zijn ten aanzien van het leerwerkbedrijf nader uitgewerkt:

- Herstructurering gaat over de positie en bijdrage van WVS in de keten van dienstverlening aan de kandidaat/werkzoekende. Dit staat niet gelijk aan de afbouw van de WVS organisatie;
- Het is een forse transitie als gevolg van het natuurlijk verloop van de Wsw-doelgroep, mogelijke gedeeltelijke afbouw van bestaande Product Markt Combinaties (PMC's), en het vormgeven van tijdelijke leerwerktrajecten van een nieuwe doelgroep;
- Ten aanzien van de bovengenoemde transitie wordt gebruik gemaakt van de expertise en deels ook de bestaande infrastructuur van WVS;
- De gezamenlijke ambitie van de betrokken organisaties is om vanuit mensperspectief zoveel mogelijk mensen naar regulier werk te begeleiden. Zowel vanuit de Wsw als vanuit de andere doelgroepen (bijstand, nieuwe instroom Wajong);
- Idealiter moeten werkgevers zich verantwoordelijk gaan voelen voor het aan het werk helpen van de doelgroep. Maar zover is het werkgeversveld nog niet. Dit vraagt onder andere om een investering in en doorontwikkeling van de werkgeversbenadering. Ook het ontzorgen van het bedrijfsleven bij inzet van mensen uit de doelgroep en het beter gebruik maken van werkgeversambassadeurs zien we als belangrijk instrumenten op dit punt;
- Het bieden van beschut werk voor bestaande SW-ers blijft ook in de toekomst een taak de WVS. Deze groep neemt de komende decennia op basis van natuurlijke uitstroom af. Maar ook in de toekomst zullen mensen voor nieuw beschut werk in aanmerking komen, al zal deze nieuwe instroom beperkter zijn;
- Naast beschut werk zal de focus vooral liggen op het organiseren van leerwerkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Met als doel deze zo snel mogelijk te laten uitstromen naar regulier werk. Dat kan binnen bestaande PMC's of, indien deze zich daarvoor niet of beperkt lenen, in nieuw te ontwikkelen leerwerktrajecten;
- Leerwerktrajecten worden bij voorkeur buiten de muren van de WVS (onder begeleiding vanuit de WVS) georganiseerd;
- Onderzocht wordt of en op welke wijze bepaalde PMC's op enig moment door de markt kunnen worden overgenomen. Het aanhouden van PMC's en het draaien van productie is geen core business meer, maar kan tijdelijk nog wel noodzakelijk zijn voor de financiële haalbaarheid van het leerwerkbedrijf;
- Tijdelijke inzet van kandidaten in leerwerktrajecten op productieactiviteiten binnen de WVS is enkel mogelijk indien dit in het kader van het leerwerktraject/de ontwikkeling van een kandidaat van toegevoegde waarde is. Een PMC wordt niet in stand gehouden om overwegend mensen uit de doelgroep Participatiewet een werkplek te bieden;
- Het Zorganiseren van één ketenproces op Participatie tussen de gemeenten, Werkpleinen en de WVS vraagt om heldere definiëring en inrichtingskeuzes. Een hierop aansluitende governancestructuur vraagt, gezien de complexiteit van verschillende organisaties met afwijkende juridische entiteiten, expliciete aandacht;
- Randvoorwaarde is de realistische en financiële haalbaarheid. De stip op de horizon vraagt om zorgvuldige en organische stappen die aansluiten bij wat de markt aankan en wil oppakken. Daarbij mogen geen 'gaten' vallen in de dienstverlening aan de doelgroep, of in de continuïteit richting bestaande klanten/contracten van de WVS.

# De koers nader verwoord

In onderstaande paragrafen zijn de kaders nader uitgewerkt in een koers. Het herstructureringsplan is gedeeltelijk ook een uitvoeringsplan en gaat meer in detail in op de uitwerking. Daarmee is het herstructureringsplan de verantwoordelijkheid van de colleges en wordt niet ter besluitvorming voorgelegd aan de raden, maar als bijlage ter kennisname meegezonden. Dit document "Van denken naar doen" geeft woorden aan de koers die ten grondslag ligt aan deze uitwerking.

## De WVS als leerwerkbedrijf

We willen zoveel mogelijk mensen op weg helpen naar betaald werk. Daarbij staat de ontwikkeling van de werkzoekende centraal. Om dat te bereiken hebben de 9 WVS-gemeenten in september 2015 besloten om van WVS-groep (de WVS) een leerwerkbedrijf te maken.

## Samen keuzes maken

De urgentie om nu keuzes te maken is groot. Keuzes maken met 9 gemeenten is echter moeilijk. Een ideale uitkomst bestaat helaas niet, een optimale wel. Een keuze voor zoveel mogelijk resultaat voor de werkzoekende en acceptabel voor alle betrokkenen. We moeten samenwerken om ons doel te bereiken. Dat vraagt tijd, vertrouwen, regionale focus en continue afstemming.



# Voor wie doen we het?

We delen de onze kandidaten in drie doelgroepen:

- **Doelgroep A**  
Mensen die in principe meteen kunnen beginnen in een betaalde functie. Ze hebben binnen 3 maanden werk. Hiervoor is geen rol voor de WVS weggelegd, zij worden bemiddeld vanuit het WSP.
- **Doelgroep B**  
Mensen met een goede kans op betaald werk. Maar ze hebben daarbij hulp nodig. Dit is normaal gesproken de doelgroep voor een leerwerktraject (naast andere instrumenten die kunnen worden ingezet).
- **Doelgroep C**  
Mensen zonder een echte kans op betaald werk. Deze mensen helpen we met (nieuw) beschermt werk, arbeidsmatige dagbesteding of maatschappelijke participatie.

## Huidig SW-bestand

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

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

## Nieuw beschermt werken

Er zijn altijd mensen die de stap naar regulier betaald werk niet kunnen maken, omdat zij teveel begeleiding of aanpassingen op de werkplek nodig hebben, die niet van reguliere werkgevers gevraagd kan worden. Zij krijgen een indicatie voor beschermt werk. We blijven actief onze best doen om hen te plaatsen bij reguliere werkgevers met de benodigde begeleiding vanuit de WVS. Dit is het zogenaamde nieuwe beschermt werken.

## Banenafpraak en het goede voorbeeld

In de negen WVS-gemeenten zijn er steeds meer mensen, vallend onder de Participatiewet, die in het landelijk register Banenafpraak staan. We verwachten dat deze groep in de toekomst groter wordt. We zetten ons gezamenlijk met Werkpleinen, WVS en UWV in om kandidaten te plaatsen op de meest passende vacatures. Vanuit het bedrijfsleven komen steeds vaker vacatures voor de Banenafpraak. De gemeenten willen het goede voorbeeld geven en maken gezamenlijk afspraken voor gemeentelijke plaatsen voor de baanafspraken.

# Wat gaan we doen?

## Voor alle werkzoekenden

De Werkpleinen brengen van alle werkzoekenden uit hun klantenbestand hun ontwikkelbehoeften en mogelijkheden in kaart. Op basis daarvan bepalen de Werkpleinen wie bij welke doelgroep (A, B of C) hoort.

De uitgangspunten voor alle doelgroepen zijn:

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

## Voor doelgroep B (leerwerktrajecten)

- De Werkpleinen bepalen met de werkzoekende wat deze moet ontwikkelen om naar reguliere arbeid door te stromen.
- De WVS maakt een leerwerktraject dat past bij de ontwikkelpunten van de werkzoekende. Waar mogelijk worden aan de voorkant al met een toekomstig werkgever afspraken gemaakt over het leerwerktraject en indiensttreding na afloop.
- Voor de maximale lengte van een leerwerktraject met behoud van uitkering wordt aangesloten bij de termijnen genoemd in de Participatieverordening, welke de 9 gemeenten allen hebben vastgesteld. Momenteel is dit 6 maanden.
- Na afloop van een leerwerktraject krijgt de kandidaat bemiddeling om in te stromen naar regulier werk via het Werkgeversservicepunt (WSP) bij het Werkplein.
- Is instroom naar regulier werk na afloop van het leerwerktraject niet meteen mogelijk? Dan onderzoekt het Werkplein welke aanvullende instrumenten ingezet kunnen worden, bijvoorbeeld maatwerkinstrumenten, proefplaatsing of detachering.
- Een detachering duurt zo kort mogelijk. In elk geval niet langer dan 23 maanden, inclusief de leerwerktijd. Het doel blijft altijd regulier betaald werk. Verder uitwerking hiervan heeft plaatsgevonden in het herstructureringsplan.
- Indien na 23 maanden de kandidaat onverhoopt niet kan instromen in regulier werk, dan wordt deze meteen binnen het werkplein opgepakt (maatwerk) om te voorkomen dat de motivatie van de kandidaat terug zakt.

Er zijn kansen voor mensen met alleen een 'taalachterstand'. Het gaat daarbij om analfabeten en statushouders. We denken dat voor deze groep de kans op een snelle(re) uitstroom groot is. Hierop zetten we extra in. Indien een leerwerktraject daarbij passend is, kunnen ook zij daarvoor in aanmerking komen. Het aantal in te zetten leerwerktrajecten hangt af van het beschikbare Participatiebudget.

De gemeenten spreken gezamenlijk in ieder geval een bepaald aantal leerwerktrajecten af, zodat de WVS haar bedrijfsvoering daarop kan inrichten. In de ketenbegroting wordt de budgettaire samenhang in beeld gebracht.

## Voor doelgroep C

Doelgroep C valt, gezien het feit dat er geen sprake is van arbeidsperspectief, grotendeels buiten de scope van het herstructureringsplan. Regionaal zijn er andere trajecten voor hen beschikbaar (Stichting Samen Werken voor de Brabantse Wal gemeenten en lokale initiatieven voor de gemeenten uit Hart van West-Brabant). De WVS heeft voor specifiek deze doelgroep geen rol momenteel.

## Voor het huidige SW-bestand

De WVS maakt, in afstemming met de gemeenten en werkpleinen, een ombouwplan aan de hand van diverse scenario's voor de afbouw van het oude SW-gedeelte gebaseerd op de vastgestelde kaders. De rechten en arbeidsvoorwaarden voor de huidige SW-kandidaten blijven gewaarborgd, we zorgen dat er voor hen voldoende werk is en blijft zolang nodig is. Na het zomerreces worden de raden geïnformeerd over het meest passende scenario voor ombouw.

## Voor nieuw beschut werken

We zorgen ervoor dat er genoeg werk is en blijft voor mensen die in een beschermde werkomgeving moeten werken (beschut werk). We zoeken zo veel mogelijk een passende plek op locatie bij werkgevers. We onderzoeken nog welke instrumenten ondersteunend kunnen zijn aan beschut werken buiten de WVS. Dit kan o.a. groepsdetachering, begeleiding, loonkostensuppletie of een terugkeergarantie zijn.

# Wat is een leerwerktraject?

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

- Ontwikkeling van werknemersvaardigheden;
- Ontdekken van kwaliteiten en interesses;
- Ontwikkeling van relevante competenties.

De nadruk ligt op de kracht en mogelijkheden in plaats van op problemen en beperkingen. Ontwikkeling van de kandidaat is belangrijker dan productief zijn voor de WVS. Een leerwerktraject duurt zo kort mogelijk.

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

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

- We gebruiken rendabele PMC's voor leerwerktrajecten zolang die passend zijn bij de vraag van de arbeidsmarkt.
- We stoppen met PMC's die niet meer rendabel zijn of niet passen bij de ontwikkeling van kandidaten in leerwerktrajecten. We laten die waar mogelijk over aan de markt. Medewerkers uit de huidige doelgroep SW en leerwerkandidates dragen we over of detacheren we als dat mogelijk is.
- De PMC's die we gebruiken voor beschut werk mogen minder rendabel zijn.
- Daarnaast moeten we misschien op termijn andere PMC's gebruiken die beter aansluiten op de markt en bij de vraag vanuit de kandidaten.

Om in de toekomst te beoordelen of een PMC rendabel is kijken we naar de kosten en de opbrengsten én de bespaarde bijstand als gevolg van uitstroom.

De WVS is verantwoordelijk voor de ombouw van PMC's op basis van het op te stellen ombouwplan.

## Hoe organiseren we het?

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

### Werken alsof het één organisatie is

De Werkpleinen en de WVS gaan samenwerken als ware het één organisatie is. Daarmee maken we de inhoud en de gezamenlijke opgave leidend. Maar we maken er op dit moment (nog) niet één organisatie van. De redenen daarvoor zijn:

- Samenvoeging vraagt tijd en energie voor organiseren en inrichten. De focus ligt dan gedurende langere periode vooral intern i.p.v. extern. Dit is niet in het belang van de kandidaten en de werkgevers.
- Een grote reorganisatie is niet in het belang van de medewerkers binnen de huidige organisaties.

Samenwerking in de keten vraagt al om veel aanpassingen. Organisaties kunnen maar een bepaalde hoeveelheid veranderingen aan in een bepaalde periode.

De structuurdiscussie wordt voor dit moment even geparkeerd. Er zal naar verwachting toekomstig een 'natuurlijker' moment ontstaan waarop de structuur aan de orde is.



## Uitvoering leerwerktrajecten bij de WVS

De WVS is voorkeursleverancier voor uitvoering van de leerwerktrajecten. Minimaal 70% van alle leerwerktrajecten worden via de WVS ingezet. Zij is daarmee dé uitvoeringsorganisatie van de twee Werkpleinen. Zo kan de WVS geleidelijk de omslag maken van een SW-bedrijf naar een leerwerkbedrijf.

Voor een klein deel kunnen de Werkpleinen experimenteren en leerwerktrajecten op de markt inkopen die de WVS niet kan leveren bijvoorbeeld. Dit houdt de WVS scherp in haar ontwikkeling en geeft ons de mogelijkheid om best practises van anderen te gebruiken.

## Wat is de rol van de werkgevers?

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

### Extern

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

### Intern

- Een collegiaal managementteam van de verschillende uitvoeringsorganisaties geeft de werkgeversdienstverlening regionaal vorm.
- De medewerkers die zich bij UWV, Werkpleinen en de WVS bezighouden met de werkgeversbenadering zijn samengevoegd in sub regionale teams (MDT's/Multi Disciplinaire Teams), welke intensief samenwerken en afstemmen.
- We gaan de netwerken van de verschillende organisaties koppelen en beter gebruiken.

# Hoe vullen we de samenwerking in?

## Investeren in ontwikkeling

We investeren extra in de ontwikkeling van nieuwe competenties van medewerkers van de WVS en de Werkpleinen. Die zijn nodig om de ontwikkeling naar een leerwerkbedrijf en samenwerking binnen de keten te realiseren.

## Samenwerken op andere terreinen

De komende tijd kan blijken dat het goed is om ook op andere terreinen dan 'werk' samen te werken. Bijvoorbeeld bij inkomensactiviteiten, uitkeringsadministratie, handhavingsactiviteiten en re-integratie. We kijken op dat moment met elkaar of samenwerking voordelen oplevert. We werken zo integraal mogelijk; de samenwerking met Economische Zaken, onderwijsinstellingen, Jeugd, Wmo en overige partners wordt verstevigd.

## Zorg voor medewerkers

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

# Hoe betalen we het?

De herstructurering en ketensamenwerking is gericht op het beperken van financiële tekorten. We ontvangen steeds minder rijkssubsidie en de tekorten worden steeds groter. Daarom gaan we werken met een ketenbegroting. Dat is een instrument over de huidige begrotingen heen dat laat zien:

- Welke samenhang er is tussen de WVS en de Werkpleinen;
- Welke geldstromen en activiteiten voor de uitvoering van de Participatiewet in de begroting staan bij de diverse partijen;
- Welke samenhang er bestaat tussen de verschillende begrotingen;
- Wat de effecten zijn van bepaalde keuzes in de keten.

Zo kunnen we alle beschikbare middelen in de keten inzichtelijk maken, beter beheersen en zo optimaal mogelijk inzetten. Daarbij maken we onderscheid tussen de kosten van de huidige SW, nieuw beschut en Leerwerktrajecten.

# Wat zijn de risico's?

Er zijn risico's bij de uitvoering van het herstructureringsplan WVS. Risico's brengen we in beeld en we treffen beheersmaatregelen.

# Hoe gaan we verder?

Met het vast stellen van de stip op de horizon en de kaders en met het instemmen op de koers zetten we een flinke stap vooruit. Het is het startpunt voor de volgende stap in het proces; het uitwerken van een fors aantal concrete activiteiten en opdrachten; van denken naar doen!

Het onderzoeken van mogelijke ombouwscenario's en het inzichtelijk maken van de verschillende effecten van scenario's om te komen tot een concreet ombouwplan is zo'n belangrijk vervolg. Over het ombouwscenario zullen we de raden direct na het zomerreces informeren. Na de keuze voor het meest passende ombouwscenario (besluitvorming colleges) en het maken van een aantal beleidskeuzes, kan ook de vertaling in de ketenbegroting worden gemaakt. Dan ontstaat er meer scherpte op de financiële effecten van deze herstructurering en ketensamenwerking.

Periodiek informeren we de gemeenteraden over de voortgang zoals afgesproken en zij zullen daar waar dat nodig is gevraagd worden om besluiten te nemen, bijvoorbeeld bij een aanpassing op de GR. We kiezen voor een proces van continu monitoren en sturen bij (ook tussentijds) waar nodig. Daarmee zit het proces niet in beton gegoten, maar blijven we steeds scherp op zowel de resultaten als de context.



| VAN DENKEN NAAR DOEN!  
| **BESTUURLIJKE EN BELEIDSMATIGE KADERS EN KOERS BIJ HET**  
| **HERSTRUCTURERINGSPLAN WVS EN KETENSAMENWERKING PARTICIPATIEWET**