



# Ontwerp Participatiebedrijf Ede



8 december 2016

## Voorwoord

Beste lezer,

In Ede doen we dingen samen. Het is niet voor niets de titel in het collegeconvenant voor de periode 2014 - 2018. We werken samen met onze samenwerkingspartners. Zo bundelen we de beste ideeën tot iets nieuws. Dat zetten we vervolgens in voor onze inwoner. Zo doen we dat ook bij de uitvoering van de Participatiewet.

De arbeidsmarkt verandert snel en de zekerheden die we kenden verdwijnen. Werknemers wisselen steeds vaker van baan als ze vinden dat die beter bij hen past. Of als ze vinden dat hun interesse elders ligt. We lezen in het nieuws dat zeker 40% van de werknemers inmiddels geen vaste dienstbetrekking meer heeft. En het lukt niet iedereen op eigen kracht weer werk te vinden.

De gemeente begeleidt die werkzoekenden zo goed mogelijk naar een nieuwe baan. Daarvoor werken we samen met bedrijven, volgen we de ontwikkeling van sociale ondernemingen en maken we afspraken via het Werkgeversservicepunt, over banen en nieuwe vormen van werk voor alle groepen werkzoekenden. De BV Nederland groeit weer sinds medio 2016 en de gemeente Ede vindt dat ook mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt of met een arbeidshandicap daarvan moeten profiteren.

Sinds mijn aantreden als wethouder hanteer ik het uitgangspunt: Iedereen doet mee. Dus ook de mensen met meer afstand tot die arbeidsmarkt. Maar dat gaat niet vanzelf. We weten inmiddels uit ervaring dat samenwerken alleen niet voldoende is. De beste resultaten ontstaan als gemeente en ondernemers partnerschap voelen en vanuit die positie ondernemerschap tonen en kansen creëren. Dat vraagt onderling vertrouwen in de driehoek werknemer, werkgever en overheid. Daarin liggen ook de kansen en uitdagingen voor werknemers met een beperking. Zij konden tot voor kort rekenen op de beschutting van de Wet Sociale Werkvoorziening (Wsw). Die wet is opgegaan in de Participatiewet en dit betekent het einde van Permar zoals we dat decennia lang kenden.

Voor de werknemers van Permar ontstaan nieuwe kansen nu de gemeente, samen met haar samenwerkingspartners, op zoek gaat naar nieuwe vormen van werk. Dat vraagt een nieuwe ondersteuning van de werkzoekenden! We ontwikkelen daarvoor geen nieuwe Permar. We combineren wel het goede van Permar en de gemeentelijke expertise met die van partners in werk en onderwijs en leren van de goede ervaringen elders uit het land. Op de Edese manier ontwikkelen we zo de begeleiding die hier optimaal moet gaan werken en we willen blijvend innoveren. Zodat geen enkele Edenaar onnodig aan de kant blijft staan, Mijn oproep is: laten we de gouden kansen die er liggen, nu daadwerkelijk gaan verzilveren en koesteren voor de toekomst. Ik hoop dat deze notitie u inspireert en motiveert om te participeren in dit proces.

Gerrie Ligtelijn-Bruins  
Wethouder

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	5
1.1. Aanleiding en context .....	5
1.2. Doel en proces tot nu toe.....	5
1.3. Leeswijzer.....	6
2. Ambitie.....	7
2.1. Ambitie Participatiebedrijf Ede.....	7
2.2. Innovatie: kanteling naar werk en partnerschap met werkgevers .....	8
3. Voor wie werkt het Participatiebedrijf Ede?.....	10
3.1. Alle werkzoekenden doen mee tenzij .....	10
3.3. Aard van de plaatsingen Wsw-werknemers 1 januari 2018 .....	11
4. Het Participatiebedrijf en zijn omgeving: lokale en regionale context.....	13
4.1. Inleiding.....	13
4.2. Lokale verbinding met de gemeentelijke organisatie .....	13
4.1. Verbindingen uitgangspunten regionale arbeidsmarkt en WerkgeversServicePunt (WSP) .....	14
5. Organisatie .....	16
5.1. Werk voorop in het Participatiebedrijf!.....	16
5.2. Organisatie van het primaire proces.....	17
5.2.1. Dienstverlening werkzoekenden op hoofdlijnen .....	17
5.2.2. Innovatie dienstverlening continue proces .....	18
5.2.3. primaire proces verbonden met ketenpartners.....	18
5.2.4. De organisatie van Beschut Werk .....	19
5.2.5. De organisatie van werkplekken voor de Edese Wsw-ers .....	19
5.2.6. Inclusieve organisaties: een gezamenlijke ontwikkelopgave .....	20
5.3. Organisatie van de backoffice .....	20
5.4. Het Participatiebedrijf in meerjarig perspectief.....	21
6. Business .....	23
6.1. Businessmodel .....	23
6.2. Personeel.....	23
6.3. Financieel model.....	25
6.3.1. Budgettair kader .....	25
6.3.2. Uitvoering Wsw .....	25
6.3.3. Toeleiding naar werk Participatiewet doelgroep.....	26
6.3.4. Totaalbeeld op basis van huidige aannames .....	27
6.4. Een innovatiefonds .....	27
6.5 Risico's en kritische succesfactoren .....	28
6.5. Flexibiliteit .....	28
7. Juridische vorm .....	30
7.1. Inleiding.....	30
7.2. Stap 1: Binnen de gemeente of in een aparte entiteit? .....	30
7.3. Stap 2: Welke juridische vorm? .....	32
8. Implementatie .....	34
Bijlage 1: Kaders van de gemeenteraad Ede .....	36
Bijlage 2: Twee cases in de werkzoekendendienstverlening .....	37

Bijlage 3: Verwachte exploitatie Wsw .....	38
Bijlage 4: Afwegingsoverzicht keuze entiteit: gemeentelijke afdeling of private entiteit .....	39
Bijlage 5: Kenmerken van verschillende private rechtsvormen .....	40
Bijlage 5 Hoofdlijn te doorlopen processen met de Ondernemingsraad .....	41



## 1. Inleiding

---

### 1.1. Aanleiding en context

---

De opheffing van Permar als uitvoeringsorganisatie Wsw is voor Ede aanleiding geweest om een Participatiebedrijf Ede te ontwikkelen dat dienstverlening aanbiedt voor de brede doelgroep van de Participatiewet, inclusief Wsw-werknemers.

De gemeenteraad en het college van B&W Ede hebben in 2016 enkele richtinggevende besluiten genomen voor de vorming van het Participatiebedrijf:

- Op 5 maart 2016 heeft de raad uitgangspunten vastgesteld voor de dienstverlening aan alle werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt, dus inclusief de SW-medewerkers (zie bijlage 1).
- De raad heeft op 26 mei 2016 de volgende besluiten genomen:
  - Uit de GR Permar treden wat een ontbinding van de GR per 1 januari 2018 tot gevolg heeft.
  - Tot 1 januari 2018 binnen Permar de beweging doorzetten van beschut werken naar zo regulier mogelijk werk in de vorm van (groeps-)detacheringen.
  - Lokaal uitvoeren van beschut werk.
  - Ontwikkelen van een nieuwe lokale infrastructuur voor integrale dienstverlening aan de werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij gelden de door de raad vastgestelde uitgangspunten.
- Op 4 oktober 2016 heeft elk college van burgemeester en wethouders van de deelnemende gemeenten binnen Permar WS het besluit genomen om de Gemeenschappelijke Regeling Permar WS op te heffen per 1 november 2016.

---

### 1.2. Doel en proces tot nu toe

---

In deze notitie werken we het ontwerp van het Participatiebedrijf uit. De notitie biedt de lezer inzicht in wat we willen bereiken voor de werkzoekenden en hoe we dit inhoudelijk en met partners gaan organiseren.

In de afgelopen maanden is er veel werk verzet. Beleid en Uitvoering van werk hebben met de afdelingen financiën, HRM en communicatie een projectteam gevormd dat aan de slag is gegaan met het ontwerp voor een Participatiebedrijf. Ook hebben we samengewerkt met Permar en met het Werkgevers Service Punt (WSP).

Om te komen tot een ontwerp zijn er in september drie studiebijeenkomsten georganiseerd. Externe gastsprekers zijn uitgenodigd om ervaringen te delen en gesprekspartners te inspireren op de volgende thema's:

- innovatie in werkzoekendendienstverlening
- innovatie in het partnerschap met werkgevers
- het organisatiemodel van het participatiebedrijf.

De opbrengsten van de studiebijeenkomsten hebben bijgedragen aan het concretiseren van de innovatie en vernieuwing van de dienstverlening aan onze werkzoekenden en werkgevers.

#### *Kader: Opbrengsten van de studiebijeenkomsten*

- *Het Participatiebedrijf is er voor alle kandidaten die kunnen werken*
- *Het is een arbeidsontwikkelbedrijf met een detachingsfaciliteit*
- *Het organiseert samen met werkgevers beschut werk en ontwikkelplekken (tevens als vangnet)*
- *Werk voorop betekent: arbeidsontwikkeling en matching zo dicht mogelijk bij elkaar organiseren*
- *Kandidaten leren werken op een echte werkplek in het kader van hun toeleiding naar werk*
- *Werkgevers doen mee op het speelveld: leveren werk en leerwerkplekken en zijn partner voor innovatieve aanpakken om de doelgroep aan het werk te krijgen (sociale ondernemingen/joint ventures/SROI).*
- *Onderwijs doet mee op het speelveld: leveren kandidaten (VSO/PRO) en hebben rol in kwalificeren van kandidaten voor werk (deelcertificaten, EVC)*
- *Om ondernemerschap van het Participatiebedrijf een kans te geven en meebesturen in de toekomst mogelijk te maken krijgt het een private rechtsvorm.*

Ook is er een bijeenkomst met werkgevers georganiseerd. Samen met een mix van werkgevers (relaties WSP), huidige opdrachtgevers Permar en landelijk opererende sociale ondernemers is een eerste verkenning gedaan van het inkleuren van partnerschap in de gezamenlijke opgave op werkzoekenden een werkplek te bieden. Ook de opbrengsten van deze bijeenkomst vindt u terug in dit werkdocument.

*Kader: Opbrengsten van de werkgeversbijeenkomst*

- *Werkgevers staan open voor partnerschap met het Participatiebedrijf en de gemeente*
- *Mee(be)sturen van het Participatiebedrijf heeft voor werkgevers op dit moment niet de voorkeur.*
- *Behoeft bij werkgevers ligt vooral in 1 op 1 creatie van werk waarbij de partners (werkgevers en gemeente) vanuit ondernemerschap investeren: resultaat afspraken over en weer, successen en tegenvallers delen en vooral ondernemend denken en doen (lef tonen).*



---

### 1.3. Leeswijzer

---

Het werkdocument kent de volgende opbouw:

- In hoofdstuk 2 gaan we in op de ambitie en de belangrijkste veranderingen die we met het Participatiebedrijf willen bereiken;
- Hoofdstuk 3 definieert de doelgroep van het Participatiebedrijf;
- In hoofdstuk 4 plaatsen we het Participatiebedrijf de lokale en regionale context;
- Hoofdstuk 5 beschrijft de organisatie van het Participatiebedrijf;
- In hoofdstuk 6 wordt het Participatiebedrijf in bedrijfseconomische zin uitgewerkt: het businessmodel, HRM en de financiën;
- In hoofdstuk 7 maken we (voorgenomen) keuzes over de entiteit waarin het Participatiebedrijf wordt georganiseerd;
- In hoofdstuk 8 kijken we op hoofdlijnen vooruit naar de implementatiefase.

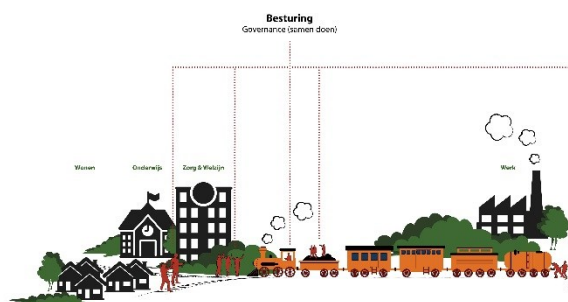
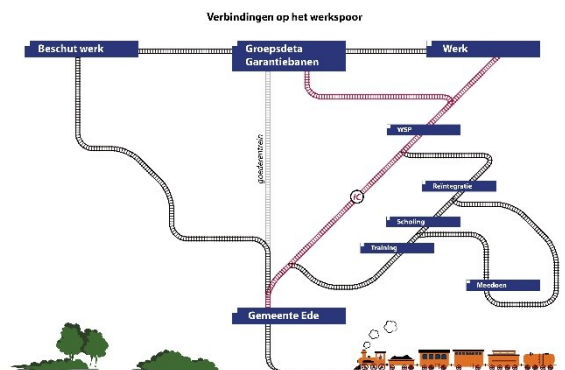
## 2. Ambitie

### 2.1. Ambitie Participatiebedrijf Ede

**Onze ambitie is om een innovatieve, ondernemende, effectieve op werk gerichte keten te ontwikkelen in verbinding met WSP, werkgevers, onderwijs en zorg.**

Deze ambitie van de gemeenteraad is verder verdiept:

- 1) Er is één oplossing/dienstverlening/organisatie voor alle doelgroepen van de Participatiewet. Deze geven we vorm binnen de context van de regionale arbeidsmarkt en de regionale werkgeversdienstverlening. Voor de verbinding met het WSP zijn de uitgangspunten, zoals herbevestigd in april 2016 in het PHO Werk en Economie, het kader.
  - 2) Het te regelen takenpakket omvat tenminste:
    - intake en diagnose;
    - arbeidsontwikkeling /arbeidsfit maken van werkzoekenden;
    - in beeld hebben en "leveren" van werkfitte kandidaten op de vraag van werkgevers;
    - organisatie van (groeps)detacheringen in samenwerking met het WSP, begeleiden op de werkplek;
    - voorziening voor beschut werken;
    - vangnet/pool voor werknemers met aflopende detacheringen en werkzoekenden met aflopende dienstverbanden;
    - backoffice voor de werkgeversfunctie en de HRM-taken.
  - 3) We combineren goed werkende onderdelen en medewerkers van Permar en de gemeentelijke afdeling Werk en Participatie en innoveren. De afdeling Werk & Participatie gaat op in het nieuwe. De nieuwe infrastructuur is geen doel op zich maar beweegt mee met de noodzakelijke activiteiten en de omvang van de doelgroepen.
  - 4) Het nieuwe dienstverleningsconcept baseren we op een activerende aanpak en kantelen we methodisch naar werk, waar mogelijk in nauwe verbinding met werkgevers en in verbinding met het WSP. Dit betekent méér blik op de arbeidsmarkt, méér ontwikkelen en opleiden van werkzoekenden met en bij werkgevers, en meer aansluiting bij de vraag van werkgevers. Methodisch kiezen we voor aanpakken die bewijzen te werken.
  - 5) We richten een op WERK gerichte organisatie in en maken in deze fase geen combinatie met dagbesteding, inkomen of zorg. We realiseren wel samenwerking in de keten en verbinden via de Edese werkwijze (regiemodel) de WERKorganisatie met de 3D aanpak. We gaan zo werken in de driehoek: lokale infrastructuur Participatiewet - regionaal WSP - 3D inrichting Ede.
  - 6) We houden bij de vormgeving en positionering de mogelijkheid open voor toekomstige samenwerking met en inkoop door de regio.
  - 7) Mogelijke opties voor sturing en regie worden besproken met de raad. Naast de mogelijkheid van positionering binnen de gemeente (in een apart cluster), waarbij college en raad direct sturen, is de optie "samen doen en samen sturen" nadrukkelijk te verkennen. We benutten het door de raad gevraagde afwegingskader voor sturing (notitie netwerkpartijen) in ontwikkeling in het keuzeproces.



## 2.2. Innovatie: kanteling naar werk en partnerschap met werkgevers

We werken aan de ambitie dat iedereen meedoet naar vermogen, bij voorkeur in een reguliere baan. Werk in combinatie met de mogelijkheden van de kandidaat staan voorop. Het Participatiebedrijf is er voor de brede doelgroep van de Participatiewet, dus voor jongeren en ouderen, mensen met of zonder beperking.

Hieronder werken we uit wat innovatie in het Participatiebedrijf betekent voor kandidaten, werkgevers en de professionals.

Innovatie	Dat betekent:
1. <i>Werk staat voorop</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Werk voorop samen met werkgevers</li><li>• Algemeen geaccepteerde werk wat past bij de competenties en vaardigheden van de kandidaat.</li><li>• Ondersteuning op maat: zelfredzaamheid wordt vergroot, groepsgerichte aanpak, individueel maatwerk (de ene kandidaat heeft meer/langer ondersteuning nodig dan de ander)</li><li>• Eigen verantwoordelijkheid</li><li>• Participatiebedrijf faciliteert waar nodig werkgever en kandidaat</li><li>• de arbeidsproductiviteit van kandidaten wordt vergroot (loonwaarde)</li></ul>
2. <i>Leren werken bij en met werkgevers</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Via werk naar werk zoveel mogelijk bij werkgevers</li><li>• Leren werken in een realistische werkomgeving</li><li>• Werkgever leert kandidaat kennen</li><li>• Professie en ervaring van werkgevers wordt benut.</li><li>• Participatiebedrijf ondersteunt met jobcoaching</li><li>• Onderwijs helpt innoveren bij nieuwe aanpakken om te komen tot aansluiting met arbeidsmarkt</li><li>• Samen met werkgevers nieuwe producten ontwerpen die kandidaten ondersteunen op weg naar werk.</li><li>• Training, scholing en begeleiding worden ingezet</li></ul>
3. <i>Partnerschap met werkgevers door met elkaar te ondernemen.</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Werkgevers krijgen eenduidigheid en vaste aanspreekpunten zodat zij zich primair kunnen richten op het ondernemer zijn.</li><li>• Werkgevers zijn partners in oplossingen via werk naar werk.</li><li>• Wij investeren samen in ondernemende oplossingen, delen successen en risico's.</li><li>• Onze innovatie geven wij vorm vanuit WSP en delen dit in de arbeidsmarktregio.</li><li>• Kernactiviteiten onderscheiden zich door ondernemendheid, pro-activiteit, en lef.</li></ul>
4. <i>Maatwerk in Beschut Werk</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beschut werk wordt zoveel mogelijk bij werkgevers georganiseerd.</li><li>• Werkgevers worden vanuit het Participatie bedrijf ondersteund om dit in hun organisatie vorm te kunnen geven.</li><li>• Er wordt passend werk georganiseerd dat aansluit bij zijn/haar individuele mogelijkheden en rekening houdt met mogelijke beperkingen. Indien mogelijk wordt doorontwikkeling naar andere werksoorten gestimuleerd.</li><li>• Plaatsing bij sociale ondernemingen, groepsdetachering of werken in de wijk zijn opties om als springplank te fungeren naar</li></ul>



	<p>betaald werk in een zo regulier mogelijke werkomgeving, én kunnen ook duurzame oplossingen zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voor wie dat nodig is organiseren we een eigen werkorganisatie, ook om als springplank naar werk te fungeren voor andere doelgroepen uit de Participatiewet.</li> </ul>
<p><i>5. Innovatieve oplossingen om met elkaar te komen tot inclusie.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SROI als strategisch inkoopinstrument om inclusie bij reguliere bedrijven te bevorderen en partnerschap met sociale ondernemingen mogelijk te maken.</li> <li>• Samenwerken met of ruimte bieden aan startende ondernemers met een maatschappelijk doel voor tijdelijke inzet van kandidaten of instrumenten.</li> </ul>

### 3. Voor wie werkt het Participatiebedrijf Ede?

---

#### 3.1. Alle werkzoekenden doen mee tenzij .....

---

*Kaders van de gemeenteraad d.d. 05-03-16*

##### **Integrale dienstverlening aan werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt**

- a. iedereen doet mee en participeert in de Edese samenleving;*
- b. plaatsing in een zo regulier mogelijke werkomgeving van alle klantgroepen (WWB en Wsw);*
- c. kiezen voor duurzame oplossingen voor de Wsw-werknemers;*

Het Participatiebedrijf richt zich op alle werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Uitgangspunt is dat we op basis van de mogelijkheden van de werkzoekende een traject uitzetten naar betaald werk.

Tenzij ... een werkzoekende (tijdelijk) niet in staat is om te werken vanwege persoonlijke omstandigheden van fysieke en/of psychische aard. De werkzoekende krijgt dan alle ondersteuning die nodig is (o.a. via het Sociaal Team) om de andere aspecten van het leven op de rit te krijgen en de belemmering voor het aanvaarden van werk weg te nemen.

##### **Voorbeeld Tenzij ....**

*Freddie is alleenstaande man en heeft de zorg van een minderjarig kind, Susanne van 13 jaar. Vader heeft een alcoholprobleem en daar door is de thuissituatie niet op orde. Susanne verzuimt daardoor veel op school. Het Participatiebedrijf zorgt ervoor dat een regisseur vanuit het Sociaal Team Freddie helpt en begeleidt en dat de gezinssituatie weer stabiel wordt. In afstemming met de regisseur geldt voor Freddie een tijdelijke "onthefing van de arbeidsplicht" zodat hij kan werken aan het oplossen van zijn problemen en de thuissituatie weer stabiel wordt.*

*Wanneer Freddie weer kan meedoen (participeren) zal het Participatiebedrijf weer in beeld komen voor het opstarten van een traject naar werk.*

---

#### 3.2. Doelgroepen Participatiebedrijf

---

Binnen de Participatiewet kunnen we de volgende doelgroepen onderscheiden:

##### **Wet Werk en Bijstand (WWB)**

Traditioneel richt de arbeidstoeleiding van de gemeente, de afdeling Werk en Participatie, zich op de groep uitkeringsgerechtigden met een bijstandsuitkering; de zgn. WWB-ers. Medio oktober 2016 zijn dit 2.360 personen. Het is een dynamische groep, met in en uitstroom, met uiteenlopende uitkeringsduur. De ontwikkeling van deze groep is sterk afhankelijk van de regionale en landelijke economische ontwikkelingen en van de effectiviteit van de inzet van de gemeente.<sup>1</sup>

##### **Wet Sociale Werkvoorziening (WSW)**

Op dit moment is Ede verantwoordelijk voor circa 400 werknemers met een Wsw-indicatie. Een belangrijke taak van het Participatiebedrijf Ede is om voor deze werknemers een passende en duurzame werkplek te organiseren in een zo regulier mogelijke werkomgeving. Door pensionering en natuurlijk verloop neemt het aantal Wsw-werknemers jaarlijks met gemiddeld ongeveer 5% af.

##### **Doelgroep met arbeidsbeperking (garantiebanen)**

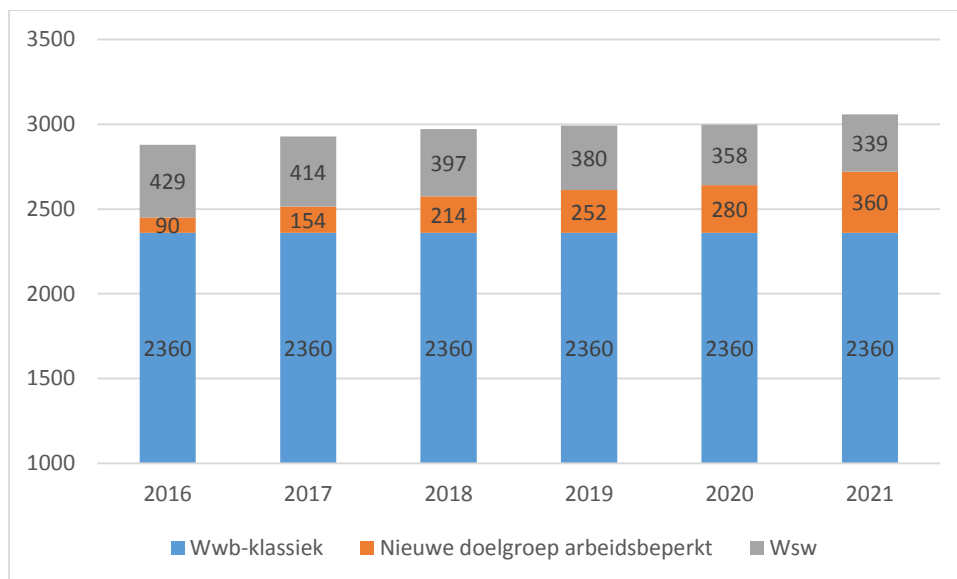
De gemeente is tevens verantwoordelijk voor de arbeidstoeleiding van inwoners met een doelgroepindicatie voor invulling van een garantiebaan. Doelstelling is een reguliere baan waarbij loonkostensubsidie financiële compensatie geeft aan de werkgever voor de beperking in arbeidsproductiviteit. Ook garantiebanen in een beschutte werkomgeving behoren tot de mogelijkheden. Door de inzet van loonkostensubsidie houdt de gemeente, ook wanneer er geen sprake is van een uitkeringssituatie, een relatie met deze doelgroep.

---

<sup>1</sup> Aangezien de ontwikkeling van deze groep lastig in te schatten is, is deze in figuur 3.1 constant verondersteld.

Op dit moment zijn er in Ede circa 90 personen in deze doelgroep. Verwachting is dat dat in 2021 is gegroeid naar 360.<sup>2</sup>

Figuur 3.1 Inschatting ontwikkeling van de doelgroepen van het Participatiebedrijf 2016-2021



### 3.3. Aard van de plaatsingen Wsw-werknemers 1 januari 2018

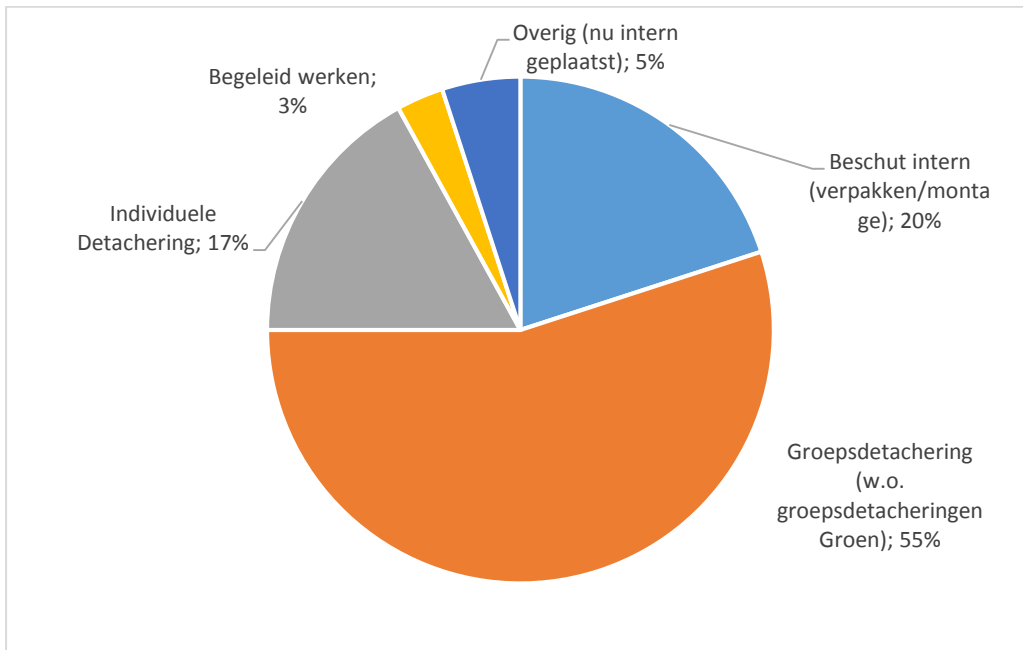
Permar heeft tot 1 januari 2018 de opdracht om een verdere omslag te maken van beschut binnen naar groepsgewijze en individuele detacheringen. Deze opdracht wordt voortvarend opgepakt en de verwachting is dat het aantal plaatsingen in een zo regulier mogelijke werkomgeving nog zal groeien.

Samen met Permar worden er volgstappen gezet om dit te bereiken zoals:

- 1) Groepsdetachering Groen tussen Permar en de gemeente Ede per 1 februari 2017. Ede zal een deel van de werknemers van de groepsdetachering plaatsen bij het SamenWerkBedrijf.
- 2) Groepsdetachering met Asito per 1 januari 2017.
- 3) Vervreemding van de afdeling Meubel.

<sup>2</sup> Deze inschatting is gemaakt aan de hand van de ontwikkeling van de middelen die het Rijk toevoegt aan het Participatiebudget voor deze groep, Bron: Meicirculaire 2016.

Figuur 3.2 Verwachte plaatsingen Wsw-werknemers 1 januari 2018



Bron: verwachting op basis van overleg met Permar

In figuur 3.2 staat de verwachte situatie voor Ede op 1 januari 2018:

- Verwachting is dat op 1 januari 2018 75% van de Wsw-werknemers zal zijn gedetacheerd.
- Daarnaast zal voor ongeveer 20% van de Wsw-ers een beschutte werkplek georganiseerd worden.
- Ook is er een groep Wsw-ers die nu intern bij Permar geplaatst is. Dat is naar verwachting op 1 januari 2018 ongeveer 20 personen. Het is een diverse groep van medewerkers die nu in de catering/kantine werken of op interne afdelingen van Permar. Met deze groep gaan wij 1 op1 gesprekken voeren om tot een passende werkplek te komen.



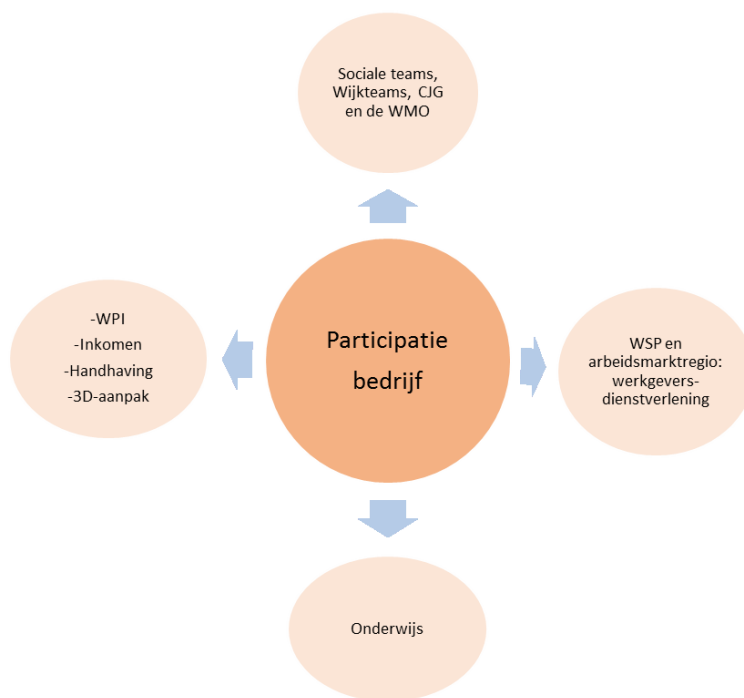
## 4. Het Participatiebedrijf en zijn omgeving: lokale en regionale context

### 4.1. Inleiding

Het Participatiebedrijf staat midden in de Edese samenleving. Wij verbinden ons met partners in de Edese samenleving. We bouwen onze netwerken op om met en voor de werkzoekenden de dienstverlening te organiseren en leggen verbindingen met werkgevers en onderwijs om via werk naar werk duurzame plaatsingen bij werkgevers te realiseren.

En we sluiten aan op de uitgangspunten waarover al eerder bestuurlijk commitment is afgesproken. Dat betreft lokaal de aanpak 3-D in het sociaal domein en regionaal de werkgeversdienstverlening in de regionale arbeidsmarkt.

Figuur 4.1 Verbindingen van het Participatiebedrijf met de werkgeversdienstverlening, onderwijs en gemeentelijke afdelingen in het sociaal domein



### 4.2. Lokale verbinding met de gemeentelijke organisatie

Voor het sociaal domein Ede is afgesproken dat alle toegangen eenzelfde methodiek en systematiek hanteren. Dit betekent een eenduidig proces dat bestaat uit screening, integrale intake en regievoering op het proces van de klant. De methodiek is gebaseerd op de zogenaamde zelfredzaamheidsmatrix en de inzet van de gemotiveerde gesprekstechniek. De opbrengst is één integraal plan van aanpak.

De huidige uitvoering is voor de werkzoekenden binnen Ede zo ingericht dat het adagium geldt: Werk voorop! Dat blijft! Dit betekent dat de trajectbegeleider van het Participatiebedrijf regievoerder is op het traject naar werk, en tevens de verbinding maakt met andere ondersteuning (bijv. schulddienstverlening). Tenzij er sprake is van een dermate meervoudige problematiek dat het om een andere regievoerder vraagt. In dat geval ligt de regie bij het Sociaal Team. De huidige werkwijze blijft ook na de oprichting van het Participatiebedrijf gehandhaafd. We maken aanpassingen die nodig zijn om de visie "Werk voorop!" nog beter tot zijn recht te laten komen.

Het onderbrengen van taken van de afdeling Werk & Participatie in het nieuwe Participatiebedrijf betekent dat er ergens "een knip wordt gelegd" binnen het huidige cluster WPI. In de verdere uitwerking van de dienstverlening aan de werkzoekende maken we afspraken hoe we de dienstverlening aan de werkzoekende vanuit het Participatiebedrijf op inhoud aangesloten houden op het sociaal domein en de andere afdelingen binnen WPI (onder andere afdeling Inkomen & Schulddienstverlening, Terugvordering & Verhaal en Ontwikkeling & Kwaliteit).

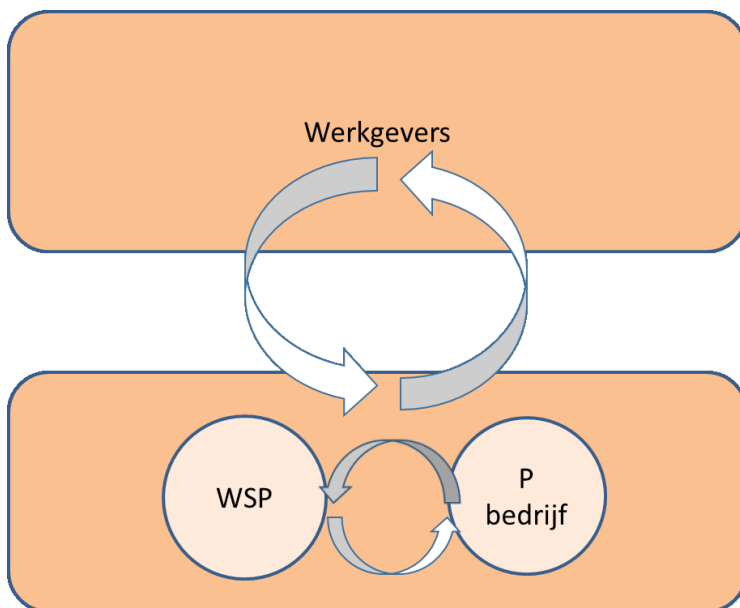
Dat past in de generieke afspraken met aanbieders in het sociaal domein. De gemeente Ede heeft afspraken gemaakt met de aanbieders die op het gebied van zorg, begeleiding of ondersteuning hoe zij een rol vervullen in toegang en bij de integrale regie op het proces rondom een klant. In dat licht is het Participatiebedrijf straks ook een gespecialiseerde aanbieder die tegelijkertijd onlosmakelijk onderdeel uitmaakt van het Edese sociale domein. De keuze dezelfde systemen te gebruiken als WPI helpt hierbij. Het Participatiebedrijf wordt dan weliswaar een zelfstandige entiteit maar blijft als partner verbonden waar het gaat om de maatschappelijke opgave en doelstellingen van de transformatie in het sociaal domein.

#### 4.1. Verbindingen uitgangspunten regionale arbeidsmarkt en WerkgeversServicePunt (WSP)

De regio dat zijn wij!

Het WSP is van ons en de activiteiten die wij vanuit het Participatiebedrijf uitvoeren zijn onderdeel van infrastructuur binnen de arbeidsmarktregio Foodvalley. De samenwerking tussen ondernemers, overheid en onderwijsinstellingen wordt gezamenlijk vorm gegeven. Onze innovatie geven wij vorm vanuit het WSP. Werkgevers geven aan dat zij vaste aanspreekpunten en eenduidigheid willen zodat zij zich primair kunnen richten op het ondernemer zijn. Door innovatief, open en transparant te zijn willen wij met andere gemeenten en UWV in onze arbeidsmarktregio investeren in onze werkgevers en werkzoekenden. De activiteiten van het Participatiebedrijf worden ook zo gedeeld. Ontwikkeling en innovatie zijn leidende processen en het formaliseren ervan is volgend.

Figuur 4.2 Innovatie ondernemingsgerichte oplossingen vanuit het WSP



Het Participatiebedrijf Ede voert in de uitvoering van haar dienstverlening innovaties door omdat we een betere dienstverlening willen leveren door via werk naar werk zoveel mogelijk met en bij werkgevers te organiseren. Dit doen we samen met het WSP. Het gaat om innovaties als:

- toeleiding van kandidaten naar betaald werk in partnerschap met werkgevers
- detacheringen en beschutte werkplekken bij werkgevers te regelen. Om duurzaam te kunnen voldoen aan de vraag van werkgevers bij (groeps)detacheringen is voldoende omvang en diversiteit van werkzoekenden een randvoorwaarde. Regionale samenwerking is daarbij nodig.
- passende maatwerkoplossingen voor de werkzoekenden in co-creatie met werkgevers en onderwijs: van werk naar werk en naadloze aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt via doorgaande leerlijnen, vakgerichte opleidingen als next-best-oplossing voor behalen startkwalificatie, etc.;
- duurzaam partnerschap waarbij het Participatiebedrijf samen met werkgevers op zoek gaat naar ondernemersgerichte oplossingen. Er is balans tussen mogelijke financiële risico's en het doel van de oplossingen: duurzame passende plaatsingen voor de werkzoekenden
- aan de slag voor een inclusieve samenleving door aan te sluiten op SROI en sociale ondernemingen: beschikbaar stellen van een bedrijfsverzamelgebouw met inzet van werkzoekenden,

- altijd in verbinding met werkgevers door het opbouwen van nieuwe samenwerkrelaties via themabijeenkomsten om de vraag naar arbeid te beantwoorden, meetings leerwerkbedrijven, broedplaats creëren van start-ups, etc.

## 5. Organisatie

---

### 5.1. Werk voorop in het Participatiebedrijf!

---

Werkgevers en werkzoekende worden vanaf dag één bij elkaar gebracht om zo snel mogelijk de werkzoekende weer in het arbeidsproces te begeleiden.

Centraal staan onze inwoners en ondernemers; zij zijn onze klanten. Als organisatie respecteren en vertrouwen wij onze klanten en willen we van ze leren. Alle klanten moeten binnen het Participatiebedrijf terecht kunnen met hun vragen en inbreng. Op elke vraag wordt antwoord gegeven waarbij geldt: "Twee weten zoveel meer dan één". Gezamenlijk iets moois creëren. Dat is de stimulans voor ondernemend zijn. Dus: ondernemen is onze grondhouding.

Binnen het Participatiebedrijf kiezen we dan ook vaker voor een groepsgewijze aanpak zodat iedereen van elkaar kan leren. Daar waar nodig zetten we individuele begeleiding in. Groepsgewijze aanpak is ook het leveren van maatwerk waarbij het groepsleerproces gaat leiden tot vooruitgang en de stappen vooruit voor elke werkzoekende. Elkaar inspireren en uitdagen om stappen te zetten naar participatie en werk.

Onze organisatie wil graag dat klanten weten waar ze aan toe zijn. Zij krijgen duidelijk te horen welke inspanning van hen zelf wordt verwacht. Van ons mogen ze een begrijpelijk antwoord op hun vragen en verzoeken verwachten. Ze krijgen eenzelfde dienstverlening. Resultaatgericht werken is hierbij het uitgangspunt, dienstverlening rondom klanten willen we zo dicht mogelijk bij elkaar organiseren zodat het beste resultaat wordt behaald.

Ons uitgangspunt is de mogelijkheden van iedereen benutten. Kansen van de ondernemer op het vinden van de juiste kandidaat, kansen voor de kandidaat voor het vinden van algemeen geaccepteerde arbeid. Wat de werkgever of andere (markt-)partijen kunnen organiseren doen zij, we maken gebruik van elkaars expertise.

Instrumenten die wij hiervoor o.a. gaan gebruiken zijn leer- en werkplekken bij werkgevers, detacheringen (voor WSW en de brede doelgroep van de Participatiewet), beschut werk, arbeidsmarktgerichte scholing, trainingen enz.. Deze instrumenten worden zoveel mogelijk bij werkgevers ingericht, waar nodig zetten wij een beperkte eigen werkorganisatie in voor de groep waarvoor dit niet lukt en om een vangnet/springplank te organiseren voor de Wsw-ers en kandidaten voor wie de werkplek bij de werkgever vervalt.

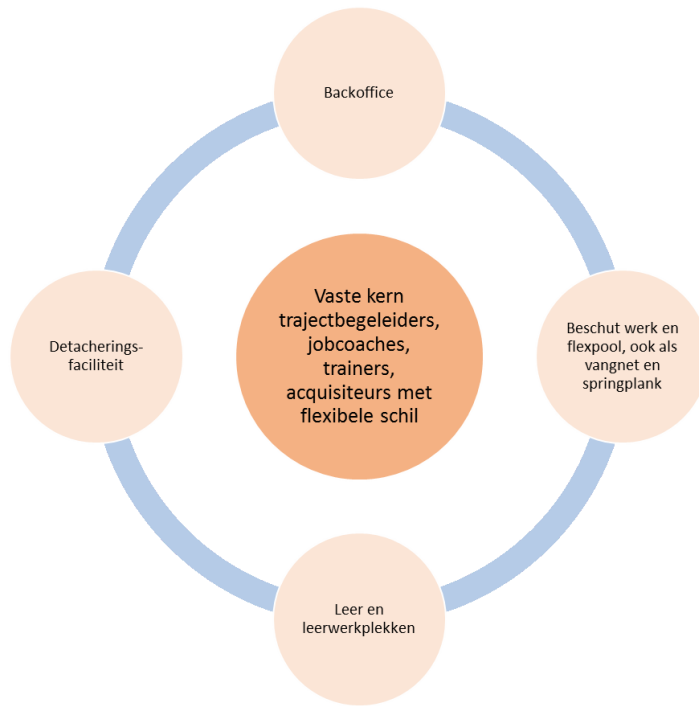
De kern van het Participatiebedrijf wordt gevormd door trajectbegeleiders, jobcoaches, trainers en acquisiteurs. De acquisiteurs werken voor de werkgeversaankpak samen met hun collega's van de partners in het WSP.

De backoffice van het Participatiebedrijf, bestaat uit een backoffice waarin werkgeverstaken worden georganiseerd voor de doelgroep: salarisadministratie, personeelsadministratie, HRM-advies en verzuimbegeleiding. Ondersteunende backofficetaken die gerelateerd zijn aan de toeleiding naar werk (o.a. GWS, cliëntvolgsysteem en Mens Centraal) worden ingekocht bij de gemeente. Deze systemen zijn noodzakelijk om de dienstverlening aan werkzoekende samen uit te voeren.

Hierbij wordt zoveel mogelijk gekeken dit een lean and mean proces te laten zijn en zal het Participatiebedrijf als afnemer inspraak moeten hebben op wijzigingen in het systeem zodat dit aan blijft sluiten bij "Werk voorop".



Figuur 5.1 Organisatiemodel van het Participatiebedrijf op hoofdlijnen



---

## 5.2. Organisatie van het primaire proces

---

### 5.2.1. DIENSTVERLENING WERKZOEKENDEN OP HOOFDLIJNEN

Aan 'de voorkant' willen we werkzoekenden niet te vroeg labelen: iedereen heeft een kans op werk tenzij..... Werkervaring is ons belangrijkste instrument om werkgevers en werkzoekenden bij elkaar te brengen.

Daar waar dit mogelijk is wordt de werkzoekende vanaf het eerste moment in contact gebracht met werkgevers door middel van directe plaatsing bij werkgevers op arbeidsplekken, leer-, en leerwerkplekken, banen- en stage carrousels, speeddates en etalagedagen. Deze worden ingezet om de werkzoekenden toe te leiden naar werk. Acquisiteurs die onderdeel zijn van het WSP zijn dagelijks bereikbaar om met de trajectbegeleiders de match te creëren tussen kandidaten en werkgevers. Ook werkgevers kunnen bij het Participatiebedrijf met het WSP bijeenkomsten organiseren voor werkzoekenden om nieuwe medewerkers te vinden.

Binnen de integrale intake, de kop van het proces, wordt gekeken naar mogelijke problemen op andere leefgebieden om vanuit deze situatie de regie vorm te geven en acties uit te zetten om deze belemmeringen weg te nemen en samen met andere gemeentelijke afdelingen of aanbieders te zorgen dat de werkzoekende geholpen wordt naar werk. De regie ligt bij de trajectbegeleider van het Participatiebedrijf. Uitzondering hierop vormen de klanten waarbij sprake is van complexe/meervoudige problematiek (regie: Sociaal Team). Samenwerking zal er zijn met afdeling inkomen, sociaal teams, wijkteams en andere maatschappelijke organisaties die voor de werkzoekende belangrijk zijn om betrokken te worden.

Persoonlijk contact is ons uitgangspunt. De werkzoekende heeft eigenaarschap van zijn traject en naar vermogen een zelfstandige verantwoordelijkheid in de uitvoering ervan. De trajectbegeleider van het Participatiebedrijf faciliteert en stuurt waar nodig bij. Klanten hebben een grotere keuzevrijheid: niet iedereen hecht bijvoorbeeld waarde aan dezelfde kwaliteit voor een product of dienst. Door verschillende vormen aan te bieden, kunnen klanten hun eigen keuze maken.

We organiseren groepsbijeenkomsten waar het gaat over solliciteren, werk, werknemersvaardigheden en andere thema gerichte bijeenkomsten die gericht zijn op stappen zetten richting werk. Het Arbeidsontwikkelcentrum kan worden ingezet om de foto van de werkzoekende verder in te kleuren: wat is de actuele situatie van de werkzoekende en wat is zijn werkperspectief. Mogelijkheden die daartoe kunnen worden ingezet zijn onderzoek diagnose en trainingen. Ook het uitvoeren van onbetaald werk in de Edese samenleving als voorschakeltraject naar betaald werk behoort in het palet van in te zetten instrumenten.

Trajectbegeleiders, onderzoekers en trainers werken samen in het Arbeidsontwikkelcentrum om de stappen voor de werkzoekenden te faciliteren.

Trajectbegeleiders zullen een gezamenlijke caseload hebben, zodat kennis gedeeld kan worden, dynamiek is in het proces en het persoonlijk contact gewaarborgd is. De werkzoekende kan dagelijks terecht voor het vinden van werk.

Werkzoekenden blijven in beeld bij het Participatiebedrijf omdat zij structureel worden begeleid in hun proces naar werk en via bijeenkomsten contact houden met trajectbegeleiders, acquisiteurs en werkgevers. Het kan zijn dat dit contact bij het Participatie bedrijf plaats vindt, bij de werkgever, op participatieplekken, in de wijk, hierin zijn we flexibel en sluiten we aan bij de positie van de werkzoekende.

Het resultaat van deze inspanningen is participatie en betaald werk op het voor de kandidaat op dat moment hoogst haalbare niveau. Verduurzaming gebeurt door (tijdelijke) inzet van jobcoaches om de werkplek, indien nodig begeleiding door trajectbegeleider en nazorg.

Het Participatiebedrijf maakt gebruik van communicatiemiddelen zoals een Participatiebedrijf app, e-mail en toegang van werkzoekende tot zijn eigen dossier. Dit alles om het eigenaarschap en de eigen verantwoordelijkheid gestalte te geven en dynamiek in het proces van de werkzoekende te houden. Dit is noodzakelijk om individuele begeleiding en flexibiliteit in het maken van keuzes mogelijk te maken.

Een voorbeeld van een te doorlopen traject vindt u in bijlage 2.

### **5.2.2. INNOVATIE DIENSTVERLENING CONTINUE PROCES**

Onze dienstverlening is constant in ontwikkeling en passen wij aan, aan de omstandigheden en ontwikkelingen die zich op de arbeidsmarkt, in de regio binnen de doelgroep en- of wetgeving voordoen. We willen flexibel zijn waar het kan/mag en de dienstverlening een constante ontwikkeling laten zijn.

De arbeidsmarkt wordt steeds meer een flexmarkt. Een vaste baan bij een werkgever is niet meer een vanzelfsprekendheid. Via tijdelijk werk naar ander tijdelijk dan wel vast werk is voor veel werknemers de alledaagse realiteit. Ook voor onze werkzoekenden zal dit opgeld doen. Daarom is er binnen het Participatiebedrijf een detachingsfaciliteit om via detachering de toegang tot de arbeidsmarkt te vergroten.

We zijn ons bewust dat innoveren van onze dienstverlening een continu proces zal zijn. Door een flexibele organisatiestructuur en ondernemend denken zullen nieuwe vormen van dienstverlening worden ontwikkeld zoals bijvoorbeeld een flexpool met en voor werkgevers. Ook de ontwikkeling rondom inclusieve werkorganisaties zal richtinggevend gaan worden voor de verdere uitwerking van de visie en positionering van het Participatiebedrijf. Ook kan gedacht worden aan betrokkenheid van werkgevers in de diagnosefase in het Arbeidsontwikkelcentrum of bij werkgevers zelf.

### **5.2.3. PRIMAIRE PROCES VERBONDEN MET KETENPARTNERS**

De ketenpartners zijn de werkgevers, het onderwijs, UWV, en commerciële partijen. Wat verandert of voegt het Participatiebedrijf Ede toe als speler op de (regionale) arbeidsmarkt?

Werkgevers zijn wat ons betreft onderdeel van het Participatiebedrijf. En de dienstverlening van het WSP is geïntegreerd binnen het Participatiebedrijf en andersom. Werkgevers voeden ons met hun kennis van de arbeidsmarkt, de kansen die zij zien voor werkzoekenden en mogelijkheden. Wij ondersteunen hen door onze kennis van die werkzoekende, trainingen voor die werkzoekenden, hun bestaande personeel en organiseren samen onze activiteiten. Deze activiteiten delen we met de regio, zodat we komen tot gezamenlijkheid. Acquisiteurs werken binnen het WSP, hebben werkplek mogelijkheden binnen het Participatiebedrijf. Werkgevers hebben de mogelijkheid tot het organiseren van activiteiten binnen het Participatiebedrijf. Activiteiten waarop andere gemeenten in de regio kunnen aansluiten. Dit kan vanaf de start maar mag ook op elk gewenst later moment.

Met onderwijsinstellingen - onder andere het VSO-/ZMLK-onderwijs – is intensieve samenwerking voor een sluitende aanpak onderwijs-arbeidsmarkt. Daarbij wordt gekeken naar arbeidsmarktperspectief en hoe via aanvullend scholingsaanbod dit perspectief kan worden vergroot. Werkgevers kunnen deze behoeften aan ons kenbaar maken via de acquisiteurs in het WSP. De verworven en te ontwikkelen competenties van de jongeren staan daarbij centraal. Ontwikkelen van doorgaande leerlijnen, EVC-certificering en vakgerichte

cursussen moeten zorgen voor naadloze aansluiting met het werkaanbod bij werkgevers. De samenwerking met het onderwijs zal verder vorm krijgen met het Servicecentrum Leren en Werken.

Bij het ontwikkelen en inzetten van de instrumenten en activiteiten wordt via het WSP ook zoveel mogelijk samengewerkt met het UWV. Momenteel wordt er al gekeken of trainingen gezamenlijk kunnen worden gegeven aan het werkzoekenden bestand van de gemeente, het UWV en commerciële partijen (zoals uitzendbureaus). Het Participatiebedrijf streeft er naar om ook het dienstverleningsaanbod van het Arbeidsontwikkelcentrum aan te bieden aan en door te ontwikkelen met het UWV en commerciële partijen

#### 5.2.4. DE ORGANISATIE VAN BESCHUT WERK

Het Participatiebedrijf zet zich ook in voor mensen in beschut werk om hem te begeleiden naar de juiste werkplek. Er wordt passend werk georganiseerd dat aansluit bij zijn/haar individuele mogelijkheden en rekening houdt met mogelijke beperkingen. Indien mogelijk wordt doorontwikkeling naar andere werksoorten gestimuleerd.

Plaatsing bij sociale ondernemingen, groepsdetachering of werken in de wijk zijn opties om als springplank te fungeren naar betaald werk in een zo regulier mogelijke werkomgeving. Maar kunnen ook de duurzame oplossing blijken.

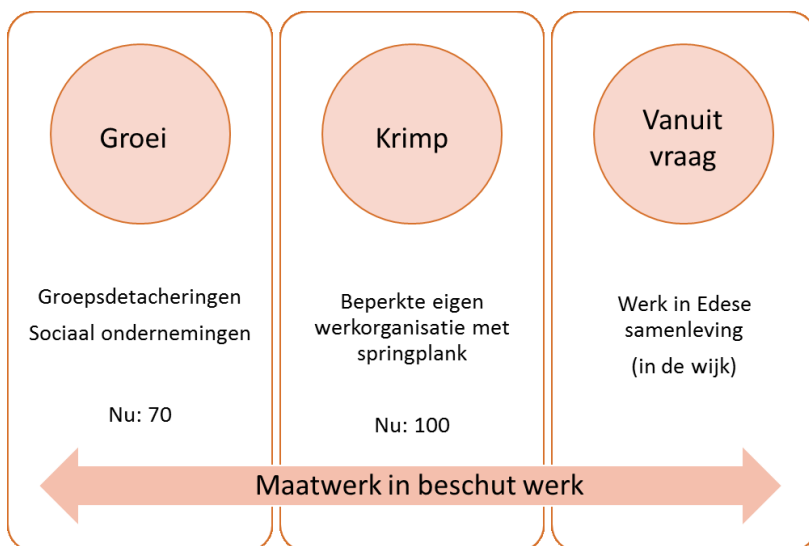
Deze nieuwe werkwijze wordt al in praktijk gebracht door plaatsing van Wsw-werknemers bij sociale onderneming Blue View.

Werkgevers worden ondersteund met de expertise van het Participatiebedrijf om hun organisatie in te kunnen richten om deze doelgroep te kunnen laten werken binnen hun organisatie. Ook zullen de werkgevers worden uitgedaagd om samen met het Participatiebedrijf de diversiteit aan werk te vergroten zodat iedereen, en dus ook mensen met beschut werk, keuzes kunnen maken in het aanbod aan passend werk dat wordt voorgelegd.

Voor wie dat nodig is organiseren we een eigen werkorganisatie, ook om als springplank naar werk te fungeren voor andere doelgroepen uit de Participatiewet. De verwachting is dat het aantal nieuwe indicaties beschut werk zal toenemen nu het waarschijnlijk is dat de wet- en regelgeving uitvoering dwingend gaat voorschrijven.

Een voorbeeld van een te doorlopen traject vindt u in bijlage 2.

Figuur 5.2 Maatwerk in Beschut werk



#### 5.2.5. DE ORGANISATIE VAN WERKPLEKKEN VOOR DE EDESE WSW-ERS

##### *Groepsdetachering Groen*

De Wsw-ers die werken in het Groen van de gemeente Ede worden vanaf 1 februari 2017 via een groepsdetachering werkzaam voor de gemeente Ede. Het overgrote deel van de Wsw-werknemers wordt via het SamenWerkBedrijf – een pilot voor 23 maanden tussen de ACV, Permar en de gemeente Ede –

geplaatst voor het uitvoeren van werkzaamheden in de openbare ruimte. De 55 medewerkers (stand 1-9-2016) die in Ede wonen en werken in de openbare ruimte doen dat niet allemaal in Ede. Daarnaast werken er straks in de groepsdetachering in de Edese openbare ruimte ook Wsw-medewerkers die wonen in de andere Permar gemeenten. De gemeenten kiezen er samen voor de bestaande groepen vooralsnog niet te herverdelen.

De aansturing op de werkplek van de Wsw-medewerkers in de Edese openbare ruimte wordt overgenomen door het SamenWerkBedrijf en de afdeling Onderhoud. Wellicht zal Ede hiervoor medewerkers van Permar overnemen vanwege hun ervaring met werken met de doelgroep. Bijkomend voordeel is dat hiermee de frictiekosten worden gereduceerd.

#### *Detachering/Begeleid Werken/Jobcoaching*

De 222 Edese medewerkers (stand 1-9-2016) die via een detachering of begeleid werken bij een reguliere werkgever werkzaam zijn, blijven dat ook. Wij zullen de detacheringcontracten overnemen van Permar, mits de inlenende werkgevers daarmee instemmen. Jobcoaching en begeleiding vinden plaats vanuit het Participatiebedrijf. We gaan hierbij uit van de landelijk gebruikelijke caseload van 1 fte jobcoaching/begeleiding op 50 fte gedetacheerde medewerker. Wanneer Wsw-werknemers uitvallen uit hun huidige werkplek zal een nieuwe detacheringssplek gevonden moeten worden. Zolang dat nog niet gelukt is, is een werkplek nodig in een beschutte omgeving.

#### *Beschut*

In paragraaf 5.2.3 is ingegaan op de organisatie van Beschut Werk vanuit het Participatiebedrijf. Een deel van de Wsw-ers die voorheen in de verpakings- en montageafdeling van Permar werkten doen dit inmiddels in een groepsdetachering. Waar mogelijk en passend proberen we ook voor een deel van degenen die nu beschut werken een detacheringssplek te vinden bij sociale ondernemingen of in de Edese samenleving. Voor het deel waarvoor dit niet mogelijk is of pas op termijn mogelijk is organiseren we beschut werk in een werkorganisatie. Daar wordt tevens de terugvaloptie georganiseerd voor degenen waarvan de detachering stopt.

#### *De Wsw-medewerkers die nu intern bij Permar werken*

De groep Wsw-ers die nu intern bij Permar geplaatst is, naar verwachting op 1 januari 2018 ongeveer 20 personen, is een diverse groep van medewerkers die nu in de catering/kantine werken of op administratieve afdelingen van Permar. Met deze groep gaan wij 1 op1 gesprekken voeren om tot een passende werkplek te komen.

### **5.2.6. INCLUSIEVE ORGANISATIES: EEN GEZAMENLIJKE ONTWIKKELOPGAVE**

Het Participatiebedrijf wil zich verbinden met inclusieve organisaties of organisaties die dit willen gaan worden. Samen met afdeling Economische Zaken en afdeling Inkoop gaan we partnerschap aan met focus op vergroten van inclusiviteit.

Om te komen tot inclusiviteit binnen de gemeente Ede maar ook bij andere werkgevers is een belangrijk innovatiepunt het ontwikkelen van een visie op inclusiviteit en sociaal ondernemen bij werkgevers. Deze visie zal leiden tot het aanpassen van ons inkoopkader om dit mogelijk te maken. Uiteraard met het besef dat dit gebeurt binnen de geldende regels voor in- en aanbesteden. Het inkoopinstrumentarium (o.a. SROI) zal bijdragen om voldoende leer- en werkplekken bij en met werkgevers te organiseren. De gemeente Ede zelf zal als een van grootste werkgevers in de regio een voorbeeld zijn voor andere werkgevers. In het eerste kwartaal van 2017 zal daarom door het college een visie worden opgesteld over de gemeente Ede als inclusieve organisatie.

Daarnaast gaan we inspelen op het laten onderscheiden van organisaties waarvan meer dan 30% van de werknemers een afstand tot de arbeidsmarkt heeft. Dit kunnen onder andere organisaties zijn met het zogenaamde "PSO-30+- certificaat".

---

### **5.3. Organisatie van de backoffice**

---

Binnen de organisatie van de backoffice is onderscheid te maken tussen:

- Systemen
- Administratie



- HRM-taken zoals advies en verzuimbegeleiding

Voor de systeemkant en de verschillende administraties geldt dat hier een mogelijkheid bestaat om dit niet binnen het Participatiebedrijf zelf te organiseren, maar in te kopen binnen de gemeentelijke organisatie of daarbuiten. Beweegredenen kunnen zijn efficiëntie of betere aansluiting op de integrale dienstverlening 3D.

Het gaat dan onder andere om de volgende systemen en administraties:

- Personeelsadministratie
- Salarisadministratie
- SISA en statistieken
- GWS/cliëntvolgsysteem
- het systeem Mens Centraal
- Sonar/WBS
- Uitbetaling van loonkostensubsidie

De uitvoering van HRM advies en verzuimbegeleiding voor de doelgroep achten wij dusdanig specifiek en belangrijk voor het succes van het Participatiebedrijf dat wij dit in het Participatiebedrijf zelf willen organiseren. Bij de start van het Participatiebedrijf gaat het vooral om taken in het kader van het werkgeverschap voor de Wsw doelgroep. Het Participatiebedrijf zal daarnaast ook dienstverbanden bieden aan de doelgroep Beschut Werken en tijdelijke dienstverbanden voor de bredere Participatiewet doelgroep (detacheringen). Daarmee hebben we een voldoende schaalniveau en verwachte duurzaamheid van dit schaalniveau om dit op een efficiënte en effectieve wijze zelf uit te voeren.

---

#### **5.4. Het Participatiebedrijf in meerjarig perspectief**

---

##### *Participatiewet*

Het Participatiebedrijf richt zich zoals eerder gemeld op de toeleiding naar werk voor iedereen die op termijn kan uitstromen naar werk, of dit nu Beschut Werk is, met een loonkostensubsidie en begeleiding of geheel zelfstandig. Het gaat op dit moment om ongeveer 2.150 kandidaten en ongeveer 400 Wsw-medewerkers. Naast de reguliere ontwikkelingen die bepalen hoe het aantal kandidaten dat een beroep doet op onze dienstverlening zich ontwikkelt (m.n. economische conjunctuur), zal er groei plaatsvinden door de instroom van kandidaten die voorheen onder Wsw en de Wajong vielen. In figuur 3.1 was dit al te zien.

##### *(Leer)werkplekken en detachingsplekken bij en met werkgevers*

Ambitie van het Participatiebedrijf is om de toeleiding naar werk in de toekomst meer bij en met werkgevers te organiseren. In hoofdstuk 2 is deze ambitie uitgewerkt. Om dit te bereiken maken we een deel van het Participatiebudget vrij. De huidige middelen bieden naar verwachting ruimte om op deze manier ongeveer 300 nieuwe leerwerk- en detachingsplekken bij werkgevers te organiseren. Doel van deze plekken is om als opstap te dienen naar een reguliere baan (met of zonder loonkostensubsidie). Voor een deel kunnen we hiervoor ook de vrijvallende ruimte als gevolg van de uitstroom van Wsw-medewerkers (natuurlijk verloop) benutten. Vanaf 2017 zullen we samen met werkgevers bouwen aan deze ambitie. Daarin voorzien wij het volgende groeipad:

- 2017: 50 plekken;
- 2018: 150 plekken;
- 2019: 250 plekken;
- 2020: 300 plekken.

##### *Wsw*

Op 1 januari 2018 wordt het Participatiebedrijf werkgever van ongeveer 400 Wsw-medewerkers. Per jaar daalt dit aantal geleidelijk met 5 procent per jaar. In 2021 zijn er dan nog ongeveer 340 Wsw-medewerkers, daarna daalt het verder.

##### *Doelgroep Beschut Werk*

De instroom van de doelgroep die toegang heeft tot de voorziening Beschut Werk van de Participatiewet is vooralsnog zeer beperkt. In de eerste 1,5 jaar van de Participatiewet hebben zich in Ede 2 kandidaten gemeld die na advies van UWV tot deze doelgroep behoren. Mogelijk neemt na de aanstaande verplichtstelling van Beschut Werken en de daar aan gekoppelde mogelijkheid voor kandidaten om zelf een indicatie aan te vragen bij UWV hiervoor de instroom toe.

Vooralsnog gaan we in de aannames rond het Participatiebedrijf uit van een instroom van 4 kandidaten voor Beschut Werk per jaar. Dat is veel meer dan de ervaring van de afgelopen 1,5 jaar, maar minder dan het aantal waar het Rijk van uit gaat in haar inschattingen. Cumulatief betekent de aanname van een instroom

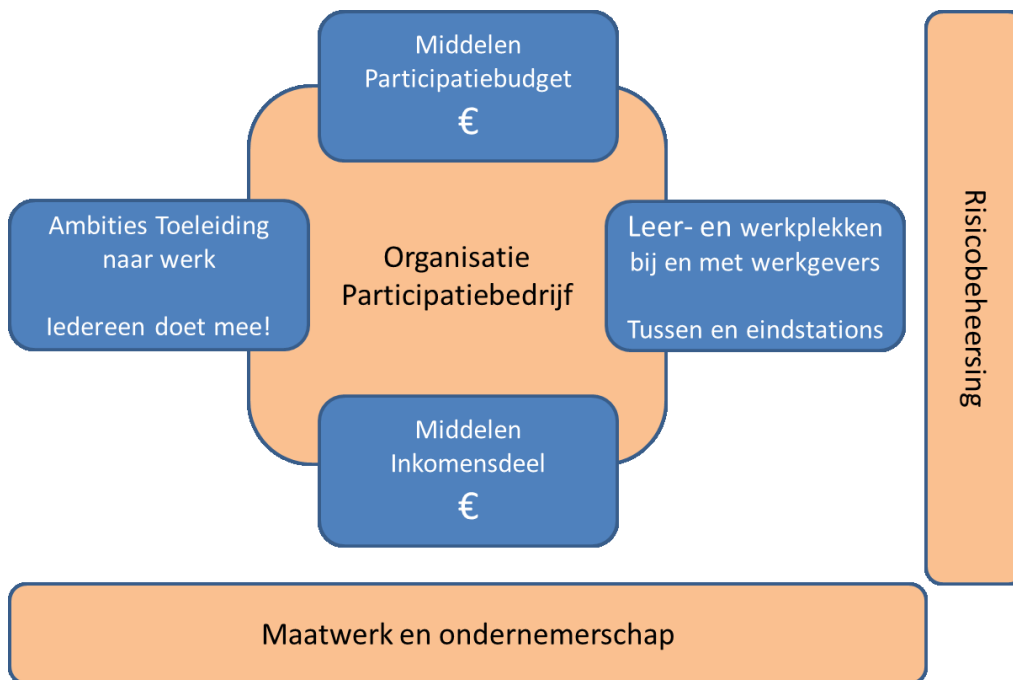
van 4 kandidaten per jaar dat we in 2021 op 20 te organiseren beschutte plekken zitten voor deze doelgroep, inclusief het verzorgen van het werkgeverschap voor deze groep. In tegenstelling tot de inschatting van het Rijk hebben we hier dus voor Beschut Werken een meer voorzichtige aanname gehanteerd voor de instroom, gebaseerd op de ervaringen in de uitvoering tot nu toe.

## 6. Business

### 6.1. Businessmodel

Het businessmodel van het Participatiebedrijf is hieronder schematisch weergegeven. In het Participatiebedrijf draait het om de toeleiding naar werk van de doelgroep van de Participatiewet. Dat doen we (meer dan in het verleden) via leer- en werkplekken bij en met werkgevers. Voor een deel organiseren we ook permanente dienstverbanden voor de doelgroep vanuit het Participatiebedrijf. Dat geldt voor de Wsw-ers en voor een deel van de nieuwe doelgroep met een arbeidsbeperking (Beschut Werken). Financieel ligt het kader bij het Participatiebudget en beheersen we via de activiteiten van het Participatiebedrijf de uitgaven aan de BUIG middelen (bijstandsuitkeringen). Maatwerk en ondernemerschap zijn de kernbegrippen via welke we ons resultaat behalen: Iedereen doet mee!

Figuur 6.1 Businessmodel Participatiebedrijf Ede

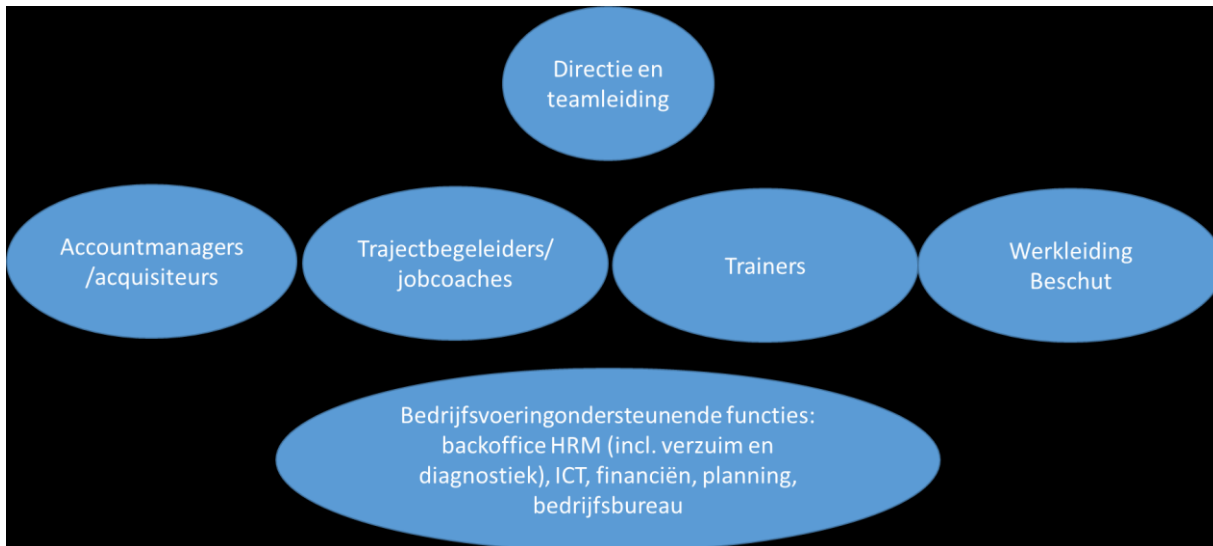


### 6.2. Personeel

Qua taken vormt het Participatiebedrijf een combinatie van de huidige gemeentelijke afdeling Werk & Participatie en de uitvoering van de Wsw voor de Edese Wsw-ers. In de voorgaande hoofdstukken is daarnaast ingegaan op innovatie in de dienstverlening.

Voor de uitvoering van deze taken zullen in het Participatiebedrijf de volgende typen functies nodig zijn:

Figuur 6.2 Type functies nodig voor de taken van het Participatiebedrijf



### **Directie en leiding**

De ambitie van het Participatiebedrijf vraagt om een ondernemende en doortastende directie en leiding die tegelijk ook voeling heeft met de brede doelgroep van de Participatiewet.

### **Acquisiteurs**

De acquireur is één van de kernfuncties binnen het Participatiebedrijf. Vanuit het WSP zijn zij diegene die het partnerschap met werkgevers vormgeven. Zij verbinden alle spelers rondom de werkzoekende met de werkgever. Zij zullen samen met werkgevers (leer) werkplekken organiseren, zij zullen deze ook actief gaan acquireren. Detacheringen worden ingezet voor de brede Participatiewet-doelgroep, hierbij hoort ook het accountbeheer van organisaties waar groepsdetacheringen zijn of grote groepen geactiveerd worden. Samen innoveren komt meer centraal te staan. Om dit te kunnen realiseren zullen zij meer op directie niveau en meer ontwikkelingsgericht acteren dan zij op dit moment vanuit hun huidige rol doen. Zij zullen vanuit de werkgevers input geven aan de instrumenten die binnen het Participatiebedrijf worden vorm gegeven.

Deze ambitie vraagt een kwalitatieve investering in de accountmanagementfunctie die we samen met onze partners in het Werkgever Service Punt willen aangaan. In de implementatiefase werken we de benodigde capaciteit en het functieprofiel voor deze functie uit en starten de ontwikkeling met medewerkers.

### **Trajectbegeleiders/jobcoaches**

Trajectbegeleiders en jobcoaches zijn diegene die de werkzoekenden toeleiden naar en matchen aan werk. Zij zorgen voor de intake, toeleiding naar werk en de verduurzaming van de plaatsing van de werkzoekende. Zij vervullen daarmee ook één van de kernfuncties binnen het Participatiebedrijf. Door partnerschap met werkgevers vraagt dit ook van hen andere capaciteiten dan de huidige traditionelere manier van werktoeleiding.

In de implementatiefase werken we de benodigde capaciteit en het functieprofiel voor deze functies uit en starten ook deze ontwikkeling met medewerkers. We maken dan ook nadere keuzes over hoe de taken die uitgevoerd worden in de cliënt begeleiding en het regisseur schap worden georganiseerd. De benodigde capaciteit vanuit de Wsw-taak neemt van jaar op jaar geleidelijk af, daar staat een toename van benodigde capaciteit tegenover in de opbouw van de te realiseren plekken in de toeleiding naar werk bij en met werkgevers (zie par. 5.5).

### **Trainers**

Onze trainers zorgen ervoor dat werkzoekenden die het nodig hebben vaardigheden en competenties verwerven om geplaatst te kunnen worden bij werkgevers of deel te kunnen nemen aan participatie in de Edese samenleving. Naast inkoop van trainingen wordt een deel van de trainingen (net als nu binnen de afdeling Werk & Participatie en binnen Permar) ook door het Participatiebedrijf zelf uitgevoerd. Komende periode zullen diverse trainingen al aangepast worden aan de werkwijze van het participatie bedrijf. Tijdens de implementatie kunnen deze trainingen verder worden doorontwikkeld. Trainingen zullen constant worden aangepast aan de vraag van en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en van de werkzoekenden.

## Voormannen Beschut

Uitgangspunt in het Participatiebedrijf is maatwerk in beschut werk. Ook beschut werk vindt zo veel mogelijk bij en met werkgevers plaats (via detacheringen) of in de wijk. Zoals aangegeven is de verwachting dat een beperkte eigen werkorganisatie georganiseerd wordt. Om dit werk te organiseren is een (beperkt) aantal voormannen nodig. Mogelijk wordt dit deels uitgevoerd door Wsw-ers die ook nu al daarvoor worden ingezet. Aangezien de instroom in de Wsw is gestopt, de instroom in de nieuwe doelgroep Beschut Werken vooralsnog beperkt is en we streven naar maatwerk is het van belang om dit onderdeel flexibel te organiseren.

---

## 6.3. Financieel model

---

### 6.3.1. BUDGETTAIR KADER

Het budgettair kader voor het Participatiebedrijf bestaat uit:

- Het meerjarig begrote personele budget van de huidige afdeling Werk & Participatie;
- Het Participatiebudget, bestaande uit de volgende deelbudgetten:
  - Wsw;
  - Re-integratie klassieke Wwb-doelgroep;
  - Re-integratie nieuwe doelgroepen arbeidsgehandicapten.

In tabel 6.1 is weergegeven wat de verwachting is van de ontwikkeling van het Participatiebudget in de periode tot en met 2021.

Tabel 6.1 Verwachte ontwikkeling Participatiebudget gemeente Ede

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Wsw	€ 9,94 mln.	€ 8,78 mln.	€ 8,16 mln.	€ 7,69 mln.	€ 7,13 mln.	€ 6,88 mln.
WWB-klassiek	€ 1,83 mln.	€ 1,51 mln.	€ 1,36 mln.	€ 1,37 mln.	€ 1,37 mln.	€ 1,37 mln.
Nieuwe doelgroep	€ 0,36 mln.	€ 0,62 mln.	€ 0,86 mln.	€ 1,02 mln.	€ 1,13 mln.	€ 1,46 mln.
<b>Totaal</b>	<b>€ 12,13 mln.</b>	<b>€ 10,92 mln.</b>	<b>€ 10,40 mln.</b>	<b>€ 10,09 mln.</b>	<b>€ 9,64 mln.</b>	<b>€ 9,72 mln.</b>

Bron: Septembercirculaire 2016, voor de Wsw gaat het vanaf 2017 om het bedrag per Wsw-plek dat beschikbaar is maal het aantal verwachte Wsw-plekken in Ede.

### 6.3.2. UITVOERING WSW

Binnen het Participatiebedrijf wordt voor de Edese Wsw-ers een passende werkplek georganiseerd. Van het Rijk ontvangt de gemeente een bijdrage per Wsw-plek (zie tabel 6.1). Bovenop deze bijdrage van het Rijk is al vele jaren sprake van een aanvullende gemeentelijke bijdrage. Daarbij was de verwachting dat dit door de kortingen van het Rijk op de Wsw-bijdrage en stop op de instroom van Wsw-ers duidelijk zou toenemen.

In tabel 6.2 is weergegeven hoe de exploitatie van het Wsw-deel van het Participatiebedrijf zich naar verwachting zal ontwikkelen. In de tabel is een groot negatief subsidieresultaat (verschil tussen de salariskosten voor de Wsw-ers en de ontvangen bijdrage van het Rijk per Wsw-plek) te zien. De verwachting rond het subsidieresultaat is aan verandering onderhevig. Dit komt doordat het Rijk werkt met een vast jaarlijks beschikbaar macrobudget, terwijl het aantal wsw-plekken waar dit landelijk voor moet worden gebruikt tot nu toe jaarlijks afwijkt van de landelijk verwachte ontwikkeling. In de septembercirculaire van 2016 leidt dit voor Ede ten opzichte van de meicirculaire bijvoorbeeld tot een tegenvaller van ongeveer € 250.000 euro in 2018, aflopend naar € 60.000 in 2021.

In de tabel is te zien dat dit subsidieresultaat een grote invloed heeft op het exploitatieresultaat op het Wsw deel van het Participatiebedrijf. In de bedrijfsvoering verwachten door een flexibele doelmatig ingerichte uitvoering, ondanks een afnemend aantal Wsw-ers, een licht positief bedrijfsresultaat te kunnen draaien dat rond het gemiddelde gerealiseerde bedrijfsresultaat van SW-bedrijven in Nederland in 2015 ligt.

Per saldo blijft voor de exploitatie van de Wsw naar verwachting de komende jaren nog een extra gemeentelijke bijdrage nodig van tussen de 1 en 1,2 mln. euro. Na 2021 neemt dit geleidelijk af. In bijlage 3 is een uitgebreider overzicht opgenomen van de berekening van de verwachte exploitatie Wsw.

Tabel 6.2 Verwachte exploitatie Wsw deel van het Participatiebedrijf

	2018	2019	2020	2021
<b>Aantal Wsw-ers in FTE</b>	<b>328,8</b>	<b>314,3</b>	<b>296,4</b>	<b>280,0</b>
<i>Wv Beschut</i>	82,2	78,6	74,1	70,0
<i>Wv Detach Groep Groen</i>	49,3	47,1	44,5	42,0
<i>Wv Detach Groep overig</i>	131,5	125,7	118,5	112,0
<i>Wv Detach Individueel</i>	55,9	53,4	50,4	47,6
<i>Wv Begeleid werken</i>	9,9	9,4	8,9	8,4
Subsidieresultaat Wsw	-€ 1,46 mln.	-€ 1,51 mln.	-€ 1,54 mln.	-€ 1,31 mln.
Bedrijfsresultaat Wsw	€ 0,38 mln.	€ 0,37 mln.	€ 0,33 mln.	€ 0,30 mln.
<b>Exploitatieresultaat Wsw</b>	<b>-€ 1,08 mln.</b>	<b>-€ 1,14 mln.</b>	<b>-€ 1,21 mln.</b>	<b>-€ 1,01 mln.</b>

Bovenstaande situatie is het beeld waarmee we de implementatiefase ingaan. De doelstelling in de implementatiefase is uiteraard om de uitvoering zo efficiënt mogelijk te organiseren. De belangrijkste kansen liggen daarbij:

1. Goedkoper organiseren van beschut werk/ groter aandeel groepsdetacheringen realiseren voor deze groep. Uitgaande van 70 beschutte werkplekken in 2021 levert iedere 1.000 euro besparing per plek 70.000 euro op.
2. Op termijn betere opbrengsten voor de detacheringen. Wanneer we uitgaan van een verschuiving van groepsdetacheringen naar individuele detacheringen van 10% in 2021 levert dit 15.000 euro op.
3. Beperkte mogelijkheden door efficiënter organiseren van de backoffice als gevolg van combineren van re-integratie en WSW. Een besparing van 100 euro per Wsw medewerker levert een besparing op van 35.000 euro in 2021.

Als we bovenstaand resultaat vergelijken met de toekomstverkenning die eind 2014 is uitgevoerd door Capel en de Haas zien we dat het subsidieresultaat in 2020 op Edese schaal verslechtert met € 0,1 miljoen. Belangrijker is echter dat het verwacht bedrijfsresultaat als gevolg van de reeds ingezette koers van meer detacheren verbetert met ruim € 1,2 mln. Waar het rapport Capel en de Haas uitgaan van een negatief bedrijfsresultaat van op termijn - € 0,9 mln., wordt nu een positief bedrijfsresultaat van circa € 0,3 mln voorzien. Per saldo is de huidige koers een financiële verbetering van € 1,1 mln.

Het hierboven gepresenteerde bedrijfsresultaat is ook een verbetering ten opzichte van de aannames waarmee gerekend is in het rapport Langedijk (2015). Langedijk gaat uit van een negatief bedrijfsresultaat van voor Ede -€ 0,2 mln. Deze verbetering is in grote mate het gevolg van meer detacheren, een reeds ingezette koers die met het Participatiebedrijf verder wordt doorgezet. Ten opzicht van het rapport Langedijk is het subsidieresultaat door verdere kortingen van het Rijk echter verslechterd.

### 6.3.3. TOELEIDING NAAR WERK PARTICIPATIEWET DOELGROEP

#### Toeleiding naar werk via werk bij en met werkgevers

In het Participatiebedrijf willen we door het creëren van leerwerkplekken bij en met werkgevers:

- Meer maatwerk kunnen bieden voor onze kandidaten
- Een hogere effectiviteit bereiken in de toeleiding naar betaald werk.

De huidige re integratie instrumenten worden geëvalueerd. Dit is voordelig om ruimte te maken in het participatiebudget voor het via werk naar werk begeleiden van mensen. Uiteraard zullen we ook een deel van de activiteiten blijven doen die op dit moment ook al worden ingezet. Zo zullen we trainingen, participatietrajecten en een aantal andere instrumenten blijven inzetten om mensen arbeidsfit te maken. We schatten in totaal uiteindelijk ongeveer de helft van het huidige participatiebudget (excl. Wsw) vrij te kunnen maken voor de nieuwe aanpak.

Met dit budget schatten we in uiteindelijk budgettair 300 plekken bij en met werkgevers te kunnen realiseren. Het gaat dan om een combinatie van (leer)werkplekken met behoud van uitkering (max. periode 6 maanden) en (tijdelijke) detacheringen. Uitgangspunt daarbij is dat de plekken zelf budgettair neutraal worden gerealiseerd (in geval van detachering wel met loonkostensubsidie indien nodig). Wel wordt begeleiding/jobcoaching ingezet. We gaan uit van gemiddeld 2.800 euro per plek per jaar. Deze aanname is gebaseerd op de gemiddelde kosten van een traject op dit moment.

#### Voorzien effect op het inkomensdeel van de BUIG

Met de bovenstaande aanpak beogen we een hogere effectiviteit te bereiken in de toeleiding naar betaald werk. De uitstroom naar betaald werk leidt tot minder uitkeringen en in het geval van Ede een vermindering van het huidige tekort op het Inkomensdeel van de BUIG. Het gedeelte van het tekort dat niet voor de vangnetregeling BUIG in aanmerking komt moet worden gedekt uit de algemene middelen.

Meer uitstroom uit de uitkering levert financiële voordelen op twee momenten:

- Er ontstaat een voordeel op het Inkomensdeel wanneer tijdens het traject een detachering wordt ingezet. De kandidaat stroomt op dat moment uit de uitkering en krijgt een salaris van de detachingsfaciliteit van het Participatiebedrijf. Aannee is dat we in deze periode een loonkostensubsidie van 50% van het wettelijk minimumloon verstrekken om de detachering mogelijk te maken. Het voordeel op het inkomensdeel is daardoor minder groot dan bij volledige uitstroom. Iedere detachingsplek waarbij iemand vanuit de uitkering wordt gedetacheerd levert op deze manier op jaarbasis een besparing op van 650 euro per plek. Dit is het netto effect van een bespaarde uitkering en een verstrekte loonkostensubsidie.
- Wanneer een kandidaat na het traject definitief uitstroomt naar betaald werk ontstaat ook een voordeel op het inkomensdeel. Er van uit gaande dat op dat moment nog de helft van de uitstromende doelgroep een loonkostensubsidie nodig heeft om aan het werk te blijven bespaart iedere succesvolle uitstroom nog eens ruim 6.000 euro voor ieder jaar dat de kandidaat uit de uitkering blijft.

Wanneer we uitgaan van uiteindelijk 300 ingevulde plekken bij en met werkgevers, een succesvolle uitstroom van 50% en een gemiddelde periode van 1 jaar dat kandidaten uit de uitkering blijven geeft dit in 2021 extra uitstroom ten opzichte van nu op van 150 personen en een besparing van ongeveer € 0,8 miljoen euro aan uitkeringen.

### **Voorziening Beschut Werk**

Zoals eerder in de nota is aangegeven is de inschatting op dit moment dat er in 2021 20 plekken benodigd zijn voor Beschut Nieuw. Het Rijk voegt hiervoor jaarlijks middelen toe aan het Participatiebudget. Voor de inrichting van Beschut Nieuw is de aanname dat dit realiseerbaar is binnen de vergoeding van het Rijk. Er is landelijk veel discussie of Beschut Nieuw uitgevoerd kan worden binnen de kaders die het Rijk daarvoor heeft. Uitgaande van 20 plekken kan dit leiden tot meerkosten van 30.000 tot 50.000 euro in 2021.

Het effect van een plaatsing van een kandidaat op een Beschut Werken plek op het Inkomensdeel van de Participatiewet is vrijwel nihil aangezien de loonkostensubsidie bij deze groep ongeveer even hoog is als de bespaarde uitkering.

#### **6.3.4. TOTAALBEELD OP BASIS VAN HUIDIGE AANNAMES**

Samenvattend is de hoofdlijn uit de hierboven beschreven paragrafen als volgt:

- We creëren in het Participatiebudget ruimte voor 300 extra plekken om mensen via werk naar werk toe te leiden.
- Door de nieuwe aanpak ontstaat een financieel voordeel op het Inkomensdeel van de Participatiewet van in potentie € 0,8 mln euro. Op dit moment heeft de gemeente Ede een tekort op het Inkomensdeel van de Participatiewet. Dit tekort wordt gedeeltelijk opgevangen door een vangnetuitkering<sup>3</sup> van het Rijk. Het financieel voordeel zoals hier aangegeven komt daarmee in eerste instantie in mindering van de ze vangnetuitkering.
- De uitvoering kan op de Wsw na binnen de financiële kaders worden uitgevoerd. Voor de Wsw is tussen de 1 en 1,2 mln. aanvullend budget nodig. Dit wordt veroorzaakt door een dalende bijdrage van het Rijk per Wsw-plek.

---

#### **6.4. Een innovatiefonds**

---

Werkgevers hebben aangegeven om het partnerschap in te kleuren met een werkbudget via een innovatiefonds. Een fonds dat andere mogelijkheden biedt dan de huidige budgetten die passen binnen het beleidskader Participatiewet en die nodig (en krap bemeten) zijn om de dienstverlening op peil te houden. Bestedingen uit het innovatiefonds kunnen plaatsvinden binnen nader af te spreken kaders en zijn gericht op het mogelijk maken van 'samen ondernemen' met werkgevers voor de doelgroep van het Participatiebedrijf. We denken aan activiteiten als het kwalificeren van werkzoekenden voor het vergroten van kans op betaald

---

<sup>3</sup> De gemeente Ede is al vele jaren een nadeelgemeente als het gaat om uitgaven en inkomsten op het gebied van bijstand (Algemene Inkomensvoorziening). Dit betekent dat de middelen die de gemeente Ede ontvangt van het Rijk voor het verstrekken van bijstandsuitkeringen ontoereikend zijn en dat de gemeente uit eigen middelen een deel van het verschil zelf moet financieren. Een deel van dit verschil kan worden gecompenseerd door een landelijke vangnetregeling.



werk, denktank bijeenkomsten met werkgevers en onderwijs of directe investeringen om het leren werken op de werkvloer bij werkgevers mogelijk te maken. In de implementatiefase zullen we onderzoeken welke omvang dit fonds moet hebben en waarvoor het fonds concreet benodigd is. In de implementatiefase wordt ook een concreet voorstel hiertoe uitgewerkt.

## 6.5 Risico's en kritische succesfactoren

De businesscase kent een aantal risico's en kritische succesfactoren. Hieronder een overzicht van risico's in willekeurige volgorde met daarbij een eerste inventarisatie van beheersingsmaatregelen. Dit overzicht van risico's en beheersmaatregelen worden in de implementatiefase verder uitgewerkt en waar nodig aangevuld waarbij ook aandacht is voor de mogelijk impact in financiële en niet financiële zin.

	Risico	Beheersmaatregel
1	Onvoldoende plekken voor de hele doelgroep	Intensiveren van de samenwerking in het WSP en stimuleren van substantiële oplossingen.
2	Onvoldoende uitstroom naar regulier werk waardoor ook resultaat op het I-deel achterblijft.	Intensiveren van de samenwerking in het WSP en stimuleren van substantiële oplossingen
3	Maatwerk in beschut werk/vangnet komt onvoldoende van de grond.	Flexibele eigen werkorganisatie organiseren die in dat geval functioneert als vangnet.
4	Onvoldoende instroom voor de organisatie van de werkplekken bij en met werkgevers waardoor werkgevers weglopen.	Intensiveren van de samenwerking met het WSP om vraagstukken in regioverband op te lossen. Daarnaast een integrale benadering van de totale doelgroep van het participatiebedrijf.
5	Onvoldoende initiatieven bij werkgevers om samenwerking vorm te geven.	Stimuleren van initiatieven en ondersteuning bieden bij het vinden van de verschillende financiële regelingen bijvoorbeeld via de belastingdienst die er bestaan.
6	Negatieve publiciteit met als gevolg imagoschade	Opstellen van een draaiboek voor het handelen bij een calamiteit en zelf actief communiceren over ontwikkelingen.
7	Uitvoering nieuwe werkwijze (intensieve begeleiding via werk naar werk) past niet binnen de bestaande formatie.	Optimaliseren van werkprocessen en meer groepsgewijze aanpak.
8	Bijstelling van rijksbudgetten naar beneden	Zorgen voor voldoende kennis van de landelijke ontwikkelingen en vroegtijdig bijsturen.
9	Ongunstige verdeling beschikbare vacatures over de regiogemeenten vanuit het WSP	Duidelijke afspraken maken met WSP en regiogemeenten.
10	Onderwijs sluit niet aan bij de behoefte van werkgevers	In contact met werkgevers en onderwijsinstellingen aanbod verbeteren
11	Aannames in de in het ontwerp blijken niet realiseerbaar	In het implementatietraject uitgebreid aandacht besteden aan de aannames. Tijdig acteren hierop.

Naast bovenstaande risico's zijn er ook nog risico's die afhankelijk zijn van de te kiezen juridische vorm. Deze risico's worden in hoofdstuk 7 nader toegelicht. De risico's die direct samenhangen met de implementatiefase zoals HRM, kennis, automatisering, huisvesting en dergelijke nemen we mee in het implementatietraject.

## 6.5. Flexibiliteit

Belangrijk uitgangspunt voor de te bouwen organisatie van het Participatiebedrijf is de gewenste en noodzakelijke flexibiliteit om de organisatie aan te passen aan, onder andere:

- De omvang en samenstelling van de doelgroep;
- De ondernemende oplossingen die uit het partnerschap met werkgevers naar voren komen;
- De arbeidsmarkt en de behoefte van werkgevers;
- Wijzigingen vanuit het Rijk, financieel en in termen van wetgeving;
- Regionale ontwikkelingen.

Deze flexibiliteit wordt in het ontwerp geborgd door:

- Het organiseren van werkplekken en leerwerkplekken voor de doelgroep zo veel mogelijk bij en met werkgevers. Ook in de Wsw is detachering het uitgangspunt.
- De werkplekken voor de doelgroep die wel zelf georganiseerd worden door het Participatiebedrijf flexibel in te richten (geen eigen gebouw, flexibele huur van ruimte, zo veel mogelijk ook samen met werkgevers/ondernemers)
- Bij het niet doelgroeppersoneel te werken met een vaste kern aan personeel met daarom heen een flexibele schil die aangepast wordt aan de behoefte.
- Een ondernemende cultuur en stijl van management en aansturing gericht op ondernemerschap met hart voor de doelgroep.
- Continue innovatie in de instrumenten die worden ingezet om de doelgroep naar toe te leiden naar werk.

## 7. Juridische vorm

### 7.1. Inleiding

Om tot het voorstel van de juridische vorm van het Participatiebedrijf te komen is een expertgroep bestaande uit beleid, control, financiën en juridische zaken/inkoop ingericht. Deze expertgroep heeft aan de hand van de Handreiking Netwerkrelaties (2016) van de gemeente Ede een analyse gemaakt van de best passende vorm.

Daarbij zijn de volgende aspecten in ogenschouw genomen:

1. Rol, doelen en ambities Participatiebedrijf:
  - Ondernemend profiel/slagkracht;
  - Met werkgevers investeren mogelijk maken;
  - Partnerschap met werkgevers/ samen;
  - Flexibele structuur;
  - Positie en aandacht voor de doelgroep
  - Mogelijkheid samenwerking en meebesturen in de toekomst,
  - Verbinding 3D, WSP en rest gemeentelijke organisatie
  - Type uit te voeren taken binnen het Participatiebedrijf
2. Risico's en beheersing
  - Financieel, bestuurlijk, politiek, omgeving.
3. Governance
  - Sturen, beheersen, toezicht, verantwoorden
4. Wet en regelgeving
  - Fiscaal/BTW, Inkoop/inbesteding, Verlofstuwmeren Wsw-ers

In de te maken keuze zijn twee stappen te onderscheiden:

- Stap 1: De keuze of het Participatiebedrijf binnen de gemeentelijke organisatie georganiseerd wordt of buiten de gemeentelijke organisatie in een nieuw op te richten private entiteit (waarvan de gemeente de enige eigenaar is).
- Stap 2: Wanneer gekozen wordt voor organisatie buiten de gemeente: welke rechtsvorm wordt er dan gekozen?

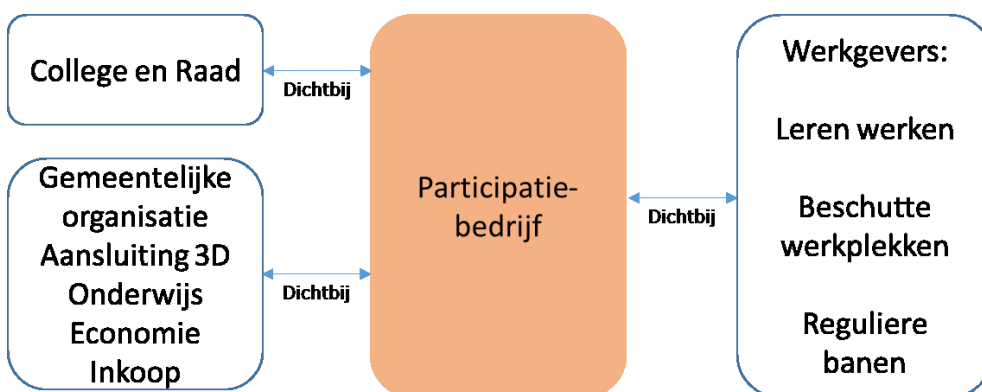
Hieronder werken we de voorgestelde keuze en de daarbij gemaakte afwegingen uit

### 7.2. Stap 1: Binnen de gemeente of in een aparte entiteit?

#### Speelveld in relatie tot governance

In figuur 7.1 is het speelveld weergegeven waarin de keuze met betrekking tot de te kiezen juridische vorm van het Participatiebedrijf zich beweegt. Deze figuur geeft de kern meer van de afweging die we te maken hebben weer.

Figuur 7.1 Speelveld Participatiebedrijf in de relatie met de keuze binnen de gemeente of in een aparte private entiteit



Kern van de koers die we met het Participatiebedrijf kiezen is dat we de toeleiding naar werk meer dan nu samen met en bij werkgevers willen organiseren. Daarnaast willen we ook de werkplekken voor de doelgroep zo veel mogelijk met en bij werkgevers organiseren, voor onze Wsw-werknemers, voor de

doelgroep die aangewezen is op beschut werken, maar uiteraard ook het realiseren van uitstroom naar betaald werk, ook voor het deel van de doelgroep die een arbeidsbeperking heeft. We gaan hard aan de slag om daarvoor partnerschap met werkgevers te realiseren. Ook is het nodig om wel voldoende sturing te houden op de op de uitvoering die meer dan nu bij en met werkgevers plaatsvindt. Het is dus heel belangrijk dat het gekozen model het komen tot partnerschap en de mogelijkheid om samen met werkgevers te investeren in ondernemende oplossingen daarin faciliteert en niet tegenwerkt.

Tegelijk gaat het in het Participatiebedrijf om de uitvoering van belangrijke gemeentelijke taken met de daarbij behorende politieke en financiële belangen. In de governance van het Participatiebedrijf moet daarom de sturing en zeggenschap van het college en de gemeenteraad op het Participatiebedrijf voldoende geborgd zijn. Daarbij wil het college en de gemeenteraad meer zeggenschap hebben dan in de Gemeenschappelijke Regeling Permar het geval was.

Ook is het voor het succes van het Participatiebedrijf van belang om goed verbonden te blijven met de gemeentelijke organisatie en haar partners. Elders in deze notitie is hier al dieper op ingegaan.

### **Samen met werkgevers**

In de voorbereiding van deze notitie is, bij werkgevers geïnterviewd hoe zij de invulling van het beoogde partnerschap zien en of zij op dit moment interesse zouden hebben om samen met de gemeente samen het Participatiebedrijf willen organiseren. Uitkomst van deze inventarisatie is dat werkgevers zeker interesse hebben om in partnerschap samen met ons te investeren in naar werk toe leiden van de doelgroep van de Participatiewet en van de gemeente gedeeld ondernemerschap vragen. Deelnemen aan het Participatiebedrijf als mede eigenaar of bestuurder heeft bij hen echter niet de voorkeur.

### **Slagkracht, handelingsvrijheid en focus**

Om de ambitie waar te maken om (leer)werkplekken voor de doelgroep bij en met werkgevers te organiseren is het van cruciaal belang om voldoende slagkracht, handelingsvrijheid en focus te organiseren. De ambitie van het Participatiebedrijf vraagt ondernemerschap en ruimte om in partnerschap met werkgevers op zoek te gaan naar innovatieve oplossingen (zie hoofdstuk 2). Het onderbrengen in een aparte entiteit biedt meer mogelijkheden tot het realiseren van de beoogde slagkracht, handelingsvrijheid en focus aangezien deze entiteit specifiek kan worden ingericht op uit te voeren taken. Ook kan binnen de statuten handelingsvrijheid worden georganiseerd. Wanneer het Participatiebedrijf binnen de gemeentelijke organisatie gepositioneerd zou worden, zou om de zeer grote mate van slagkracht, handelingsvrijheid en focus te organiseren die hier in deze fase gewenst is een status apart gecreëerd moeten worden binnen het gemeentelijke organisatiemodel, hetgeen niet te prefereren is.

### **Samen investeren met werkgevers in ondernemende oplossingen**

Om daadkrachtig met werkgevers te kunnen investeren in ondernemende oplossingen voor de doelgroep is slagkracht en handelingsvrijheid van belang. Hierboven concludeerden we al dat een aparte (private) entiteit meer kansen biedt om dit te realiseren dan een gemeentelijke uitvoering.

### **Organiseren expertise**

Belangrijk is om in de organisatie en het management voldoende ondernemerschap te organiseren, bijvoorbeeld door het werven van een ondernemer als directeur. Het onderbrengen van het Participatiebedrijf in een nieuwe (private) entiteit is biedt hiervoor meer mogelijkheden en wervingskracht. Ook biedt een nieuwe entiteit mogelijkheden om expertise gericht op ondernemerschap, werkgevers en de doelgroep te organiseren in toezichthoudende rollen.

### **Positie van de doelgroep**

Ook vanuit de positie van de doelgroep heeft het organiseren van het Participatiebedrijf in een aparte (private) entiteit voordelen. Het biedt de mogelijkheid om het deel van de doelgroep die in dienst is van het Participatiebedrijf (Wsw-ers en in de toekomst ook een deel van de Participatiewetdoelgroep) een volwaardige positie te geven, maar met voldoende aandacht voor de specifieke aspecten die de doelgroep ook kenmerkt. Wanneer het Participatiebedrijf in een aparte entiteit georganiseerd wordt ontstaat een organisatie die geheel gefocust is op de doelgroep en waar de doelgroep ook in personele aantallen een belangrijk deel van uit maakt. Daarmee is het risico kleiner dat zij opgaan in het grote geheel van de gemeentelijke organisatie, bijvoorbeeld in termen van medezeggenschap en aandacht op HRM-gebied. Ook hier geldt dat dit risico kan worden ingeperkt in een gemeentelijke eenheid, maar in een aparte entiteit is dit eenvoudiger te realiseren.

Een variant in de publieke uitvoering is dat de dienstverbanden van doelgroepen worden ondergebracht in een private entiteit, maar dat de rest van de uitvoering wordt publiek wordt georganiseerd. Dit heeft als voordeel ten opzichte van een volledig publieke uitvoering dat de doelgroep niet (direct) op de gemeentelijke loonlijst komt te staan en dat in deze entiteit ook bijvoorbeeld de medezeggenschap kan worden

georganiseerd. Belangrijk nadeel is echter dat zij daarmee geen integraal onderdeel meer uitmaken van het Participatiebedrijf.

### **Flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de organisatie**

Een van de belangrijke uitgangspunten is dat we het Participatiebedrijf een dusdanige manier organiseren dat de organisatie kan worden aangepast wanneer er wijzigingen zijn in bijvoorbeeld te bedienen doelgroep, arbeidsmarkt of wetgeving. Ook hiervoor is slagkracht en vrijheid van handelen van belang (zie hierboven). Daarnaast is een verschil tussen een private nieuwe entiteit en het organiseren binnen de gemeentelijke context dat een private entiteit arbeidsrechtelijk ook meer mogelijkheden biedt tot flexibiliteit.

### **Invloed raad en college**

Het onderbrengen van het Participatiebedrijf in een aparte entiteit betekent, ten opzichte van de situatie waarin gekozen wordt voor een gemeentelijke eenheid wel dat er qua governance een grotere afstand is. Dit is de consequentie van de wens tot handelingsvrijheid en slagkracht. Wel is er een groot verschil ten opzichte van het huidige situatie van Permar waarin we in GR verband besluiten nemen. Ook bij de keuze voor een aparte (private) entiteit is de gemeente Ede 100% eigenaar en heeft dus 100% zeggenschap over het Participatiebedrijf.

### **Verbinding integrale aanpak 3D**

Het Participatiebedrijf gaat werken in lijn met de aanpak in het sociaal domein, de integrale intake en regie rondom de klant. Afhankelijk van de keuze van de rechtsvorm is dit zoals andere aanbieders deel uitmaken van het sociaal domein, danwel als gemeente. Op dit punt is er geen verschil. Wel geldt dat het wat eenvoudiger is om dit binnen de gemeentelijke organisatie te organiseren.

### **Verloftegoeden Wsw**

Wanneer de dienstverbanden van de Wsw-ers worden georganiseerd in een private entiteit zullen we een voorziening moeten treffen voor het opgebouwde verlof van de Wsw-ers Dit bestaat grotendeels uit opgebouwd verlof dat alleen kan worden gebruikt om eerder te stoppen met werken met loondoorbetaling. Deze kosten zijn ook aan de orde bij inpassing in de gemeentelijke organisatie, maar een voorziening is dan niet verplicht, kosten kunnen genomen worden als zij zich voordoen. Bruto gaat het om een groot bedrag, ongeveer 1 miljoen euro voor Ede. Netto gaat het echter om een veel kleiner bedrag aangezien tegenover de loonbetaling in de Wsw ook een bijdrage van het Rijk staat die de loonkosten voor een groot deel dekt. In de implementatiefase wordt onderzocht of kan worden volstaan met een voorziening ter grootte van het nettobedrag.

### **Conclusie**

In tabel 7.1 is het bovenstaande samengevat in een tabel<sup>4</sup>. Niet alle afwegingen zoals gepresenteerd is tabel 7.1 wegen even zwaar. De belangrijkste afweging die gemaakt moet worden is de afweging tussen de beoogde slagkracht, vrijheid van handelen aan de ene kant en de invloed van raad en college aan de andere kant. Gegeven dat de ambitie van het Participatiebedrijf sterk ligt in het samen met en bij werkgevers organiseren van de toeleiding naar werk komen wij alles overziend tot de conclusie dat het de voorkeur heeft om het Participatiebedrijf te organiseren in een private entiteit.

Tabel 7.1 Belangrijkste afwegingen voor de keuze gemeentelijke dienst of private entiteit

<b>Afweging</b>	<b>Leidt tot voorkeur</b>
Slagkracht/vrijheid/focus	Nieuwe entiteit
Samen investeren	Nieuwe entiteit
Expertise	Nieuwe entiteit
Positie en aandacht voor doelgroep	Nieuwe entiteit
Flexibiliteit	Nieuwe entiteit
Verbinding 3D	Gemeentelijke dienst
Invloed raad en college	Gemeentelijke dienst

---

## **7.3. Stap 2: Welke juridische vorm?**

---

Tweede stap is welke juridische vorm gekozen wordt wanneer voor een private entiteit gekozen zou worden. In Bijlage 5 is een overzicht weergegeven van de mogelijke rechtsvormen en hun kenmerken.

Wij beogen de dienstverlening van het Participatiebedrijf samen met en bij werkgevers te organiseren zouden. Echter, zoals hierboven weergegeven hebben werkgevers aangegeven vooralsnog niet gaan

---

<sup>4</sup> Voor de breder gemaakte afweging verwijzen we naar bijlage 4.

meebesturen/geen mede-eigenaar worden van het Participatiebedrijf. Daarmee vervalt op dit moment de keuze voor een coöperatie of een vereniging als rechtsvorm. Mogelijk komt dit perspectief in de toekomst weer in beeld, wanneer hier wel sprake van is.

Daarmee is er een keuze te maken tussen ofwel een stichting, ofwel een (overheids-) BV of NV. Uit de analyse van de expertgroep komt naar voren dat de (overheids-) BV/NV een aantal belangrijke voordelen kent ten opzichte van de stichting.

Belangrijk verschil tussen een BV/NV en een stichting is dat de gemeente in het geval de BV/NV via aandeelhouderschap 100% eigenaar wordt van het Participatiebedrijf. Een stichting kent geen eigenaar/aandeelhouders, maar is een geheel op zichzelf staande entiteit. Bij de keuze voor een BV/NV heeft de gemeente dus grip op het Participatiebedrijf via de eigenaarsrol en via de opdrachtgeversrol. Wordt gekozen voor de stichting, dan is er dus geen sprake van een eigenaarsrol.

Bij een keuze voor de stichting is het mogelijk om de grip op de stichting te behouden door een ambtenaar van de gemeente, het college of een deel van het college als bestuurder aan te stellen in de stichting. Echter, formeel geldt dan nog steeds dat de gemeente geen eigenaar is van de Stichting. Ook is in dat geval sprake van onduidelijke verhoudingen tussen de verschillende rollen/petten van functionarissen/bestuurders die zowel een rol hebben in de stichting als bestuurder en daarnaast als opdrachtgever aan de stichting.

Ook wanneer in de toekomst de behoefte ontstaat tot mede besturen/verantwoordelijkheid dragen voor het Participatiebedrijf door werkgevers biedt de BV/NV hiervoor meer mogelijkheden dan de stichting. Werkgevers zouden in dat geval aandeelhouder kunnen worden. Bij de stichting is dat niet mogelijk.

Uit de analyse komt dus een voorkeur naar voren om het Participatiebedrijf te organiseren in een BV of NV waar de gemeente Ede 100% van de aandelen van bezit. In de implementatiefase zullen we nader de keuze maken of daarbij de BV of de NV vorm de voorkeur heeft.

## 8. Implementatie

Na goedkeuring van het ontwerp voor het Participatiebedrijf door de gemeenteraad begint de implementatiefase. Het doel van deze fase is om op 1 januari 2018 alle aspecten van het Participatiebedrijf dusdanig te hebben in gericht dat met de uitvoering kan worden begonnen. De implementatie van het Participatiebedrijf is een omvangrijk traject waarin een groot aantal stappen in een zeer kort tijdsbestek doorlopen worden op verschillende terreinen. Dit wordt uitgewerkt in een implementatieplan dat parallel aan het besluitvormingstraject voor het Ontwerp wordt uitgewerkt.

De implementatiefase van het Participatiebedrijf kent op hoofdlijnen drie sporen die parallel en in afstemming met elkaar worden uitgevoerd. Hieronder worden de sporen uitgewerkt:

- Spoor 1: Ontwikkelen van partnerschap en behalen van eerste successen met werkgevers
- Spoor 2: Omslag naar 'via werk naar werk' in de werkzoekendendienstverlening
- Spoor 3: Bouw van de Participatiebedrijf organisatie, inclusief de implementatie van de Wsw-uitvoering

### **Spoor 1: Ontwikkelen van partnerschap en behalen van resultaten met werkgevers**

Het uitgangspunt is via werk naar werk. Dat geven we vorm door met werkgevers partnerschappen aan te gaan gericht op het realiseren van wekplekken, stageplekken en leerwerkplekken bij werkgevers. Dat betekent dat we aan het WSP/de WSP partners voorstellen in task force verband de gewenste accentverschuivingen en innovaties op te pakken met het doel al in 2017 met werkgevers tot afspraken te komen. Uitgangspunt is op innovatieve wijze vorm geven aan het meedoen van onze doelgroepen (breed) op de werkvloer. Daarbij zetten we instrumenten breed en ontschot in.

Werkgevers die op de bijeenkomsten hebben aangegeven partnerschap te willen met de gemeente gaan we als eerste benaderen om hieraan vorm te geven. We willen de eerste innovaties en eerste 50 (leerwerk)plekken bij en met werkgevers reeds in 2017 realiseren. We willen tevens de huidige opdrachtgevers en inleners van de Wsw-doelgroep binden en hen meenemen in de nieuwe werkwijze. We ontwikkelen een aanpak om te komen tot partnerschap samen met werkgevers.

### **Spoor 2: Omslag naar via werk naar werk in de werkzoekendendienstverlening**

We evalueren de huidige re-integratietrajecten en instrumenten. Vanuit innovatie kijken we wat werkt, waarbij we gebruik maken van eigen ervaringen en van ervaringen bij andere participatiebedrijven en gemeenten. Uitgangspunten bij deze innovatie zijn: doen wat werkt, de kortst mogelijke weg naar werk en arbeidsontwikkeling zo veel mogelijk bij werkgevers op de werkvloer. Dit werken we verder uit in het nieuwe dienstverleningsconcept.

### **Spoor 3: Bouw van de Participatiebedrijf organisatie inclusief implementatie van de Wsw-uitvoering**

Derde spoor in de implementatie is de bouw van de organisatie van het Participatiebedrijf, inclusief de implementatie van de Wsw-uitvoering daarbinnen.

Dit spoor omvat ten minste:

1. De definitieve keuze van de juridische structuur, het oprichten van de entiteit en de inrichting van de governance; hierbij vaart te maken, mede ten behoeve van besluitvorming over ad 2
2. Het opstellen van het organisatie- en formatieplan, besluitvorming, inclusief inspraak medewerkers en instemming medezeggenschap, plaatsing van medewerkers inclusief zienswijzenprocedures;
3. Inrichting nieuwe primaire processen gericht op werkzoekenden en werkgeversdienstverlening
4. HRM, rechtspositie en medezeggenschap van het begeleidend personeel, voor de Wsw-ers en nieuwe doelgroepen.
5. Bedrijfsvoering, o.a. inrichting van:
  - HRM adviesfunctie
  - P&C-cyclus/Financiën
  - Inkoop
  - Automatisering (w.o. organisatie back office en systemen voor de Participatiewet)
  - Communicatie
  - Huisvesting
6. Implementatie van de Wsw uitvoering in het Participatiebedrijf, waaronder:
  - De groepsdetachering Groen in het SWB en de afdeling Onderhoud
  - Organisatie van de groeps- en individuele detacheringen
  - Organisatie Beschut Werken
  - Organisatie backoffice en systemen Wsw
7. Actieve betrokkenheid van de Wsw-werknemers: de Wsw-werknemers worden gedurende het gehele implementatietraject geïnformeerd over de voortgang en wat dit voor hen gaat betekenen. Groepsgewijs zullen we gesprekken voeren met onze Wsw-werknemers om ook direct te kunnen



inspelen op de vragen die bij hen leven maar en ideeën/suggesties op te halen en gebruiken in de lokale uitvoering.

8. Cultuur: uitwerking en implementatie van een plan om te komen tot een ondernemende cultuur in het Participatiebedrijf met oog voor de specifieke kenmerken van de doelgroep
9. Keuze van een naam, huisstijl en logo waarmee het Participatiebedrijf gaat opereren
10. Communicatie: opstellen van een communicatiestrategie voor de implementatiefase.

Een belangrijk onderdeel van het implementatietraject betreft het invullen van de personele kant van het Participatiebedrijf. Aangezien het Participatiebedrijf zowel taken vanuit de huidige afdeling Werk & Participatie als vanuit de Wsw omvat is het in het traject van de oprichting van het Participatiebedrijf Ede en de ontmanteling van Permar de uitdaging deze trajecten zo parallel mogelijk te laten verlopen. Daarbij is het belangrijk de spelregels op dit gebied te volgen en ook de medewerkers en Ondernemingsraad daar goed bij te betrekken. In bijlage 5 staat de hoofdlijn beschreven.

## **Bijlage 1: Kaders van de gemeenteraad Ede**

Door de raad op 5 maart 2016 vastgestelde uitgangspunten:

### **Integrale dienstverlening aan werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt**

#### **1. Menskant:**

- a. iedereen doet mee en participeert in de Edese samenleving;
- b. plaatsing in een zo regulier mogelijke werkomgeving *van* alle klantgroepen (WWB en Wsw);
- c. kiezen voor duurzame oplossingen voor de Wsw-werknemers;

#### **2. Participatiewet:**

- a. werk en participatie in een zo regulier mogelijke (werk)omgeving;
  - i. noodzakelijke instrumenten zijn onder andere detacheringen en beschut werken
  - ii. vangnetconstructie voor aflopende (groeps-)detacheringen, beschut werken, etc.
- b. succesvolle match tussen vraag en aanbod;
- c. werkgeversdienstverlening regionaal met ruimte voor "couleur locale":
  - i. regionaal: werven vacatures en relatiebeheer
  - ii. "couleur locale": maatwerk en vraag- en/of aanbodgericht matchen op basis *van* diversiteit in doelgroepen en de afstand *van* de werkzoekende tot de arbeidsmarkt
- d. werkzoekendendienstverlening lokaal in aansluiting op vraag werkgevers;
- e. pro-actieve houding *van* de gemeente bij marktinitiatieven om werkzoekenden aan betaald werk te helpen;

#### **3. Arbeidsontwikkeling en toeleiding naar werk:**

- a. investeren in de werkzoekende met afstand tot arbeidsmarkt:
  - i. Kernactiviteiten intake, diagnose, arbeidsontwikkeling, matching en begeleiden;
  - ii. Alle (kern)activiteiten zijn methodisch onderbouwd en gericht op het resultaat *van* betaald werk.

#### **4. Uitvoering:**

- a. wat de werkgever of andere (markt-)partijen kunnen organiseren doen zij;
- b. daar waar werkgevers of andere (markt-)partijen geen (eigen) oplossingen bieden voor werkzoekenden met afstand tot de arbeidsmarkt doen we publiek wat moet en wat wet- en regelgeving van ons vraagt;
- c. in aansluiting op de oplossingen door werkgevers en andere (markt-)partijen wordt de publieke dienstverlening integraal aangeboden aan alle werkzoekenden met afstand tot arbeidsmarkt;
  - i. "Wat-vraag": aanbod van arbeidsontwikkeling, toeleiding naar werk, begeleiding, inzet *van* instrumenten zoals detachering, beschut werken en vangnetconstructie en werkgeverschap;
  - ii. "Waarom-vraag": Ontschotting, professionalisering en "lean en mean"( effectieve en efficiënte inzet van schaarse middelen)
  - iii. Publieke uitvoering zoekt samenwerking met werkgevers voor innovatieve maatwerkoplossingen.
- d. rolname gemeente: regievoerder vanuit Participatiewet en bewaken voor de doelen en uitgangspunten, integrale beleidsvorming vanuit 3-O, werkgever (garantiebanen) en inkoper (groen/schoonmaak).

## Bijlage 2: Twee cases in de werkzoekendendienstverlening

Kandidaat A



Diagnose/foto
Arbeidsfit maken
Leerwerkplek bij groenbedrijf A + Jobcoaching
Detachering bij groenbedrijf A + Jobcoaching + Training
Uitstroom naar betaald werk

- Integrale intake via 3D -model
- Foto van mogelijkheden en op te lossen problemen
- Start vanaf werkplein
- Trainen werknemersvaardigheden
- Werkervaring opdoen bij werkgever
- Begeleiding op werkplek
- Plaatsing via werk (detachering)
- Cursus vakgerichte competenties
- Begeleiding om plaatsing duurzaam te maken
- Betaald werk met of zonder loonkostensubsidie

Kandidaat B



Diagnose/foto	
Werknemers-vaardigheden leren bij bedrijf X	
50% Detachering bij schoonmaak-bedrijf Z	50% Beschut werken verpakken
50% Uitstroom naar betaald werk	

- Integrale intake via 3D -model
- Diagnose door extra onderzoeken (o.a. medisch) om te bepalen wat iemand wel kan.
- Start vanaf werkplein
- Op tijd komen, werken in een groep.
- Via werk naar werk.
- Intensieve begeleiding
- Gedeeltelijk al plaatsing in Beschut werken.
- Maatwerk om te bepalen wat het beste past.
- Partiële uitstroom naar werk bij een reguliere werkgever passend bij het individu.

### Bijlage 3: Verwachte exploitatie Wsw

	2018	2019	2020	2021
<b>Aantal Wsw-ers in FTE</b>	<b>328,8</b>	<b>314,3</b>	<b>296,4</b>	<b>280,0</b>
<i>Wv Beschut</i>	82,2	78,6	74,1	70,0
<i>Wv Detach Groep Groen</i>	49,3	47,1	44,5	42,0
<i>Wv Detach Groep overig</i>	131,5	125,7	118,5	112,0
<i>Wv Detach Individueel</i>	55,9	53,4	50,4	47,6
<i>Wv Begeleid werken</i>	9,9	9,4	8,9	8,4
Salariskosten	-€ 9,83 mln	-€ 9,40 mln	-€ 8,87 mln	-€ 8,38 mln
Lage inkomensvoordeel	0,20 mln	0,19 mln	0,19 mln	0,17 mln
Bijdrage Wsw van Rijk	€ 8,16 mln	€ 7,70 mln	€ 7,14 mln	€ 6,89 mln
<b>Subsidieresultaat Wsw</b>	<b>-€ 1,66 mln</b>	<b>-€ 1,70 mln</b>	<b>-€ 1,72 mln</b>	<b>-€ 1,48 mln</b>
Netto-kosten uitvoering Beschut Wsw	-€ 0,41 mln	-€ 0,39 mln	-€ 0,37 mln	-€ 0,35 mln
Opbrengst detachering Groen	€ 0,35 mln	€ 0,33 mln	€ 0,31 mln	€ 0,29 mln
Opbrengst detachering Groep	€ 1,10 mln	€ 1,06 mln	€ 1,00 mln	€ 0,94 mln
Opbrengst detachering individueel	€ 0,60 mln	€ 0,57 mln	€ 0,54 mln	€ 0,51 mln
Kosten detacheringsorganisatie	-€ 0,36 mln	-€ 0,34 mln	-€ 0,32 mln	-€ 0,30 mln
Kosten backofficetaken	-€ 0,40 mln	-€ 0,38 mln	-€ 0,36 mln	-€ 0,34 mln
Rugzakje	-€ 0,40 mln	-€ 0,38 mln	-€ 0,36 mln	-€ 0,34 mln
Kosten vangnetvoorziening	-€ 0,14 mln	-€ 0,14 mln	-€ 0,14 mln	-€ 0,14 mln
<b>Bedrijfsresultaat Wsw</b>	<b>€ 0,34 mln</b>	<b>€ 0,31 mln</b>	<b>€ 0,29 mln</b>	<b>€ 0,27 mln</b>
<b>Verwacht Exploitatieresultaat Wsw</b>	<b>-€ 1,08 mln.</b>	<b>-€ 1,14 mln.</b>	<b>-€ 1,21 mln.</b>	<b>-€ 1,01 mln.</b>

**Bijlage 4: Afwegingsoverzicht keuze entiteit: gemeentelijke afdeling of private entiteit**

	<b>Gemeentelijke afdeling/dienst</b>	<b>Nieuwe private entiteit</b>
<b>Rol, doel ambities</b>		
Ondernemen /Slagkracht	Te organiseren, maar vrijheid van handelen/slagkracht beperkter	Grotere vrijheid van handelen /slagkracht
Focus op specialisme 'werk' en organiseren partnerschap met werkgevers en onderwijs	Lastig binnen gemeentelijk organisatiemodel en de spelregels gemeentelijke organisatie	Te realiseren door heldere opdracht aan nieuwe entiteit
Samen met werkgevers investeren	Is mogelijk, maar minder vrijheid van handelen	Meer vrijheid, evt. te beperken via statuten
Flexibiliteit	Arbeidsrechtelijk minder flexibel  Minder flexibel in aangaan samenwerking	Arbeidsrechtelijk meer flexibel  Flexibeler in aangaan samenwerking
<b>Positie doelgroep</b>		
Arbeidsvoorwaarden Wsw-ers	Eigen cao	Eigen cao
Waar op de loonlijst	Direct op loonlijst gemeente, variant is dienstverbanden onderbrengen in entiteit	Loonlijst nieuwe entiteit
Verlofstuwmeer Wsw	Geen voorziening nodig, bij variant wel	Voorziening voor nodig
Participatiewet doelgroep	CAR-UWO	Eigen arbeidsvoorwaarden mogelijk
Positie doelgroep	Onderdeel gemeentelijke organisatie, risico van opgaan in grote geheel	Integraal onderdeel Participatiebedrijf organisatie Meer mogelijkheid aandacht voor specifieke kenmerken doelgroep
<b>Verbinding en governance</b>		
Verbinding met 3D en rest gemeentelijke organisatie	Eenvoudigst, als in aparte gem dienst dan ook keuzes	Goed te organiseren, maar publiek het eenvoudigst
Verbinding WSP	Geen verschil	Geen verschil
Zeggenschap	Via de gebruikelijke gemeentelijke sturingsmethoden	Via opdrachtgevers- en eigenaarsrol
Risicobeheersing	Via de gebruikelijke gemeentelijke sturingsmethoden	Via opdrachtgevers- en eigenaarsrol
Expertise organiseren	Geen onderdeel van het model	Expertise ondernemers en/of doelgroep organiseren in RvT/RvC
Ondernemerschap organisatie en management	Minder eenvoudig om ondernemend management te werven/binden	Eenvoudiger om ondernemend management te werven/binden
<b>Wet- en regelgeving</b>		
Fiscaal/BTW	Niet van toepassing	Van toepassing, maar compensabel
Inkoop/inbesteding	Niet van toepassing	Mogelijk, wel aan regels gebonden (zeggenschap en omzet)

Bijlage 5: Kenmerken van verschillende private rechtsvormen

	BV	NV	CV	Vereniging volledige rechtsbevoegdheid	Vereniging beperkte rechtsbevoegdheid	Coöperatie	Stichting
Oprichting	Notariële akte	Notariële akte	Vomvrij, voorkeur schriftelijk / notarieel contract	Notariële akte	Statuten	Notariële akte	Notariële akte
Bestuur	Directie	Directie	Beherend vennoten	Bestuur	Bestuur	Bestuur	Bestuur
Andere organen	Aandeelhouders, evt Raad van Commissarissen	Aandeelhouders, evt Raad van Commissarissen	Commanditaire vennoten	Leden	Leden	Ledenraad, evt Raad van Commissarissen	Geen
Aansprakelijkheid	Bestuur bij onbehoorlijk bestuur of bij onterechte uitkering aan aandeelhouders	Bestuur bij onbehoorlijk bestuur	Beherend vennoten privé 100%, commanditair vennoten beperkt	Bestuur bij onbehoorlijk bestuur	Bestuur	Leden WA-geheel, BA-beperkt, UA-niet	Bestuur bij onbehoorlijk bestuur
Toezicht	Raad van commissarissen	Raad van commissarissen	nvt	Eventueel Raad van Toezicht	Eventueel Raad van Toezicht	Deelnemende gemeenten	Eventueel Raad van Toezicht
Weinig eigen inkomsten	nee	nee	nee	ja	ja	nee	ja
Met winstoogmerk?	ja	ja	ja	nee	nee	ja	Ja, winst mag alleen ingezet worden tbv doelstelling van de stichting
Wanneer toegepast i/d praktijk	Gebiedsontwikkeling in <a href="#">CV/BV constructie</a>	-Bank Nederlandse Gemeenten -Houdstermaatschappij Energiebedrijf Zaanstreek Waterland	Gebiedsontwikkeling in <a href="#">CV/BV constructie</a> ; CV als losse constructie geen verbonden partij	Maatschappelijk doel Niet wenselijk gezien de aansprakelijkheid van de bestuurder	Maatschappelijk doel	<a href="#">Coöperatie</a> <a href="#">ParkeerService</a> <a href="#">Amerfoort</a>	Maatschappelijk doel

## **Bijlage 5 Hoofdlijn te doorlopen processen met de Ondernemingsraad**

### Wet op de Ondernemingsraden en Sociaal Statuut

Op de vorming van het participatiebedrijf is naast artikel 25 (= adviesrecht) van de Wet op de Ondernemingsraden het Sociaal Statuut 2007 gemeente Ede van toepassing omdat het gaat om een organisatiewijziging<sup>5</sup> met personele gevolgen. Het laatste heeft betrekking op de medewerkers van het cluster WPI die direct belanghebbenden zijn bij deze organisatiewijziging omdat hun huidige werk een onderdeel wordt van de nieuwe entiteit. Voorgaande is van toepassing ongeacht de keuze om de uitvoering van het Participatiebedrijf intern in de organisatie, of op "afstand" te organiseren. De impact voor het personeel kan bij het op "afstand" zetten groter zijn waardoor er meerdere processtappen aan de orde kunnen zijn. Op hoofdlijnen worden de volgende processtappen doorlopen:

### Organisatiewijziging - rol OR

Het college bepaalt in overleg met de Ondernemingsraad of er sprake is van een organisatiewijziging. Van elke voorgenomen organisatiewijziging, die leidt tot personele gevolgen voor meerdere ambtenaren of gevolgen heeft voor de organisatiestructuur wordt schriftelijk mededeling gedaan aan de Ondernemingsraad en het Georganiseerd Overleg. Deze stap volgt op het College besluit hoe het Participatiebedrijf te organiseren.

### Advisering over het Inrichting-, Functie en Formatieplan (IFFP) - rol OR

Gebruikelijk is dat er een plan wordt opgesteld waarin:

- de beweegredenen voor de organisatiewijziging staat;
- de visie en doelstelling vertaald wordt naar de inrichting van een organisatieonderdeel op het niveau van functies en formatie;
- de gevolgen voor de organisatie worden aangegeven (o.a. is er sprake van een ontvlechting van taken die andere afdelingen raakt, wijzigingen in werkprocessen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden);
- de gevolgen voor het personeel (o.a. wijzigingen in arbeidsvoorwaarden, verwachting van overtoolligheid, inhoud van het plaatsingsproces) en de naar aanleiding daarvan te nemen personele maatregelen.

Dit plan wordt als voorgenomen besluit door de algemeen directeur als WOR bestuurder formeel ter advisering voorgelegd aan de OR. Daarnaast is gebruikelijk dat de direct belanghebbende medewerkers inspraak hebben op dit plan. Na een positief advies van de OR, waarbij zij de inspraak reacties van de medewerkers meenemen, kan het plan uitgevoerd worden (tijdsbeslag 1 maand). Bij een interne organisatie organisatiewijziging volgt dan het gebruikelijke plaatsingsproces. Bij privatisering of taakoverheveling naar een publiekrechtelijke organisatie is ook een GO traject aan de orde (zie onder).

### Extra stap bij het op afstand zetten - rol GO

Als gekozen wordt om de het Participatiebedrijf op afstand te zetten dan is hoofdstuk 5 privatisering en publiekrechtelijke taakoverheveling van het Sociaal Statuut van toepassing. In dit hoofdstuk staat o.a. een aantal artikelen waarin de rechten en de plichten van zowel werkgever Ede als de betrokken medewerker zijn geregeld.

Als het Georganiseerd Overleg van mening is dat de organisatiewijziging zodanige personele gevolgen met zich meebrengt dat hierover aanvullende afspraken moeten worden gemaakt, wordt door de werkgever een sociaal plan opgesteld. Over dit sociaal plan moet overeenstemming worden bereikt in het Georganiseerd Overleg. In het sociaal plan kan niet in negatieve zin worden afgeweken van de bepalingen uit dit statuut. Het tijdsbeslag van deze stap is afhankelijk van de impact van de organisatiewijziging op het personeel en hoe snel er overeenstemming kan worden bereikt.

De OR zal haar advies uitbrengen als er overeenstemming met het GO is bereikt over een Sociaal Plan.

### De Permar kant

Bovenstaande is van toepassing voor personeel van Ede. Conform ook onze antwoorden in de eerdere brief aan het DB van Permar. Voor de WSW doelgroep geldt de procedure als vastgesteld in hun CAO. De arbeidsvoorwaarden liggen vast, de belangen in de transitie worden geregeld via het Sociaal Convenant. Ten aanzien van het regulier personeel, wordt er een sociaal plan opgesteld waarin o.a. rechten en plichten geregeld zullen worden. Daarna zal er nog gekeken moeten worden hoe er in de nieuwe situatie, Participatiebedrijf Ede, voor alle betrokken groepen wordt omgegaan met de zogenaamde bedrijfsregelingen (Secundaire arbeidsvoorwaarden).

---

<sup>5</sup> Een inkrimping of wijziging van de werkzaamheden van de gemeente (of een onderdeel daarvan) of een wijziging van de laatst vastgestelde organisatiestructuur van de gemeente (of een onderdeel daarvan), die niet van tijdelijke aard is en die personele gevolgen met zich mee brengt