



# **Strategische koers Delta 2013 – 2016 in het licht van de Participatiewet**

Zutphen, 18 september 2013,  
Walter Cantrijn,  
algemeen directeur.

Vastgesteld door het Dagelijks Bestuur op woensdag 18 september 2013

## 1. Inleiding

In afwachting van de contourennota Participatiewet, heeft het managementteam op 26 en 27 november 2012 het voortouw genomen om de strategische koers van de organisatie voor de jaren 2013 – 2016 aan te scherpen. Iedereen is er inmiddels van doordrongen dat er veel gaat veranderen.

Een aantal momenten hebben de afgelopen jaren onze route mede bepaald. Zonder nu uitvoerig in te gaan op de details sommen we er een aantal op:

- a. Het visiedocument modernisering Wsw 2007 en de invoering in 2008.
- b. De samenwerkingsovereenkomst met de vijf GR-gemeenten over de periode 2011 – 2015 met daarin verweven de hervormingsopdracht.
- c. Het rapport de Vries (2008) en de aankondiging van één regeling voor kwetsbare burgers op de arbeidsmarkt.
- d. De voorbereidingen op de Wet werken naar vermogen die in 2012 controversieel werd verklaard.
- e. Het plan voor de herstructureringsfaciliteit (2012) die inhoudelijk en financieel door gemeenten werd ingediend maar door de val van het kabinet enkel inhoudelijk overeind bleef.
- f. De substantiële bezuinigingen op het Wsw-budget de komende jaren en de noodzakelijke hervormingen die door zullen gaan.

En straks:

- g. De aangekondigde Participatiewet met als beoogde ingangsdatum 1 januari 2015.

We constateren tegelijkertijd dat gemeenten de komende jaren worden geconfronteerd met aanzienlijke bezuinigingen en met drie majeure decentralisaties in het sociale domein: de Participatiewet, de overheveling van taken uit de AWBZ naar de WMO en de Jeugdzorg. Delta verwacht dat lokale overheden keuzes zullen moeten maken en ons daarmee duidelijkheid verschaffen over onze toekomstige taken. Achter het antwoord op deze ogenschijnlijk eenvoudige vraag, gaat een complex politiek-bestuurlijk besluitvormingsproces schuil. Dat accepteren we en zien het als een uitnodiging en uitdaging om mee te denken en te bouwen aan de toekomst.

In het hierboven genoemde herstructureringsplan – dat naadloos aansloot bij de koers voor de jaren 2010 – 2015 – en dat we samen met de 5 GR-gemeenten maakten, is vastgelegd dat de toekomstige Delta-organisatie als een *begeleidings- en netwerkorganisatie* wordt ingericht. Niet meer te herkennen op één locatie waar het merendeel van de bedrijfsactiviteiten plaatsvindt, maar als een kwalitatief hoogwaardige dienstverlener met een uitstekend werkgeversnetwerk en een solide financiële huishouding. Een publieke dienstverlener die in een tijd waarin veranderingen in het sociale domein gepaard gaan met substantiële bezuinigingen, maatschappelijke waarde toevoegt aan participatie in het algemeen, en kennis en kunde inbrengt op het brede terrein van werk. Tegelijkertijd een organisatie die de relatie met gemeenten en werkpleinen versterkt, investeert in de samenwerking met het onderwijs en in zorg- en welzijnsorganisaties natuurlijke samenwerkingspartners ziet.

## 2. De Participatiewet

In de contourennota Participatiewet die eind december 2012 in een brief aan de Tweede Kamer werd gepresenteerd, wordt op hoofdlijnen aangegeven hoe de nieuwe Participatiewet eruit gaat zien. Het wetsvoorstel leunt sterk op de eerder door de Tweede Kamer controversieel verklaarde *Wet werken naar vermogen* en behelst kort samengevat:

- Eén regeling voor de WWB, Wajong en Wsw met als kerngedachte 'werken naar vermogen'.
- Gemeenten zijn verplicht om binnen de Participatiewet beleid te maken voor het realiseren van beschut werk en hebben de mogelijkheid om daar een eigen lokale invulling aan te geven. Uiteindelijk zullen gemeenten in de structurele situatie de middelen krijgen voor 30.000 arbeidsplaatsen.
- De Wsw-sector krijgt zes jaar in plaats van drie jaar de tijd om de bezuinigingen te gaan realiseren. Er wordt uitgegaan van een tragere afbouw van het huidige aantal sw-medewerkers. Uiteindelijk komt het bedrag neer op circa € 22.000,-.
- Vanaf 1 januari 2015 stroomt er niemand meer in binnen de huidige Wet sociale werkvoorziening.
- Vanaf 1 januari 2015 heeft elke gemeente één ontschot re-integratiebudget. In het kort komt het erop neer dat de Wsw, de re-integratiebudgetten van de WWB en de Wajong bij elkaar worden gevoegd tot één ontschot re-integratiebudget.
- In het Sociaal Akkoord hebben werkgevers zich garant gesteld voor 100.000 banen (t/m 2026) voor mensen met een arbeidsbeperking die niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen. Daarnaast stelt de overheid zich garant voor 25.000 banen door vanaf 2014 voor deze groep 2500 extra banen open te stellen.
- Het sociaal akkoord versterkt de al ingeslagen richting om de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden vorm te geven in 35 arbeidsmarktregio's. Daartoe dienen gemeenten en sociale partners ervoor te zorgen dat er 35 werkbedrijven komen. Dit netwerk is de schakel tussen de werkgevers en burgers met een arbeidsbeperking die aan de slag worden geholpen. Samenwerking in de arbeidsmarktregio's (Stedenkwadrant en Achterhoek) met een sterke focus op werkgeversdienstverlening blijft een belangrijk speerpunt.

De voorstellen zijn voor Delta allerminst verrassend. De in gang gezette koerswijziging sluit aan bij de contouren van de nieuwe wetgeving. Kernactiviteit blijft het inzetten en borgen van onze kwaliteiten ten behoeve van kwetsbare doelgroepen op de arbeidsmarkt en voor alle huidige sw- en niet sw-medewerkers die momenteel in dienst zijn.

### De omvorming van de organisatie Delta

We zijn goed op weg om ons voor te bereiden op een andere toekomst. In lijn met onze visie wordt ingezet op 'zo regulier mogelijk werken en worden er alleen aanpassingen gedaan waar dat nodig is.' Dat uit zich in een sterke focus op individuele werkervaringsplaatsen, detacheringen en begeleid werken, publiek-private allianties voor groepen medewerkers en het afbakenen en opnieuw definiëren van beschut werk. Vanuit onze kernwaarden samenwerken, ontwikkelen en ondernemen, blijven we een betrouwbare samenwerkingspartner. Vooruitlopend op de Participatiewet heet onze personeels bv vanaf januari 2013: PartiDe bv. De belangrijkste doelen zijn activering, re-integratie en detachering voor burgers met afstand tot de arbeidsmarkt. Maar zeker ook het ontzorgen van werkgevers en zo marktgericht mogelijk inspelen op kansen die de arbeidsmarkt voor kwetsbare doelgroepen biedt. De omvorming van de organisatie brengt ook met zich mee dat er voor een deel van het staf- en kaderpersoneel naar vervangende werkgelegenheid gezocht dient te worden. Er wordt gehandeld conform de afspraken in het Sociaal Statuut.

### 3. Strategische speerpunten 2013 – 2016

#### 3.1 Gemeenten

Gemeenten zijn als uitvoerder van de huidige wetgeving en regievoerder op alle drie de decentralisaties binnen het sociale domein, onze opdrachtgevers en nauwe samenwerkingspartner. Sinds jaar en dag is Delta als uitvoeringsorganisatie een verlengstuk van de gemeentelijke organisatie. Daarbinnen wordt het samenwerkingproject met het Plein in 2013 het belangrijkste speerpunt. Het doel is om deze samenwerking uiteindelijk te laten resulteren in een 'DeltaPlein'. Gelet op de gezamenlijke doelstellingen en met inachtneming van de verschillen, trekken we voor dit samenwerkingsproject twee jaar uit.

De voorbereidingen op de Participatiewet geven het inhoudelijk spoor aan. Tegelijkertijd nemen we in dit stadium nadrukkelijk géén afstand van de overige drie gemeenten die deel uitmaken van de GR-Delta. De verplichtingen die we zijn aangegaan voor de integrale uitvoering van de Wsw lopen door tot en met 2015. In die zin is de Gemeenschappelijk Regeling een bindende factor voor de huidige sw-medewerkers en de veranderende organisatie Delta. Ook voor de overige gemeenten kunnen we binnen toekomstige wettelijke kaders onze kwaliteiten blijven inzetten. Zo zullen we bijvoorbeeld – conform de afspraken die zijn gemaakt – blijven investeren in het stapsgewijs organiseren en uitvoeren van beschut werk op lokaal niveau.

De rol van de organisatie Delta zal ook straks van betekenis blijven. In welke vorm en met welke taken exact, is nu nog moeilijk te beantwoorden. Evenmin – maar dat ligt nog verder weg in de tijd – binnen welke juridische entiteit. Belangrijk aandachtspunt blijft wel dat we moeten voorkomen dat we met de vijf gemeenten gaan strijden over wat de beste oplossing is. Delta heeft voldoende kwaliteiten op inhoudelijk, financieel en werkgeversvlak om voor de vijf GR-gemeenten van toegevoegde waarde te kunnen zijn, in navolging van de beleidskeuzes die zij zullen maken in het kader van de nieuwe Participatiewet.

#### 3.2 Dienstverlening

Het uitgangspunt van onze dienstverlening is en blijft, dat wij burgers met arbeidscapaciteit – die in staat zijn loonvormende arbeid te verrichten – 'naar vermogen' en naar tevredenheid van werkgevers, duurzaam laten werken. Dat doen we efficiënt en effectief binnen de daartoe gestelde financiële randvoorwaarden.

We zijn tevens transparant in wát we doen en hóe we het doen. Dat geldt voor de benodigde begeleidingsuren, het bepalen van loonwaarde en ontwikkelpotentieel van medewerkers, en cruciaal voor het continueren van een stevige vertrouwensrelatie met onze gemeenten, openheid in de wijze waarop we de financiële middelen inzetten. Zowel in publiek-private allianties als in de benodigde overhead.

Door de lange termijn opdracht - het behartigen van de SW doelgroep – en de daarmee opgebouwde samenwerkingsrelatie, moet dit leiden tot het vertrouwen, dat er straks ook een beroep op ons wordt gedaan, bij het bieden van diensten voor medewerkers die onder de Participatiewet gaan vallen.

Aan de groep medewerkers die nu in het kader van *beschut werken* aan de slag willen, wordt momenteel werk geboden in een omgeving waarover de medewerkers tevreden zijn, maar de kosten voor de opdrachtgever hoog. Hiervoor zullen alternatieven moeten worden gezocht. Wat wél en niet tot beschut werken gerekend zal worden, is ook een keuze die gemeenten zullen gaan maken. Voor ons geldt nu de opdracht om de kosten te minimaliseren en waar mogelijk, vormen van beschut werken nu al regionaal en lokaal, in samenwerking met welzijn, zorg- en Wmo-organisaties vorm te geven.

We gaan door met het bouwen aan samenwerkingsvormen met publieke en private partijen. Eigen productie en diensten worden geïntegreerd met bestaande lokale bedrijven met een scherpe focus op duurzame arbeidsparticipatie.

Delta gaat door met het ontwikkelen van een instrumentarium dat daarvoor nodig is. Met het methodisch instrument Dariuz als rode draad door het primaire proces, door een gedegen netwerk te onderhouden met werkgevers en door samenwerking met het onderwijs.

Er wordt ingezet op jobcarving en begeleiding bij reguliere werkgevers om zoveel mogelijk plaatsingen te realiseren.

Het nieuwe Delta biedt ook de voorziening detachingsfaciliteit, waar op termijn zelfs uitvoering van zowel uitkerings- en verloningsadministratie kan plaatsvinden. Het faciliteren van werkgevers en het accepteren van (tijdelijke) leegloop maakt hier onderdeel van uit.

### 3.3 Werkgevers

Delta is zélf werkgever en tegelijkertijd zijn we ook afhankelijk van werkgevers. In een tijd van hoogconjunctuur zal er meer vraag zijn naar mensen met minder arbeidsvermogen dan in deze tijd. Onze startpositie is die van werkgever. Niet dat we eigen producten in de markt zetten maar veel meer als arbeidsmakelaar. Daartoe hebben we het bedrijfsleven en publieke werkgevers hard nodig om deze kernopdracht te kunnen blijven uitvoeren.

De werkgeversbenadering zal samen met het Plein projectmatig worden vormgegeven. Delta wil hier vanuit haar brede netwerk een leidende rol in vervullen en zal in de werkgroep een prominente positie vervullen. De werkgeversbenadering van het Plein en de afdeling sales van Delta zullen tot één geheel moeten worden gesmeed, voor een brede doelgroep met afstand tot de arbeidsmarkt en worden verbonden met regionale initiatieven.

De werkgeversbenadering zal meer gericht moeten zijn op het verbinden van partijen die elkaar kunnen versterken en het bouwen van een netwerk van bedrijven die zich willen onderscheiden door middel van een sociale statuus. Delta zal daarin de aanjager en spil zijn als kennispartner, leverancier van 'bijzondere' arbeidscapaciteit en verbinder.

Wenselijk is om hierin zowel sectorgericht te werken en daarnaast een regionale focus te hebben. De Suwi-wetgeving verplicht namelijk om ook een bijdrage te leveren aan de regionale werkgeversdienstverlening in samenwerking met UWV.

Social return on investment (Sroi) zal in samenwerking met gemeentes door de vernieuwde werkgeversbenadering verder moeten worden uitgerold.

De toekomstige werkgeversbenadering is te herkennen aan:

- Een continue focus op werkgelegenheid voor met name de doelgroep die straks onder de Participatiewet gaat vallen.
- Een flexibele detachingsfaciliteit die als vangnet voor duurzaamheid opereert en tevens flexibiliteit kan bieden voor tijdelijk werk als opstap naar een reguliere baan.
- Key-accountschap bij grotere werkgevers.
- Relatiebeheer binnen het MKB.
- Het uitbouwen van relaties met VNO-NCW als aanjager van arbeidsmogelijkheden.
- Voortdurende acquisitie voor individuele werkervaringsplaatsen, detachingsbanen en arbeidsmogelijkheden waar jobcarving kan worden toegepast.
- Innovatieve werkgelegenheid creëren in bijvoorbeeld woon-service zones.
- Samenwerking met private detachingsorganisaties en uitzendbureaus als partners voor de bovenkant van de doelgroep van de Participatiewet.
- Een duidelijke scheiding in verantwoordelijkheden als het gaat om operationele begeleiding van werknemers, en ontwikkeling en loonwaardebepaling enerzijds en acquisitie, key-accountschap en relatiebeheer anderzijds.

### 3.4 HRM

Met de verdere omvorming van de organisatie zal er ook opnieuw naar HRM gekeken moeten worden. De ‘klassieke manier’ – vormgegeven in een drie-bedrijvenstructuur – zal straks niet meer van toepassing zijn. Ook de functie en plaats van het bureau juridische zaken (BJZ), dat vanuit werkgeversvoogtpunt en bestuurlijke zaken is vormgegeven, zal opnieuw moeten worden gepositioneerd.

Arbo-coördinatie zal intern grotendeels verdwijnen. Alertheid voor het borgen van arbeidsomstandigheden bij werkgevers waar medewerkers – met Delta of PartiDe bv formeel als werkgever – blijft een continu aandachtspunt.

Het coördineren van opleidingen zal in samenspraak met externe werkgevers vorm moeten krijgen. Leren en werken gaan hand in hand. Voor duurzame arbeidsparticipatie en de omslag van baanzekerheid naar werkzekerheid, speelt leren en opleiden in samenwerking met werkgevers en het onderwijs een belangrijke rol.

Het verplicht toepassen van cao's zal de komende jaren niet verdwijnen, hoewel ook hierin de cao van de externe werkgever steeds vaker leidend zal zijn.

Uit de eerste gedachte over de toekomstige organisatiestructuur blijkt dat er een sterke voorkeur is voor een HR-manager als strategische business partner met een beperkte inzet aan uren en in de 2<sup>o</sup> lijn een beperkt aantal adviseurs voor operationele uitvoerende taken, die ook op tactisch niveau kunnen opereren.

### 3.5 De financiële en administratieve organisatie

#### *Beheer en onderhoud*

De formatie op dit stafonderdeel is de laatste jaren al gekrompen. De activiteiten zijn gericht op het in stand houden van het pand dat in eigendom van Delta is. Huurpanden proberen we waar mogelijk af te stoten. Er zijn contacten gelegd met makelaars gericht op verkoop van ons pand binnen nu en enkele jaren.

#### *ICT*

De huidige ICT omgeving wordt al een aantal jaren in stand gehouden. Waar nodig wordt hardware vervangen. T.a.v. softwareontwikkelingen is een pas op de plaats gemaakt en zo min mogelijk geïnvesteerd. Op Navision (ERP en financieel) betalen we geen onderhoud. Op alle andere softwarepakketten betalen we in 2012 € 67.000 aan licentie- of onderhoudskosten (DBS, Rebase, Infogroen en kleine pakketten, bijv. CAD etc.).

De levensduur van onze HRM systemen is bereikt. Het ERP pakket is destijds aangeschaft om in eerste instantie de industriële bedrijfsprocessen te ondersteunen.

De projectenadministratie kwam op de tweede plaats. Nu en in de toekomst spelen de industriële bedrijfsprocessen een ondergeschikte rol en krijgen het HRM- en cliëntvolgsysteem en daaraan gekoppeld een projecten- en financiële administratie en CRM-systeem de hoofdrol. Onze systemen moeten daar de komende jaren op afgestemd worden. Daartoe zal in eerste instantie de samenwerking met het Plein worden gezocht en is op termijn wellicht regionale opschaling mogelijk.

We zullen middelen moeten reserveren om deze omslag te kunnen maken zodat we zijn voorbereid op een efficiënte en doelmatige administratieve vastlegging van onze bedrijfsprocessen in de toekomst. Het in kaart brengen van de ICT structuur van de toekomst wordt in 2013 opgepakt door de managers AO, PZ en FFD.

### *Financiële administratie*

We beschikken over een kwalitatief goede centrale administratie. De formatie is de afgelopen jaren gekrompen. Waar nodig wordt in de bedrijven ondersteuning gegeven aan de bedrijfsbureaus. Er is capaciteit om medewerking te verlenen aan bijzondere projecten in de bedrijven (administratieve ondersteuning pilots, uitwerking detacherings-/uitkeringsfaciliteit etc. De organisatiestructuur moet binnen nu en een paar jaar worden omgevormd op nieuwe bedrijfsprocessen met (sub)-regionale samenwerkingspartners. De ICT-omgeving en administraties moeten op de nieuwe bedrijfsprocessen en organisatiestructuur worden afgestemd. Er is kwaliteit voor nodig om deze slag te slaan. Dit betekent dat we voorlopig alle schaarse kwaliteit aan boord moeten houden om deze omslag te kunnen maken. Als de nieuwe werkprocessen zijn ingeregeld en nieuwe routines zijn ontstaan kan waarschijnlijk een formatiekrimp worden gerealiseerd. Vanwege de krimpende budgetten vanuit Rijk en Gemeenten zullen we efficiencyslagen moeten maken in onze administratieve processen. We moeten keuzes maken op welke hoofdlijnen we het managementsysteem gaan inrichten en tot in welke mate van detail we gegevens beschikbaar willen hebben. Omdat de gemeenten zeer belangrijke opdrachtgevers en geldverstrekkers voor ons zijn zullen we in de administratie meer en meer onderscheid moeten maken in opdrachten en financiële stromen per gemeente.

### **3.6 Communicatie**

Veranderen en ontwikkelen gaat niet zonder gedegen communicatie. We hebben dat ge(s)laagd communiceren genoemd. Elke fase van het proces vraagt om een andere vorm van communicatie en ook veelal om een andere boodschap afhankelijk van de ontvanger. We zullen de aandacht blijven verdelen tussen de interne en externe communicatie waarbij we beseffen dat die meer dan eens in elkaar grijpen. We werken op korte termijn een kader uit, gevolgd door een praktisch plan waar we mee aan de slag gaan. Kernpunten hierin zijn:

- Onze eigen werknemers – al dan niet vertegenwoordigd door verwanten – willen we zo goed mogelijk op de hoogte houden.
- Gemeenten willen graag meegenomen worden in hoe de veranderingen gestalte krijgen. Delta zal daartoe de dialoog met ambtelijk medewerkers, colleges, gemeenteraden en cliëntenraden zoeken.
- We dragen uit dat Delta zich profileert als marktverbinder, banenmakelaar en ketenpartner voor kwetsbare burgers op de arbeidsmarkt en burgers met een grote afstand tót werk.
- Over het voetlicht brengen dat arbeidsontwikkeling kennis vergt van de arbeidsmarkt, ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers en veranderingen in wet- en regelgeving.
- De publiek-private samenwerking, die ons uitdaagt om voldoende duurzaam en passend werk te genereren én te borgen voor de totale doelgroep uit de Participatiewet.
- Dat bij het vormgeven van Social Return on Investment (SROI) we een bijdrage leveren in de vorm van het organiseren van menskracht aansluitend op de vraag van de werkgever.
- Voortdurende aandacht voor functiecreatie (jobcarving) als een van onze specialismen. Werkgevers raken steeds meer vertrouwd met de wijze waarop we dat doen.
- Onze publieke waarde blijkt ondermeer uit de goede contacten met het bedrijfsleven, publieke werkgevers, maatschappelijke organisaties, zorg- en welzijnsinstellingen.
- Delta biedt professionele begeleiding op de werkvloer voor werknemer en werkgever.
- Het bepalen van de loonwaarde brengen we in kaart met Dariuz. Werken naar vermogen doet recht aan werknemer, werkgever en biedt transparantie in kosten en opbrengsten. Het is een bekend begrip binnen maar vooral buiten Delta.
- Samenwerking met onderwijsinstellingen gaat hand in hand met onze dienstverlening.
- WMO- en zorginstellingen weten van onze omvorming en we informeren hen met regelmaat.

#### 4. Organisatiestructuur

In aansluiting op bovenstaande strategische speerpunten en de wijze waarop we met onze dienstverlening een bijdrage willen leveren aan de uitvoering van de Participatiewet, kan geconcludeerd worden dat onze huidige organisatiestructuur zal gaan wijzigen.

Tegelijkertijd realiseren we ons dat als gevolg van het samenwerkingsproject met het Plein, waarin de werkgroepen administratief-financiële organisatie, de werkgeversbenadering en het primaire proces het hart vormen, we geen organisatiestructuur kunnen schetsen voor de komende vijf jaar.

Bij onze eigen organisatie, onze opdrachtgevers, samenwerkingspartners en stakeholders, wordt verwacht dat de omvorming van de organisatie resulteert in een organisatievorm, die aansluit bij wat we willen zijn: een begeleidings- en netwerkorganisatie.

Daartoe zullen we nog voor de zomer de organisatiestructuur voor de middellange termijn inrichten en bekend maken. Daarbij zijn de onderstaande uitgangspunten leidend:

1. De drie-bedrijvenstructuur zal worden verlaten evenals de benamingen.
2. De wijze waarop beschut werken in de organisatiestructuur wordt opgenomen. In de overgangsfase en straks nadat er definitieve gemeentelijke keuzes zijn gemaakt.
3. De aansturing en de verantwoordelijkheid van de werkgeversbenadering in samenwerking met het Plein.
4. Eén stafafdeling met financiën, salarisadministratie, communicatie, juridische zaken, facilitair en gebouwen.
5. Het detacherings- en begeleidingsbedrijf met daaraan gekoppeld inhoudelijke aspecten van HRM.
6. De directie en de samenstelling van het managementteam.