

# Winst door Verbinden

Bedrijfsplan van Het Plein en Delta



vastgesteld door de algemeen besturen van Delta en Het Plein d.d. 8 juli 2015



## Leeswijzer

De inleiding schetst de route die is gevolgd bij de totstandkoming van het huidige bedrijfsplan en de keuzes die de besturen onderweg hebben gemaakt. Voor de lezer die minder bekend is met het werkveld of de uitvoeringsorganisaties, biedt dit hoofdstuk enig houvast. Het gaat over ontwikkelingen binnen het brede sociaal domein (het denken over de verzorgingsstaat, de veranderende wetgeving, de decentralisaties), wat onder andere leidde tot een toenemende samenwerking tussen Het Plein en Delta. Het eerste deel van de inleiding komt sterk overeen met het informierend memo aan de gemeenteraden (d.d. 11 juni 2015). In de inleiding worden ook de bestuursopdrachten besproken die ten grondslag liggen aan dit document. Voor een overzicht van vastgestelde en informatieve beleidsstukken verwijzen wij naar hoofdstuk 7.

Deel 1 behandelt de gefaseerde ontmanteling van de GR Delta. In dit deel wordt ingegaan op een aantal belangrijke beslispunten die beide besturen van Delta en Het Plein gezamenlijk hebben genomen. In sessies met de ambtenaren van de 5 betrokken gemeenten en gezamenlijke vergaderingen van de dagelijks besturen van Het Plein en Delta is, met ondersteuning van Berenschot, gesproken over de uitgangspunten voor de uiteindelijke ontmanteling van de GR Delta.

Deel 2 beschrijft de nieuwe uitvoeringsorganisatie. Dit onderdeel van het bedrijfsplan wordt minder zwaarwegend beschouwd door de gemeenten die enkel een DVO voor de doorlopende sw-verplichtingen willen aangaan. Het betreft daarom vooral de gemeenten Zutphen en Lochem. Beslispunten zijn de juridische vorm en de identiteit van de nieuwe uitvoeringsorganisatie. Achtereenvolgens wordt in deel twee stilgestaan bij de contouren van de nieuwe uitvoeringsorganisatie (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 wordt ingezoomd op het primair proces en hoofdstuk 4 beschrijft de randvoorwaarden (GR-vorm en opdrachtnemerschap), het personeel en ICT. Hoofdstuk 6 beschrijft de financiën van beide organisaties, in het bijzonder de beide begrotingen. Dit is de basis voor een gezamenlijke begroting per 1-1-2017. Voor wat betreft de verschillende aspecten van het samensmelten en doorontwikkelen van Het Plein en Delta (zoals de financiën, HRM, ICT, communicatie, governance) wordt dit bedrijfsplan op deelaspecten nader uitgewerkt en geïmplementeerd.

In de bijlagen wordt nadere uitleg gegeven bij het werkgeverschap en de diensten per gemeente.

### ***Financiële onderbouwing***

Er is geen uitputtende financiële onderbouwing opgenomen in het bedrijfsplan. Alle daartoe relevante stukken zijn separaat beschikbaar. Ze zijn aan de financieel experts van de deelnemende gemeenten toegestuurd en toegelicht. De cijfers komen voort uit de afzonderlijke begrotingen van beide organisaties.

### ***Identiteit van de “nieuwe” uitvoeringsorganisatie – Het Plein***

In de voorbereidingsfase is de werknaam Delta/Het Plein (ook wel DeltaPlein) gebruikt waarmee de stapsgewijze totstandkoming van één uitvoeringsorganisatie werd gedeut. Gaandeweg hebben bestuurders zich daarover een beeld gevormd. Daarbij zijn ook praktische en voor de hand liggende overwegingen meegenomen. Dat heeft er uiteindelijk toe geleid om voort te bouwen op de huidige juridische basis van de GR Het Plein omdat deze het meest passend is (zie paragraaf 4.1). De doorontwikkeling van de GR Het Plein heeft onder andere betrekking op de uitvoering (hoofdstuk 3) en de relatie tussen gemeenten en de GR Het Plein in de zin van opdrachtgever – opdrachtnemer (zie paragraaf 4.2). Tal van uitvoeringsaspecten zijn nieuw en staan in verbinding met deelopdrachten van de transformatie in het sociaal domein. De naam “Het Plein” wordt voor de uitvoeringsorganisatie gehandhaafd (paragraaf 5.1). In deze definitieve versie van het bedrijfsplan wordt daarom zoveel mogelijk deze naam gebruikt, ook als sprake is van de toekomstige situatie.

## Inhoudsopgave

Leeswijzer	ii.
<b>Inleiding</b>	iii.
Aanleiding en doel van het bedrijfsplan	iii.
Bestuurlijke opdrachten	v.
Totstandkoming bedrijfsplan	v.
<b>DEEL EEN – AFBOUWEN VAN DE GR DELTA</b>	
<b>1 Gefaseerde afbouw en ontmanteling van de GR Delta</b>	1
1.1 Uitgangspunten	1
1.2 Verdeelsleutel	2
1.3 Afvloeiing boventalligen Delta	2
1.4 Gebouw Handelskade	3
1.5 Uitvoering werkgeverschap sw-medewerkers	4
<b>DEEL TWEE – DOORONTWIKKELEN VAN DE GR HET PLEIN</b>	
<b>2 De uitvoeringsorganisatie: ambitie en doelstellingen</b>	5
2.1 Ambitie en doelstellingen	5
2.2 Uitgangspunten	5
2.3 Intergemeentelijke samenwerking – Samen sterker	6
2.4 De netwerkorganisatie – lokaal, subregionaal, regionaal	6
2.5 SWOT	7
<b>3 Integrale dienstverlening</b>	8
3.1 Samenhangend takenpakket	8
3.2 Primair proces	9
3.3 Werkgeversdiensten	9
3.4 Ondersteunende diensten	10
3.5 Medezeggenschap: OR en cliëntenvertegenwoordiging	10
<b>4 Randvoorwaarden</b>	12
4.1 GR Het Plein als bestuurlijk-juridische basis	12
4.2 Goed opdrachtnemerschap (governance)	12
4.3 Personeel	13
4.4 ICT	16
4.5 Huisvesting	17
<b>5 Communicatie</b>	18
5.1 Identiteit van de uitvoeringsorganisatie	18
5.2 Externe communicatie	18
5.3 Interne communicatie	19
<b>6 Financiën</b>	20
<b>7 Relevante en geraadpleegde beleidsstukken</b>	23
<b>BIJLAGEN</b>	
1. Werkgeverschap	24

# Inleiding

## Aanleiding en doel van het bedrijfsplan

### *Een korte geschiedenis*

In 2008 is met het rapport van de commissie De Vries de basis gelegd voor het ontschotten van tal van regelingen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Kijken naar wat mensen wel kunnen in plaats van wat ze niet kunnen; deelnemen aan het arbeidsproces en de samenleving *naar vermogen* met zo min mogelijk specifieke voorzieningen. Dit advies raakte vooral de Sociale werkvoorzieningsbedrijven. De GR Delta voorzag wetswijzigingen en startte een discussie over de toekomst van het Sw-bedrijf zelf. Er werd besloten om niet af te wachten, maar voorbereidingen te treffen op de veranderde werkelijkheid. De omvorming van de organisatie is gestart in 2011 en zou moeten worden voltooid gedurende de samenwerkingsovereenkomst (2011 – 2015) die de vijf Delta gemeenten daartoe aangingen. Deze overeenkomst was bedoeld om de financiële middelen gedurende deze periode onverkort door te sluisen voor de integrale uitvoering van de taken uit de Wsw maar tegelijkertijd om daarmee een financieel stabiele basis te creëren om de organisatie fundamenteel te hervormen. Die omvormingsoperatie is inmiddels – met eigen financiële middelen – grotendeels achter de rug, waarbij het borgen van het werkgeverschap en de doorlopende verplichtingen voor de Wsw-dienstverbanden onverkort van kracht zijn gebleven. Een perspectief om dit als zelfstandige organisatie nog jaren voort te zetten was daarbij geen einddoel. Het duurzaam borgen van het werkgeverschap voor sw-medewerkers, het anticiperen op een nieuwe werkelijkheid (de Participatiewet) en het inbrengen van de kwaliteiten, de opgebouwde expertise en de netwerken in een nieuwe uitvoeringsorganisatie wel.

In dezelfde periode waren de gemeenten Zutphen, Lochem en Bronckhorst in gesprek met het UWV en CWI om tot een nadere samenwerking te komen voor de uitvoering van de sociale zekerheid. De intentie werd uitgesproken, na werk en inkomen, ook andere vormen van samenwerking te onderzoeken, zoals de WMO. Het UWV en CWI gingen in elkaar op, Bronckhorst stapte uit de samenwerking en Lochem en Zutphen vormden in 2010 samen de GR Het Plein met de WWB Werk en Inkomen als gezamenlijke uitvoeringstaken. Daarnaast droeg Zutphen onder andere ook de uitvoering van het minimabeleid, de schulddienstverlening en delen van de WMO over naar de GR Het Plein. Het Plein ging nauw samenwerken met het UWV omdat deelname van UWV in de GR een koninklijk besluit vroeg. In 2012 trok het UWV zich na een reorganisatie terug naar 35 regionale werkpleinen (in ons geval Apeldoorn). Lochem en Zutphen brachten beiden de nieuwe Participatiewet onder bij Het Plein en Zutphen verbreedde het takenpakket met WMO voorzieningen en voegde daar een deel van de nieuwe WMO taken en backoffice taken jeugdzorg aan toe. Alles is gericht op de transformatie van het sociaal domein in beide gemeenten en het inrichten van een goede toegang tot algemene en maatwerkvoorzieningen.

Eind 2010 is op ambtelijk niveau toenadering gezocht tussen Het Plein en Delta vanuit de gedachte dat de veranderende opvattingen over de arbeidsmarkt en de nieuwe wetgeving die in de steigers werd gezet, gevolgen zouden gaan hebben voor beide organisaties. De Wet werken naar vermogen haalde het niet, maar de Participatiewet was een belangrijk formeel keerpunt. De Participatiewet brengt nu taken bijeen die voorheen gescheiden werden uitgevoerd. De nieuwe wetgeving vraagt bovendien om een nieuwe visie waaronder meer integrale dienstverlening op het sociaal domein en het opnieuw inrichten van werkprocessen die voorheen gescheiden waren. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de maatschappelijke ondersteuning en de jeugdzorg. Dit alles vraagt niet alleen om een transformatie van de uitvoeringsstructuur; het vraagt om een transformatie van het gehele sociaal domein.

### ***Doorontwikkeling***

De organisaties die de Participatiewet en de doorlopende Wsw-verplichtingen uitvoeren, de GR-en Het Plein en Delta, zijn weliswaar steeds meer gaan samenwerken (gezamenlijk werkgeversteam, gezamenlijke huisvesting, één primair werkproces), maar het zijn nog steeds twee zelfstandige juridische entiteiten (maar qua vorm vrijwel identiek). Verschil zit in aantal gemeenten per GR. De tijd is nu rijp om de GR Delta aan te laten sluiten bij de GR Het Plein, om te komen tot één passende uitvoeringsstructuur, waarbij kwalitatief hoogstaande dienstverlening aan burgers zo goed mogelijk wordt georganiseerd en verbindingen met allerlei partijen in het sociaal domein van wezenlijk belang zijn.

Vanuit het concept van integrale dienstverlening zien Het Plein en Delta zich voor een uitdagende opdracht gesteld: het creëren van meerwaarde voor een ieder die dit nodig heeft. Enerzijds is het een enorme kans om de dienstverlening aan de burger op een andere wijze te organiseren, in aansluiting op de veranderingen in het sociaal domein. Anderzijds is er de ambitie om de dienstverlening te innoveren en nog beter in te spelen op lokale vragen.

### ***Doel van het bedrijfsplan***

De constatering van overlap in de dienstverlening en de verbreding van taken in het sociaal domein gaven de samenwerking een impuls. Dit bedrijfsplan beoogt te voorzien in de transformatie van beide uitvoeringsorganisaties in een brede eigentijdse uitvoeringsstructuur die integrale dienstverlening in het brede sociaal domein kan bieden aan burgers van de deelnemende gemeenten. Het plan zal aangeven wat op deze weg van transformatie al is bedacht en gerealiseerd, en vooral ook wat ons nog te doen staat, ook met het oog op een goed opdrachtnemerschap. Dit alles vanuit de wens dat iedereen naar vermogen kan meedoen en ter ondersteuning van de gemeenten die daarvoor verantwoordelijk zijn.

### ***Verbinding sociaal domein***

De uitvoeringsorganisatie opereert complementair aan de andere organisaties in het sociaal domein zoals CJG en gebiedsgerichte teams. Het is belangrijk om de regio zoveel mogelijk te benutten onder andere door het opschalen van taken die op dat niveau beter uitgevoerd kunnen worden.

Intergemeentelijke samenwerking is van groot belang voor kleinere gemeenten, omdat ze samen een krachtige stem in de regio kunnen hebben en houden. De samenwerking in de eigen buurten en wijken met lokale partners is en blijft van belang, om inhoud te geven aan het begrip nabijheid en herkenbaarheid voor en door de burger. De regio benutten voor de meerwaarde, maar uitgaan van de lokale vragen en behoeften.

De kennis wordt beschikbaar gesteld aan alle partijen in het sociaal domein, om daarmee een goede integrale informatiestructuur op te bouwen. Deze moet recht doen aan de inhoud en opdracht, inzet en verdeling van middelen, monitoring en verantwoording en kunnen sturen door de opdrachtgevers.

### ***Vormgeving***

Het vormen van een brede uitvoeringsorganisatie die breed binnen het sociaal domein kan opereren, is aanleiding voor de gemeenten Zutphen en Lochem om van de gelegenheid gebruik te maken een aantal verbeteringen door te voeren in de relatie tussen de gemeenten (de opdrachtgever) en de GR Het Plein (de opdrachtnemer). Het gaat om onderwerpen die onder andere geconstateerd zijn door verschillende rekenkamercommissies en die deels ook landelijk spelen. Het heeft te maken met de aard van de Wet gemeenschappelijke regelingen (die mede daarom per 1-1-2015 is gewijzigd). Deels heeft het betrekking op de lokale invulling die is gegeven aan het opdrachtgeverschap, de sturing door de raden, de communicatie tussen de gemeente en de GR, en de positionering van de beleids-eenheid. Hiertoe sluiten we aan op de besluiten die de gemeenten genomen hebben inzake de beleidsnotities beleidsregie en de notitie van Berenschot over governance (eind juni 2015).

## Bestuurlijke opdrachten

Het Algemeen Bestuur van Delta en het Algemeen Bestuur van Het Plein hebben op resp. 28-1-2015 en 11-2-2015 hun directeuren de volgende opdracht gegeven:

1. Gezamenlijk een bedrijfsplan uit te werken “met als vertrekpunt scenario 3” (van de notitie Scenariokeuzes toekomst GR Delta - DB Delta 3 december 2014).  
“Dit plan dient voor 1 juli a.s. gereed te zijn en geaccordeerd door de Gemeenteraden”.<sup>1</sup>
2. “Een onderzoek naar en advisering over de mogelijkheden tot nadere samenwerking in het sociale domein langs de lijnen van de beknopte Businesscase Delta en Het Plein samen sterker (17 december 2014) voor de betrokken vijf gemeenten.”  
“Het onderzoek maakt deels onderdeel uit van de eerste deelopdracht. Gelet op de afspraken die door gemeenten reeds zijn gemaakt in het sociaal domein, zal de uitwerking van deze opdracht ook na 1 juli a.s. gestalte krijgen.”

Het Algemeen Bestuur van Het Plein heeft vervolgens op 6-3-2015 in opdracht van de colleges van Zutphen en Lochem Adviesbureau Berenschot de opdracht gegeven:

- “De governance van de nieuwe Het Plein/Delta GR te beschrijven en daarin mee te nemen:
- a. De opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, het directiemodel, het sturingsmodel en de financiële beheersing
  - b. De relatie met de totale veranderopgave voor het sociale domein;
  - c. De relatie en betrokkenheid voor het totale sociale domein van de gemeentes Zutphen, Lochem, Brummen, Voorst en Bronckhorst;
  - d. Een due diligenc-/boekenonderzoek waarin de punten uit het rekenkameronderzoek zijn opgenomen.”
- “De uitwerking van de opdracht, inclusief de besluitvorming, in samenhang met en parallel aan de uitwerking van het businessplan DeltaPlein, inclusief de besluitvorming, te laten verlopen.”

## Totstandkoming bedrijfsplan

De directies van beide organisaties hebben van hun besturen de opdracht gekregen om een bedrijfsplan op te stellen als basis om te komen tot één uitvoeringsorganisatie. Door de directies is het adviesbureau Berenschot gevraagd ondersteuning te geven bij de totstandkoming van het bedrijfsplan. Deze ondersteuning bevatte hand- en spandiensten, waar de direct betrokkenen handen tekort kwamen dan wel specifieke expertise nodig hadden. Tevens heeft Berenschot geholpen om de verbinding met de governance-opdracht te bewaren.

Het raamwerk bestond uit een door beide directeuren opgestelde inhoudsopgave en een grote hoeveelheid aan relevante stukken aangeleverd door direct betrokkenen. De werkwijze bestond vooral uit thematische workshops van de direct betrokkenen met Berenschot. Berenschot heeft daar een breed basisdocument uit samengesteld dat vervolgens door Het Plein en Delta is bewerkt tot een concept bedrijfsplan. Aan de hand van verdieping op verschillende onderdelen zijn de hoofdstukken aangescherpt.

---

<sup>1</sup> Omdat beide GR-en collegeregelingen zijn (bevoegdheden colleges zijn overgedragen) moeten de colleges zelf een besluit nemen en hun raad om toestemming vragen.

# DEEL 1 – AFBOUWEN VAN DE GR DELTA

## 1. Gefaseerde afbouw en ontmanteling van de GR Delta

### 1.1 Uitgangspunten

Het DB van Delta heeft ingestemd met de gefaseerde afbouw en uiteindelijke ontmanteling van de GR Delta. Tijdens een gezamenlijke DB vergadering van Delta en Het Plein op 11 juni 2015, is besloten om hiertoe een aantal uitgangspunten vast te stellen. Een aantal wordt in de paragrafen 1.2 en volgend nader uitgewerkt. De afbouw van de GR Delta en het invlechten van de dienstverlening in de GR Het Plein krijgt fasegewijs gestalte.

#### **a) Vanaf 1 januari 2016 wordt gewerkt vanuit één werkorganisatie**

Delta en Het Plein zijn in 2016 nog twee zelfstandige juridische entiteiten, maar ze werken vanaf 1 januari al wel samen alsof het één organisatie is. Er zal ook gedurende 2016 nog gewerkt worden vanuit twee begrotingen. De bestuurlijke verantwoording vindt plaats naar alle vijf Delta gemeenten.

#### **b) Overplaatsing deel begeleidend en ondersteunend personeel vóór 1 januari 2016**

De overplaatsing van de professionals van Delta Extern en het ondersteunende kader en stafpersoneel naar de GR Het Plein, vindt bij voorkeur plaats vóór 1 januari 2016. Formeel treden zij per 1-1-2017 in dienst van Het Plein. Dit geldt niet voor 13 fte (gelijk aantal personen) waarvan reeds eerder 6 boventallig zijn verklaard en in een van werk naar werk traject zitten en 7 fte begeleidend personeel dat verbonden is aan het huidige beschut werk van Delta (zie paragraaf 1.3).

#### **c) Werkgeverschap**

Het werkgeverschap dat Delta uitvoert voor alle sw-medewerkers zal uiterlijk per 1 januari 2017 zijn overgeheveld naar de GR Het Plein (zie bijlage 1: taken werkgeverschap). Voor de betrokken sw-medewerkers verandert er alleen iets op papier (nl. Het Plein als werkgever in plaats van Delta). Het zal wel nog een juridische klus zijn om alle arbeids- en detachingscontracten aan te passen evenals de contracten met werkgevers. De gemeenten blijven zelf verantwoordelijk en aanspreekbaar op alle kosten horende bij hun eigen sw-medewerkers. De GR Het Plein moet ervoor gewijzigd worden, namelijk de toevoeging van de borging van de doorlopende verplichtingen Wsw voor de deelnemers in de GR Het Plein - Zutphen en Lochem. De andere gemeenten gaan werken op basis van een dienstverleningsovereenkomst (DVO – zie paragraaf 1.5).

#### **d) Afvloeiing boventalligen en verkoop Delta pand voor 1-1-2017**

Er wordt gestreefd om vóór 1-1-2017 de afvloeiing van de boventalligen van Delta en de verkoop van het Deltapand aan de Handelskade af te wikkelen (zie paragraaf 1.3 en 1.4). Lukt dat niet of leidt dat tot aanmerkelijke meerkosten, dan wordt door de betrokken gemeenten overlegd over uitstel van de liquidatie van de GR Delta. De GR Delta bestaat vanaf 1-1-2017 dan alleen nog voor deze onderdelen. De uiteindelijke liquidatie van de GR Delta vraagt een besluit van alle vijf betrokken gemeenten. De colleges zullen hiertoe besluiten met goedkeuring van hun gemeenteraden.

#### **e) Eén juridische entiteit per 1-1-2017.**

Op 1 januari 2017 is er één juridische entiteit, namelijk de GR Het Plein, die taken uitvoert die voortkomen uit gedecentraliseerde wetgeving en de voortzetting van de doorlopende verplichtingen Wsw.



## 1.2 Verdeelsleutel

De tekst van de GR Delta stelt dat de verdeelsleutel wordt bepaald door inwonertal en afspraken over besteed werk. Afspraken over besteed werk zijn niet expliciet gemaakt. Bij veel GR-en wordt de verdeelsleutel bepaald door het aantal SW-ers (fte's) per gemeente. Dat is logisch want de opbouw van de reserves en de kosten van liquidatie hebben een directere relatie met fte's dan met het inwonertal.

Het bestuur heeft op 11 juni 2015 ingestemd met een mengvorm voor de verdeelsleutel namelijk het inwoneraantal en het aantal fte's (gemiddeld). Deze wordt als het meest eerlijk beschouwd, die bovendien recht doet aan de afspraken die gemaakt zijn in de GR Delta. Met andere woorden, voor het toepassen van deze verdeelsleutel hoeven de GR statuten niet aangepast te worden. Dat zou namelijk een omvangrijk besluitvormingstraject hebben gevraagd.

De door het Deltabestuur overeengekomen verdeelsleutel geldt als basis voor:

- Verdelen eventueel eigen vermogen dat resteert bij liquidatie
- Aanvullen eventueel tekort dat resteert bij liquidatie
- Verantwoordelijkheid voor personele verdeling boventalligen dan wel kosten afvloeiingsregelingen

In de onderstaande tabel is de verdeelsleutel doorerekend.

	Inwonerstal Op 1-1-2015	% obv inwoners	Fte's-SW	% obv fte's	Gem. %
Brummen	20.982	13	79,1	10	11,5
Voorst	23.765	15	69,0	9	12,0
Lochem	33.274	21	111,8	14	17,5
Zutphen	47.165	29	431,8	54	41,5
Bronckhorst	36.722	22	107,0	13	17,5
Totaal	161.908	100	798,7	100	100,0

NB: Inwonertal en fte's obv de concept begroting Delta 2016.

## 1.3 Afvloeiing boventalligen Delta

Eerder is gezegd (paragraaf 1.1, punt b) dat er sprake is van 6 fte boventalligen en 7 fte begeleidend personeel bij de GR Delta. Als gemeenten bij het lokaal organiseren van het huidige beschut werk géén begeleidend personeel overnemen, zou dat per 1 januari 2017 neerkomen op maximaal 13 fte boventalligen (gelijk aantal personen). Het betreft:

- 3 fte was al boventallig (komt voort uit eerdere afbouw GR Delta)  
Loonkosten € 177.000, waarvan 1 fte met pensioen m.i.v. 2018 (€ 63.000). Geschatte afvloeiingskosten per 1-1-2017: anderhalf jaarsalarissen € 260.000.
- 1 fte op wachtgeld (komt voort uit eerdere afbouw GR Delta)  
De kosten bedragen € 36.000 per jaar. Geschatte afvloeiingskosten per 1-1-2017: nihil omdat deze persoon naar verwachting dan een andere baan heeft gevonden.
- 2 fte is gedetacheerd (komt voort uit eerdere afbouw GR Delta)  
Loonkosten € 102.000. Ze worden boventallig indien de inlener hen niet in dienst neemt. Geschatte afvloeiingskosten per 1-1-2017 is nihil omdat verwacht wordt dat deze dienstverbanden worden overgenomen door de werkgever waar ze nu gedetacheerd zijn.

- 7 fte wordt per 1-1-2017 mogelijk boventallig omdat de gemeenten beschut zelf gaan uitvoeren (besluit bestuur GR Delta d.d. 19-9-2013. De gemeenten hebben de intentie uitgesproken om het huidige begeleidend personeel in te zetten bij het lokaal organiseren van beschut werk).  
Loonkosten in 2017: € 394.000 waarvan 1 fte met pensioen m.i.v. 2018 (€ 63.000) en 1 fte met pensioen m.i.v. 2019 (€ 63.000). Geschatte afvloeiingskosten voor 5 fte drie jaarsalarissen (3 x 268.000 = 804.000, 1 fte twee jaarsalarissen (2 x € 63.000 = € 126.000) en 1 fte één jaarsalaris (€ 63.000).

De realistisch geschatte totale afvloeiingskosten bedragen per 1-1-2017: € 1.253.000. De maximale totale afvloeiingskosten worden geraamd op: 13 fte x € 60.000 x 3 jaar = € 2.340.000.

Het onderstaande staatje geeft een overzicht van de afvloeiingskosten per gemeente voor de betrokken 13 medewerkers conform de verdeelsleutel.

	Gem. %	Afvloeiingskosten
Brummen	11,5	144.000
Voorst	12,0	150.000
Lochem	17,5	219.000
Zutphen	41,5	521.000
Bronckhorst	17,5	219.000
Totaal	100,0	1.253.000

Het bestuur heeft ingestemd met bovenstaand voorstel en stelt dat elke gemeente zijn deel neemt conform de hierboven beschreven verdeelsleutel. De gemeenten bepalen zelf of ze hun aandeel aan fte's (geheel of gedeeltelijk) in dienst nemen binnen de gemeente, en/of ze het aandeel afkopen (geheel of gedeeltelijk) en betaalt dan zijn deel (verdeelsleutel) x 13 fte x het bedrag aan afvloeiingskosten.

Indien een gemeente meer dan zijn deel in het aantal fte overneemt, leidt dat tot verrekening in de totale eindafrekening ten gunste van die gemeente, zodanig dat de kosten die alle gemeenten gezamenlijk extra besparen aan afvloeiingskosten ten gunste komen van die gemeente.

Er is een eerste inschatting gemaakt van de inzetbaarheid van de betrokken medewerkers. Bij eerdere overgang van taken van beschut naar betreffende gemeenten inclusief bijbehorende ambtelijke begeleiding, is het om financieel-administratieve redenen efficiënter dat personeel te detacheren naar die plek tot 1 januari en het dienstverband naar de betreffende gemeente in te laten gaan per 1 januari 2017.

#### 1.4 Gebouw Handelskade

Het Deltagebouw aan de Handelskade staat sinds 2013 te koop. Het verkoopproces is geïntensiveerd. Het is denkbaar dat één van de gemeenten het wil kopen om het te laten slopen en te herverkavelen tegen de dan waarschijnlijk hogere marktwaarde van € 80 tot €100 per m<sup>2</sup>.

In het onderstaande staatje staan de huidige financiële kenmerken van het pand:

Boekwaarde per 1-1-2015	€ 2 mln
Bestemmingsreserve (valt vrij bij verkoop)	€ 0,9 mln
2,6 ha x €80 per m <sup>2</sup>	€ 2 mln
Executiewaarde 70%	€ 1,4 mln

Het bestuur heeft de voorkeur uitgesproken het pand uiterlijk 1 januari 2017 te verkopen, desnoods aan de hoogste bidder eind 2016 tegen de executiewaarde. Eventuele boekwinst van de verkoop wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van de GR Delta en verdeeld volgens de verdeelsleutel.

## **1.5 Uitvoering werkgeverschap sw-medewerkers**

Het werkgeverschap voor alle SW-medewerkers (beschut en extern) gaat uiterlijk per 1-1-2017 over naar de GR Het Plein en wordt toegevoegd aan het takenpakket van Het Plein. De overige drie gemeenten hebben uitgesproken dat ze voor de uitvoering van deze taak niet langer bestuurlijk willen deelnemen aan een gemeenschappelijke regeling. Ze wensen de dienstverlening voort te zetten op basis van een dienstverleningsovereenkomst (DVO). Voor de uitvoering van het werkgeverschap (als GR taak of op basis van een DVO) hebben de besturen van Delta en Het Plein de volgende uitgangspunten vastgesteld:

### ***a) Werkgeverschap SW***

Het Plein voert het werkgeverschap uit voor alle sw-ers voor de vijf Delta-gemeenten, beschut en extern. Voor de doelgroep beschut brengt zij daarvoor de kosten (geschat op € 1.000 per persoon per jaar) in rekening aan de gemeenten.

### ***b) SW Beschut***

Voor beschut werk geldt dat Het Plein alle loonkosten en sociale lasten direct in rekening brengt bij gemeenten. De gemeenten betalen daarom ook de kosten gerelateerd aan ziekte, jubilea, reiskosten direct voortvloeiend uit de cao afgesloten door de VNG. De gemeenten organiseren zelf begeleiding en huisvesting.

### ***c) SW Extern***

Voor extern betalen de gemeenten aan Het Plein de fictieve Rijkssubsidie SW per fte. De eerste jaren wordt een positief financieel resultaat op extern verwacht (verschil tussen sw loonkosten, fictieve rijkssubsidie, detacheringsvergoeding en uitvoeringskosten). Het Plein keert hiervan 70% uit aan de gemeenten, te verdelen op basis van aantal fte extern per gemeente. De andere 30% vormt een reserve voor Het Plein, tot een maximum van € 1 mln om fluctuaties op de arbeidsmarkt op te kunnen vangen en de eerste jaren de dalende rijkssubsidie te compenseren. Mocht de reserve boven het vastgestelde plafond uitkomen dan wordt deze uitgekeerd aan de gemeenten op basis van het aantal fte. Wanneer er tekorten ontstaan worden die eerst betaald uit de opgebouwde reserve. Wanneer de reserve op is, betalen gemeenten het tekort naar rato van aantal fte per gemeente. Het Plein laat jaarlijks transparant middels de begroting en tussenrapportages alle kosten en baten zien.

### ***d) Einde DVO contract werkgeverschap SW***

Indien een gemeente de DVO opzegt ontstaan er kosten omdat dan reguliere krachten moeten afvloeien. Het is redelijk dat de vertrekkende gemeente dan naar rato personeel overneemt danwel de kosten voor die afvloeiing voor zijn rekening neemt. Dit is eenmalig. Bij verlenging van de DVO door gemeenten na 1-1-2022 vervalt de afspraak tot het betalen van een bijdrage in eventuele toekomstige afvloeiingskosten bij opzegging van een DVO.

### ***f) Eventuele overige producten en diensten***

Op basis van een DVO zijn naar de toekomst toe ook overige diensten af te nemen bij de GR Het Plein.

Nadat het bedrijfsplan is vastgesteld, wordt voor de gemeenten Bronckhorst, Brummen en Voorst een DVO opgesteld langs de hierboven beschreven lijnen. Besluitvorming hierop vindt plaats door de vijf gemeenten.

# DEEL 2 – DOORONTWIKKELEN VAN DE GR HET PLEIN

## Hoofdstuk 2. De uitvoeringsorganisatie: ambitie en doelstellingen

### 2.1 Ambitie en doelstellingen

Het is de ambitie van Het Plein om een belangrijke uitvoerder te zijn binnen het sociaal domein van meerdere gemeenten en vanuit die rol grote groepen (de burgers) te ondersteunen mee te doen in de samenleving. Het kunnen organiseren en aanbieden van een gezamenlijke backoffice op de verschillende uitvoeringstaken is hierbij een essentieel onderdeel.

Delta en Het Plein hebben hun sporen in het verleden het sterkst verdiend in het participatiedomein. Daarnaast voert Het Plein voor de gemeente Zutphen ook taken uit op het terrein van het minima-beleid, schulddienstverlening en WMO-voorzieningen. Vanuit hier ontwikkelt Het Plein door tot een uitvoeringsorganisatie die, samenwerkend met anderen, breed in het sociaal domein taken integreert en vervult. Het Plein doet dat niet alleen als dienstverlener naar burgers maar ook als dienstverlener voor de gemeenten (backoffice sociaal domein) en werkt daarbij nauw samen met andere uitvoerende partijen. Samen met het CJG en de gebiedsgerichte teams vormt Het Plein de toegang tot het sociaal domein inde gemeenten Zutphen en Lochem.

Met de samensmelting tussen Delta en Het Plein is het mogelijk om extra meerwaarde te creëren:

- Burgers kunnen via één goed georganiseerde toegang terecht voor samenhangende dienstverlening binnen een (groot) deel van het sociaal domein.
- Mogelijkheid tot het verbinden van de drie decentralisaties in het sociaal domein op basis van netwerken, kwaliteit, professionaliteit en inhoud (bijv. het verbinden van participatie, dagbesteding en begeleiding).
- Behouden en versterken van de expertise voor integrale uitvoering van de Participatiewet
- Door bundeling en schaalvergroting een betere dienstverlening aan werkgevers en burgers bieden.
- Door bundeling en schaalvergroting tevens een sterkere subregio realiseren, meer kunnen betekenen voor burgers, meer invloed in de regio.
- Efficiëntere uitvoering door flexibele inzet bedrijfsmiddelen leidt op termijn tot kostenreductie en/of ruimte voor innovatie.
- Als uitvoeringsorganisatie kan invulling gegeven worden aan goed opdrachtnemerschap op basis van een heldere opdracht van de gemeenten.

### 2.2 Uitgangspunten

Het primair proces is de basis van de dienstverlening. Alle overige werkzaamheden zijn hieraan ondersteunend. Dat is een belangrijk uitgangspunt bij de doorontwikkeling van Het Plein. Het primair proces is niet alleen de vertaalslag van de taken die voortkomen uit wettelijke kaders, maar tevens de toespitsing van wat herkenbaar is in de beleidsplannen van de vijf gemeenten met betrekking tot het sociaal domein. De dienstverlening sluit aan op de *couleur locale* van de gemeenten en kan dus ook differentiëren per gemeente (zie ook paragraaf 2.3). Tegelijkertijd wordt een appèl gedaan om zorg te dragen voor maximale samenhang in het dienstenaanbod (vooral met het oog op optimale effectiviteit) en een efficiënte uitvoering.

In de praktijk varieert de dienstverlening van het geven van informatie en advies, een min of meer preventieve taak (streng zijn aan de poort), tot een intensief aanbod dat de uitkomst is van een

onderbouwd plan van aanpak voor de klant, dat op basis van het integraal aanmeldgesprek over de acht leefgebieden tot stand komt. Wij kunnen integrale uitvoering aanbieden die bestaat uit ondersteuning van participatie, inkomen, schulddienstverlening, WMO-voorzieningen, en backoffice taken jeugdzorg, en maakt logische, samenhangende en behapbare oplossingen mogelijk. De integrale manier van werken biedt sluitende dienstverlening (het "one stop, one shop principe") dat uitgaat van zelfregie van de burger, versterking van zelfredzaamheid en meedoen in de samenleving. Dit pakket kan dus verschillen per deelnemende gemeente.

Meedoen, in welke vorm dan ook, staat ook bij de nieuwe uitvoeringsorganisatie centraal. Waar de WMO stelt dat iedereen moet kunnen meedoen aan de samenleving, legt de Participatiewet de nadruk op betaald werk en op werk voor iedereen, ongeacht een mogelijke arbeidsbeperking. Werk is belangrijk voor een vitale samenleving, want een baan betekent: financiële zelfstandigheid, sociale contacten, een duidelijke dagstructuur en meer welbevinden. Waar werken (nog) niet mogelijk of noodzakelijk is, blijft meedoen voorop staan. Soms is daar hulp van anderen bij nodig. Dit kan hulp zijn van naasten uit de directe omgeving, vrijwilligers of, als het niet anders kan, van professionals.

### **2.3 Intergemeentelijke samenwerking – Samen sterker**

De beknopte business case "Samen Sterker" (Berenschot, 17-12-2014) die aan dit bedrijfsplan vooraf ging bespreekt uitgebreid de regionale context, de overeenkomsten tussen de vijf gemeenten, hun toekomstbeeld met betrekking tot eventuele samenwerking en een aantal onderzoeksvragen met betrekking tot dit bedrijfsplan.

De betrokken vijf gemeenten kennen veel overeenkomsten, mede door de goede samenwerking vanuit het verleden, zoals in het bijzonder met de GR Delta en de GR Het Plein (accent op Zutphen en Lochem). Alle vijf gemeenten hechten aan vergroting van de zelfredzaamheid van de burgers en goede betaalbare voorzieningen voor wie dat nodig heeft. Opvallende overeenkomst is ook de wens tot intensivering en meer samenwerking ten aanzien van de werkgeversdienstverlening. Per gemeente zijn er wel accentverschillen, verklaarbaar uit de schaal, ligging en politieke keuzes.

Van de betrokken vijf gemeenten kiest Bronckhorst nadrukkelijk voor versterking van de samenwerking met de arbeidsmarktregio Achterhoek. Lochem en Zutphen werken al intensief samen in het sociaal domein. Samen met Brummen en Voorst willen deze gemeenten graag verkennen wat nadere samenwerking in de subregio zou kunnen opleveren. Relevant in relatie tot dit bedrijfsplan zijn zes benoemde onderwerpen, om nader te verkennen:

- Inrichting van specialistische functies in de backoffice van de gebiedsgerichte teams.
- Werkgeversbenadering inclusief de link naar economische samenwerking.
- Versterking van de subregio binnen het regionaal werkbedrijf Stedenvierkant.
- Vormgeving van algemene voorzieningen voor onderlinge toegang.
- Ondersteunende methodieken in de backoffice zoals Dariuz voor loonwaardebepaling.
- Aansluiting jeugd en speciaal onderwijs/praktijkonderwijs.

### **2.4 De netwerkorganisatie – lokaal, subregionaal, regionaal**

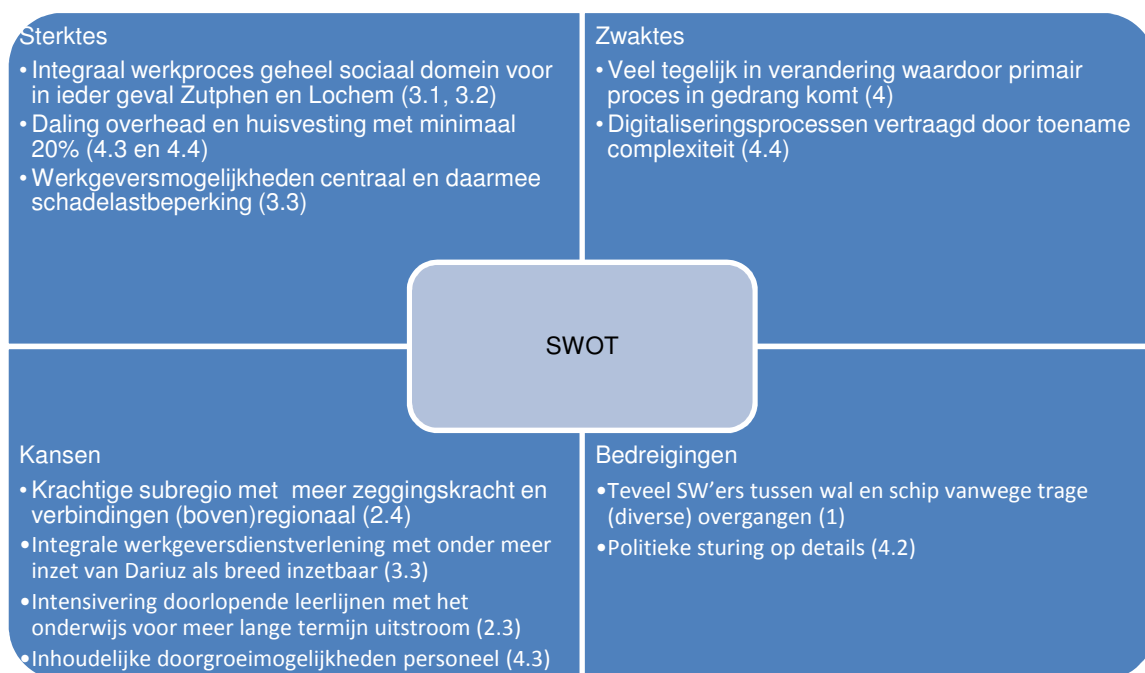
De gecombineerde netwerken van beide organisaties leveren in het kader van de decentralisaties een grote meerwaarde op. Of het nu gaat om de samenwerking met maatschappelijke organisaties op subregionaal- of wijkniveau (in samenwerking met gebiedsgerichte teams), een coördinerende rol binnen 'het vangnet', of deelnemer en uitvoerder binnen de regionale arbeidsmarkt (UWV,

Werkpleinen en de verdere ontwikkeling van het regionale werkbedrijf). Het werken in een netwerkstructuur is voorwaarde om het primair proces goed te kunnen uitvoeren.

De organisatie als zodanig staat niet centraal; de vraag van burgers is bepalend voor de inrichting van het werkproces. Daarbij past een zekere vorm van nederigheid, oprechte betrokkenheid, vertrouwen maar ook ondernemerschap. Waarden die als basis voor het dienstverleningsconcept dienen. Er zit veel kwaliteit bij de professionals die dagelijks uitvoering geven aan de dienstverlening. Deze kan worden versterkt door in het netwerk te participeren. Leren van en mét elkaar blijft het motto in de samenwerking met tal van organisaties. Zo zullen bijvoorbeeld met het onderwijs – van speciaal tot hoger beroepsonderwijs – de langjarige verbintenissen worden gecontinueerd en geïntensiveerd.

Wanneer dat moet of wanneer het zinvol is worden deeltaken opgeschaald naar de regio, denk bijvoorbeeld aan onderdelen van de backoffice, zoals het in mei 2014 opgerichte ESF-bureau. Ook kunnen taken juist dicht bij de burger worden gebracht, zoals de keukentafelgesprekken bij de burger thuis (in plaats van op kantoor) en de deelname van consultants in gebiedsgerichte teams. Kenmerkend voor de nieuwe organisatie zijn de intensivering van de samenwerking binnen netwerken, krachtige regie vanuit de gemeenten (raden) en de betrokkenheid van burgers.

## 2.5 SWOT



Deze sterke-zwakte analyse van de organisatie – na samengaan van Delta en Het Plein uit de beknopte Business case “Samen sterker” (Berenschot 18-12-2014) – vindt op onderdelen zijn uitwerking in de volgende hoofdstukken (tussen haakjes een verwijzing naar de betreffende paragraafnummers).

### 3. Integrale dienstverlening

Het primair proces is de basis van de dienstverlening van Het Plein en is de rode draad in de organisatiestructuur. De dienstverlening is zodanig ingericht dat goed ingespeeld kan worden op de verschillende wensen die de deelnemende gemeenten hebben. Niet alle gemeenten zullen dezelfde taken neerleggen bij Het Plein en ook de invulling van taken kan op onderdelen afwijken. Dit is thans de werkwijze bij Het Plein dat voor Zutphen en Lochem een breed maar voor beide gemeenten afwijkend takenpakket uitvoert. Ook bij Delta was dit de afgelopen jaren het geval bij bijvoorbeeld bestekken, re-integratiediensten en projectmatige samenwerking. De vernieuwde organisatie kan flexibel inspelen op verschillende beleidskeuzes maar weet bovenal verbindingen te leggen tussen de uitvoeringstaken van de nieuwe Wmo, de Participatiewet en de Jeugdwet.

#### 3.1 Samenhangend takenpakket

Op basis van de huidige taken die door Het Plein en Delta worden uitgevoerd vormt het volgende overzicht een realistisch palet waaruit voor de gemeenten een eigen samenhangend takenpakket kan worden samengesteld (als deelnemend GR lid of op basis van een DVO):

- Inkomensondersteuning (BUIG), incl. IOAW, IOAZ en Bbz
- Re-integratie, detachering, activering, en maatschappelijke participatie (meedoen)
- Volledig werkgeverschap (SW extern en Beschut werk oud)
- Doorlopende Wsw-verplichtingen (begeleiding en ondersteuning SW extern)
- Beschut werk nieuw (vgl. art.4 re-integratieverordening)
- Werkgeversdiensten
- Integraal jongerenbeleid (incl. jongerenloket, coördinatie nazorg speciaal onderwijs)
- Bezwaar en beroep
- Sociale recherche
- Bijzondere bijstand
- Individuele inkomenstoelage (voorheen langdurigheidstoelage)
- Gemeentelijke minimaregelingen
- Schulddienstverlening (uitvoeren wet gemeentelijke schuldhulpverlening)
- Wmo maatwerkvoorzieningen woningaanpassing, vervoersvoorzieningen, rolstoelen (WVR) en huishoudelijke hulp (HH)
- Coördinatie toewijzing zorgwoningen
- Coördinatie nazorg ex-gedetineerden
- Coördinatie uitvoering Wmo (loketfunctie, keukentafelgesprekken, indicatiestelling en beschikkingen)
- Wet op de lijkbezorging
- Afgifte gehandicaptenparkeerkaarten
- Backofficetaken Jeugdzorg
- Wet Kinderopvang (sociaal-medische indicatie, afgifte verklaring belastingdienst, suppleren via Participatiebudget)
- Wet inburgering (handhaven oude gevallen (< 1/1/2013), voorlichten)

### 3.2 Primair proces

Op Het Plein komen jaarlijks zo'n 6000 (ondersteunings)vragen binnen; bij de frontoffice, via de telefoon of via de (digitale) post. Een belangrijk deel van de dienstverlening aan burgers betreft het geven van informatie en advies. Een groot deel van de vragen kan daarmee worden beantwoord. Als het verstrekken van informatie of advies niet afdoende is, bijvoorbeeld bij een vraag naar inkomensondersteuning, volgt een integraal aanmeldgesprek over de acht leefgebieden (dwz. huisvesting, financiën, sociaal functioneren, psychische functioneren, zingeving, lichamelijk functioneren, praktisch functioneren en dagbesteding). Daarmee wordt beoogd om de vraag (en de vraag achter de vraag) goed in kaart te brengen om vervolgens oplossingsrichtingen te verkennen. Daarbij werken alle betrokken consultants (generalisten) met dezelfde Gilde-methodiek en sluiten aan bij de Sonestra-methodiek. Bij de beantwoording van de vraag wordt gekeken naar de eigen mogelijkheden van de burger, die van het eigen sociale netwerk en omgeving, van algemene voorzieningen of van maatwerkvoorzieningen. Afhankelijk van de oplossingsrichting wordt een plan van aanpak opgesteld volgens een vast format. In dat plan staat het arrangement beschreven waar de burger en de generalist samen van hebben vastgesteld dat het een antwoord geeft op de ondersteuningsvraag, die vervolgens door de specialist, in samenspraak met de burger, wordt uitgewerkt en uitgevoerd.

In de ondersteuning van “meedoen” en “werken naar vermogen” zijn in de uitvoering kwaliteit en efficiënt handelen voorop gesteld. Daartoe is een onderscheid gemaakt naar de mate van ondersteuningsbehoefte, de mogelijkheden tot “meedoen” en een inschatting of een burger wel of niet in staat is om zelfstandig in een reguliere baan het wettelijk minimumloon te verdienen. Er wordt een onderscheid gemaakt in grofweg vier stromen waarbij gedifferentieerd ondersteuning wordt geboden, met een afnemend appèl op de eigen kracht van de burger:

- Stroom 4: Grote mate van zelfredzaamheid en daardoor beperkte ondersteuning
- Stroom 3: Er is sprake van zelfredzaamheid maar tijdelijke ondersteuning is nodig
- Stroom 2: Zelfredzaamheid wordt gestimuleerd en permanente ondersteuning is nodig
- Stroom 1: Bevorderen van participatie en zelfredzaamheid (eventueel) met inkomensondersteuning

#### ***Huidige Wsw-medewerkers***

Naast de hierboven genoemde burgers hebben de gemeenten een blijvende verantwoordelijkheid voor de huidige doelgroep die onder het wettelijke regime van de Wsw valt. Vanaf 1 januari 2015 is geen nieuwe instroom in de Wsw meer mogelijk. Het gaat hierbij om ± 700 medewerkers die bij reguliere werkgevers aan de slag zijn.

Werkgevers ontvangen loonkostensubsidie op basis van de geleverde prestaties en de medewerkers krijgen extra periodieke begeleiding. De overige 300 medewerkers met een sw-dienstverband vallen onder beschut werk en zullen gaan aansluiten bij lokale initiatieven of organisaties die vormen van maatschappelijke nuttige arbeid aanbieden. Vertaald naar de hierboven beschreven stromen, worden de doorlopende verplichtingen (zoals de Wsw-cao, indicatie) en begeleiding geborgd binnen stroom 1 en 2.

### 3.3 Werkgeversdiensten

Succesvolle uitvoering van de taken die voortkomen uit de Participatiewet valt of staat met constructieve samenwerking met werkgevers en integraal accountmanagement voor alle mogelijke werkgeversdiensten. Dat vereist ondernemende dienstverlening en het voortdurend schakelen tussen lokaal, sub-regionaal en regionaal. De werkgeversdienstverlening, kan met de bundeling van expertise uit Het Plein en Delta de brug slaan naar werkgevers, social return on investment (SROI) tot volle wasdom laten komen en mede voorwaarden creëren om werkgevers in tal van zaken integraal van dienst te zijn.



Werkervaringsplaatsen, werkprojecten en projecten in het kader van arbeidsmatige dagbesteding, beschut werken en “meedoenplekken” worden bij voorkeur dicht bij de burgers georganiseerd in wijken en kernen. Vanuit lokale organisaties en door burgers zelf worden lokale initiatieven ontwikkeld, die ook kansen kunnen bieden aan burgers. De arbeidsmarkt houdt niet op bij de grenzen van gemeenten. Regionale samenwerking in het Stedenvierkant en de Achterhoek is noodzakelijk om vraag en aanbod op de (onderwijs)-arbeidsmarkt goed op elkaar af te stemmen.

Werkprojecten die worden geïnitieerd, worden bij voorkeur met reguliere werkgevers opgestart. Projecten in het kader van arbeidsmatige dagbesteding en beschut werken en “meedoenplekken” worden zowel op reguliere basis uitgevoerd, maar steeds meer met inzet en betrokkenheid van bestaande welzijns- en Wmo-organisaties of op basis van burgerinitiatieven (zoals het Werkatelier Lochem).

Uit efficiëntieoverwegingen en mede gebaseerd op aanwezige deskundigheid en door slim gebruik te maken van het uitgebreide werkgeversnetwerk, worden zo min mogelijk externe re-integratiebedrijven ingezet. Enkel als specifieke expertise vereist is, wordt daar gebruik van gemaakt (bijvoorbeeld psychologische expertise, arbodienstverlening en fysieke belastbaarheidsonderzoeken). Ontbrekende deskundigheid wordt uit het reguliere netwerk betrokken. Hierbij valt te denken aan bijvoorbeeld Perspectief, Welzijn Lochem en meerdere partijen uit de Zorg, het Welzijn en Wonen.

Daarnaast wordt door Delta gebruik gemaakt van PartiDe BV. Deze BV maakt het mogelijk om burgers in een dienstverband te activeren, te detacheren en (gevarieerde) verloningen te verzorgen (loonwaardemetingen in combinatie met loonkostensubsidie). Daarmee wordt voor werknemers middels een dienstverband in de vorm van een detachering met loonkostensubsidie een tijdelijke opstap gecreëerd naar een dienstverband bij de werkgever. Op basis van een detacheringsbaan is er van meet af aan sprake van een regulier dienstverband. Er wordt nagegaan of Partide BV onder de GR Het Plein gebracht kan worden, of dat aangesloten kan worden bij de initiatieven om te komen tot een regionale detacheringsfaciliteit (onderdeel van het sw sectorplan).

### **3.4 Ondersteunende diensten**

In paragraaf 2.2 is gesteld dat het primair proces de basis is van de dienstverlening. Daaruit volgt dat alle overige taken hieraan ondersteunend zijn. Het betreft de ondersteunende diensten tactisch-operationeel beleid, financiën, planning en control en juridische zaken en HRM. Zij zijn allen nauw verbonden met het primaire proces en de kerntaken en ze worden daarom door de nieuwe uitvoeringsorganisatie zelf uitgevoerd. In de formatie zullen deze functies opgenomen zijn evenals het secretariaat, dat ook nu onderdeel is van de formatie van Het Plein en Delta.

De ondersteunende functies met betrekking tot huisvesting, ICT, telefonie, worden thans door Het Plein ingekocht bij de gemeente Zutphen, op basis van een dienstverlenings-overeenkomst (DVO). Deze functies zijn daarom nu geen onderdeel van de vaste formatie van Het Plein. Deze situatie is overigens niet vanzelfsprekend (zie de nota verbonden partijen, gemeenteraad Zutphen, 7 april 2015) en wordt na de zomer 2015 door het bestuur van Het Plein geëvalueerd.

### **3.5 Medezeggenschap: OR en Cliëntenvertegenwoordiging**

Medezeggenschap is een essentieel onderdeel van de nieuwe uitvoeringsorganisatie en heeft wettelijk kaders zowel voor de ondernemingsraden als de cliëntenraden.

#### ***Ondernemingsraden***

In aanloop naar het bedrijfsplan hebben beide ondernemingsraden elkaar al meerdere malen opgezocht. Het uitgangspunt daarbij is dat Delta en Het Plein elkaar als volwaardige partners beschouwen. Beide OR-en vinden het belangrijk om de twee bestaande organisaties niet sec naast elkaar te zetten in de nieuwe uitvoeringsorganisatie, maar dat de nieuwe structuur de beide huidige organisaties daadwerkelijk volwaardig integreert tot één geheel.

De ondernemingsraden hechten eraan om te vermelden dat naast een kostenneutrale operatie en mogelijk besparingen op termijn, er vooral ook aandacht moet zijn voor investeringen in middelen en medewerkers. De beide ondernemingsraden zien hun bijdrage aan de totstandkoming van de nieuwe uitvoeringsorganisatie langs een clustering van de punten: integreren, investeren, innoveren en implementeren. Beide ondernemingsraden zijn van mening dat een nieuwe geïntegreerde ondernemingsraad moet worden gevormd waarin ook SW-medewerkers zijn vertegenwoordigd.

### ***Cliëntenvertegenwoordiging***

Binnen alle drie de decentralisaties speelt cliëntenparticipatie en het betrekken van burgers en belangenorganisaties een belangrijke rol. De gemeenten zijn bij wet verplicht om een verordening vast te stellen waarin regels staan opgenomen over de wijze waarop de belanghebbenden bij de uitvoering van verschillende wetten worden betrokken. De huidige wettelijke kaders maken dat de drie doelgroepen onder uiteenlopende regimes vallen, waardoor er verschillende soorten cliëntenparticipatie naast elkaar worden georganiseerd.

Voor Zutphen en Lochem speelt de Cliëntenraad Het Plein een actieve en integrale rol bij de taken die op Het Plein en deels ook bij Delta zijn belegd. De Wmo-participatieraad Bronckhorst, de Maatschappelijke adviesraad Brummen en de Cliëntenraad maatschappelijke ondersteuning Voorst behartigen de belangen van burgers binnen het sociaal domein van hun gemeenten.

Met de decentralisaties hebben de gemeenten een belangrijke aanleiding om de cliëntenparticipatie en inspraak voor het gehele sociaal domein te heroverwegen en een stevige plek te bieden in de ontwikkeling en evaluatie van beleid. Het is van het grootste belang om dit met een brede vertegenwoordiging van belanghebbenden in te richten. Het organiseren van deze brede cliëntenparticipatie is een taak van de gemeenten en vormt daarom geen onderdeel van dit bedrijfsplan.

## **4. Randvoorwaarden**

Om de in paragraaf 3 beschreven dienstverlening te kunnen uitvoeren moet de uitvoeringsorganisatie voldoende gefaciliteerd worden. Daartoe moeten de randvoorwaarden waarbinnen het proces moet slagen van te voren zijn vastgelegd. Dat kader is voor zowel de opdrachtgevers als de opdrachtnemers van belang bij de doorontwikkeling van de GR Het Plein.

### **4.1 GR Het Plein als bestuurlijk-juridische basis**

De gemeenten Zutphen en Lochem willen een uitvoeringsorganisatie in het sociaal domein inrichten voor de taken die nu door Het Plein en Delta worden uitgevoerd. De gemeenten Bronckhorst, Brummen en Voorst willen deelnemen via een inkooprelatie voor een deel van de doorlopende Wsw verplichtingen.

De nieuwe organisatie kenmerkt zich door gelijkwaardigheid tussen de deelnemende partners en heeft een juridisch vorm die de organisatie toestaat om personeel in dienst te mogen hebben en zware taken als de Participatiewet (WWB), de Wsw en eventueel nieuwe taken te mogen uitvoeren (zie ook de nota verbonden partijen, gemeente Zutphen).

Er is door de besturen gekozen om de GR Het Plein als vertrekpunt te nemen voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie en de energie vooral te steken in het doorontwikkelen van deze GR, in plaats van deze ook te liquideren en opnieuw op te bouwen. Het Plein heeft de juiste juridische figuur (openbaar lichaam, collegeregelings) voor Zutphen en Lochem. Bovendien bevat de GR Het Plein alle uitvoeringstaken en twee derde van alle professionals. De structuur kan relatief eenvoudig aangepast worden waardoor de gevolgen voor de burgers en medewerkers minimaal zijn.

Bij deze structuur staat de deur open voor de gemeenten Bronckhorst, Brummen en Voorst. Ze kunnen meedenken met de inrichting en ze kunnen er ook later nog voor kiezen of ze willen deelnemen als volwaardig GR-lid of de inkooprelatie te verbreden. Voor de doorlopende Wsw-verplichtingen bestaat tevens de mogelijkheid voor het installeren van een bestuurscommissie voor de vijf gemeenten.

### **4.2 Goed opdrachtnemerschap (governance)**

Een heldere opdracht, een transparante uitvoering, betrouwbare rapportages en goede communicatie zijn essentiële onderdelen van de relatie tussen gemeenten (opdrachtgever) en de uitvoeringsorganisatie (opdrachtnemer). Daarbij maakt het niet uit of er sprake is van volledige deelname in de GR of een inkooprelatie, waarbij te overwegen valt om de betrokkenheid te vergroten door middel van deelname aan een bestuurscommissie. Zonder goede borging van deze elementen is sturing niet mogelijk. Het is een veel gehoorde voorwaarde van gemeenteraden in relatie tot de GR; ook voor de huidige relatie tot Het Plein (zie in dat verband de rapporten van verschillende rekenkamercommissies over Het Plein). Andere aspecten van "governance" die versterking vragen zijn grip op de taakuitvoering door de verantwoordelijke wethouders (en dat zijn lang niet altijd de verantwoordelijke GR bestuurders), de samenstelling van het bestuur, de rol en positie van de beleidseenheid. De gemeenten Zutphen en Lochem willen het bedrijfsplan tevens benutten om deze zaken op te pakken en te borgen.

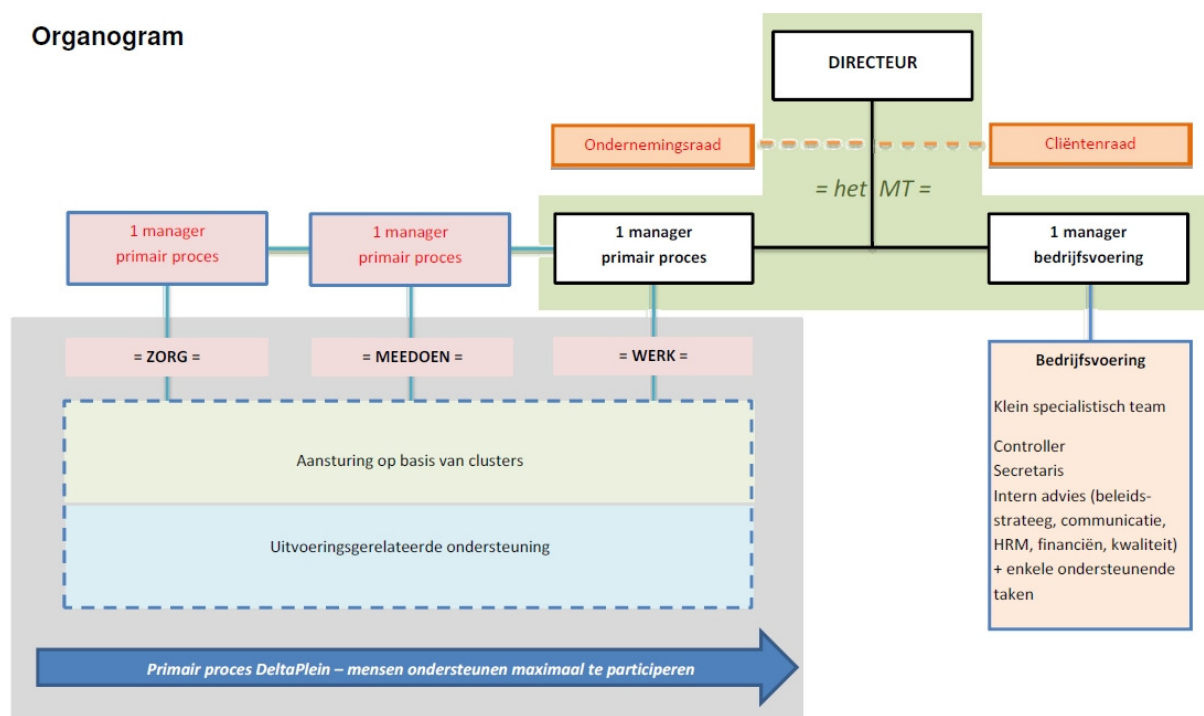
Hierop anticiperend is al het nodige werk gedaan. Het Plein is bezig een gedegen administratie en monitoringsystematiek (inclusief trendanalyses) op te bouwen, op basis waarvan de bestuurders, colleges en gemeenteraden periodiek over de ontwikkelingen kunnen worden geïnformeerd. Om het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap goed in te kunnen richten is in concept een werkproces afgestemd (een aangescherpte, reeds bestaande, gezamenlijke P&C cyclus). Ook wordt door de gemeenten Zutphen en Lochem met de verbonden partijen gewerkt aan het invullen van een palet aan KPI-s (Kwaliteit-Prestatie-Indicatoren) op basis waarvan de gemeenten de verbonden partijen

kunnen sturen. Te voeren gesprekken met de raden moeten hier ook een goede plek in krijgen zodat zij beter de opdracht kunnen kaderen. Dit op basis van goede managementinformatie.

### 4.3 Personeel

De huidige vaste formaties van Delta en Het Plein vormen de basis voor de formatie van de nieuwe uitvoeringsorganisatie. Formeel gezien gaat het merendeel van de medewerkers van de GR Delta over naar de GR Het Plein. Uitgangspunt is dat voor iedereen van Het Plein en Delta in de nieuwe organisatie een werkplek is, maar niet per se dezelfde functie. Het doel is om talent zo veel mogelijk op de juiste plek te krijgen. Dat betekent dat er intern geschoven kan gaan worden. Doel van dit proces is een zo effectief en efficiënt mogelijke organisatie. Voor dit proces denken we 2 tot 3 jaar nodig te hebben. De afgelopen jaren hebben beide organisaties hun formatie al laten krimpen. Ook in de nabije toekomst zijn nog enige synergievoordelen te behalen.

Het Plein is een platte organisatie waarin samenwerken en eigen verantwoordelijkheid worden gestimuleerd. Dit is terug te zien in de onderstaande organisatiestructuur. Dit organogram is ook een ontwikkelmodel, waarvan hier de structuur in de huidige fase is weergegeven.



Er wordt binnen het primair proces in operationele eenheden (clusters) gewerkt die door maximaal 3 managers worden aangestuurd. Eén van hen is primus inter pares. De primus inter pares is lid van het MT, plaatsvervanger van de directeur, en coach van de andere managers primair proces. Omdat de teams groot zijn worden de managers bijgestaan door “medewerkers met een taakaccent hiërarchisch leidinggeven”. Direct aan de uitvoering gelieerde ondersteunende taken zijn in het primair proces ondergebracht.

Het team bedrijfsvoering is een klein specialistisch ondersteunend team met een focus op strategisch-tactische aspecten van de organisatie zoals de P&C cyclus, ondersteuning directie en bestuur, en het opdrachtnemerschap (governance).

### **Huidige formatie van Het Plein en Delta**

Onderstaande tabel geeft de huidige formatie weer van beide organisaties.

Teams en enkele functies	Het Plein in fte	Delta in fte	Totaal Delta / Het Plein in fte
Directeur	01,00	01,00	02,00
Bestuurssecretaris	01,00		01,00
Controller	01,00	00,30	01,30
Team- en bedrijfsmanagers	03,00	03,70	06,70
Team Werk	17,13	21,72	38,85
Team Meedoen	15,89		15,89
Team Zorg	27,74		27,74
Team bedrijfsvoering/staf	33,31	16,39	49,70
Totaal	100,07	43,11	143,18

#### **Het Plein**

74% van de medewerkers heeft een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd en is dus "in vaste dienst" bij de GR Het Plein. Een aanzienlijk deel van het personeel heeft geen vast dienstverband. Op zich is dit gunstig omdat deze contracten ruimte bieden voor verschuivingen voor wat betreft werkzaamheden alsook in verandering van de volumes werk. Hiermee is de mogelijkheid om personeel van Delta gemakkelijker in te schuiven ook aanwezig. Uiteindelijk is het streven ten aanzien van de flexibele schil dat deze maximaal 10 tot 15% van het personeelsbestand zou moeten beslaan. Hiermee blijft genoeg ruimte om verschuiving in werkzaamheden op te vangen, maar voorkomen we kwaliteitsverlies omdat personeel meer gebonden blijft aan de organisatie.

#### **Delta**

Delta is in 2010 begonnen zich voor te bereiden op een andere toekomst. In lijn met de visie is fors 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. Eigen activiteiten zijn daarbij zoveel mogelijk afgebouwd. De omvorming van de organisatie bracht ook met zich mee dat het staf- en kaderpersoneel met ruim een derde is afgenomen via natuurlijk verloop, een seniorenregeling en van werk naar werktrajecten. Naast de formatie WSW waarvoor Delta juridisch werkgever blijft (wordt per 1-1-2017 overgedragen naar de GR Het Plein), geldt dat er 36 medewerkers bij Deltalent BV en 26 medewerkers bij Delta in dienst zijn voor onbepaalde tijd. De totale formatie is daarmee 56 fte, waarvan 23 ambtelijke formatie betreft. Van deze formatie is 3 fte boventallig, is 1 fte op wachtgeld en is 2 fte gedetacheerd. Voor deze laatste 2 fte geldt dat hun dienstverband naar verwachting per 1 januari 2016 zal zijn overgenomen door de reguliere werkgever. Van de 56 fte valt 7 fte onder beschut werk: het betreffen hier 3 unitmanagers, 3 assistent van de leiding en 1 facilitair medewerker. Op basis hiervan wordt uitgegaan van een totale formatie van 43 fte (zie ook de beschrijving in paragraaf 1.3).

#### **Formatie nieuwe taken**

De huidige formatie is gebaseerd op de taken per 31 december 2014. Extra budget (formatie) voor de nieuwe taken die aan Het Plein zijn toegevoerd vanaf 1 januari 2016 worden apart bezien op basis van ervaringsgegevens over 2015.

Aan Het Plein is voor 2015 extra budget toegekend voor de toegewezen taken Jeugd en Nieuwe WMO. Het gaat daarbij om twee bedragen te weten € 455.000,- en een extra budget van € 75.000,- (chronisch zieken). Uitgaande van € 65.000,- per fte gaat het om 7 fte voor Jeugd en Nieuwe WMO en 1,1 fte Chronisch zieken. Totaal 8,1 fte extra beschikbaar voor nieuwe taken in 2015.

Gebaseerd op de informatie tot nu toe wordt in de begroting voor 2016 rekening gehouden met de volgende extra budgetten (formatie) voor:

Toegewezen taken	Budget in Euro's	Omgerekend in fte (€ 65.000,-- per fte)
Nieuwe WMO (herindicaties en begeleiding)	253.500,--	03,9
Huishoudelijke hulp	97.500,--	01,5
Nieuwe doelgroepen	104.000,--	01,6
Jeugd	195.000,--	03,0
Chronisch zieken en gehandicapten	75.000,--	01,1
Subtotaal:	725.000,--	11,1
Stijging bestand (aantal dossiers), met 3,3%	58.500,--	00,9
Totaal:	783.500,--	12,0

### **Arbeidsvoorwaarden**

Het voorstel is om de CAR-UWO van toepassing te laten zijn. Voor de medewerkers van Het Plein in vaste dienst, zijn thans de arbeidsvoorwaarden van toepassing zoals vastgelegd in de CAR-UWO. Het Sociaal Statuut is geldig tot november 2015. Momenteel wordt verkend hoe om te gaan met deze einddatum.

Voor Delta geldt dat voor alle ambtelijk- en Deltalentpersoneel de CAR-UWO eveneens van toepassing is. Dit betekent dat voor de uitwerking van regelingen de CAR-UWO is gehanteerd. Het Sociaal Statuut is geldig tot 1 januari 2016. Momenteel wordt verkend hoe om te gaan met deze einddatum. Het ligt voor de hand om de huidige werknemers die in dienst zijn van Deltalent B.V. aan te stellen als ambtenaar in de GR Het Plein. Er wordt beoogd dit voor 1 januari 2016 te realiseren. Voor de werknemers met een Wsw-indicatie geldt de cao WSW.

### **Synergievoordelen**

Beide organisaties hebben de afgelopen jaren al flink ingezet op personele besparingen mede in het licht van de aanstaande (formele) veranderingen, Desondanks leidt het samengaan van Delta en Het Plein ook na 1 januari 2016 tot synergievoordelen.

Taken / functieprofiel:	Fte:	Wanneer:
Medewerker personeelsadministratie (Deltalent)	-00,55	1.1.2016
Arbo coördinator (Delta)	-00,50	1.1.2016
HRM intern en SW (Deltalent)	-00,30	op termijn
Telefoon / balie (Het Plein en Delta)	-00,53	In de loop van 2016
	-00,47	1.1.2016
Secretariaat (Het Plein en Delta)	-00,70	Deels 1.1.2016, deels op termijn
ICT – Systeembeheer (delta)	-01,00	In de loop van 2016
Concerncontroller (van 1,3 naar 1,0) (Het Plein en Delta)	-00,30	op termijn
Teammanager SSC (van 1,7 naar 1,2) (Het Plein en Delta)	-00,50	op termijn
Teammanager Primair Proces (van 2,0 naar 1,5)(Het Plein en Delta)	-00,50	op termijn
Directie (van 2,0 naar 1,0) (Het Plein en Delta)	-01,00	op termijn
Span of control / ondersteuning middenmanagementlaag met hiërarchische ondersteuning	+00,85	1.1.2016
Totaal:	-05,50	

### **HR Beleid- en instrumentarium**

Vanaf nu staat het HR-beleid en de daarvan afgeleide uitvoering in het teken van de doorontwikkeling van Het Plein. Er wordt een duidelijke koppeling gelegd met de strategische koers die de organisatie nastreeft. Vooralsnog zijn het nog afzonderlijke plannen met verwijzingen naar elkaars dienstverlening. In het project- en beleidsplan van de gemeenten Lochem en Zutphen krijgt dit streven een stevig inhoudelijk fundament.

Het kernwoord voor het HR-beleid van de toekomst is “ontwikkeling”. Ontwikkelingskansen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, het vormgeven van leer- en ontwikkelmogelijkheden voor professionals en een organisatieontwikkelingsproces dat beide organisaties aangaan. Vanuit HR is het dan vanzelfsprekend dat meegedacht wordt en plannen worden geïnitieerd ter ondersteuning van het strategische beleid.

De ontwikkeling van het HR-beleid loopt langs 4 sporen:

1. HR-beleid voor de borging van de doorlopende verplichtingen van sw-medewerkers. Het beleid is gericht op het behoud en ontwikkelen van de arbeidsvaardigheden om zo lang mogelijk actief te kunnen blijven op de arbeidsmarkt.
2. HR-beleid voor werknemers die tijdelijk in dienst treden van PartiDe bv als “voorportaal” om nadien in dienst te treden bij reguliere werkgevers. Daarbij is het van belang om in te zetten op duurzame arbeidsparticipatie.
3. HR-beleid voor de professionals die uitvoering geven aan het veranderende primaire proces, productspecialisten en ondersteunende diensten. Beleid gericht op zo optimaal mogelijke inzet (van talent), behoud en vergroting van kennis en competenties van professionals. Mogelijk zal door het samengaan van beide organisaties en het lokaal organiseren van beschut werk het sociaal statuut dat loopt tot eind 2015 nog moeten worden verlengd.
4. Het organisatieontwikkelingsproces van twee organisaties die samensmelten (uiteindelijk juridisch samengaan), vergt aandacht voor het proces van verandering. Er zal aandacht zijn voor de verschillen in regelingen die op korte, middellange en de lange termijn zullen moeten worden geharmoniseerd.

#### **4.4 ICT**

De ICT omgevingen van Het Plein en Delta worden geïntegreerd. Omdat de systemen van Het Plein leidend zijn, ligt het voor de hand om de ICT omgeving van Delta gefaseerd te integreren in de ICT omgeving van Het Plein. Delta gaat over op applicaties die nu al op Het Plein in gebruik zijn. De integratie van beide ICT omgevingen moet nader uitgewerkt worden in projecten. Het gaan om:

##### **Processen**

- Nadere uitwerking van de wijze waarop het Wsw proces oude stijl aan kan haken op Het Plein.
- En daaruit volgend de wijze waarop de personeelsdossiers van de Wsw medewerkers het beste gedigitaliseerd kunnen worden.

##### **Applicaties**

- De inpassing van het Wsw proces oude stijl in het applicatielandschap van Het Plein.
- Het in beheer nemen van de daarvoor benodigde applicaties van Delta door de gemeente. Zutphen. Onder meer de migratie van Compas naar een SAAS (cloud) oplossing.
- Het realiseren van koppelingen (onder meer GWS en Compas) van de Delta applicaties met de applicaties van Het Plein.

##### **Kantoorautomatisering**

- Het in beheer en productie nemen van de werkplekken van Delta door de gemeente Zutphen.
- Daarbij is nog bijzondere aandacht nodig voor de werkplekken die tot de afbouw van het beschut werk achterblijven op de oude Delta locatie.

##### **Infrastructuur**

- Het in beheer en productie nemen van de infrastructuur van Delta door de gemeente Zutphen
- Daarbij is bijzondere aandacht nodig voor Navision als productie-ondersteunend systeem voor beschut werk. Dit systeem is verouderd maar is nog wel nodig tot 1 januari 2017

##### **Personeel**

- Een bijzonder punt van aandacht betreft de ICT formatie. Het Plein heeft 3 fte applicatiebeheer in dienst. Delta heeft 2,7 fte ICT medewerkers in dienst waarvan 1 fte hoofd

systeembeheer, 1 fte werkplekondersteuning/kantoorautomatisering en 0,7 fte applicatiebeheer. Beide organisaties hebben de wens uitgesproken om de eigen ICT structuur te versterken zodat er voldoende capaciteit en kwaliteit is om de ICT-projecten op te pakken. Systeembeheer en applicatiebeheer wordt op elkaar afgestemd met de leverancier conform de huidige afspraken tussen Het Plein en de gemeente Zutphen (leverancier). Een eerste stap kan zijn om het Delta ICT personeel op detachingsbasis bij de gemeente Zutphen te plaatsen.

Inrichting informatiemanagement functie

- In de nieuwe situatie zal Het Plein ook de gemeente Bronkhorst, Brummen en Voorst bedienen. Het is van belang uit te werken op welke wijze de sturing op ICT en de inrichting van de informatiemanagement voor de toekomstige organisatie eruit zal zien.

Deze nog nader uit te werken projecten kunnen in 2015 opgestart worden en zullen doorlopen in 2016.

Wat betreft de ICT wordt nu al gesproken over het aanpassen van de DVO, mede in het licht van de vele ontwikkelingen op ICT gebied die in de afgelopen periode hebben plaatsgevonden bij Het Plein.

#### **4.5 Huisvesting**

Delta heeft aan de Handelskade de beschikking over bijna 11.603 m<sup>2</sup>. Het Plein beschikt aan de Henri Dunantweg over 3.128 m<sup>2</sup>. Door beide organisatie in één pand te huisvesten, Henri Dunantweg 1-3 op een gezamenlijke oppervlakte van 3.128 m<sup>2</sup>, is het aantal vierkante (kantoor)meters die worden bespaard aanzienlijk. Het pand aan de Handelskade zal worden verkocht. Hoe hiermee om te gaan is beschreven in deel 1.

Delta heeft vooraf aan de gemeente Zutphen toegezegd om over 2015 en 2016 jaarlijks € 160.000,- aan huur te betalen aan de gemeente Zutphen voor gebruikmaking van werkruimtes op Het Plein. Met dit bedrag is nu al rekening gehouden en mede aangewend om de nu gerealiseerde verbouwing van het pand aan de Henri Dunantweg te bekostigen. Tot en met 2014 betaalde Delta ca. € 30.000,- aan huur voor een aantal werkruimtes op Het Plein.



## Hoofdstuk 5. Communicatie

Delta en Het Plein zijn lokaal bekende organisaties. Het samengaan van beide GR-en heeft daarom de nodige impact op de communicatie. Dit is al merkbaar in de voorbereiding op de besluitvorming, maar het zal vooral zijn weerslag krijgen tijdens de aanloop- en implementatiefase van het bedrijfsplan. Het is vooral van belang om aan te geven hoe we (gelaagd) communiceren in relatie tot de voorgestelde organisatieveranderingen. Daarbij gaat het om de identiteit van de nieuwe organisatie, de externe communicatie met burgers, werkgevers en partnerorganisaties, maar met name ook de communicatie met de medewerkers, ondernemingsraden, besturen, gemeenten.

### 5.1 Identiteit van de uitvoeringsorganisatie

Delta en Het Plein vervullen specifieke maatschappelijke taken die veel burgers raken en ze zijn als zodanig ingeburgerd in de lokale samenleving. Het is dus belangrijk om er voor te zorgen dat de nieuwe organisatie en de dienstverlening goed herkend en gevonden blijven worden door de gebruikers: burgers, de SW-medewerkers, lokale en regionale werkgevers en partnerorganisaties. Het is belangrijk de identiteit (naam, logo, huisstijl) goed te borgen. Vanwege het samengaan is het logisch om uiterlijk per 1 januari 2016 (wanneer we als één organisatie willen gaan werken) één naam, logo en huisstijl te hebben. Er zijn vier keuzes voorgelegd: Het Plein, Delta, Het DeltaPlein, en een nieuwe naam (nader te bepalen).

De besturen hebben gekozen voor de naam, logo en huisstijl van Het Plein. Daarbij zijn verschillende argumenten waarvan we er enkele noemen.

- Omdat de GR Het Plein de juridische basis is voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie hoeven de naam, logo en huisstijl voor Het Plein niet aangepast te worden.
- Dat betekent dat de vele Pleinverordeningen en beleidsregels niet aangepast hoeven te worden, en dat is kostenbesparend. Het gebruiken van de naam “Het Plein” betekent wel dat alle contracten van Delta (ook de samenwerkingsovereenkomsten en de detachingscontracten) aangepast moeten worden.
- Het juridisch werkgeverschap dient te worden overgedragen.
- Het Plein ontwikkelt en Delta bouwt af.
- Het Plein omvat het grootste deel van de burgers en medewerkers, en vrijwel alle uitvoeringstaken.

### 5.2 Externe communicatie

Het samengaan van beide GR-en heeft gevolgen voor de burgers, werkgevers en partnerorganisaties. Met het gebruiken van de naam “Het Plein” verandert er voor het overgrote deel van de doelgroep niets ten nadele. Er zijn echter wel extra inspanningen nodig voor de bijna 1000 Wsw-werknemers van Delta. Dit is wel een belangrijk punt omdat het vooral kwetsbare burgers betreft. Echter, het grootste deel van deze mensen werkt gedetacheerd en vereenzelvigd zich met de externe werkgever en minder met de feitelijke werkgever Delta, vanaf 1-1-2017 Het Plein.

De SW-ers die beschut werken bij “de Delta” zullen werkzaamheden gaan verrichten in de eigen gemeente. Daarmee wordt invulling gegeven aan de verbinding met gebiedsgericht en wijkgericht werken en aansluiting bij Wmo-voorzieningen. De afspraak is om dit voor 1-1-2017 te realiseren. Voor deze medewerkers speelt de naamsverandering wel, maar zal het geen negatieve gevolgen hebben als er voldoende aandacht aan de communicatie wordt besteed.

### **5.3 Interne communicatie**

De interne communicatie is ook een belangrijk aandachtspunt. De medewerkers van beide organisaties worden niet alleen geïnformeerd en meegenomen in de ontwikkelingen, ze nemen er zelf deel aan. Dat geldt voor een groot deel ook voor de bestuurders, ondernemingsraden, cliëntenraden en de vijf gemeenten (de betrokken ambtenaren, colleges en gemeenteraden). Er is een gedegen werkplan gemaakt en een planning waarin veel aandacht is voor de onderlinge informatieoverdracht, afstemming en besluitvorming.

Communicatie is uiteraard ook een onderwerp in relatie tot de dienstverlening van de zich doorontwikkende organisatie. Maar dat staat los van dit bedrijfsplan. Daarbij gaat het over wijze waarop we binnen en vanuit de nieuwe organisatie communiceren. Dat moet op professionele, passende en eenduidige wijze plaatsvinden. Beide organisaties hebben een eigen communicatiebeleid en bouwend op de huidige praktijk zullen we dat harmoniseren en bijsturen.

Op basis van acht principes zijn specifieke communicatiedoelen geformuleerd. Deze worden de komende periode verder uitgewerkt in een communicatieplan. In het communicatieplan wordt ook aangegeven hoe we uitvoering zullen geven aan de communicatiestrategie en communicatiedoelen, en er wordt uitgewerkt welke communicatiemiddelen ingezet worden.

## 6. Financiën

De belangrijkste financiële meerwaarde zit in het geïntegreerde proces, wat leidt tot meer uitstroom van mensen uit de Participatiewet (voorheen WWB) naar werk en mensen in de SW tegen hogere loonwaarde inzet. Het is niet mogelijk dat effect vooraf financieel in te schatten. Echter: extra uitstroom van 10 mensen (volledige uitkering) levert gemeenten een besparing aan bijstandskosten op van € 140.000,--. Minder klanten betekent ook minder inzet van personeel. Daarnaast kan de nieuwe organisatie opnieuw kijken naar caseload en effectieve en efficiënte inzet van consultants van Delta en Het Plein.

Afgelopen jaren is het aantal mensen in het primair proces al aanzienlijk teruggebracht, zoals blijkt uit de tabel op de volgende pagina. De meeste ruimte is eruit. Door één uitvoeringsorganisatie te realiseren ontstaat er echter door efficiencywinst enige ruimte. Deze ruimte is nodig om te investeren in extra dienstverlening en kwaliteit in dienstverlening. Dat biedt op termijn de mogelijkheid voor verbetering door innovatie. Hierdoor hoeven op termijn geen extra investeringen gevraagd te worden.

Wel is een eenmalige investering nodig voor o.a. aansluiting op ICT-systemen en doorontwikkeling van het digitale- en het nieuwe werken.

### ***Afstemming begroting 2016 op bedrijfsplan gezamenlijke uitvoeringsorganisatie 2016***

De cijfers in de begrotingen 2016 en de cijfers in het bedrijfsplan voor de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie in 2016 sluiten op elkaar aan.

De begroting voor de GR Delta voor 2016 is nog op de huidige leest geschoeid en inmiddels vastgesteld door het Algemeen Bestuur. In deze begroting wordt Beschut werk in 2016 nog volledig meegenomen onder verantwoordelijkheid van de GR Delta. In het meerjarenplan wordt alleen een raming voor 2017 opgenomen in de veronderstelling dat Beschut werk volledig lokaal is ingebed, Delta Extern volledig is overgegaan naar de nieuwe uitvoeringsorganisatie en welke frictiekosten (mogelijk) overblijven ter afwikkeling in GR Delta.

In overeenstemming met de vastgelegde afspraken in de productprestatie-overeenkomsten met de vijf gemeenten, wordt beleid gevoerd om de Sw-geïndiceerde een passende arbeidsplaats, bij voorkeur in een zo regulier mogelijke omgeving, te laten innemen. Eind 2014 is 65% van de Sw-medewerkers werkzaam op een externe werkplek. Eén van de speerpunten in het jaar 2015 is het lokaal inbedden van beschut werken. In 2014 is in gemeente Voorst het project "Kruidentuin" gestart waarin een aantal Sw-medewerkers uit Voorst zijn geplaatst. Dit project is een samenwerkingsverband bestaande uit zorg- en welzijnsorganisaties, aangevuld met vrijwilligers, om personen uit gemeente Voorst een "meedoenplek" te bieden in het kader van WMO en Beschut werk in het kader van de Participatiewet. Alle andere gemeenten zijn nog in gesprek over het creëren van lokale oplossingen.

De scheidslijn tussen Beschut en Extern is niet altijd even hard. Zo werken er nu een aantal personen Extern, vooral in groepsdetacheringen, die erg zwak zijn maar nog kunnen meeliften op de groep. Het is zeer waarschijnlijk dat een deel van deze personen in de toekomst terug zal vallen op beschutte werkzaamheden. Daarentegen werken nu binnen beschut werk een aantal personen met een Wsw dienstverband als assistent leidinggevende. Deze personen zijn gekwalificeerd om naar een externe detachingsplek te gaan. Met het ontmantelen van Beschut werk moet de gemeente oog hebben voor deze groep die in staat is om een relevante detachingsvergoeding te genereren. Wanneer deze groep mee zou gaan richting de lokale beschutte werkvormen betekent dat een druk op de detachingsopbrengsten van Delta (of de toekomstige uitvoeringsorganisatie).

Hierna volgt een overzicht van het aantal personen per gemeente met een Sw-dienstverband bij Delta of een Bw-arbeidsovereenkomst via Delta gesplitst naar beschut werk en extern geplaatst bij reguliere werkgevers.

<b>Formatie Delta</b> <i>(uitgedrukt in personen)</i>	prognose <b>2015</b>	prognose <b>2016</b>	prognose <b>2017</b>
Bronckhorst_Beschut werk	33	30	30
Bronckhorst_Extern geplaatst	90	91	90
<b>Totaal Bronckhorst</b>	<b>123</b>	<b>121</b>	<b>120</b>
Brummen_Beschut werk	25	24	24
Brummen_Extern geplaatst	66	64	64
<b>Totaal Brummen</b>	<b>91</b>	<b>88</b>	<b>88</b>
Lochem_Beschut werk	44	41	41
Lochem_Extern geplaatst	91	87	86
<b>Totaal Lochem</b>	<b>135</b>	<b>128</b>	<b>127</b>
Voorst_Beschut werk	22	19	17
Voorst_Extern geplaatst	67	58	56
<b>Totaal Voorst</b>	<b>89</b>	<b>77</b>	<b>73</b>
Zutphen_Beschut werk	209	204	201
Zutphen_Extern geplaatst	309	300	292
<b>Totaal Zutphen</b>	<b>518</b>	<b>504</b>	<b>493</b>
Overige gem_Beschut werk	8	8	8
Overige gem_Extern geplaatst	19	19	19
<b>Totaal Overige gemeenten</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>27</b>
Totaal Delta_Beschut werk	341	326	321
Totaal Delta_Extern geplaatst	642	619	607
<b>Totaal Delta</b>	<b>983</b>	<b>945</b>	<b>928</b>

De begroting van Het Plein betreft een kostenbegroting waarbij de dekking geheel afkomstig is van de deelnemende gemeenten.

Hieronder volgt een overzicht met beide begrotingen over de jaren 2015 en 2016.

<b>Begrotingen Het Plein en Delta</b>	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2016</b>
<i>Bedragen x € 1.000</i>				
	<b>Het Plein</b>	<b>Delta</b>	<b>Het Plein</b>	<b>Delta</b>
<b>Externe budgetten</b>				
BUIG	26.616		27.316	
BBZ	702		702	
Bijzondere bijstand	1.550		2.048	
Intensivering armoedebeleid	275		275	
Maatwerkvoorziening chronisch gehandicapten	610		610	
Schulddienstverlening	46		46	
Participatiebudget muv SW verplichtingen	1.582		1.582	
SW verplichtingen		26.205		24.806
Kinderopvang	142		164	
Jongerenloket	12		47	
WMO	5.629		4.546	
WMO nieuwe taken miv 2015	PM		PM	
Jeugdwet backoffice miv 2015	PM		PM	
<i>Subtotaal</i>	<i>37.164</i>	<i>26.205</i>	<i>37.336</i>	<i>24.806</i>
<b>Bedrijfsvoering</b>				
Bestaande formatie	6.852	3.120	6.852	3.162
Formatie stijging BUIG toename			62	
Formatie nieuwe taken (WMO en Jeugdwet)	PM		PM	
Huisvestingskosten (excl. personeelskosten)	484	474	484	474
ICT (excl. personeelskosten)	412	165	412	248
Overige kosten (incl. extra ICT kosten Plein)	582	843	582	657
Opbrengsten Wsw*		- 4.578		- 4.264
Overige opbrengsten		- 147		- 252
Financiële baten en lasten		- 6		- 6
Frictiekosten ten laste van de bestemmingsreserves		- 189		0
Exploitatietekort ten laste van de algemene reserve		- 579		- 911
<i>Subtotaal</i>	<i>8.330</i>	<i>- 897</i>	<i>8.392</i>	<i>- 892</i>
<b>Totale bijdrage gemeenten</b>	<b>45.494</b>	<b>25.308</b>	<b>45.728</b>	<b>23.914</b>
Bijdrage Zutphen		12.063		11.152
Bijdrage Lochem		3.130		3.009
Bijdrage Bronckhorst		4.988		4.753
Bijdrage Brummen		2.316		2.213
Bijdrage Voorst		2.341		2.111
Overige gemeenten		470		676
<b>Totale bijdrage gemeenten</b>	<b>45.494</b>	<b>25.308</b>	<b>45.728</b>	<b>23.914</b>

\* Kosten verbonden aan het SW-productieproces (bijv. onderhoud machines, verpakkingsmaterialen, werkkleding, etc.) zijn op de SW-opbrengsten uit productie en detachering in mindering gebracht.

De exploitatietekorten van Delta in 2015 en 2016 worden ten laste van de algemene reserve gebracht. Er wordt geen gemeentelijke bijdrage van de gemeenten gevraagd.

## 7. Relevante en geraadpleegde beleidsstukken

Memo college satellietorganisatie (12-3-2014)  
Strategische koers Het Plein 2014-2016 (20-01-2014)  
Strategische koers Delta 2013-2016 (18-09-2013)  
Beleidsplan Participatiewet (sep. 2014)  
Beleidsplan Wmo (sep. 2014)  
Jaarplan Het Plein 2015 versie 1.0 (5-2-2015)  
Werkproces integrale dienstverlening (uitwerking 2.0)  
Showcase Het Plein – Delta: Dariuz  
Begroting Delta 2015  
Begroting Het Plein 2015  
Scenario's GR-Delta (DB-MT 17-11-2014)  
Beknopte business case Samen Sterker (Berenschot, 17-12-2014)  
Bestuursopdracht AB Delta (28-01-2015)  
Bestuursopdracht AB Het Plein (11-02-2015)  
Handboek verbonden partijen Deloitte (mei 2006)  
Notitie verbonden partijen Lochem (gemeenteraad 6-6-2011)  
Notitie verbonden partijen Zutphen (gemeenteraad 7-5-2015)  
Wet gemeenschappelijke regelingen (hst. 1 - regelingen tussen gemeenten per 1-1-2015)  
Stellen Tellen Vertellen (31-03-2014)  
Wat Werkt Beter in Lochem (april 2013)  
Memo Samenvatting en reactie rekenkamer (DB Het Plein)  
Rapport formatieonderzoek Het Plein (Stimulansz, 2013)  
Governance opdracht AB Het Plein (6-3-2015)  
Governance opdracht colleges Zutphen en Lochem (3-3-2015)  
Businessplan Het Plein (28-09-2009)  
Gemeenschappelijke Regeling Het Plein (wijziging van 25-09-2013)  
Gemeenschappelijke Regeling Het Plein - Takenlijst (2e revisie per 1-1-2015)  
Notitie Berenschot over Governance (titel nog onbekend; waarschijnlijk eind juni 2015)  
Memo "Bedrijfsplan Het Plein/Delta" (gezamenlijk DB Delta/Het Plein 11-06-2015)

## Bijlage 1. Werkgeverschap

Het werkgeverschap is een kerntaak van de GR Delta. De afspraken over de overheveling hiervan naar de GR Het Plein zal zorgvuldig en binnen de juridische vereisten plaatsvinden.

Bij de borging van de verplichtingen jegens álle Sw-medewerkers hechten de vijf gemeenten eraan dat deze kerntaak integraal blijft uitgevoerd.

De subtaken die onder het werkgeverschap vallen zijn te verdelen in:

1. Uitvoering geven aan alle CAO-verplichtingen Wsw waaronder:
  - Persoonlijke ontwikkeling van medewerkers (ontwikkelassessments)
  - Ziekteverzuimbegeleiding / toepassen Wet Verbetering Poortwachter
  - Wet werk en zekerheid
  - Personeels- en salarisadministratie
  
2. Passende arbeid realiseren binnen de mogelijkheden van de indicatie
  - Herindicaties bewaken / aanvragen
  - Beschut werk lokaal inbedden in samenwerking met gemeenten
  - Met reguliere werkgevers detacheringen / begeleid werken vormgeven
  
3. Van werk naar werk trajecten
  - Als gevolg van ontwikkeling of andere factoren medewerkers
  - Anticiperen op kansen in branches
  - Anticiperen op fluctuaties arbeidsmarkt (bv bij faillissement bedrijven)
  
4. Meedenken en deels ontzorgen van werkgevers
  - Door middel van Individuele- en groepsdetacheringen
  - Jobcarven
  - Jobcoachen
  - Loonwaardebepalingen
  - Relatiebeheer werkgevers
  
5. Expertise werkgeverschap inzetten voor doelgroep Participatiewet
  - Toepassen van deel van bovengenoemde subtaken
  - Benutten van detachingsmogelijkheden