

## MEMO van college aan de raad

datum : 23 oktober 2012 (binnen gekomen bij de griffie op 31 okt. 2012)  
aan : Gemeenteraad  
van : College  
onderwerp : Besluit 2e en 3e go/no go moment regionale samenwerking soza  
Portefuillehouder : Jan Mesu  
Inlichtingen bij : Eline van Braak

---

### Aanleiding

- De memo wordt opgesteld op initiatief van het college als onderdeel van de actieve informatieplicht

### Kernboodschap

College wil informatie verschaffen over: Besluit 2e en 3e go/no go moment regionale samenwerking soza

Op 10 oktober zijn de portefeuillehouders Sociale Zaken in de regio Alkmaar (PORA) bij elkaar gekomen voor het 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> go/no go moment van het project regionale samenwerking sociale zaken. Bijgaand beslisdocument en bestuurlijke oplegger plus bijlagen vormen de basis van dit go/no go moment.

Conform het collegebesluit van 9 oktober 2012 heeft wethouder Mesu (portefuillehouder) in dit PORA aangegeven dat het college van de gemeente Bergen:

- nog niet kan instemmen met de Beslisnota voor het 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> go/no go moment omdat de informatie waarom het college eerder heeft gevraagd nog niet is geleverd, waardoor hij niet kan inschatten wat het risico is van de voortzetting van de regionale samenwerking op de voorgestelde wijze, met name voor de positie van het WNK;
- de tijd tot het 4<sup>e</sup> go/no go moment (half december) benut om (intern) een vergelijking te maken tussen de gevolgen en risico's van de voorgestelde regionale samenwerking ten opzichte van de gevolgen en risico's van zelfstandig blijven. Het onderzoek naar de herstructurering Wsw dat eind november gereed is moet hiervoor een deel van de informatie leveren.

De portefeuillehouder van de gemeente Langedijk heeft een soortgelijk standpunt ingenomen tijdens de vergadering.

De portefeuillehouder heeft u over bovenstaande in de ARC van 18 oktober 2012 geïnformeerd.

Het PORA heeft, ondanks het verschil van inzicht tussen de verschillende gemeenten, bij meerderheid van stemmen ingestemd met het beslisdocument en vraagt nu de verschillende colleges:

- akkoord te gaan met de tien besluiten op het gebied van de financiën, de juridische structuur, de invulling van het dienstverleningsmodel en de beleidsacties, die allemaal betrekking hebben op de nieuwe uitvoeringsorganisatie Sociale Diensten;
- dit voorstel en de Beslisnota met bijlagen ter advisering voor te leggen aan de Ondernemingsraad.

Het is de bedoeling dat na het adviestraject van de ondernemingsraden de colleges opnieuw een besluit nemen over de documenten, waarna het geheel ter besluitvorming wordt aangeboden aan de gemeenteraden. Ons college heeft aangegeven nog niet in te stemmen met het Beslisdocument, maar zal de documenten wel ter informatie aan de ondernemings- en gemeenteraad zenden.

Aangezien er sinds het collegebesluit van 9 oktober 2012 geen aanvullende informatie is verstrekt inzake de regionale samenwerking, heeft uw college besloten:

- nog niet in te stemmen met de tien besluiten op het gebied van de financiën, de juridische structuur, de invulling van het dienstverleningsmodel en de beleidsacties, die allemaal betrekking hebben op de nieuwe uitvoeringsorganisatie Sociale Diensten;
- dit voorstel en de Beslisnota met bijlagen (bijlagen 1 t/m 9) ter informatie voor te leggen aan de Ondernemingsraad, waarbij wordt aangegeven dat het waarschijnlijk is dat Ondernemingsraden van regiogemeenten een adviestraject ingaan met deze documenten;
- bijgaande memo (bijlage 10) en de Beslisnota met bijlagen ter informatie voor te leggen aan de Gemeenteraad.

Zoals in de Bestuurlijke oplegger (bijlage 1) is terug te lezen zal het PORA op 10 december 2012 besluiten over het 4<sup>e</sup> en laatste go/no go moment. Dat is ook het laatste moment dat wij als gemeente Bergen kunnen aangeven of we wel of niet meedoen in de te vormen ISD. Voor die tijd zal de informatie uit het interne onderzoek bekend zijn en worden aangeboden aan uw college, zodat hij hier een goed afgewogen standpunt in kan innemen. Wanneer uw college op dat moment instemt met deelname aan de ISD, zal daarna de OR om advies worden gevraagd en zal het besluit vervolgens worden voorgelegd aan de gemeenteraad.

### **Bijlagen**

1. Bestuurlijke oplegger bij beslisnota 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> go/no go moment
2. Beslisnota 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> go/no go moment

*(alleen ter inzage in raadskamer)*

3. Bijlage 1a Proces aan de poort
4. Bijlage 1 Dienstverleningsmodel
5. Bijlage 2 Contourennota herstructurering Wsw
6. Bijlage 3 Beleid
7. Bijlage 4 Automatisering
8. Bijlage 5 Rapportage opstellen en valideren begroting
9. Bijlage 6 Juridische structuur

## **Bestuurlijke oplegger bij Beslisnota 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> go/no go moment Regionaal document**

### **Onderwerp: Besluiten 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> go/no go regionale samenwerking Sociale Diensten**

#### Probleemstelling:

In het kader van het onderzoek naar regionale samenwerking Sociale Diensten dienen er besluiten genomen te worden over de financiële analyse en de structuur van het beoogde samenwerkingsverband. Deze onderwerpen worden uitgebreid behandeld in de Beslisnota, die als bijlage bij dit advies gaat.

#### Gevraag advies:

- akkoord te gaan met de tien besluiten op het gebied van de financiën, de juridische structuur, de invulling van het dienstverleningsmodel en de beleidsacties, die allemaal betrekking hebben op de nieuwe uitvoeringsorganisatie Sociale Diensten.
- dit voorstel en de Beslisnota met bijlagen ter advisering voor te leggen aan de Ondernemingsraad.

Volgens de afspraken met betrekking tot het 2e en 3e go/no-go moment binnen het project regionale samenwerking sociale diensten, wordt u gevraagd een besluit te nemen over de volgende punten:

- a) een financiële analyse van het samenwerkingsverband
- b) prestatie-indicatoren (alleen als indicatie)
- c) efficiency-voordelen
- d) begroting, budgetten en jaarrekening
- e) de invulling van het dienstverleningsmodel van de beoogde samenwerking
- f) de invulling van de bedrijfsvoering van het beoogde samenwerkingsverband
- g) de juridische vormgeving van het samenwerkingsverband
- h) de juridische en organisatorische weg om te komen tot de beoogde samenwerking
- i) positionering van WNK-Bedrijven

#### **Met betrekking tot de punten a. t/m d. gelden de volgende besluiten:**

- ten aanzien van de financiën, besluiten dat de gemeentelijke budgetten in het kader van het Inkomens- en Participatiedeel volledig over zullen gaan naar het SRA;
- ten aanzien van de budgetten in het kader van de bijzondere bijstand en aanverwante regelingen besluiten dat deze volledig over zullen gaan naar het SRA waarbij deze budgetten, per gemeente, afzonderlijk worden geadministreerd;
- ten aanzien van de kostenverdeling met betrekking tot de exploitatie (naast de kosten van de uitvoering ook eventuele tekorten op het Inkomens- en Participatiedeel) te besluiten dat deze kosten over de deelnemende gemeenten verdeeld zullen worden op basis van één van de vier genoemde verdeelmodellen in het rapport van PricewaterhouseCoopers (paragraaf 6.3);
- te besluiten dat, als er sprake is van een overschot cq. reservering op het Inkomens- cq. Participatiedeel dit naar rato wordt verdeeld over de deelnemende gemeenten waarbij dezelfde verdelingssystematiek wordt gehanteerd zoals genoemd hierboven;
- te besluiten dat, als op verzoek van één of meerdere gemeenten incidentele, dan wel projectmatige activiteiten worden uitgevoerd, de hiermee gemoede kosten volledig ten laste komen van de individuele opdrachtgevende gemeenten.

**Met betrekking tot de punten e. en f. gelden de volgende besluiten:**

- voor de regionale sociale dienst te kiezen voor de invulling van het dienstverleningsmodel zoals in deze nota in paragraaf 3, pagina 13 tot en met 15 is opgenomen.
- de invulling van de bedrijfsvoering te laten uitvoeren conform hetgeen beschreven staat in deze nota, paragraaf 3, pagina 13 tot en met 15.
- de beleidsacties, zoals genoemd in paragraaf 5, pagina 17 en 18 te laten uitvoeren door de werkgroep Beleid Werk en Inkomen.

**Met betrekking tot de punten g. en h. geldt het volgende besluit:**

- In te stemmen met de juridische vormgeving van het samenwerkingsverband op basis van een WGR met een bestuursorgaan (de vormgeving van de WGR zal onderdeel uit maken van het vierde go/no go moment).

**Met betrekking tot punt i. “de positionering van WNK-Bedrijven binnen het samenwerkingsverband” geldt het volgende besluit:**

- in te stemmen met het vormgeven van de herstructurering SW bedrijf en op basis van de bestuurlijke opdracht het businessmodel voor de toekomstige SW organisatie uit te werken.

**TOELICHTING:**

**De weg naar regionale samenwerking**

**Inleiding:**

De samenwerking in de regio Alkmaar is in ontwikkeling. In 2010 hebben de aangesloten gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Heerhugowaard, Heiloo, Langedijk, Graft de Rijk en Schermer een position paper vastgesteld. Daarin hebben deze gemeenten zich vastgelegd om de regio Alkmaar te versterken als kennisregio, samen te werken op het terrein van toerisme en te focussen op het inzetten als duurzame regio. De huidige en toekomstige samenwerking tussen de gemeenten in deze regio betreft een breed scala aan activiteiten. Op een aantal praktische terreinen wordt al samengewerkt, zoals o.a. op het gebied van de WMO en de sociale zekerheid.

De portefeuillehouders Sociale Zaken hebben ingezet op een versterking van de samenwerking door te verkennen welke vorm van samenwerking daarvoor het meest geëigend is. Dit heeft in oktober 2011 geresulteerd in een opdracht voor het schrijven van een Plan van Aanpak aan Ray Geerling, Management en Consultancy BV.

**Plan van aanpak:**

Het plan van aanpak is in januari 2012 door de colleges van alle acht deelnemende gemeenten vastgesteld. Hiermee hebben zij ingestemd met:

- het starten per 01-01-2012 van het project samenwerking sociale diensten;
- het inrichten van het project samenwerking sociale diensten op basis van een werkgroepenstructuur;
- het ondertekenen van een intentieverklaring om te komen tot een samenwerkingsverband met als doel het gezamenlijk uitvoeren van het vangnet van de sociale zekerheid door acht gemeenten; en
- het Plan van aanpak, met daarin opgenomen een viertal go/no-go momenten, ter kennisname voor te leggen aan de gemeenteraad.

De vorm en de inhoud, de taakstelling en de beoogde resultaten van het te vormen samenwerkingsverband zijn in januari 2012 in een projectopdracht versterkt. Het project heeft niet alleen betrekking op de samenwerking van de uitvoering van het sociale vangnet door de gemeenten, maar geeft ook invulling aan de toekomst van het huidige SW bedrijf WNK, waarin de gemeenten als deelnemende partners in een gemeenschappelijke regeling zijn gebonden. Het project is opgesplitst in een aantal fasen: de voorbereidingsfase, de implementatiefase en de realisatiefase. Na de voorbereidingsfase (per 1 januari 2013) ligt er een blauwdruk voor het samenwerkingsverband, waarna de volgende twee fasen van start gaan.

Tijdens de voorbereidingsfase zijn vier go/no-go beslismomenten bepaald, waarbij de gemeente kan besluiten al dan niet deel te blijven uitmaken van het project.

De externe procesbegeleider is op 1 januari 2012 gestart. De ambtelijke projectleider is op 12 januari 2012 benoemd. Op vrijdag 13 januari is de projectgroep, waarin alle afdelingshoofden sociale diensten participeren, voor de eerste keer bij elkaar gekomen.

De intentieverklaring is op maandag 20 februari 2012 tijdens een gezamenlijke bijeenkomst door de portefeuillehouders ondertekend.

De vier go/no-go beslismomenten zijn (conform het plan van aanpak):

1. medio maart 2012 op basis van een analyse van de uit te voeren taken en bevoegdheden van het beoogde samenwerkingsverband, waarbij de visie de basis vormt.
2. Medio juli 2012 op basis van een financiële analyse van het beoogde samenwerkingsverband.
3. Medio september 2012 op basis van de beoogde structuur van het samenwerkingsverband.
4. Medio november 2012 op basis van de personele invulling van het samenwerkingsverband.

### **Visie en missie:**

Regionaal hield een regionale werkgroep zich al vanaf april 2011 bezig met de invoering van de Wet werken naar Vermogen (Wwnv). Op vrijdag 14 oktober 2011 is er een voorlichtingsbijeenkomst geweest waarvoor alle bestuurders uitgenodigd zijn, gevolgd door een voorlichtingsbijeenkomst voor gemeenteraadsleden op 19 oktober 2011. Deze bijeenkomsten hebben een vervolg gekregen in de vorm van "roadshows" voor gemeenteraadsleden op 25 en 31 januari en 1 februari 2012.

De regionale werkgroep Wwnv is per 13 januari 2012 onder de verantwoordelijkheid van het project regionale samenwerking gebracht.

De visie en missie zijn door de werkgroep Wwnv ontwikkeld en vastgelegd in een visiedocument. In dit document zijn alle opmerkingen van gemeenteraadsleden verwerkt.

Dit document is op 14 maart 2012 in het PORA (de stuurgroep) besproken en ter vaststelling doorgestuurd naar de colleges en gemeenteraden.

Door de val van het kabinet Rutte is de Wet werken naar vermogen controversieel verklaard. Het visiedocument is naar aanleiding daarvan uit de bestuurlijke route gehaald.

Echter, de visie en missie zijn de basis blijven vormen voor het dienstverleningsmodel van het beoogde samenwerkingsverband en zijn dan ook overgenomen in de Hoofdlijnennotitie.

### **Hoofdlijnennotitie:**

In de Hoofdlijnennotitie is het dienstverleningsmodel voor de uitvoering van de taken van Sociale diensten in het toekomstige samenwerkingsverband beschreven. Het dienstverleningsmodel bestaat uit een brede front-office, een back-office, een werkgeversservicepunt en een leerwerkbedrijf waarin de re-integratie- en participatietaken van de gemeenten ondergebracht worden. De klantbenadering is het uitgangspunt geweest voor dit model. Het model is dan ook opgebouwd vanuit het eerste klantcontact bij het front-office van de gemeentelijke sociale zekerheid.

In de Hoofdlijnennotitie wordt ook een voorkeur uitgesproken over de uitvoering van de WSW (door WNK-bedrijven): situeer WSW beschut werken dicht bij de nieuwe uitvoeringsorganisatie en laat de huidige re-integratietaken die het WNK voor gemeenten uitvoert, binnen het nieuw op te richten leerwerkbedrijf plaatsvinden. Omdat dit een herstructurering van het huidige SW-bedrijf betreft, wat door een andere werkgroep voorbereid is, is in de Hoofdlijnennotitie opgenomen dat besluitvorming hierover plaatsvindt in het 2<sup>e</sup> go/no-go moment.

In de bestuurlijke oplegger bij de Hoofdlijnennotitie wordt de keuze voor de herstructurering WSW verder uitgewerkt. Ook wordt daarin de toekomstige organisatiestructuur beschreven.

De Hoofdlijnennotitie is op 14 maart 2012 in het PORA (de stuurgroep) besproken en geaccordeerd. De bestuurlijke oplegger is in overleg met de gemeentesecretarissen tot stand gekomen. De oplegger en nota zijn ter vaststelling doorgestuurd naar de colleges en ter kennisname voorgelegd aan de gemeenteraden.

Met uitzondering van de gemeenten Bergen en Langedijk zijn alle Colleges akkoord gegaan met het in de hoofdlijnennotitie voorgestelde dienstverleningsmodel. Aan beide gemeenten is door het PORA gevraagd aan te geven wat zij nodig hebben voor verdere besluitvorming. Dit heeft geresulteerd in een vragenlijst, die besproken is het PORA van 11 juli.

### **Herstructurering WSW:**

De herstructurering WSW vloeide voort uit de Wet werken naar vermogen. De werkgroep die zich met de herstructurering bezig hield, is in januari 2012 deel gaan uitmaken van het project samenwerking sociale diensten.

In het PORA van 14 maart is gesproken over de aanvraag herstructurering WSW, evenals tijdens een tweede vergadering (extra PORA ingelast op 21 maart). Daarin kwamen de 8 gemeenten tot elkaar door met elkaar af te spreken de gemeentelijke eigen bijdrage vanaf 1 januari 2013 een herstructureringsbijdrage te noemen en deze bijdrage in 2018 op 0 te zetten.

Na 21 maart is er op bestuurlijk niveau ad-hoc nog overleg geweest over de interpretatie van deze afspraken en dit heeft geleid tot het afronden van het plan in de week van 27 maart zodat de colleges het die week erop, 3 april, konden vaststellen. Op 10 april hadden de 8 gemeenten ingestemd met de aanvraag en in de maand april is in de 7 commissies en/of raden van de verschillende gemeenten m.u.v. Alkmaar gesproken over de herstructureringsaanvraag. Het presidium van de gemeenteraad van Alkmaar heeft besloten dit op een later moment te doen en de financiële consequenties te bespreken tijdens de begrotingsbehandeling. Uiteindelijk kon het plan op 26 april worden ingediend en is de taak van de werkgroep herstructurering afgerond.

Door het controversieel verklaren van de Wet werken naar vermogen zal de herstructureringsaanvraag niet gehonoreerd worden.

Het PORA en bestuur WNK zijn op 11 juli 2012 akkoord gegaan met de volgende punten met betrekking tot de voorgenomen herstructurering van het SW bedrijf:

- De herstructurering blijft onderdeel uitmaken van het project regionale samenwerking.
- De eindverantwoordelijkheid rust bij de projectleider, die adviseert aan de stuurgroep.
- De herstructurering van het SW bedrijf wordt door een werkgroep binnen het project voorbereid en afgestemd op het in de Hoofdlijnennotitie genoemde dienstverleningsmodel.
- De opdracht voor de werkgroep bestaat uit het beschrijven van een businessplan. Het businessplan maakt onderdeel uit van het 4e go/no-go moment en wordt door de projectleider voorgelegd aan de stuurgroep.
- De contourennota wordt opgenomen in de adviesnota t.b.v. het 3e go/no-go moment.

Het huidige WNK-Bedrijven wordt opgesplitst in een organisatie voor beschermd werken en een leerwerkbedrijf.

De opdracht aan de nieuwe werkgroep, onder voorzitterschap van de directeur van het WNK, richt zich specifiek op de herstructurering van het SW-bedrijf op basis van de hieronder geformuleerde uitgangspunten:

Maak een splitsing tussen Werk in een reguliere omgeving en Beschut Werk. Werk in een reguliere omgeving is bij voorkeur een gewone baan. Voor mensen met een functiebeperking bieden detacheringen vaak enig perspectief en zijn (tijdelijk) nodig. Beschut werk is voor mensen met een lage productiviteit.

### **Contourennota van de werkgroep herstructurering SW bedrijf**

Helaas geeft de contourennota (nog) geen globaal inzicht in de (financiële) ontvlechting van WNK-Bedrijven in de onderdelen "Beschut werken" en "re-integratie". Met de vertegenwoordigers van de werkgroep, die op 27 september jl. een toelichting hebben gegeven aan de projectgroep, is afgesproken dat de werkgroep zich in het businessplan richt op de ontvlechting conform scenario 3. De werkgroep brengt hierbij ook de risico's in beeld en aanbevelingen gericht op het beheersen van die risico's. Het businessplan wordt uiterlijk 22 november gepresenteerd aan de projectgroep.

Het advies van werkgroep herstructurering SW bedrijf zal geen invloed hebben op het in deze nota beschreven dienstverleningsmodel.

### **Hoe verhouden het dienstverleningsmodel en de herstructurering van het SW bedrijf (WNK-bedrijven) zich ten opzichte van elkaar?**

In het dienstverleningsmodel wordt een uitvoeringsorganisatie voor de wettelijke taken van de sociale diensten beschreven. Re-integratie en participatie worden geregeld in de Wet werk en bijstand (hierna: WWB) en gefinancierd uit het Participatiebudget. De re-integratie-instrumenten zijn vastgelegd in een verordening. De deelnemende gemeenten gaan verschillend om met de inzet van de re-integratie-activiteiten voor WWB-cliënten. Alkmaar laat die taken geheel uitvoeren door het WNK (onderdeel re-integratie). Langedijk en Heiloo laten die taken door derden (bij voorbeeld door het uitzendbureau Agros) uitvoeren. Graft-de Rijp en Schermer doen momenteel om financiële redenen weinig aan re-integratie, maar als ze iets doen, dan wordt dat door het WNK uitgevoerd. Heerhugowaard, Castricum en Bergen laten de re-integratie deels door het WNK, deels door derden uitvoeren. In het dienstverleningsmodel van het beoogde samenwerkingsverband worden alle re-integratie- en participatieactiviteiten samengevoegd en uitgevoerd in het Leerwerkbedrijf, waarbij het totale participatiebudget leidend is voor de omvang van het nieuwe leerwerkbedrijf. Een verlaging van het participatiebudget door het Rijk (voor 2012 is een verlaging gerealiseerd van 40%) betekent minder geld voor re-integratie van WWB-cliënten. Het nieuw te vormen leerwerkbedrijf zal in het samenwerkingsverband een integraal onderdeel gaan uitmaken van de Sociale Dienstorganisatie.

WNK-Bedrijven heeft als primaire wettelijke taak de uitvoering van de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW). Daarnaast heeft het WNK in de afgelopen jaren –op initiatief van gemeenten- de uitvoering van re-integratietaken op zich genomen. Mede door de bezuinigingen van rijkswege, maar ook door de eerdergenoemde taakstelling de gemeentelijke bijdrage af te bouwen naar 0, is een heroverweging van de re-integratieactiviteiten en een daaruit voortvloeiende herstructurering van het SW bedrijf noodzakelijk. Wij stellen voor de re-integratietaken van WNK-bedrijven onder te brengen in het nieuw op te richten Leerwerkbedrijf en daar een Leerwerkbedrijf van te maken als onderdeel van de gezamenlijke uitvoeringsorganisatie Sociale Dienst. Omdat er een nauwe samenwerking ontstaat tussen het Leerwerkbedrijf en het (afgeslankte) SW bedrijf, is gekozen voor een positionering van het SW bedrijf dicht bij gemeenten. Hierbij is aansluiting gevonden bij het model Westerlanden, ofwel scenario 3 uit de Hoofdlijnennotitie. Door het onderbrengen van alle re-integratieactiviteiten bij het Leerwerkbedrijf, zal er een betere focus op cliënten ontstaan, zullen de financiële geldstromen met betrekking tot re-integratie en de uitvoering van de WSW transparanter zijn en zal in het front-office van de sociale zekerheid een integrale uitvoering van werk, inkomen en re-integratie kunnen worden vormgegeven.

Aan het einde van deze nota vindt u een schematische weergave van WNK-Bedrijven in relatie tot de nieuwe uitvoeringsorganisatie.

### **Aanpassingen in het proces:**

#### ***Afspraak met gemeentesecretarissen:***

Vóór de bestuurlijke besluitvorming in het PORA, worden de nota's die betrekking hebben op de go/no-go momenten in het project Regionale samenwerking Sociale Diensten, voorgelegd en besproken met de gemeentesecretarissen in daarvoor apart belegde bijeenkomsten. De projectleider en procesbegeleider zullen daar bij aanwezig zijn.

De **ondernemingsraden** krijgen toegang tot alle stukken in Pleio. De ondernemingsraden worden door de projectgroep geïnformeerd over de voortgang.

#### ***Samenvoegen 2e en 3e go/no-go:***

Om de gemeenten Bergen en Langedijk meer tijd te geven zich te beraden op het dienstverleningsmodel in combinatie met scenario 3, is besloten het 2<sup>e</sup> go/no-go moment van 20 juni 2012 tegelijk met het 3<sup>e</sup> go/no-go moment van 12 september te behandelen. Aan beide gemeenten is gevraagd aan te geven wat zij nodig hebben voor verdere besluitvorming. Dit heeft geresulteerd in een vragenlijst, die besproken is het PORA van 11 juli. Een deel van de vragen loopt vooruit op de onderdelen die behandeld worden in het 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> go/no-go moment van 12 september. Aan de beantwoording van de vragen (b.v. over de kwaliteit en de positie van het WNK) is extra aandacht gegeven in de Beslisnota die als bijlage bij deze oplegger gevoegd is.

### **Verschuiven datum 12 september naar 10 oktober:**

In het PORA van 1 juli is besloten dat de contourennota, waarin de herstructurering WSW in grote lijnen weergegeven wordt, onderdeel uitmaakt van het 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> go/no-go moment op 12 september. De werkgroep die de aanvraag herstructurering uitgewerkt heeft, werd opgeheven. Met de gemeentesecretarissen is op 23 juli afgesproken dat de nieuwe werkgroep zal bestaan uit deskundigen op het gebied van bedrijfsvoering.

Tevens is afgesproken dat het vanwege de vakantieperiode niet haalbaar is de contourennota op 5 september te bespreken met gemeentesecretarissen. Het overleg is verschoven van 5 september naar 19 september. Het PORA is verschoven van 12 september naar 10 oktober.

### **Beslispunten 2e/3e go-no go:**

Volgens de afspraken met betrekking tot het 2e en 3e go/no-go moment wordt u gevraagd een besluit te nemen over de volgende punten:

- a. In te stemmen met de financiële analyse van het samenwerkingsverband en de concept begroting van het toekomstig samenwerkingsverband.  
*Zie hiervoor het rapport van Pricewaterhousecoopers (bijlage 5 bij de beslisnota).*
- b. de prestatie-indicatoren voor het toekomstig samenwerkingsverband voor kennisgeving aan te nemen. Ze worden uitgewerkt in de implementatiefase.  
*Zie hiervoor hoofdstuk 7 "Financiën" van de beslisnota, paragraaf 7.1 t/m 7.4.*
- c. Kennis te nemen van het voordeel zoals weergegeven in de concept begroting.  
*Zie hiervoor hoofdstuk 7 "Financiën" van de beslisnota, paragraaf 7.5 en bijlage 5*
- d. In te stemmen met de opzet van de begroting, budgetten en jaarrekening  
*Zie hiervoor hoofdstuk 7 "Financiën" van de beslisnota, paragraaf 7.1 t/m 7.4.*
- e. In te stemmen met het dienstverleningsmodel van de beoogde samenwerking  
*Zie hoofdstuk 3 van de beslisnota en Bijlage 1 "invulling dienstverleningsmodel".*
- f. In te stemmen met de invulling van de bedrijfsvoering van het beoogde samenwerkingsverband  
*Zie hoofdstuk 3 van de beslisnota en Bijlage 1 "invulling dienstverleningsmodel".*
- g. In te stemmen met de juridische vormgeving van het samenwerkingsverband op basis van een WGR met een bestuursorgaan (De vormgeving van de WGR zal onderdeel uitmaken van het vierde go/no go moment).  
*Zie hoofdstuk 8 "Juridische vormgeving" van de beslisnota.*
- h. In te stemmen met de juridische en organisatorische weg om te komen tot de beoogde samenwerking  
*Zie hoofdstuk 8 "Juridische vormgeving" van de beslisnota.*
- i. Met betrekking tot de positionering WNK Bedrijven in te stemmen met het vormgeven van de herstructurering SW bedrijf en op basis van de bestuurlijke opdracht het businessmodel voor de toekomstige SW organisatie uit te werken.  
*Zie hoofdstuk 4 "gevolgen WNK Bedrijven" en Bijlage 2 "contourennota".*

Heerhugowaard, oktober 2012

R. Geerling, procesbegeleider

F. Nijman, projectleider

### **Hieronder vindt u de volgende overzichten:**

- Spoorboekje bestuurlijk traject Beslisnota 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> go/no-go
- Spoorboekje bestuurlijk traject 4<sup>e</sup> go/no-go
- Overzicht "wie doet wat en wanneer" tijdens het bestuurlijk traject
- Schematische weergave WNK Bedrijven in relatie tot de nieuwe uitvoeringsorganisatie



## SPOORBOEKJE BESLISNOTA + BIJLAGEN

	Project-groep	SORA	PORA	B&W	OR/GO	Raad	Cliënten-raad
september	27/9 doorsturen akkoord						
oktober		3/10 advisering					
			10/10 advisering				
				30/10 besluit			
november					31/10 – 12/12: adviestermijn	week 46 *) informatieve bijeenkomst	week 47*) informatieve bijeenkomst
december				18/12 Besluit o.b.v.advies OR			
Januari 2013						Begin januari: commissies Eind januari: raadsbesluiten	

## SPOORBOEKJE 4<sup>e</sup> go/no-go, “personele gevolgen”

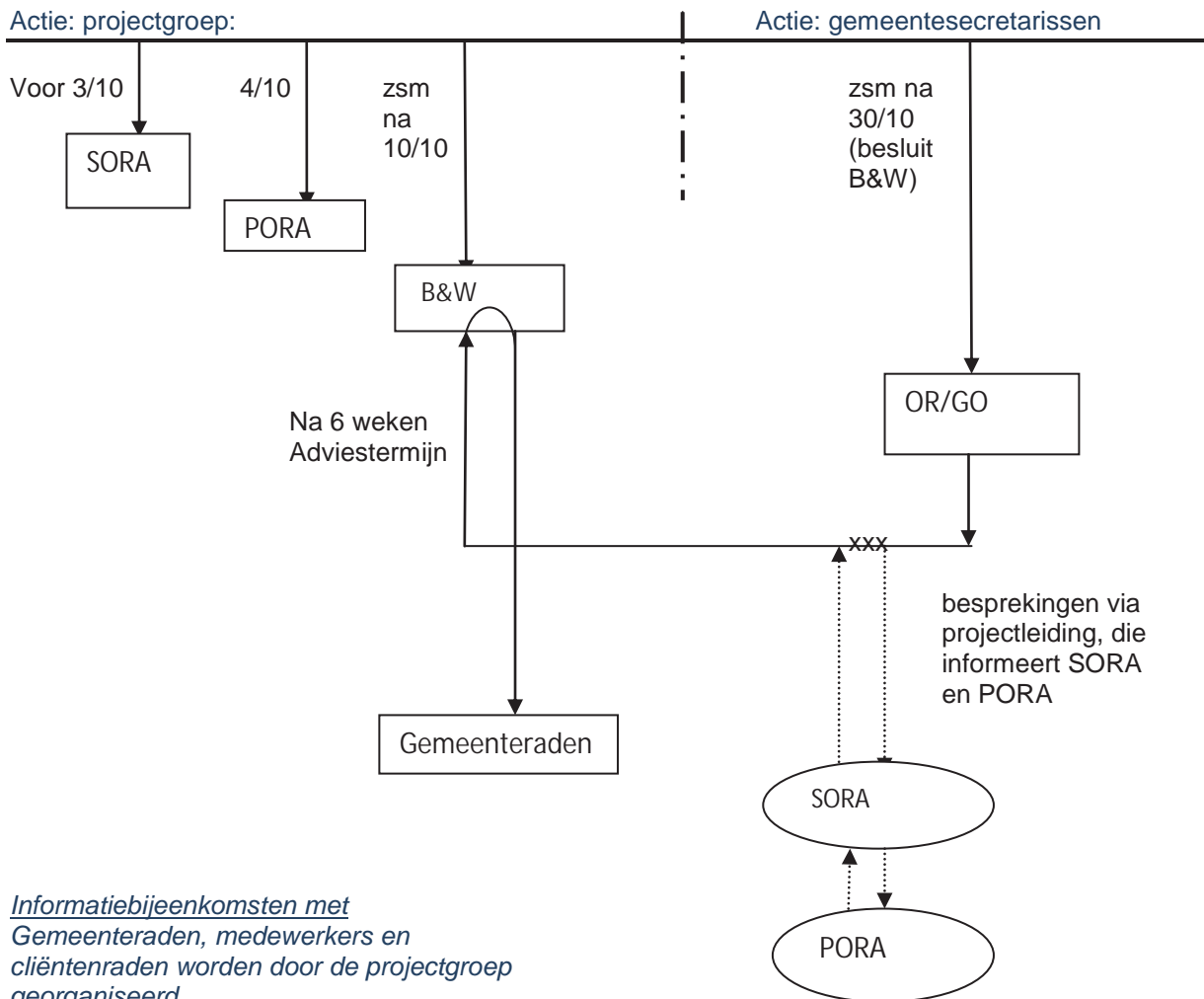
	Project-groep	SORA	PORA	B&W	OR/GO	Raad	Cliënten-raad
november 2012	29/11						
december		5/12 advisering					
			10/12 *) advisering				
				18/12 besluit			
februari 2013					19/12 – 6/2 adviestermijn		
				12/2 Besluit o.b.v.advies OR		Week 8 *) Informatieve bijeenkomst	Week 8 *) Informatieve bijeenkomst
Maart						Begin maart: commissies Eind maart: raad	

\*) Deze datum moet nog afgestemd worden.

De raden zullen eerst beslissen als het advies van de OR bekend is, overigens kunnen voorafgaand aan het advies de stukken wel al naar de raden worden verzonden.

**Wie doet wat en wanneer tijdens het bestuurlijke traject:**

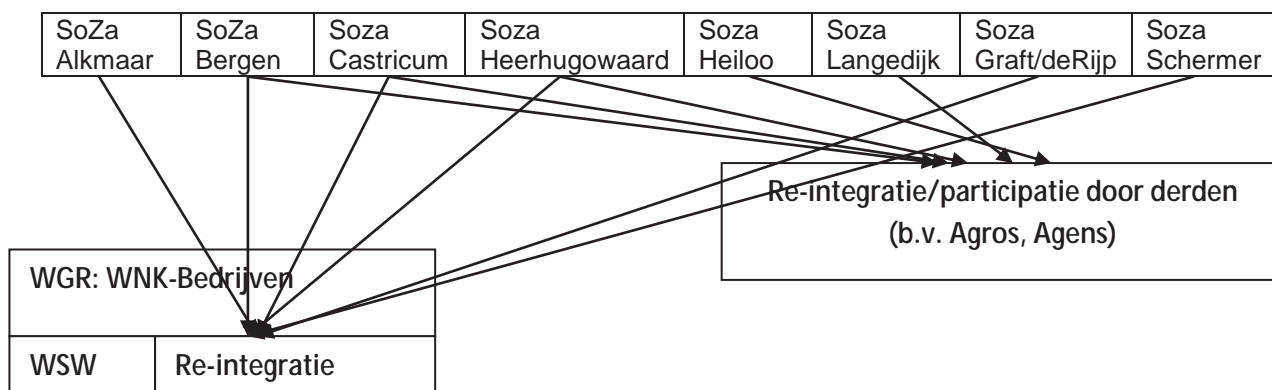
Onderwerp: Beslisnota 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> go/no-go moment



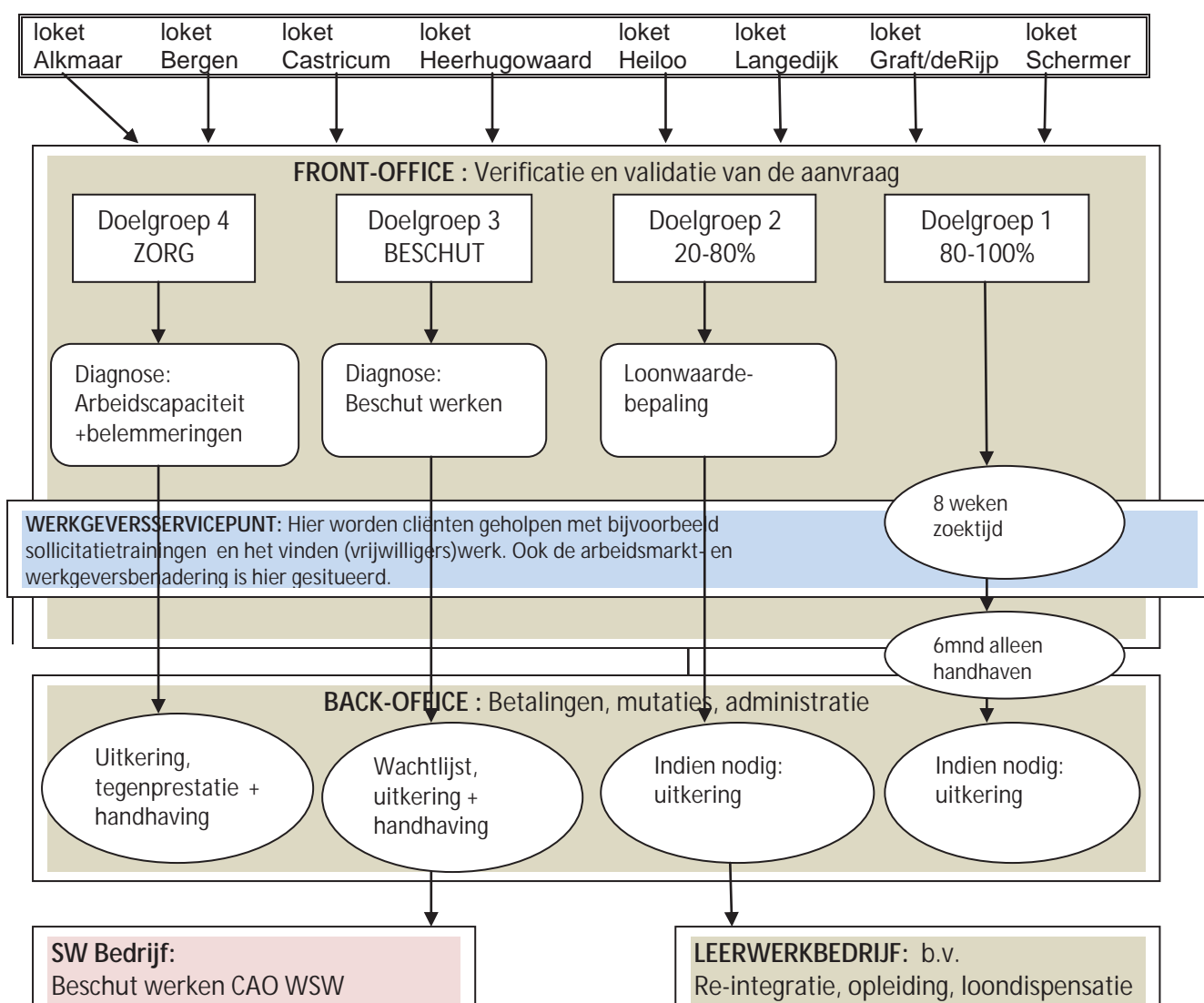
*Informatiebijeenkomsten met Gemeenteraden, medewerkers en cliëntenraden worden door de projectgroep georganiseerd.*  
 De inhoud van de bijeenkomsten met medewerkers wordt vooraf besproken met gemeentesecretarissen

Schematische weergave WNK Bedrijven in relatie tot de nieuwe uitvoeringsorganisatie

**1. Huidige situatie m.b.t. re-integratie-activiteiten WWB (gefinancierd uit het participatiebudget):**

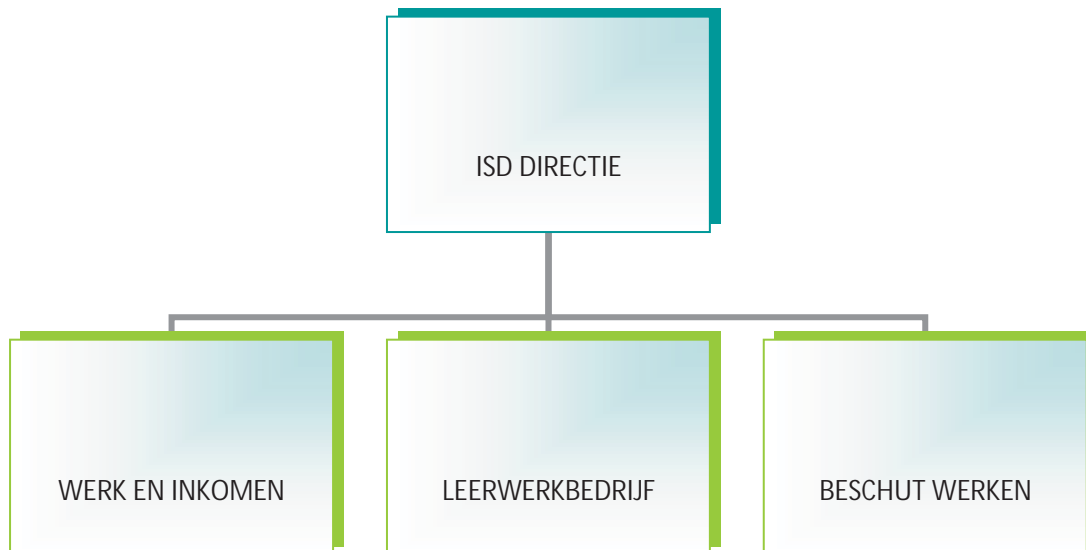


**2. Nieuwe situatie:**



### **3. Nieuwe situatie – Juridische structuur:**

De navolgende structuur kan in de WGR /Openbaar lichaam kunnen worden vormgegeven:





# **BESLISNOTA**

## **REGIONALE SAMENWERKING SOCIALE DIENSTEN**

Heerhugowaard, 16 oktober 2012  
Projectgroep regionale samenwerking Sociale Diensten

## Voorwoord

Voor u ligt de Beslisnota voor het 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> go/no-go moment in het onderzoek naar regionale samenwerking sociale diensten.

Het 1<sup>e</sup> go/no-go moment is in maart 2012 geweest. Hierin is de Hoofdpijnennotitie gepresenteerd, waarin de voorkeur voor een dienstverleningsmodel beschreven staat. Dit dienstverleningsmodel vormt de basis voor het verdere onderzoek naar de samenwerking en daarmee het belangrijkste uitgangspunt van deze nota.

Zes van de acht deelnemende gemeenten zijn akkoord gegaan met het in de Hoofdpijnennotitie beschreven dienstverleningsmodel. De gemeenten Bergen en Langedijk hebben in deze geen besluit genomen.

In deze nota wordt het dienstverleningsmodel verder uitgewerkt, een financiële doorrekening gepresenteerd en de juridische structuur behandeld. Dit is conform de afspraken met betrekking tot het 2e en 3e go / no-go moment:

- een financiële analyse van het samenwerkingsverband
- prestatie-indicatoren (als indicatie, dit wordt later uitgewerkt in een implementatieplan)
- win-win situatie
- begroting, budgetten en jaarrekening
- de invulling van het dienstverleningsmodel van de beoogde samenwerking
- de invulling van de bedrijfsvoering van het beoogde samenwerkingsverband
  
- de juridische vormgeving van het samenwerkingsverband
- de juridische en organisatorische weg om te komen tot de beoogde samenwerking

Deze Beslisnota is met de projectgroep besproken. De opmerkingen en aanvullingen van de ambtelijke deelnemers zijn zoveel mogelijk verwerkt.

De ambtenaren van de gemeente Bergen hebben ons geadviseerd bij de stuurgroep (PORA) meer tijd te vragen om het 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> go/no go moment beter te kunnen voorbereiden.

Met betrekking tot de Juridische structuur kan vermeld worden dat ambtenaren (en soms ook wethouders) van zes gemeenten een voorkeur uitgesproken hebben voor een WGR/Openbaar lichaam.

De ambtenaren van de gemeente Bergen hebben laten weten geen voorkeur te zullen uitspreken omdat zij de tijd voor interne afstemming onvoldoende vindt.

We hopen dat met deze nota alle acht gemeenten besluiten het onderzoek naar de samenwerking voort te zetten, zodat een definitieve beslissing op basis van de personele gevolgen in het 4<sup>e</sup> go / no go moment, medio december 2012, genomen kan worden.

Heerhugowaard, oktober 2012

Ray Geerling, procesbegeleider  
Friedel Nijman, projectleider

## Leeswijzer

Voor de leesbaarheid van deze nota zijn de hoofdstukken kort en bondig geformuleerd. Overwegingen en onderbouwingen leest u in de bijlagen.

Omdat de vraag “waarom doen we dit eigenlijk” nog steeds opduikt, beginnen we met het beantwoorden van die vraag en bakenen we de taakopdracht van de beoogde samenwerking af.

In hoofdstuk 2 staan de succesfactoren voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie.

Hoofdstuk 3 gaat over de formatie, taken en uitgangspunten van de uitvoeringsorganisatie. De invulling van de dienstverleningsorganisatie staat gedetailleerd omschreven in de bijbehorende bijlage.

Hoofdstuk 4 behandelt de positionering van de WNK-Bedrijven.

Hoofdstuk 5 gaat over de beleidsaspecten en beleidskeuzen, gevolgd door de bevindingen van de werkgroep Automatisering in hoofdstuk 6.

Hoofdstuk 7 geeft antwoord op de financiële huishouding. De bijbehorende bijlage is van belang, omdat daarin een door de accountant gemaakte “indicatieve begroting” staat.

In hoofdstuk 8 leest u onze voorkeur voor de juridische structuur. De keuzemogelijkheden staan beschreven in de bijlage 6 bij deze nota.

Omdat bij een nieuwe uitvoeringsorganisatie een nieuwe cultuur hoort, staat in hoofdstuk 9 een doorkijk naar het onderzoek dat uitgevoerd wordt in de implementatiefase (2013).

Tot slot vindt u een samenvatting van alle beslispunten in hoofdstuk 10.

## INHOUDSOPGAVE

## PAGINA

Leeswijzer .....	3
1. Inleiding .....	5
1.1 Waarom één gezamenlijke uitvoeringsorganisatie? .....	5
1.2 Kwalitatieve ambities .....	6
1.3 Afbakening samenwerking .....	7
2. Uitgangspunten samenwerking .....	10
2.1 Doorslaggevende succesfactor .....	10
2.2 Visie en missie .....	10
2.3 Prestatie-indicatoren .....	11
3. Invulling dienstverleningsmodel (zie ook Bijlage 1) .....	13
3.1 Formatie .....	13
3.2 Taken .....	14
3.3 Opvattingen en overtuigingen .....	15
3.4 Organisatorische uitgangspunten .....	15
4. Gevolgen WNK Bedrijven .....	16
4.1 Positionering SW-bedrijf .....	16
4.2 De werkgroep herstructurering SW-bedrijf .....	16
4.3 Contourennota (zie ook Bijlage 2) .....	16
5. Beleid (zie ook Bijlage 3) .....	17
5.1 Analyse .....	17
5.2 Positionering van het beleid .....	18
6. Automatisering en werkprocessen (zie ook Bijlage 4) .....	19
6.1 Conclusies .....	19
6.2 Aanbevelingen .....	19
7. Financiën (zie ook bijlage 5) .....	21
7.1 Financiële verhoudingenstructuur .....	21
7.2 Prestatiebeoordeling .....	22
7.3 Prestatiebeoordeling directie .....	23
7.4 Overige overwegingen .....	28
7.5 Efficiency-voordelen .....	28
8. Juridische vormgeving (zie ook Bijlage 6) .....	30
9. Implementatiefase	
9.1. Cultuur .....	32
10. Besluiten .....	34

### BIJLAGEN:

1. Invulling dienstverleningsmodel
2. Contourennota
3. Beleid
4. Automatisering
5. Financiën
6. Juridische vormgeving



## 1. Inleiding

In de regio Alkmaar is gekozen voor vergaande samenwerking op het gebied van sociale zaken in de vorm van één nieuwe organisatie. Deze keuze is gebaseerd op de verwachting dat de eisen aan sociale diensten steeds hoger worden en dat het risico van schommelingen in de kwaliteit steeds groter wordt. De noodzaak om klanten aan werk te helpen en om een effectief handhavingsbeleid te voeren, wordt sterker. De acht gemeenten verwachten dat door samenwerking de capaciteit van de sociale dienst om klanten aan werk te helpen, vergroot wordt. Met de vorming van één organisatie neemt de kwetsbaarheid van de individuele afdelingen af en kunnen de continuïteit en kwaliteit verbeterd worden.

### 1.1 Waarom één gezamenlijke uitvoeringsorganisatie?

De voordelen van een gezamenlijke uitvoering kunnen als volgt weergegeven worden:

#### Voordelen voor de klant:

- Verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening door het aan alle klanten beschikbaar stellen van specialistische kennis en door professionalisering van de dienstverlening. De effectiviteit van de dienstverlening en de kans om uit een uitkeringssituatie te komen, neemt daardoor toe.
- Meer continuïteit in de dienstverlening. De dienstverlening is niet meer afhankelijk van één of enkele medewerkers. Medewerkers kunnen elkaar vervangen waar nodig. Ook zijn meer mogelijkheden aanwezig tot verbetering van de bereikbaarheid (aantal openingsuren, telefonisch, via internet).
- Alle inwoners in de regio krijgen een adequaat serviceniveau aangeboden en een uniforme behandeling.

#### Voordelen voor de deelnemende gemeenten:

- Risicovermindering. De kwetsbaarheid, in termen van afhankelijkheid van enkele medewerkers, wordt verkleind.
- Een meer geconcentreerde inzet van beleids capaciteit is mogelijk en noodzakelijk gezien de toenemende ruimte c.q. gemeentelijke verantwoordelijkheid in het kader van de WWB (bijvoorbeeld op het gebied van handhaving en re-integratie). Een regionale sociale dienst is beter in staat om zelfstandig invulling te geven aan de toekomstige beleidsopgaven. Samenwerking binnen één uitvoeringsorganisatie bevordert tevens het voeren van een gemeenschappelijk arbeidsmarktbeleid.
- Sterkere partij in de markt ten opzichte van derden. Een grotere organisatie heeft meer onderhandelingskracht en inkoopmacht. Er kan ook specifieke capaciteit worden vrijgemaakt voor het aansturen van leveranciers en het monitoren van prestaties.
- Mogelijkheden tot kostenbesparing bij gelijkblijvende of verbeterde kwaliteit (optimalisering prijs-prestatieverhouding).

#### Voordelen voor de medewerkers:

- Medewerkers kunnen zich meer concentreren op één of een aantal onderdelen van het takenpakket.
- Er is meer gelegenheid voor interactie met collega's die dezelfde functie hebben en met specialisten op een bepaald gebied. Dit bevordert de professionalisering van de uitvoering.
- Medewerkers hebben meer carrière-, scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Er zijn meer functies in de organisatie. De mogelijkheden om door te groeien naar een andere of hogere functie nemen toe.
- Ziekte en verlof kunnen beter worden opgevangen (vermindering kwetsbaarheid van de organisatie).
- Er is sprake van betere interne ondersteuning (bijvoorbeeld op het gebied van ICT) omdat de ondersteunende diensten zich volledig kunnen concentreren op één organisatie.
- Potentiële voordelen vanuit management- en bedrijfsvoeringsoptiek:
  - Schaalvergroting biedt een beter uitgangspunt voor een efficiëntere bedrijfsvoering.
  - Betere opvang van uitval en van pieken en dalen in de werkbelasting.
  - Focus op één takenpakket maakt de bedrijfsvoering eenvoudiger.
- Betere uitgangspositie voor samenwerking met derden (in de keten).
- Betere positie bij inkoop van diensten en bij opdrachtverstrekking aan derden.

Ondanks alle voordelen is het niettemin realistisch er van uit te gaan dat voor sommige medewerkers en andere belanghebbenden de nadelen in hun persoonlijke afweging zwaarder blijven wegen dan de voordelen. Dit is een onvermijdelijk gegeven bij elk groot organisatieveranderingsproces. Als de uitvoeringsorganisatie succesvol is, zal deze groep ongetwijfeld kleiner worden. Voor sommigen zal de tijd zijn werk moeten doen en een kleine groep medewerkers zal wellicht besluiten dat hun toekomst elders ligt.

## 1.2 Kwalitatieve ambities

De ambities van de nieuwe uitvoeringsorganisatie zijn al in belangrijke mate verwoord in de Hoofdlijnennotitie. Uiteindelijk zullen ook concrete, meetbare doelstellingen worden afgeleid, die bereikt moeten worden in de jaren vanaf 2014. Het is niet zinvol deze doelstellingen op dit moment te benoemen; wel kunnen enkele ambities worden geformuleerd, gericht op het bereiken van optimale kwaliteit op de volgende punten:

- a. bereikbaarheid en toegankelijkheid;
- b. klantgerichtheid van de organisatie;
- c. kwaliteit van het dienstenaanbod.

De gemeenschappelijke noemer van deze ambities is 'zeker stellen van de kwaliteit van de dienstverlening'<sup>1</sup>.

### **Ad. a. Optimale bereikbaarheid en toegankelijkheid waarborgen**

Uitgangspunt is dat daar waar de gemeentebesturen dat wensen, de lokale (gemeentelijke) contactpunten voor klanten gehandhaafd worden. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat de klant voor informatie (eerste vragen) het gemeentehuis binnen kan lopen. Ook afspraken met consultants van de uitvoeringsorganisatie kunnen desgewenst op de gemeentehuizen van de gemeenten waar de klant woont, uitgevoerd worden. Van geval tot geval zal worden bepaald wat het gewenste model is en welke extra kosten daar eventueel mee gemoeid zijn.

Optimale bereikbaarheid wordt ook nagestreefd daar waar het gaat om de toegang via internet, het vormgeven van een helpdesk, de opvang (bijvoorbeeld centrale balie) en routing binnen het gebouw, etc. Bij het nader uitwerken van het onderwerp bereikbaarheid zal expliciet aandacht worden geschonken aan de behoeften van de diverse categorieën klanten.

### **Ad. b. Klantgerichtheid is de rode draad**

De dienstverlening moet voor klanten op een transparante manier georganiseerd worden. Een uitgangspunt bij de inrichting van het dienstverleningsconcept is dat de klant met al zijn vragen zoveel mogelijk terecht kan bij één contactpersoon (consulent). Dit betekent in essentie dat er met vaste klantteams wordt gewerkt (één team bedient een vaste groep klanten). Van medewerkers wordt verwacht dat zij vanwege hun regiefunctie meer vakinhoudelijke kennis, meer vaardigheden of meer kennis over de klant ontwikkelen. Zij worden hierin ondersteund door het management. Het tijdig en correct afwikkelen van procedures en het serieus nemen van de klant worden als voorwaarde beschouwd. Periodiek tevredenheidsonderzoek onder klanten en het werken met cliëntenraden zal zorgen voor de noodzakelijke feedback.

### **Ad. c. 1. De uitvoeringsorganisatie stelt zich tot doel om een optimale match tot stand te brengen tussen het aanbod van diensten en de vraag van de klant.**

De uitvoeringsorganisatie zal daarbij het klantenbestand segmenteren en klanten groeperen. Vervolgens zal worden bepaald welke dienstverlening ingezet wordt per klantengroep. Zie hiervoor ook doelgroepomschrijving in bijlage 1 (invulling dienstverleningsmodel). Ten opzichte van de huidige situatie is hier een voordeel te bereiken omdat de uitvoeringsorganisatie veel meer klanten heeft dan elk van de huidige sociale diensten en er dus onderscheid mogelijk is tussen groepen klanten zonder dat deze groepen direct heel klein worden. Voorlichting op-maat bieden, sluit hierop aan.

---

<sup>1</sup> Een algemeen uitgangspunt bij de vorming van het samenwerkingsverband is uiteraard dat de klant daar niets van mag merken. Daarmee wordt bedoeld dat het samenwerkingsproces niet mag leiden tot een (tijdelijke) dip in het dienstverleningsniveau. Ook dienen veranderingen in het aanbod van diensten, die het gevolg zijn van de samenwerking, goed en vooraf met de klant gecommuniceerd te worden.

**Ad. c. 2. De uitvoeringsorganisatie benut optimaal de beleidscapaciteit voor de ontwikkeling van nieuwe producten.**

Deze nieuwe producten zullen vooral gericht zijn op toeleiding naar werk (re-integratie) en op het 'hoogwaardig' handhaven van het beleid (toetsen van rechtmatigheid).

### 1.3 Afbakening samenwerking

Hieronder een beschrijving van de taken die door de uitvoeringsorganisatie uitgevoerd worden.

**Werk en inkomen**

De nieuwe uitvoeringsorganisatie zal veel van de taken die tot het takenpakket van de huidige sociale diensten behoren, gaan uitvoeren. De organisatie geeft ondermeer uitvoering aan de Wet Werk en Bijstand (WWB) en aanverwante regelingen en heeft als zodanig taken op het gebied van inkomensondersteuning en toeleiding naar werk.

Een totaaloverzicht van de beleidstaken en producten die overgedragen worden aan de nieuwe uitvoeringsorganisatie is gegeven in de volgende figuur:

Beleidsdomeinen en –processen WWB	Relevante terreinen
Doelmatigheid	Uitstroombesluit; re-integratiebeleid; sociale activering; toeleiding naar gesubsidieerde arbeid (Sw), de tegenprestatie, loondispensatie
Rechtmatigheid	Inkomensverstrekking WWB, IAOW, IAOS, BBZ; interne controle/single audit; sociale recherche; boeten en maatregelen; fraude- en handhavingsbeleid; verificatiebeleid, debiteurenbeleid, toeslagenbeleid.
Suwi-gerelateerd	Inkoopbeleid; samenwerking UWV; samenwerking met het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid (RPA).

**Minimabeleid**

Zoals in hoofdstuk 5 “Beleid” van deze nota staat uitgewerkt is het minimabeleid in de verschillende gemeenten door wetgeving en gezamenlijke beleidsvoorbereiding in de regio steeds meer op elkaar gaan lijken. Ook qua uitvoering zijn de processen uniformer geworden.

Het advies is om de uitvoering van het minimabeleid bij de uitvoeringsorganisatie onder te brengen, op basis van de volgende argumenten:

- Voor de uitvoering van het minimabeleid en voor de reguliere bijstandsverstrekking wordt gebuikt gemaakt van dezelfde (ICT-)applicaties. Het zou veel geld en inspanning kosten om deze applicaties ook in elke gemeente in de lucht te houden.
- In de kleine gemeenten is de omvang van werkzaamheden in het kader van minimabeleid (zowel administratief, consulaire als beleidsmatig bij elkaar opgeteld) minder dan 2 fte. Indien de capaciteit om de werk- en inkomensstaken uit te voeren in het kader van de WWB naar de uitvoeringsorganisatie gaat, blijft er onvoldoende capaciteit achter in deze gemeenten om voor een goede uitvoering van het minimabeleid te zorgen.
- Een aanmerkelijk deel van de begunstigden van het minimabeleid zijn veelal dezelfde klanten die reguliere bijstand volgens de WWB ontvangen. Het bedienen van dezelfde klanten vanuit één organisatie voorkomt de kosten van het voeren van dubbele administraties.

We verwachten dat de uitvoering van het minimabeleid efficiënter kan plaatsvinden vanuit een gezamenlijke organisatie, zeker als dit ondersteund wordt door het plaatsen van een snelbalie bij elke gemeente. Voorwaarde is wel dat een koppelingsvlak aanwezig is voor de uitwisseling van bestanden.

Dit hoeft niet noodzakelijkerwijs te betekenen dat gemeenten ook overeenstemming moeten bereiken over de inhoud van het minimabeleid. Het streven is om de beleidsvoorbereiding zoveel mogelijk in regionaal verband te doen. De beleidsbepaling blijft uiteraard voorbehouden aan de gemeentebesturen.

Gemeenten kunnen de uitvoering van het eigen minimabeleid inkopen bij de uitvoeringsorganisatie (op basis van een offerte) en zo de gewenste couleur locale vormgeven. Er zal dus een situatie ontstaan waarbij de nieuwe uitvoeringsorganisatie verschillende 'modules' (of varianten) minimabeleid kan uitvoeren.

### **Maatschappelijke Ondersteuning**

Een aantal belangrijke taken op het gebied van maatschappelijke ondersteuning die (soms) uitgevoerd worden door sociale diensten blijven bij de gemeente. Zo zal de nieuwe uitvoeringsorganisatie de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) niet uitvoeren. Deze wordt momenteel op verschillende wijzen door de gemeenten in eigen beheer uitgevoerd. De huidige praktijk kan in de toekomst worden heroverwogen, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van nieuwe of herziene wetgeving op dit terrein, of de behoefte om te komen tot een integrale uitvoering op een aantal terreinen van het Sociaal Domein.

De nieuwe uitvoeringsorganisatie verleent ondersteuning, die erop gericht is re-integratie op de arbeidsmarkt mogelijk te maken (sociale activering, doorverwijzing naar – en samenwerking met - gespecialiseerde zorginstellingen).

### **Schuldhulpverlening**

De uitvoering van de schuldhulpverlening is binnen de regio divers georganiseerd: deels ondergebracht bij de gemeente Alkmaar, deels bij andere externe organisaties, terwijl een enkele sociale dienst het zelfstandig uitvoert. (o.a. Heerhugowaard). Een totale onderbrenging bij de regionale uitvoeringsdienst wordt voorgestaan omdat:

- in de praktijk blijkt dat de sociale dienst in een aantal gevallen op grond van de WWB garanties moet afgeven voor schuldsaneringsleningen. Dit geldt voor zowel klanten als niet-klanten van de sociale dienst.
- De sociale dienst nogal eens wordt gevraagd directe betalingen te doen ter voorkoming/opheffen van (dreigende) afsluiting nutsvoorzieningen en huisontruimingen.
- In veel gevallen de klanten bekend zijn bij de sociale dienst.
- In een aantal gevallen sprake is van beslaglegging op de WWB-uitkering. Vanuit dit signaal kan de sociale dienst direct in overleg treden met betrokkene(n).
- De afdeling Sociale Zaken van de gemeente Alkmaar heeft positieve ervaringen met de uitvoering van regionale schuldhulpverlening.
- Een directe relatie met de klant en een snelle oplossing van de schuldproblematiek zal de doorstroming naar de arbeidsmarkt gunstig beïnvloeden.
- De omvang van de case-load schuldhulpverlening naar verwachting zo groot is dat er voldoende waarborg van deskundigheid en vervanging binnen de regionale uitvoeringsorganisatie zal zijn.

### **Overige producten**

De overige producten die door de regionale uitvoeringsdienst geleverd worden, zijn:

- Uitvoering Wet Basisvoorziening Kinderopvang (alleen onderdeel verstrekken van vergoedingen).
- Horen van partijen bij bezwaar en beroep (er wordt een aparte commissie ingesteld). Het instellen van een aparte commissie is afhankelijk van de juridische structuur van de nieuwe organisatie, waarover verderop in deze nota meer (hoofdstuk 8).

Er zijn een aantal activiteiten dat nu door (sommige) sociale diensten wordt geleverd en die niet overgaan naar de regionale uitvoeringsdienst. Het primaat voor de levering van deze producten ligt in de huidige situatie al vaak bij een andere afdeling binnen de gemeente. Deze producten en activiteiten worden in de eigen gemeentelijke organisatie belegd ofwel ondergebracht in een ander samenwerkingsverband. De uitvoeringsorganisatie zal daar waar nodig samenwerken met de (gemeentelijke) organisatie of afdeling die deze producten levert.

Hieronder is een overzicht gegeven van de taken die door de afzonderlijke gemeente zelf worden uitgevoerd, dus niet door de nieuwe uitvoeringsorganisatie:

- Volwasseneneducatie
- Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)
- Jeugdzorg
- Uitvoering Wet basisvoorziening kinderopvang (onderdeel beoordeling kwaliteit kinderopvangcentra en bijhouden register)
- Kwijtschelding belastingen
- Sociale zorg bij rampen (inzet van medewerkers wordt wel ondergebracht in rampenplannen)
- (Sociale zorg na) huisuitzettingen
- Parkeerkaarten invaliden
- Afgeven verklaringen voor min- en onvermogenen
- Wet op de lijkbezorging

## 2. Uitgangspunten samenwerking

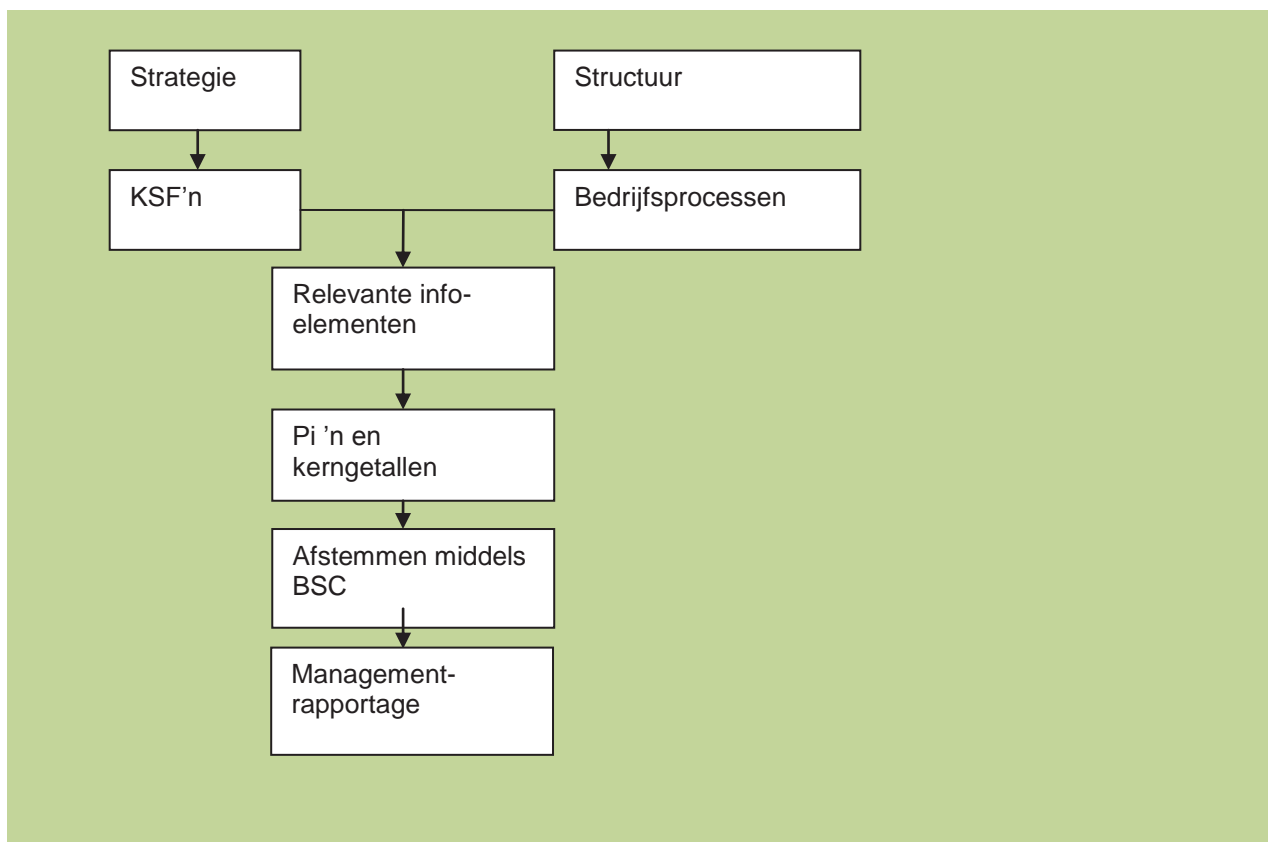
### 2.1 Doorslaggevende succesfactor

Er wordt bij samenwerking vaak gezegd: als de wil tot samenwerking er is, komt die samenwerking ook wel tot stand. Oftewel: waar een wil is, is een weg. Enkel de wil tot samenwerking is echter vaak onvoldoende. Er dient bij alle betrokkenen het besef aanwezig te zijn dat samenwerking noodzakelijk is voor het bereiken van de doelen die zijn gesteld en het oplossen van de problemen waarmee men wordt geconfronteerd. De wil tot samenwerking moet dus worden ondersteund door inhoudelijke overwegingen over nut en noodzaak van samenwerking. Pas dan is de wil tot samenwerking bestendig. Als die door iedereen gevoelde noodzaak (sense of urgency) er in voldoende mate is, zal er een basis zijn om de problemen die zich voordoen op de weg naar samenwerking op te lossen. En omgekeerd: als dit gevoel onvoldoende aanwezig is, zal elk knelpunt een breuk in de samenwerking kunnen betekenen.

### 2.2 Visie en missie

In dit hoofdstuk is een exercitie gemaakt op de visie en missie van het toekomstig samenwerkingsverband. In de implementatiefase zullen de visie en missie verder worden aangescherpt en gevalideerd om uiteindelijk uit te monden in concrete prestatie-indicatoren en kengetallen waarop de managementrapportage zal worden ingericht. Om kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren te kunnen realiseren zijn een aantal kerncompetenties noodzakelijk. Hiervoor is een voorbeeld-opzet gemaakt in dit hoofdstuk.

Dit alles is gebaseerd op de interne berichtgevingsmethode. Visueel ziet deze methode er als volgt uit:



### **Visie**

Wij stimuleren en vergroten het maatschappelijk participeren van onze klanten die kunnen werken door hen gericht via de kortste weg naar werk te begeleiden en klanten die niet kunnen werken een ondersteuning aan te bieden. Wij zorgen snel voor werk en/of inkomen en/of ondersteunende diensten. Wij richten ons op het vergroten van de zelfredzaamheid en vitaliteit van onze klanten.

### **Missie**

Wij zijn een organisatie waarin:

- betrokken, succesvolle mensen samen werken aan ons hoogste doel: wij zijn erop gericht om de zelfredzaamheid en vitaliteit van onze klanten te vergroten;
- iedereen in staat wordt gesteld om de eigen ambities waar te maken;
- openheid, transparantie en integriteit onze grootste waarden zijn.

### **Kernwaarden:**

Wij zijn snel, duidelijk en betrouwbaar:

- Snel in beslissen;
- Duidelijk over rechten en plichten;
- Betrouwbaar in het nakomen van onze afspraken.
- Wij maken zichtbaar dat we snel, effectief en efficiënt handelen.

## 2.3 Prestatie-indicatoren

Uit de visie en missie kunnen bijvoorbeeld de volgende uitgangspunten gedestilleerd worden, die als kritische succesfactoren benoemd kunnen worden:

- Tijdigheid
- Juistheid
- Efficiency
- Betrouwbaarheid
- Verandersnelheid
- Personeel

### **Prestatie-indicatoren**

Op basis van de hierboven genoemde uitgangspunten kunnen prestatie-indicatoren geformuleerd worden op het gebied van financiën, bedrijfsvoering, klanttevredenheid en leer & groeivermogen:

### **Kerncompetenties**

Om de prestatie-indicatoren te kunnen realiseren heeft de organisatie een aantal competenties nodig. Onderstaand worden een paar competenties als voorbeeld beschreven. In de implementatiefase (2013) zullen de prestatie-indicatoren en kerncompetenties opnieuw aan de orde komen en vastgelegd worden in een Service Level Agreement (zie hiervoor ook Hoofdstuk 7 "Financiën").

Kerncompetenties kunnen bij voorbeeld zijn:

Visiebegrip	Invulling/de wijze van realisatie
Klantgericht	Ken je doelgroep Ken je cliënt Snel beslissen en handelen
Goede dienstverlening	De individuele cliënt krijgt zijn recht Oog voor bijzondere omstandigheden Maatwerk verlenen
Resultaatgericht	Beleidskader gericht op activiteiten met duurzaam resultaat Duidelijke prioriteitstelling De goede dingen goed en slim doen
Financieel gezond	Bij een hoog financieel risico meer controle (schadelast beperken) Kosten-baten-afweging bij de inzet en uitvoering van beleidsinstrumenten Bijsturen indien de financiën hierom vragen
Efficiënt	Beperken overdrachtsmomenten Eenmalig registreren en hergebruiken gegevens Minimaliseren administratieve verplichtingen voor cliënt en medewerker
Veranderbereidheid	Plannen, doen, analyseren, leren, bijstellen (Plan, Do, Check, Act) Benchmarken en leren van anderen Flexibiliteit, snel inspelen op veranderingen
Vaardige medewerkers	Eigen caseload, resultaat en regieverantwoordelijk Op uitstroom, participatie en zelfredzaamheid van de cliënt gericht Verantwoordelijkheid dragend en nemend
Coachende leidinggevende	Vertrouwen geven Ruimte bieden en proces faciliteren Inspireren



### 3. Invulling dienstverleningsmodel

In dit hoofdstuk worden de eerste hoofdlijnen van het dienstverleningsconcept voor de Sociale dienst Regio Alkmaar (hierna: SRA) weergegeven. In de implementatiefase wordt het dienstverleningsconcept verder uitgewerkt. Het dienstverleningsconcept is gebaseerd op de visie en missie uit het voorgaande hoofdstuk; op de behoefte vanuit de beoogde samenwerkingspartners op het gebied van behoud van de plaatselijke couleur locale en om de dienstverlening zo dicht mogelijk bij de burger te organiseren. Met de nieuwe organisatie wordt tevens beoogd de dienstverlening aan de cliënt verder te verbeteren.

Om inzicht te krijgen in de omvang van het SRA zijn de deelnemende gemeenten gevraagd een aantal kengetallen –peildatum 31 december 2011- aan te leveren die de kaders vormen voor de ontwerpfasen<sup>2</sup>. Naast de omvang van de verschillende uitkeringsbestanden is gevraagd naar het aantal vorderingen alsmede de uitstaande bedragen.

Ook is gekeken naar de omvang van het personeel dat belast is met de uitvoering van de WWB. Gebruikelijk is onderscheid te maken naar de directe kosten en de kosten-plaatsen (inclusief overhead).

#### 3.1 Formatie

Zoals aangegeven is de formatie van het toekomstig samenwerkingsverband in de ontwerpfasen afzonderlijk behandeld. Reductie van personeel, bij dergelijke projecten, maakt daarbij vaak deel uit van de te realiseren financiële voordelen. Om inzicht te krijgen in de gewenste omvang van de regionale sociale dienst is het van belang de huidige situatie in kaart te brengen. Op basis van de aangeleverde gegevens<sup>3</sup> ontstaat het volgende indicatieve beeld:

Gemeente	Formatie in fte's (exclusief bestuursondersteuning en schuldhulpverlening)	Loonkosten
Alkmaar	68,50	3.837.000
Heerhugowaard	28,20	1.740.404
Langedijk	9,50	486.240
Bergen	7,54	431.027
Castricum	10,20	594.011
Heiloo	8,60	570.119
Schermer	1,00	59.093
Graft de Rijk	1,10	59.909
<b>Totaal</b>	<b>134,64</b>	<b>7.777.803</b>

Op basis van de hierboven gepresenteerde matrix is nagegaan wat de meest wenselijke omvang is van de nieuwe uitvoeringsorganisatie Sociale diensten (dus exclusief WNK). Bij de formatieberekening is uitgegaan van de benchmark sociale zekerheid Stimulansz waarbij alleen de workload is meegenomen die betrekking heeft op het WWB bestand.

De totale formatie voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie wordt berekend op 145,55 fte. Dit is inclusief de ondersteunende functies en schuldhulpverlening.

<sup>2</sup> Wat betreft de kenmerken van de gemeentelijke sociale diensten blijft deze matrix gehanteerd waarbij opgemerkt wordt dat deze gegevens in de loop van de tijd zullen fluctueren. Het is wel de bedoeling dat deze frequent wordt geactualiseerd zodat op het moment van besluitvorming in de ontwerp- en daarna in de implementatiefase, de gegevens actueel zijn.

<sup>3</sup> Peildatum 31 december 2011, tenzij anders aangegeven.

Conclusie is dat de verhouding 4 tot 5 fte ten opzichte van 100 reguliere WWB (IOAW/IOAZ/BBZ, exclusief schuldhulpverlening) als geldende norm kan worden beschouwd. Op plusminus 3100 cliënten zou de marge van de formatie liggen tussen 124 en 155. Uiteraard is een en ander afhankelijk van het aantal activiteiten dat men ten behoeve van het cliëntenbestand verricht. Daarbij kan als kader ook worden meegenomen welke directe uitvoeringskosten men verkrijgt voor de uitvoering van de WWB. In de ontwerpfase hebben de gemeenten moeten inventariseren welke functies gerelateerd zijn aan de uitvoering van de WWB en aanverwante regelingen.

Afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden, zal er ook capaciteit bij de gemeenten nodig zijn voor bijvoorbeeld ondersteuning van de wethouder en voor het uitvoeren van bepaalde taken die niet door het SRA worden gedaan.

Voor schuldhulpverlening is een aantal fte van 26,3 berekend. Dit aantal is opgebouwd naar aanleiding van het verwachte aantal aanvragen in 2012 in combinatie met de werkzaamheden en normtijden. Voor een verdere onderbouwing verwijzen wij u naar pagina 16 van Bijlage 1: Invulling dienstverleningsmodel.

Werkzaamheden		Normtijden (min)
Informatiegesprek	gesprek	30
	adm.	30
adviesgesprek	Afhandeling	
	gesprek	30
	adm.	30
Integrale intake	Afhandeling	
	3 gesprekken	180
	adm.	300
Casemanagement	Afhandeling	
	Afstemming	240
Schuldregeling	Schuldregeling	780
	Heronderzoeken	360
Budgetbeheer	Totaal	420
	Basis	300
Budgetbegeleiding		240
Afgifte WSNP-verklaring		240
Nazorg		240

### 3.2 Taken

Met betrekking tot de uit te voeren werkzaamheden door de nieuwe organisatie wordt voorgesteld om alle uitvoeringsactiviteiten gericht op verstrekken van uitkeringen (aan <65jaar) op grond van WWB, IOAW/IOAZ/BBZ, bijzondere bijstand, gemeentelijke minimaregelingen, terug- en invordering van bedragen en re-integratie hierin onder te brengen.

Daarnaast wordt voorgesteld - om alle beleidsontwikkende en –uitvoerende activiteiten op tactisch en uitvoerend (operationeel) niveau voor de hierboven genoemde terreinen, eveneens in de regionale sociale dienst te positioneren. Met betrekking tot het vormgeven en onderhouden van contacten met klanten (potentiële uitkeringsgerechtigden), overige externen, (inkoop-)contracten alsmede het beheer hierover, wordt voorgesteld dit onder te brengen onder de directe verantwoordelijkheid van het sturend management van de organisatie.

Het team Schuldhulpverlening voert de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening uit en ondersteunt de burger met het organiseren van de volgende taken:

- Herfinanciering
- Betalingsregelingen
- Minnelijke schuldregeling
- Wettelijke schuldregeling
- Nazorg

### 3.3 Opvattingen en overtuigingen

De opvattingen en overtuigingen m.b.t. het dienstverleningsconcept zijn in hoofdstuk 2 van deze nota (onderdeel 2.3.) verbonden aan concrete prestatie-indicatoren en kengetallen. De uitgangspunten zijn:

- De klant staat centraal.
- De zelfredzaamheid en zelfverantwoordelijkheid van de klant staat centraal. Dit betekent dat de klant wordt gewezen op zijn rechten en plichten m.b.t. zijn claim- of ondersteuningsaanvraag en de SRA hem informatie, advies en ondersteuning aanbied om de claim- of ondersteuningsaanvraag te ondersteunen.
- De dienstverlening aan de klant wordt zo dicht mogelijk bij de klant gepositioneerd.
- One-stop-shopping. Dit betekent dat er naar wordt gestreefd om intake, diagnose en claimvaststelling in één procesgang te realiseren.
- Niet de vraag van de klant staat centraal maar de vraag achter de vraag. Dit betekent dat er een integrale probleemaanpak wordt nagestreefd waarbij alle producten in onderlinge samenhang worden aangeboden aan de klant.
- Oorzaakbestrijding helpt het beste om het toekomstperspectief van de klant blijvend te verbeteren.
- Het klantbeeld kan het best worden vastgesteld in de directe woonomgeving van de klant.
- Actieve begeleiding van klanten verhoogt de participatiegraad en daarmee de zelfredzaamheid en vitaliteit van de klant.
- Beïnvloeding van het toekomstperspectief van de klant is het grootst gedurende de eerste 6 maanden na het eerste contact.
- Hoogwaardig handhaven wordt ingevuld volgens het principe van risicomangement.

### 3.4 Organisatorische uitgangspunten

Puntsgewijs zien de organisatorische uitgangspunten er als volgt uit:

- Persoonlijke klantcontacten worden georganiseerd dicht bij de burger. Dit betekent dat in de deelnemende gemeenten een loket georganiseerd kan worden waar de inwoners van die gemeente voor informatie en advies terecht kunnen.
- Medisch- en arbeidskundig onderzoek wordt uitgevoerd onder regie van de klantmanager in de front-office.
- Telefonische, schriftelijke en elektronische dienstverlening wordt georganiseerd in een centraal klantcontactcentrum in de front-office. Hieraan liggen bedrijfseconomische redenen ten grondslag.
- Klanten met een langdurige relatie krijgen één vast aanspreekpunt. Hierbij gaat het vooral om contacten op het gebied van leefbijstand, re-integratie en schuldhulpverlening.
- Klanten met een (regelmatige) kortstondige relatie krijgen géén vast aanspreekpunt. Hierbij gaat het met name om aanvragen op het gebied van bijzondere bijstand en langdurigheidstoelage van klanten die geen leefbijstand of re-integratie hebben.

Voor een uitgebreide en gedetailleerde invulling van het dienstverleningsmodel verwijzen wij u naar bijlage 1. Hierin vindt u een beschrijving van de doelgroepen, de bedrijfsvoering, de functies en formatie van de nieuwe uitvoeringsorganisatie.

#### **BESLUIT m.b.t. het dienstverleningsmodel:**

- voor de regionale sociale dienst kiezen voor de invulling van het dienstverleningsmodel zoals in deze nota is opgenomen en uitgewerkt is in bijlage 1;
- de invulling van de bedrijfsvoering laten uitvoeren conform hetgeen beschreven staat in bijlage 1.

## 4. Gevolgen WNK Bedrijven

### 4.1 Positionering SW-bedrijf

Bij het hanteren van het dienstverleningsmodel, zoals vastgesteld in de Hoofdpijnennotitie van maart 2012, zal een nieuwe organisatie ontstaan waarin de huidige Sociale Diensten en het Sw-bedrijf zijn opgenomen. De regie op het toeleiden naar werk of ondersteuning en het uitkeringstraject zullen in één hand en onder één aansturing verenigd zijn. Voor de huidige functies van het Sw-bedrijf zal in de toekomstige organisatie worden aangesloten bij het in de Hoofdpijnennotitie genoemde scenario 3 (model Westerlaken). Hierbij zal het beschut werken separaat worden ingericht en de overige functies van het Sw-bedrijf worden ondergebracht bij het nieuwe Leerwerkbedrijf. Op termijn wordt gestreefd naar een samenwerking met de andere (nieuwe) Sw-bedrijven in de regio.

### 4.2 De werkgroep herstructurering SW-bedrijf

De werkgroep herstructurering is na het indienen van het herstructureringsplan op 1 mei 2012 opgeheven. Hiervoor in de plaats is de werkgroep herstructurering SW-bedrijf gekomen, die de opdracht heeft gekregen een contourennota te schrijven over de ontvlechting van het SW-bedrijf en daaropvolgend inhoud te geven aan een businessplan.

De opdracht aan de werkgroep, onder voorzitterschap van de directeur van WNK-Bedrijven, richt zich specifiek op de herstructurering van het SW-bedrijf op basis van de hieronder geformuleerde uitgangspunten. De opdracht luidt:

Maak een splitsing tussen Werk in een reguliere omgeving en Beschut Werk. Werk in een reguliere omgeving is bij voorkeur een gewone baan. Voor mensen met een functiebeperking bieden detacheringen vaak enig perspectief en zijn (tijdelijk) nodig. Beschut werk is voor mensen met een lage productiviteit.

### 4.3 Contourennota

De werkgroep herstructurering SW-bedrijf heeft de opdracht gekregen te onderzoeken hoe de ontvlechting van de re-integratietaken van WNK-Bedrijven vormgegeven kan worden en wat de consequenties daarvan zijn. Onder de re-integratietaken verstaan wij die taken die het WNK uitvoert in opdracht van gemeenten met financiering uit het participatiebudget. Dit budget ontvangen gemeenten jaarlijks van het Rijk en is bedoeld voor re-integratie en participatievoorzieningen voor WWB-cliënten. De huidige WNK-Bedrijven gaat zich na de ontvlechting richten op uitsluitend beschut werken voor de doelgroep WSW, ofwel cliënten met een SW-indicatie.

Voor de contourennota verwijzen wij u naar bijlage 2.

Helaas geeft de contourennota (nog) geen globaal inzicht in de (financiële) ontvlechting van WNK-Bedrijven in de onderdelen "Beschut werken" en "re-integratie". Met de vertegenwoordigers van de werkgroep, die op 27 september jl. een toelichting hebben gegeven aan de projectgroep, is afgesproken dat de werkgroep zich in het businessplan richt op de ontvlechting conform scenario 3. De werkgroep brengt hierbij ook de risico's in beeld en doet aanbevelingen gericht op het beheersen van die risico's. Het businessplan wordt uiterlijk 22 november gepresenteerd aan de projectgroep en zal onderdeel uitmaken van het 4<sup>e</sup> go/no-go moment.

Het advies van werkgroep herstructurering SW zal geen invloed hebben op het in deze nota beschreven dienstverleningsmodel.

#### **BESLUIT:**

De projectgroep adviseert u in te stemmen met het vormgeven van de herstructurering SW Bedrijf en op basis van de bestuurlijke opdracht het businessmodel voor de toekomstige SW organisatie uit te laten werken.

## 5. Beleid

Met de komst van de WWB zijn zowel landelijk als regionaal marginale verschillen ontstaan op het gebied van de opzet van de verordeningen. Dit wordt mede veroorzaakt door het feit dat gemeenten conceptverordeningen hanteren. Deze verordeningen worden qua structuur door alle deelnemende gemeenten aan het SRA gebruikt.

Zowel landelijk als regionaal kunnen we vaststellen dat het beleid toeslagen en verlagingen weinig verschillen kent. Daarnaast liggen de strategische uitgangspunten op het gebied van rechtmatigheid en doelmatigheid dicht bij elkaar. Geringe verschillen zijn er met name op het gebied van het tactische en operationele maatregelenbeleid, re-integratiebeleid, debiteurenbeleid en armoedebeleid.

Vanaf de invoering van de WWB is er al jaren regionaal samengewerkt aan beleidsontwikkeling. De verordeningen zijn qua structuur grotendeels gelijk.

### 5.1 Analyse

Regionale ontwikkelingen worden bij de afweging om te komen tot samenwerking meegenomen. De gemeenten zijn al een aantal jaren met elkaar in gesprek om te komen tot een op elkaar afgestemd sociaal beleid. Dit heeft op de verschillende beleidsterreinen geleid tot de volgende resultaten:

- de algemene uitgangspunten en het voorkomen van instroom in de WWB zijn nagenoeg gelijk;
- normen en toeslagen en het reguliere uitvoeringsbeleid in het kader van de WWB wijkt niet of nauwelijks van elkaar af;
- de uitgangspunten voor rechtmatigheid en doelmatigheid liggen dicht bij elkaar;
- de uitgangspunten voor minimabeleid verschillen niet veel van elkaar. Wel zijn er verschillen in de uitwerkingen en uitvoeringsregelingen;
- op de terreinen van de sociale recherche en de BBZ wordt al samengewerkt in de vorm van een centrumgemeente.

Er is hiermee sprake van een 'tweeslachtige' situatie. Enerzijds is sprake van sterke overeenkomsten in beleid en beleidsuitvoering. Dit dan met name op het gebied van de toeslagensystematiek. Anderzijds is er sprake van verschillen in de uitvoeringsrichtlijnen van sociale diensten vooral t.a.v. de berekeningsystematiek voor de bijzondere bijstand of minimabeleid; maar ook op het gebied van re-integratie. De beleidsmatige verschillen zijn echter dusdanig gering, dat deze geen belemmering hoeven te vormen om over te gaan tot een gemeenschappelijke uitvoering van het sociaal beleid.

Er kan worden gesteld dat op basis van de visie (het vergroten van de zelfredzaamheid en vitaliteit van burgers) de beleidstaken van de gemeenten steeds meer verschuiven van uitkeringsverstrekking naar bevordering van de maatschappelijke participatie. Gezien deze visie zal in de ontwikkeling van de huidige uitkeringsbestanden het ondersteuningselement een belangrijke taakstelling gaan vormen. Door deze ontwikkeling is de beleidsnadruk bij alle beoogde partners inmiddels komen te liggen op participatiebevordering in brede zin. Voor wat betreft de participatiebevordering in enge zin (re-integratie) werken alle beoogde partners reeds langere tijd samen op het gebied van ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt. Zie in dit kader ook de opdrachten die door een deel van de beoogde partners aan het WNK worden verstrekt om te komen tot uitstroom van cliënten.

Overleg en samenwerking met partners in dit veld zal beter slagen als de gemeenten in de regio zich krachtig kunnen presenteren. In de onderhandeling met partijen kan dan ook duidelijker worden opgekomen voor de belangen van de gemeenten en het belang van de regionale arbeidsmarkt. Het spreekt voor zich dat de gemeenten zich dan het best kunnen presenteren in een samenwerkingsvorm. Naast de eerder genoemde potentiële voordelen van een minder kwetsbare organisatie, een kwalitatief beter product en een efficiëntere bedrijfsvoering, zal het samenwerkingsverband ook de doelstellingen van de WWB beter kunnen realiseren. Het is hierbij tevens mogelijk om ook ten aanzien van arbeidsmarkt re-integratie te opteren voor specifieke gemeentelijke uitvoeringsmodaliteiten; de 'couleur locale' dus.

Voor een onderbouwing van bovenstaande verwijzen wij u naar bijlage 3. In deze bijlage worden de verschillen in beleid per gemeente benoemd. Tevens worden acties voorgesteld om tot gelijklopend beleid te komen. Deze acties worden in de implementatiefase uitgevoerd.
---

## 5.2 Positionering van het beleid

De hoofdvraag is of, en zo ja in welke mate het beleid in de nieuwe organisatie zou moeten worden ingebed. Aangegeven is dat de “couleur locale” desgewenst behouden moet blijven.

Beleid	Bestuursorgaan	
	Gemeenteraad	College
Strategisch	X (verordeningen, kadernota's)	
Tactisch	X (incidenteel)	X (beleidsregels)
Operationeel		X (uitvoeringsvoorschriften/werkinstructies)

Voor de toekomstige situatie dient de vraag te worden beantwoord of het strategisch beleid bij de gemeenten blijft dan wel wordt ondergebracht bij de regionale sociale dienst. De verordende bevoegdheid blijft bij de afzonderlijke gemeenteraden. Ten aanzien van het tactisch en operationeel beleid is het zo dat het hier om uitvoering gaat waarvan, sinds de invoering van het dualisme, is bepaald dat dit de verantwoordelijkheid is van het college (i.c. het samenwerkingsverband).

Er zijn 5 modellen ontwikkeld<sup>4</sup>;

1 Gemeente bepaalt eigen strategisch en tactisch beleid, SRA <sup>5</sup> maakt operationeel beleid en voert uit
2 Gemeente bepaalt eigen strategisch en tactisch beleid, SRA zorgt voor voorbereiding van eenduidig tactisch en operationeel beleid en voert uit
3 Gemeente bepaalt eigen strategisch, tactisch en operationeel beleid, SRA voert uit
4 SRA bepaalt strategisch en tactisch beleid op verzoek van gemeente, <u>per gemeente</u> , SRA maakt operationeel beleid en voert uit
5 SRA bepaalt strategisch en tactisch beleid <u>voor alle gemeenten gezamenlijk</u> , SRA maakt operationeel beleid en voert uit

Voor wat betreft de positie van het strategisch beleid in relatie tot het behoud van de “couleur locale” wordt opgemerkt dat dit ook mogelijk blijft indien de regionale sociale dienst hiervoor verantwoordelijk is, danwel dit in opdracht van de gemeente(n) ontwikkelt. Op deze wijze worden de verschillende beleidsniveaus zo veel mogelijk geïntegreerd en waarbij bovendien direct een check op “uitvoerbaarheid” kan worden gedaan. Het valt daarbij wel te verwachten dat de afzonderlijke gemeentelijke beleidskeuzes in de loop van de tijd naar elkaar groeien (overgang via variant 4 naar variant 5). Het argument dat hierdoor integraal –gemeentelijk- beleid minder makkelijk tot stand komt wordt niet als risico gezien omdat, in principe het aantal afstemmingsmomenten gelijk blijft.

Voorgesteld wordt de voorbereiding van het tactisch en de uitvoering van het operationeel beleid, onder te brengen in de regionale sociale dienst, hetgeen in afstemming is met het financieel besturingsmodel (zie hoofdstuk 7 “Financiën”). De beoordeling van het strategisch en tactisch beleid blijft bij elke partner. Hierbij wordt opgemerkt dat het strategisch beleid bij de beoogde partners niet fundamenteel van elkaar verschilt. De differentiatie is voornamelijk aanwezig bij het tactisch en uitvoeringsbeleid.

### **BESLUIT:**

De beleidskeuzes, zoals genoemd in bijlage 3, laten uitvoeren door de werkgroep Beleid Werk en Inkomen.

<sup>4</sup> Daar waar gemeente staat vermeld worden raad en college gezamenlijk bedoeld

<sup>5</sup> Wij hanteren de afkorting SRA voor het regionale samenwerkingsverband

## 6. Automatisering en werkprocessen

De opdracht van de werkgroep automatisering in deze fase bestond uit de volgende onderdelen:

- Het inventariseren van de huidige contracten en contractduur van de zachte en harde infrastructuur alsmede de kosten hiervan. Zowel van de gemeenten als van WNK Bedrijven, en
- het maken van een indicatie van de kosten van de ict-omgeving van het beoogde samenwerkingsverband.

Voor een uitgebreid rapport van de werkgroep automatisering verwijzen wij u naar Bijlage 4.

De werkgroep heeft eerst uitgangspunten en randvoorwaarden (zie Bijlage 4) geformuleerd. Een van de uitgangspunten is dat de keuze voor de ict-omgeving van het beoogde samenwerkingsverband geen blokkade opwerpt voor de samenwerking op het totale I&A gebied in de regio.

Hiernaast heeft de werkgroep de contractduur en de kosten van de zachte infrastructuur in beeld gebracht van de gemeenten en WNK Bedrijven. In tegenstelling tot de zachte infrastructuur (taakgerichte applicaties) konden niet alle gemeenten een indicatie van de kosten van de harde infrastructuur geven. In de conceptbegroting is een aanname voor deze kosten opgenomen. Vervolgens wordt op basis van marktverkenningen een indicatie gegeven van de globale kosten van de zachte infrastructuur van de nieuwe regionale uitvoeringsorganisatie.

### 6.1 Conclusies

1. Alle gemeenten kunnen de basisapplicaties werk en inkomen jaarlijks opzeggen bij de vorming van een regionale uitvoeringsorganisatie.
2. Niet iedere gemeente is in staat de kosten van de harde infrastructuur in beeld te brengen. Overigens geven alle gemeenten aan, dat bij de vorming van een samenwerkingsverband de harde infrastructuur (grotendeels) in stand zal blijven in de eigen gemeente. Als gevolg hiervan zal de harde infrastructuur van de nieuwe regionale uitvoeringsorganisatie een kostenverhogend effect hebben. Dit vergt van iedere individuele gemeente een overweging voor creatieve oplossingen voor de kosten van de eigen harde infrastructuur ;
3. Keuze voor applicaties in de nieuwe regionale uitvoeringsorganisatie kan voor de ene gemeente tot een kostenverlagend- en voor een andere gemeente tot een kostenverhogend effect leiden. Immers een grotere gemeente zoals Alkmaar beschikt over meer taakgerichte applicaties dan bijvoorbeeld kleinere gemeenten. Het ligt in de lijn der verwachtingen dat diverse applicaties gehandhaafd blijven voor een efficiënte uitvoering.

### 6.2 Aanbevelingen

1. In te stemmen met de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de I&A organisatie, de financiën, de harde en zachte infrastructuur;
2. In te stemmen met de jaarlijkse kosten van de huidige zachte infrastructuur van de gemeenten en WNK Bedrijven.  
Van iedere gemeente zijn de kosten van de applicaties in de notitie (Bijlage 4) in beeld gebracht. In diverse tabellen zijn de kosten van diverse applicaties buiten beschouwing zijn gelaten, omdat opname van hiervan het beeld kleurt. Onder deze tabellen is wel toegelicht welke applicaties dat zijn, de kosten van deze applicaties en de argumentatie;
3. In te stemmen met het faciliteren van de ict-omgeving door een regionaal SSC of een gastheergemeente, omdat dit tot de laagste investering leidt en de huidige verkenningen van een SCC voor regionale samenwerking op het gebied van I&A niet in de weg staat;
4. In te stemmen met de aanbeveling om de mogelijkheden te onderzoeken om de ict-omgeving van Zorg (WMO) en het technische- en functionele beheer hiervan onder te brengen in het beoogde samenwerkingsverband waardoor dubbele kosten van koppelingen kan worden voorkomen en een kostenbesparing op het beheer kan worden gerealiseerd;

5. In te stemmen met de aanbeveling om de mogelijkheden te onderzoeken om de volledige zachte en harde infrastructuur van WNK Bedrijven te integreren in de infrastructuur van het beoogde samenwerkingsverband als gevolg waarvan naar verwachting een kostenbesparing gerealiseerd kan worden. Het doel is de huidige WNK Bedrijven op te splitsen in een organisatie voor beschermd werken en een leerwerkbedrijf, welke beiden gesitueerd zullen worden in de nieuwe regionale uitvoeringsorganisatie

Door de werkgroep automatisering en werkprocessen is een inventarisatie gemaakt van de door de gemeenten gebruikte software en koppelingen, modules en ondersteunende software (zie Bijlage 4). Uitkomst van dit onderzoek is dat 6 gemeenten het uitkeringsstelsel GWS4All van Centric hanteren en 2 gemeenten CIVISION van Pinkroccade. Ten aanzien van de koppelingen, modules en overige ondersteunende software, bestaat een grote(-re) variatie. De opdracht voor de werkgroep in de ontwerpfase wordt dan ook om, zodra de kaders definitief zijn vastgesteld, aan te geven welke koppelingen ca. in de toekomst gebruikt zullen gaan worden dan wel overbodig blijken te zijn. In de ontwerpfase zal de opdracht voor deze werkgroep zijn te komen tot een eenduidige wijze van beschrijven van een aantal standaardprocessen.



## 7. Financiën

Het financiële besturingsmodel regelt de financiële verhoudingenstructuur tussen de deelnemende gemeenten onderling en tussen het SRA en de deelnemende gemeenten.

Het betreft hier de financiële geldstromen die gedefinieerd worden als grote geldstroom (inkomensdeel, participatiedeel, bijzondere bijstandsuitgaven etc.) en de kleine geldstroom (exploitatiekosten).

Voor de (financiële) besturing van het SRA is het verder noodzakelijk antwoorden te formuleren over:

- de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen het SRA en de deelnemende gemeenten (het wie);
- de wijze van prestatiebeoordeling van het SRA (het wat);
- de omgangsvormen binnen de SRA en met de deelnemende gemeenten (het hoe).

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de financiële verhoudingenstructuur tussen de deelnemende gemeenten in het SRA en de wijze van prestatiebeoordeling (het wat) van de SRA. Het betreft hier de uit delegatie voortvloeiende verantwoordelijkheid van het SRA (of onderdelen daarvan) en de daaruit voortvloeiende systematiek van prestatiebeoordeling.

In de projectgroep en het PORA zijn enkele randvoorwaarden kenbaar gemaakt, zoals het behoud van 'couleur locale per gemeente' en de wijze van het delen van risico's bij het samenwerken.

Hierin zijn niet opgenomen de exploitatiebudgetten voor Schuldhulpverlening en budgetten die een gemeente eventueel zelf ter beschikking stelt uit de algemene middelen. Het betreft hier alleen de BUIG-budgetten.

### 7.1 Financiële verhoudingenstructuur

Met betrekking tot de financiële verhoudingenstructuur tussen de deelnemende gemeenten in het SRA zijn er in feite twee mogelijkheden:

1. een aparte afrekensystematiek per gemeente met het SRA
2. een gezamenlijke afrekensystematiek met het SRA.

#### *Ad. 1 Een aparte afrekensystematiek per gemeente met het SRA.*

Door een aparte afrekensystematiek per gemeente te hanteren verandert er niets aan de huidige financiële verhoudingenstructuur. Elke gemeente is verantwoordelijk voor haar eigen winst- en verliesrekening ten aanzien van het inkomensdeel, re-integratiedeel, bijzondere bijstandslasten en van de productiekosten voor de geleverde producten.

Voor de exploitatie van het SRA is elke gemeente volgens de gangbare verdeelstructuur (bijvoorbeeld naar inwonersaantal of aantal uitkeringsgerechtigden) verantwoordelijk voor een jaarlijkse bijdrage in de vaste exploitatielasten van het SRA en hoofdelijk voor de toe te rekenen variabele exploitatielasten die in verband staan met de af te nemen activiteiten.

#### *Ad. 2 een gezamenlijke afrekensystematiek*

Bij een gemeenschappelijke afrekensystematiek worden individuele winsten en verliezen per gemeente gedeeld met die van de andere deelnemende gemeenten. Dit betekent dat er één gezamenlijke SRA-begroting wordt opgesteld die volgens een vooraf vastgestelde verdeelstructuur over de gemeenten wordt verdeeld. Hierbij treden egaliserende effecten op bij de individuele gemeentelijke begrotingen. Met andere woorden gemeenschappelijke winsten en verliezen worden volgens de vastgestelde verdeelstructuur herverdeeld. Omdat het verdeelmodel leidend is en dus niet het door de individuele gemeente vastgestelde beleid voor de verdeling van resultaten, bestaat er een kans dat de herverdeling door individuele gemeenten als onredelijk wordt beschouwd.

Hierbij wordt opgemerkt dat de financiering van de SW opdracht separaat dient te worden ingeregeld en dat voor het SRA de participatiegelden deel uitmaken van het leerwerkbedrijf van het SRA.

**Advies**

Hanteer een gezamenlijke afrekensystematiek. Hiertoe dient het SRA een begroting op te stellen waarbij de grote geldstroomkosten en de kleine geldstroomkosten inzichtelijk zijn. Voor een conceptbegroting voor het SRA verwijzen wij naar de concept begroting van PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (Zie bijlage 5). De kleine geldstroomkosten worden verdeeld in vaste en variabele exploitatielasten. Om alle deelnemende gemeenten maximaal inzicht te geven in de bedrijfsresultaten kan het beste gewerkt worden volgens de zogenaamde open-boekmethode.

## 7.2 Prestatiebeoordeling

Prestatiebeoordeling gaat over de waardering van door het SRA geleverde prestaties en is afhankelijk van:

- de meetbaarheid van prestaties;
- de beïnvloedbaarheid/niet beïnvloedbaarheid van prestaties;
- de relatie tussen input - output (efficiency);
- de relatie tussen output - doelstellingen/effect (effectiviteit).

Initieel zijn de volgende grondvormen van prestatiebeoordeling (Wat-vraag) overwogen:

### **Uitgavencentrum**

Het budget en de uit te geven middelen staan vast. De output laat zich moeilijk kwantificeren. Een uitgavencentrum wordt beoordeeld op het niet overschrijden van het budget. Hiertoe moet inzicht worden verstrekt over de omvang van de kosten.

Belangrijkste verantwoordelijkheid:

- Vergelijking toegestane middelen met verbruikte middelen.
- Output (geleverde prestaties) is niet of onvoldoende meetbaar.

### **Kostencentrum**

Het doel van het kostencentrum is een efficiënte uitvoering van de taken. De output wordt gemeten in 'q'. Deze output 'q' moet worden geleverd tegen zo laag mogelijk input, oftewel tegen zo laag mogelijke kosten. Het kostencentrum wordt beoordeeld op de behaalde efficiency. Hiertoe moet inzicht worden verstrekt over de opbouw van de kosten.

Belangrijkste verantwoordelijkheid:

- Efficiency van de uitvoering.
- Meetbare output (geleverde prestaties).
- Relatie tussen input (kosten) en output in meer of mindere mate bekend.

### **Opbrengstencentrum**

Het doel van het opbrengstencentrum is het genereren van opbrengsten. Het opbrengstencentrum wordt beoordeeld op de omvang van de opbrengsten in relatie tot de kosten die hiervoor zijn gemaakt. Hiertoe moet inzicht worden verstrekt over de opbouw van zowel de opbrengsten als de kosten.

Belangrijkste verantwoordelijkheid:

- Prestatievolume is meetbaar.
- Geen rechtstreeks verband tussen opbrengst en kosten.
- Primaire verantwoordelijkheid voor realisatie opbrengstdoelstellingen.

### **Winstcentrum**

Het doel van het winstcentrum is het genereren van (duurzame) winst. De output is meetbaar in geld. De opbrengsten en de kosten worden tegenover elkaar gezet. Het verschil tussen de opbrengsten en de gemaakte kosten is de winst. Het winstcentrum wordt beoordeeld op de omvang en de duurzaamheid van de winst. Hiertoe moet inzicht worden verstrekt over opbouw van zowel de kosten als de opbrengsten.

Belangrijkste verantwoordelijkheid:

- Saldo van opbrengsten en kosten: bedrijfsresultaat.
- Output en input zijn meetbaar als opbrengsten en kosten.
-

Het *uitgavencentrum* en het *opbrengstencentrum* vallen af als grondvorm voor het SRA. Het uitgavencentrum valt af omdat de output vrij eenvoudig te definiëren is. Het opbrengstencentrum is met name van toepassing op verkooporganisaties en valt om die reden af. De verantwoordelijkheid rondom investeringen wordt in deze notitie verweven met het kosten- en winstcentrum door middel van een lange termijn investerings- en financieringsbegroting.

Van de overige opties *kostencentrum* en *winstcentrum* wordt hierna een eerste vertaling richting het SRA gemaakt.

Op voorhand is het van belang vast te stellen voor welke prestaties het SRA verantwoordelijk wordt gesteld (Wat-vraag).

De huidige afdelingen sociale zaken zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de WWB en beschikken daartoe over drie hoofdbudgetten\*:

1. het door de rijksoverheid beschikbaar gestelde *inkomensdeel WWB*;
2. het door de rijksoverheid beschikbaar gestelde *participatiedeel WWB*;
3. het door de gemeente gealloceerde deel van het *exploitatiebudget* in verband met uitvoeringskosten (personeel, huisvesting, automatisering, inkoop et cetera).

Van belang zijn de (beleids)keuzes over de wijze waarop deze budgetten worden ingezet.

Overschotten op het participatiedeel mogen beperkt worden gereserveerd (maximaal 75% van het jaarbudget), ook mogen re-integratiekosten (participatiedeel) van een voorgaand jaar binnen grenzen worden meegenomen in het huidige jaar. Overschotten op het inkomensdeel mogen vrij worden besteed door de betreffende gemeente. Tekorten tot tien procent van dit budget moeten door de gemeente worden aangezuiverd. Voor tekorten groter dan tien procent van het inkomensdeel kan een extra aanvraag bij het ministerie worden ingediend. (IAU en MAU aanvragen)

De participerende gemeenten gaan divers om met deze budgetten.

Hierbij dient te worden opgemerkt dat de uitvoering van het BBZ en de Sociale recherche een apart financieringssysteem kent.

### 7.3 Prestatiebeoordeling directie

De vraag die gesteld kan worden is in hoeverre de directie van het SRA verantwoordelijk wordt gesteld voor de resultaten op de drie voornoemde budgetten.

De basiskeuzes (Wat-vraag) daarbij zijn:

- integrale verantwoordelijkheid voor de drie budgetten;
- alleen verantwoordelijk voor het exploitatiebudget.

Wanneer deze twee basiskeuzes worden ingevuld voor de twee vormen van prestatiebeoordeling ontstaat de volgende matrix:

Integraliteit	Vorm	
	Kostencentrum	Winstcentrum
Integrale verantwoordelijkheid directie SRA voor de drie budgetten	<b>A</b>	<b>B</b>
Directie SRA is alleen verantwoordelijk voor het exploitatiebudget	<b>C</b>	<b>D</b>

Er ontstaan nu vier kwadranten welke nader worden toegelicht, waarbij ook, vanuit financieel oogpunt, de voor- en nadelen van elk kwadrant uiteen worden gezet. De lijst is op hoofdlijnen beschreven en is niet limitatief.

\* Hiernaast zijn de huidige afdelingen sociale zaken ook verantwoordelijk voor enkele overige autonome geldstromen zoals, armoedebeleid, BBZ, IOAW en IOAZ. Deze budgetten zullen op een vergelijkbare manier als de drie expliciet benoemde geldstromen in de notitie worden behandeld.

In de navolgende tekst wordt gesproken over strategisch, tactisch en operationeel beleid. Onder deze begrippen verstaan wij op hoofdlijnen:

- beleid: een verzameling van vooraf vastgestelde regels op basis waarvan beslissingen worden genomen om een bepaald doel te bereiken;
- strategisch beleid: het maken van keuzes ten aanzien van lange termijn doelstellingen zoals verwoord in het raadsprogramma;
- tactisch beleid: het maken van keuzes ten aanzien van de inzet van instrumenten om het strategisch beleid te realiseren;
- operationeel beleid: het maken van keuzes ten aanzien van de uitvoering.

#### **Variant A: Kostencentrum met integrale verantwoordelijkheid van de SRA**

Wanneer de directie van de SRA wordt aangestuurd als een kostencentrum en integraal verantwoordelijk wordt gesteld voor de drie budgetten zullen het inkomens- en participatiedeel als ook het exploitatiebudget worden beschouwd als maximale kostenbudgetten, waarbinnen het activiteitsniveau (q) zo efficiënt mogelijk zal worden uitgevoerd.

Voornaamste voordelen:

- Naast het strategische beleid zal ook het tactische beleid (inzet en keuze van het soort in te zetten instrumenten) bij de verschillende gemeenten blijven. Hierdoor behoudt de gemeente haar eigenheid qua uitvoering van de WWB.
- Doordat het tactische beleid bij de verschillende gemeenten blijft zal het gemakkelijker zijn integraal beleid te formuleren tussen WWB en andere beleidsterreinen zoals WMO en WSW. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het financieren van inlooptrajecten WSW uit het participatiedeel. Als het tactische beleid WWB bij de SRA zou liggen dan moet hierover eerst overleg plaatsvinden tussen de deelnemende gemeenten en het SRA.
- Het activiteitsniveau voor de drie budgetten zal zo efficiënt als mogelijk worden uitgevoerd, waarbij binnen de maximale kostenbudgetten zal worden gewerkt.

Voornaamste nadelen:

- Het SRA wordt verantwoordelijk gesteld voor de drie budgetten maar moet haar uitvoering afstemmen op de door de verschillende gemeenten vastgestelde inzet van instrumenten. Hierdoor kan het SRA naar alle waarschijnlijkheid niet de financieel meest optimale mix tussen de drie budgetten tot uitvoering brengen. Dit is ook voor het personeel lastig uitvoerbaar en verhoogt de kans op fouten.
- Hierdoor zal de focus in de eerste plaats gericht zijn op het binnen de drie budgetten uitvoeren van de werkzaamheden waarbij echter de verhouding tussen de drie budgetten niet uit het oog wordt verloren.
- De prestatieuitvoering en -beoordeling met het SRA worden bemoeilijkt. Het SRA is integraal verantwoordelijk voor de drie geldstromen maar heeft niet de vrijheid om de instrumenten behorende bij deze verantwoordelijkheid in te zetten.

#### **Variant B: Winstcentrum met integrale verantwoordelijkheid van het SRA**

Indien het SRA wordt aangestuurd als winstcentrum zal de directie zoeken naar mogelijkheden om de winst op de drie budgetten samen te maximaliseren. De kosten van uitkeringen, re-integratie en apparaatskosten zullen in samenhang worden beschouwd. De directie van het SRA zal zoeken naar mogelijkheden om het totaal van deze kosten zo laag mogelijk te houden.

Voornaamste voordelen:

- Het SRA wordt verantwoordelijk gesteld voor de drie budgetten en zal het totaal van deze kosten zo laag mogelijk houden. Zij heeft de mogelijkheid de daarbij behorende instrumenten zo optimaal mogelijk in te zetten. Hierbij kan gedacht worden aan het volledig benutten van het participatiedeel om daarmee te besparen op uitkeringskosten ten laste van het inkomensbudget. De directie zal afwegen welke activiteiten het meest bijdragen aan de door deelnemende gemeenten gestelde beleids- en kwaliteitseisen en daar haar bezetting op afstemmen.

- Afhankelijk van de door de gemeenten gemaakte afspraken, doelstellingen en vastgestelde prestatie-indicatoren ligt de focus van de directie op korte en/of langere termijn.
- De prestatiebeoordeling met het SRA is door concrete afspraken, doelstellingen en prestatie-indicatoren goed mogelijk. Het SRA is integraal verantwoordelijk voor de drie geldstromen en heeft de vrijheid om de instrumenten behorende bij deze verantwoordelijkheid in te zetten. Aan het eind van de periode wordt afgerekend met de gemeente waarbij de marge-, prijs-, hoeveelheid- en efficiencyverschillen worden toegelicht.

Voornaamste nadelen:

- Het tactische beleid komt te liggen bij het SRA. De gemeenten zullen hun verordeningen “instrumentvrij” moeten maken om het SRA binnen de strategische beleidskeuzes haar beleidsvrijheid in te laten vullen. De gemeentelijke eigenheid wordt hierbij vervangen door een regionaal beleid op het terrein van de WWB. Beredenerend vanuit gemeentelijk perspectief kan dit als een nadeel worden gecategoriseerd, omdat een deel van de beleidsvrijheid- en ruimte wordt gelegd bij het SRA.
- De individuele gemeente verliest de mogelijkheid tot integrale tactische beleidsvorming. Dit is het gevolg van de keuze om het tactisch beleid bij het SRA te beleggen. De consequentie is dat er meer afstemmingsoverleg met de individuele gemeenten noodzakelijk is.

#### **Variant C: Kostencentrum waarbij het SRA alleen verantwoordelijk is voor het exploitatiebudget**

Wanneer de directie van het kostencentrum alleen verantwoordelijk is voor het exploitatiebudget ligt de focus op de beheersing van de bedrijfskosten. Na verloop van tijd ontstaat een kostenefficiënt apparaat dat door middel van een managementovereenkomst (Service Level Agreement) wordt aangestuurd.

Voornaamste voordelen:

- Naar verwachting zal een kostenbesparing gerealiseerd worden op de beheersing van de bedrijfskosten (uitvoeringskosten).
- Naast het strategische beleid zal ook het tactische beleid bij de verschillende gemeenten blijven. De gemeente behoudt haar eigenheid (en vrijheid) qua uitvoering van de WWB.
- Doordat het tactische beleid bij de verschillende gemeenten blijft, zal het gemakkelijker zijn integraal beleid te formuleren tussen WWB en aanpalende gebieden.
- De prestatiebeoordeling met het SRA is door concrete afspraken op het terrein van uitvoeringskosten goed mogelijk. Voorafgaand aan het jaar worden concrete afspraken gemaakt over prijs, hoeveelheid en kwaliteit van dienstverlening. Aan het eind van de periode wordt afgerekend met de gemeente waarbij prijs-, hoeveelheid- en efficiencyverschillen worden toegelicht.

Voornaamste nadelen:

- Een kostenbesparing op het terrein van inkomensdeel en participatiedeel is weliswaar mogelijk (denk hierbij bijvoorbeeld aan een inkoopfunctie voor re-integratietrajecten), maar aangezien het SRA hiervoor niet verantwoordelijk is, zal dit niet in eerste instantie de belangrijkste focus zijn van het SRA.
- Prestatieafspraken op het terrein van inkomens- en participatiedeel zijn niet mogelijk. Het SRA heeft namelijk niet de verantwoordelijkheid voor de uitgaven op deze terreinen noch heeft het de mogelijkheid de instrumenten naar alle vrijheid in te zetten.

#### **Variant D: Winstcentrum waarbij het SRA alleen verantwoordelijk is voor het exploitatiebudget.**

Wordt de directie van het SRA alleen verantwoordelijk gesteld voor het exploitatiebudget dan wordt de focus gelegd op de apparaatskosten. De winst wordt dan gezocht in het maximaliseren van het verschil in de opbrengsten (tarief maal aantal activiteiten) versus de kosten van exploitatie.

Voornaamste voordelen:

- Naar verwachting zal een kostenbesparing gerealiseerd worden op de beheersing van de bedrijfskosten (uitvoeringskosten).
- De prestatiebeoordeling met het SRA is door concrete afspraken op het terrein van uitvoeringskosten goed mogelijk. Voorafgaand aan het jaar worden concrete afspraken gemaakt over prijs, hoeveelheid en kwaliteit van dienstverlening. Aan het eind van de periode wordt afgerekend met de gemeente inclusief analyse van de resultaten\*, door bijvoorbeeld prijs-, hoeveelheid- en efficiencyverschillen.

Voornaamste nadelen:

- Een kostenbesparing op het terrein van inkomensdeel en participatiedeel is weliswaar mogelijk (denk hierbij bijvoorbeeld aan een inkoopfunctie voor re-integratietrajecten), maar aangezien het SRA hiervoor niet verantwoordelijk is, zal dit niet in eerste instantie de belangrijkste focus zijn van het SRA.
- Het tactische beleid komt te liggen bij het SRA. Het SRA zal echter naar verwachting beperkt van deze ruimte gebruik maken. Het SRA is namelijk alleen verantwoordelijk voor het exploitatiebudget en zal daarom op beperktere schaal een optimale mix van instrumenten inzetten.
- De individuele gemeente verliest de mogelijkheid tot integrale tactische beleidsvorming. Dit is het gevolg van de keuze om het tactisch beleid bij het SRA te beleggen. De consequentie is dat er meer afstemmingsoverleg met de individuele gemeenten noodzakelijk is.

Schematisch weergegeven:

	Kostencentrum met integrale verantwoordelijkheid directie SRA voor de drie budgetten	Winstcentrum met integrale verantwoordelijkheid directie SRA voor de drie budgetten	Kostencentrum waarbij de directie van de SRA alleen verantwoordelijk is voor het exploitatiebudget	Winstcentrum waarbij de directie van de SRA alleen verantwoordelijk is voor het exploitatiebudget
<u>Voordelen</u>	alle beleid blijft bij de gemeente (vormgeven couleur locale) binnen de gemeente eenvoudiger vormgeven van integraal beleid efficiënte uitvoering van de activiteiten binnen de budgetten	directie krijgt de mogelijkheid om de instrumenten/budgetten zo optimaal mogelijk in te zetten prestatiebeoordeling met het SRA is goed mogelijk gelet op de verantwoordelijkheid over en inzet van de 3 budgetten	mogelijke realisatie van besparing op uitvoeringskosten de gemeenten behouden hun beleid doordat het tactisch beleid bij de gemeenten blijft wordt het binnen gemeenten gemakkelijker integraal beleid te formuleren prestatiebeoordeling is goed mogelijk	naar verwachting zal een kostenbesparing op de uitvoeringskosten worden gerealiseerd prestatiebeoordeling op het terrein van uitvoeringskosten is goed mogelijk

\* Het SRA kan niet alleen invloed uitoefenen op zijn kosten maar ook op zijn opbrengsten (met name de gemeentelijke bijdrage) waarbij de belangrijkste beïnvloeding hiervan plaatsvindt bij de jaarlijkse onderhandelingen bij de managementovereenkomst (Service Level Agreement)

	Kostencentrum met integrale verantwoordelijkheid directie SRA voor de drie budgetten	Winstcentrum met integrale verantwoordelijkheid directie SRA voor de drie budgetten	Kostencentrum waarbij de directie van de SRA alleen verantwoordelijk is voor het exploitatiebudget	Winstcentrum waarbij de directie van de SRA alleen verantwoordelijk is voor het exploitatiebudget
<u>Nadelen</u>	verantwoordelijk voor de 3 budgetten maar afstemmen van de uitvoering op de gemeenten focus op uitvoeren van activiteiten binnen de afzonderlijke budgetten moeilijkere prestatie-uitvoering en – beoordeling; integraal verantwoordelijk maar geen vrijheid om de instrumenten daarbij in te zetten	tactisch beleid (inzet instrumenten) komt bij het SRA waardoor gemeenten hun strategische kaders/verordeningen zullen moeten aanpassen met het oog op de inzet van instrumenten individuele gemeente verliest de mogelijkheid tot integrale tactische beleidsvorming	kostenbesparing op het inkomensdeel en participatiedeel is mogelijk maar zal niet direct de focus van de directie van de SRA zijn prestatie-afspraken op het terrein van inkomens- en participatiedeel niet mogelijk	kostenbesparing op inkomens- en participatiedeel is eventueel mogelijk maar zal niet de focus van het SRA zijn omdat zij hier niet verantwoordelijk voor is tactisch beleid ligt bij de SRA maar zal hier beperkt gebruik van maken omdat zij slechts verantwoordelijk is voor het exploitatiebudget omdat het tactisch beleid bij het SRA ligt zal meer afstemming tussen gemeenten noodzakelijk zijn

<b>Conclusie</b>	Het SRA is wel integraal verantwoordelijk maar krijgt niet de instrumenten om deze verantwoordelijkheid te nemen.	Bij overdragen van tactische beleidsverantwoordelijkheid dient het SRA hier ook het instrumentarium voor te krijgen.	Wanneer het tactische beleid bij de gemeenten blijft zal het SRA alleen verantwoordelijk worden voor de efficiënte uitvoering.	SRA krijgt wel alle instrumenten, maar is alleen verantwoordelijk voor de exploitatie
Eerder bestuurlijke benoemde randvoorwaarden (niet delen van risico's, behoud couleur locale)				
<i>Overige criteria</i>				
Ondernemerschap	→ niet mogelijk → beleidsmatig			→ niet mogelijk → beperkt
Bestuurlijke aansturing	vlak sterk, niet op uitvoering → beperkt			→ wel qua uitvoering, maar niet mbt inzet van instrumenten
Efficiency				

## 7.4 Overige overwegingen

Het SRA heeft bestaansrecht indien sprake is van een lange termijn relatie met de deelnemende gemeenten. Daarom moet sprake zijn van:

- Lange termijn inkoopovereenkomsten met een looptijd van vier jaar welke jaarlijks geactualiseerd worden. Deze overeenkomsten worden jaarlijks middels een managementovereenkomst (Service Level Agreement) tussen gemeente en SRA geconcretiseerd. Hierin worden afspraken vastgelegd rondom dienstverlening en tarieven.
- Deze lange termijn relatie wordt onderstreept met een door het SRA opgestelde meerjarenbegroting aangevuld met een meerjaren investeringsplan en een bijbehorend lange termijn financieringsplan. Jaarlijks zullen de genoemde documenten worden geactualiseerd.

Binnen de verschillende gemeenten zal in overeenstemming met het regionale Basismodel gemeentelijke Samenwerkingsverbanden onderscheid gemaakt moeten worden tussen haar rol als eigenaar (middels vertegenwoordiging door een wethouder in het bestuur van de SRA) en haar rol als klant / afnemer.

### **Conclusie**

Alle voor- en nadelen afwegend komen we tot de conclusie dat model A (Kostencentrum met integrale verantwoordelijkheid van het SRA) en model D (Winstcentrum waarbij het SRA alleen verantwoordelijk is voor het exploitatiebudget) afvallen omdat hierbij sprake is van suboptimale financiële besturingsmodellen:

- Bij model A is het SRA integraal verantwoordelijk voor de drie budgetten, maar krijgt ze niet de instrumenten in handen om deze verantwoordelijkheid te nemen.
- In geval van model D worden de instrumenten wel in handen gegeven van het SRA, maar draagt ze enkel verantwoordelijkheid voor het exploitatiebudget.

Bij een keuze tussen de besturingsmodellen B en C is bepalend waar de verantwoordelijkheid voor het tactisch beleid komt te liggen.

- Als er wordt gekozen voor delegatie van de tactische beleidsverantwoordelijkheid naar het SRA, dan dient de directie daarvoor ook het instrumentarium ter beschikking te krijgen. Besturingsmodel B, winstcentrum met integrale verantwoordelijkheid voor de drie budgetten is de optie die daarbij hoort.
- Als er wordt gekozen voor het behouden van de tactische beleidsverantwoordelijkheid op het niveau van de individuele gemeenten kan de directie van het SRA alleen worden aangesproken op het kostenefficiënt handelen. Optie C: kostencentrum waarbij het SRA alleen verantwoordelijk is voor het exploitatiebudget is de daarbij behorende optie.

Houden wij vervolgens rekening met de kenbaar gemaakte uitgangspunten inzake de 'couleur locale' en het niet delen van risico's, dan komt alleen nog optie C, kostencentrum waarbij het SRA alleen verantwoordelijk is voor het exploitatiebudget, in aanmerking. De verantwoordelijkheid voor het tactisch beleid komt als gevolg van het niet wensen te delen van risico's in deze variant namelijk bij de individuele gemeenten te liggen.

## 7.5 efficiency-voordelen

Wij hebben het accountantsbureau PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. gevraagd een indicatieve begrotingsstructuur voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie op hoofdlijnen op te stellen, de frictiekosten weer te geven per gemeente en suggestie(s) te doen voor mogelijke verdeling van de uitvoeringskosten over de deelnemende gemeenten. De focus ligt hierbij op de kleine geldstroom, zijnde de bedrijfsvoeringskosten die gepaard gaan met de uitvoering van de (wettelijke) activiteiten van het samenwerkingsverband.

De uitwerking van de opdracht vindt u als bijlage 5 bij deze nota.
--



Op diverse aspecten is niet met feitelijke informatie op detailniveau gewerkt, maar is gewerkt met aannames vanuit het proces (met als basis het dienstverleningsmodel). Deze zijn op basis van het expertoordeel van de accountant of in overleg met de projectleider en procesbegeleider tot stand gekomen.

Wij hechten eraan extra te vermelden dat het om een indicatieve begroting gaat. Situaties binnen gemeenten veranderen, het klantenbestand is in continue in beweging en de bezuinigingen vanuit het Rijk vormen factoren die de uitkomsten van de begroting beïnvloeden.

Door de werkgroep financiën zal in de implementiefase een definitieve begroting 2014 voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie worden gemaakt.

### **Conclusie**

De doorrekening van het accountantsbureau laat zien dat samenwerking efficiency-voordelen oplevert voor elke gemeente. Afhankelijk van de te kiezen verdeelsystematiek zal het voordeel per gemeente wijzigen. In het rapport zijn vier verdeelmodellen doorgerekend. (Bijlage 5, paragraaf 6.3.)

### **BESLUITEN op het gebied van financiën:**

- ten aanzien van de financiën, besluiten dat de gemeentelijke budgetten in het kader van het Inkomens- en Participatiedeel volledig over zullen gaan naar het SRA;
- ten aanzien van de budgetten in het kader van de bijzondere bijstand en aanverwante regelingen besluiten dat deze volledig over zullen gaan naar het SRA waarbij deze budgetten, per gemeente, afzonderlijk worden geadmistreerd;
- ten aanzien van de kostenverdeling met betrekking tot de exploitatie (naast de kosten van de uitvoering ook eventuele tekorten op het Inkomens- en Participatiedeel) te besluiten dat deze kosten over de deelnemende gemeenten verdeeld zullen worden op basis van één van de vier genoemde verdeelmodellen in het rapport van PricewaterhouseCoopers (paragraaf 6.3);
- te besluiten dat, als er sprake is van een overschot cq. reservering op het Inkomens- cq. Participatiedeel dit naar rato wordt verdeeld over de deelnemende gemeenten waarbij dezelfde verdelingssystematiek wordt gehanteerd zoals genoemd hierboven;
- te besluiten dat, als op verzoek van één of meerdere gemeenten incidentele, dan wel projectmatige activiteiten worden uitgevoerd, de hiermee gemoeide kosten volledig ten laste komen van de individuele opdrachtgevende gemeenten.

Indien gewenst kan de account een verdeelmodel doorrekenen op basis van het inwoneraantal.

## 8. Juridische vormgeving

Samenwerking tussen gemeenten kan op een aantal manieren worden vormgegeven:

- Publiekrechtelijke overeenkomst een “Regeling zonder meer”
- Centrumgemeente.
- Gemeenschappelijke regeling.
  - Gemeenschappelijk Orgaan
  - Openbaar Lichaam

Om de keuze te kunnen bepalen van de juridische vorm van het samenwerkingsverband is het noodzakelijk om in kaart te brengen welke voordelen en nadelen er zijn van de verschillende vormen. Met het vastgestelde dienstverleningsconcept in de hoofdlijnennotitie zijn in principe alle verschillende juridische vormen mogelijk. Iedere vorm kent voor- en nadelen.

Zie voor een uitwerking van de hierboven genoemde juridische vormen, inclusief de voor- en nadelen van de vorm, bijlage 6.

**Na overleg en discussie in de projectgroep, en na adviezen van de individuele gemeenten te hebben gekregen, stellen wij voor de samenwerking vorm te geven in een WGR /Openbaar lichaam, waarvan de voordelen zijn:**

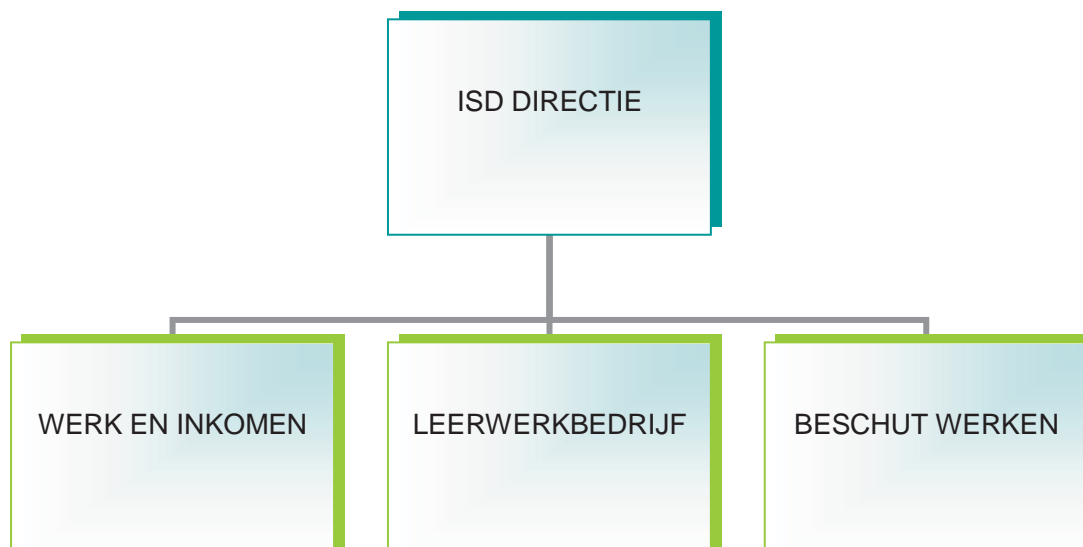
- rechtspersoon: slagvaardig in optreden
- groeimodel mogelijk bij het invullen van de inhoud en taakstelling van de WGR
- bevoegdheden van de samenwerkende partners worden overgedragen aan de WGR

De beoogde samenwerkingspartners werken al samen bij de uitvoering van de WSW in een WGR/Openbaar lichaam. De projectleiding adviseert om deze laatste WGR te verbreden met de taken van de nieuwe uitvoeringsorganisatie.

Hierdoor wordt voorkomen dat een nieuwe WGR dient te worden opgericht. In de bestaande WGR nemen de acht gemeenten deel, zodat hier geen belemmering aanwezig is voor het hanteren van de bestaande WGR. Er treedt een complicerende factor op als een van de beoogde samenwerkingspartners bij het vormgeven van een gezamenlijke sociale dienst besluit aan deze samenwerking niet deel te nemen. Indien dit zich voordoet zal hiervoor bij de wijziging van de bestaande WGR een modus gevonden moeten worden.

De taakstelling van de groei WGR zal bestaan uit de taken van het samenwerkingsverband ter uitvoering van WWB en aanverwante regelingen, alsmede de SW (zie hiervoor de passages over taakstelling zoals opgenomen in de hoofdlijnennotitie en de beslisnota).

De navolgende structuur zal in de WGR /Openbaar lichaam kunnen worden vormgegeven:



**De uitgangspunten bij de WGR;**

- een concerndirectie, gevormd door de directie van de ISD
- de afdelingen WERK/INKOMEN, LEERWERKBEDRIJF en BESCHUT WERKEN, worden onder verantwoordelijkheid van de concerndirectie aangestuurd.
- de financiële huishouding zal worden vormgegeven per taakonderdeel /afdeling, hierdoor worden de geldstromen transparant ingevuld.
- de huidige WNK wordt geheel ondergebracht in de gewijzigde WGR. De re-integratie-taakstelling wordt ondergebracht in het Leerwerkbedrijf.

**Bij de invulling van de wijzigingen van de bestaande WGR zullen aan de navolgende zaken aandacht moet worden besteed:**

- duidelijke beschrijving van de taak en doelstelling van de WGR
- opdracht tot uitvoering van het vastgestelde dienstverleningsmodel uit de hoofdlijnennotitie en de beslisnota
- transparantie van de sturing van de WGR.
- transparantie van de bedrijfsvoering:
  - duidelijk gescheiden geldstromen per poot.
  - duidelijk gescheiden verantwoording per poot.
  - duidelijk gescheiden P&C per poot
  - heldere opdrachtgever/opdrachtnemer relatie(s)
- duidelijke verdelingssystematiek van de kosten en opbrengsten voor de grote en kleine geldstromen
- de mogelijkheid om naderhand beleids- en/of uitvoeringsdoelen aan te passen aan de wensen van de individuele gemeenten
- bij het oprichten, aanpassen van taken en/of beleidsdoelen wordt de gemeenteraad in een vroeg stadium betrokken
- de leden van het Algemeen Bestuur van het samenwerkingsverband houden hun eigen college van B&W en de gemeenteraad twee keer per jaar op de hoogte van het functioneren van het samenwerkingsverband.

De projectleiding stelt voor om voor de invulling van de WGR een werkgroep samen te stellen waarin juridische en beleidsmedewerkers deelnemen van de deelnemende gemeenten. De werkgroep adviseert aan de projectgroep.

**BESLUIT:**

In te stemmen met de juridische vormgeving van het samenwerkingsverband op basis van een WGR met een bestuursorgaan. De vormgeving van de WGR zal onderdeel uit maken van het vierde go/no go moment.

## 9. Implementatiefase

Na het vierde go/no-go moment begint de implementatiefase.

Het implementatietraject bestaat in hoofdlijnen uit de volgende stappen:

1. nader invulling geven aan de uitgangspunten van de WGR, de juridische vormgeving van de samenwerking. Afronding: eind januari 2013.
2. Het traject met de ondernemingsraad en het GO dient nader te worden ingevuld en te worden volbracht. Daarna worden de arbeidsvoorwaarden vastgesteld. Periode: januari tot en met maart 2013.
3. Het personeelstraject om de samenwerkingsorganisatie te bemensen wordt gestart. Hierbij gaat het om het publiceren van het functieboek, het invulling geven aan de belangstellings-administratie, de procedure van plaatsing en het inregelen van een bezwaarprocedure. Periode: mei tot oktober 2013.
4. Invulling geven aan het logistieke traject voor de implementatie: de keuze van de locatie. Hieronder wordt tevens begrepen het huisvestingsplan voor het samenwerkingsverband, de planning van de inrichting via een werkplan en het effecturen van de feitelijke verhuizing naar de gekozen locatie. Periode: januari tot en met december 2013.
5. De inrichting van de processen en de automatisering van de samenwerkingsorganisatie. Het definitief beschrijven, vaststellen en inrichten van de processen van de organisatie. En het inrichten van de automatisering als ondersteunende bedrijfstoel. Hierbij wordt gedacht aan de operationalisering van de automatisering en het schaduwdraaien. Periode: januari tot en met december 2013.
6. Het ontwikkelen van een cultuur- en opleidingstraject voor de medewerkers van de toekomstige samenwerkingsorganisatie. Zie hieronder punt 9.1. Periode: augustus tot en met december 2013.
7. Het inrichten van de financiële huishouding van de samenwerkingsorganisatie. Het opstellen van de begroting en rekening en het maken van financiële afspraken met de samenwerkingspartners. De inrichting van het kwaliteitszorgsysteem en de interne en financiële controle. Tevens dienen afspraken te worden gemaakt met accountant. Periode: januari tot en met december 2013.
8. Het inrichten van de beleids- en uitvoeringsinstructies ten behoeve van de uitvoeringstaken van het samenwerkingsverband. Periode: januari tot en met november 2013.
9. Het inrichten van het leerwerkbedrijf en de afstemming met externe partners. Periode: maart tot en met december 2013.
10. Het benoemen van het dagelijks en algemeen bestuur van de WGR, evenals de aanstelling van de directie van het samenwerkingsverband. Periode: september tot en met december 2013.
11. Het inrichten van de uitgangspunten met betrekking tot de bedrijfsvoering van de samenwerkingsorganisatie. Hierbij moet gedacht worden aan de managementinformatie, de sturingsinformatie voor de organisatie, de communicatie- en overlegstructuur, de wijze van sturing van de organisatie, etc. Periode: januari tot en met oktober 2013.
12. Het opstarten van vertegenwoordigende lichamen, zoals cliëntenraad. Periode: september tot en met oktober 2013.
13. Het afstemmen van de samenwerking met publieke en private partners uit de keten sociale zekerheid. Periode: september tot en met november 2013.

### 9.1 Cultuur

In het Plan van Aanpak is als kritieke succesfactor van het te realiseren samenwerkingsverband, de cultuur van de beoogde partners benoemd. De werkgroep cultuur zal dan ook als opdracht meekrijgen om alle cultuuraspecten, die samenhangen met het project, in beeld te brengen en aan te geven op welke wijze hierop dient te worden geacteerd. De opdracht aan de werkgroep cultuur zal de navolgende uitgangspunten bij haar opdracht moeten betrekken:

1. Beschrijf de cultuuraspecten waarop onderzocht moet worden volgens een beproefd model
2. Onderzoek de IST (de huidige situatie) binnen de verschillende afdelingen:  
Het onderzoek moet breed op de betreffende afdelingen worden uitgezet waarbij mogelijke beïnvloeding door sociaal wenselijkheid wordt tegengegaan. Onderzoeken moeten

gegarandeerd niet terug te leiden zijn naar personen. De tijdsbesteding p.p. moet beperkt blijven tot 2 dagdelen gemiddeld. Er kan gewerkt worden met bijvoorbeeld vragenlijsten p.p. en een verdieping met een random groep. Deze laatste groep moet bereid en in staat zijn meer tijd te investeren.

3. Onderzoek naar wensen / behoeften (SOLL):  
Het onderzoek naar behoeften moet vanuit diverse perspectieven worden ingezet: klanten, opdrachtgevers, politiek, medewerkers, management. Daarbij komen de doelstellingen die bereikt moeten worden uiteraard aan bod.
4. Stel het verschil vast tussen IST en SOLL:  
Verskil tussen bestaande en wenselijke cultuur: hierover wordt gepresenteerd aan de opdrachtgevers, medewerkers en management. De delta wordt gevormd door: culturen onderling en geconstateerde cultuur t.o.v. wenselijke cultuur.
5. Stel investering, tijd en geld in een concreet plan vast om van IST naar SOLL te komen.  
Neem hierin mee: samengaan van diverse culturen én ontwikkeling naar gewenste cultuur.

In de implementiefase wordt het onderzoek uitgevoerd. De eindrapportage van deze werkgroep staat gepland voor najaar 2013.

## 10. Besluiten

Volgens de afspraken met betrekking tot het 2e en 3e go/no-go moment wordt u gevraagd een besluit te nemen over de volgende punten:

- a) een financiële analyse van het samenwerkingsverband
- b) prestatie-indicatoren (alleen als indicatie)
- c) efficiency-voordelen
- d) begroting, budgetten en jaarrekening
- e) de invulling van het dienstverleningsmodel van de beoogde samenwerking
- f) de invulling van de bedrijfsvoering van het beoogde samenwerkingsverband
- g) de juridische vormgeving van het samenwerkingsverband
- h) de juridische en organisatorische weg om te komen tot de beoogde samenwerking
- i) positionering van WNK-Bedrijven

Met betrekking tot de punten a. t/m d. gelden de volgende besluiten:

- ten aanzien van de financiën, besluiten dat de gemeentelijke budgetten in het kader van het Inkomens- en Participatiedeel volledig over zullen gaan naar het SRA;
- ten aanzien van de budgetten in het kader van de bijzondere bijstand en aanverwante regelingen besluiten dat deze volledig over zullen gaan naar het SRA waarbij deze budgetten, per gemeente, afzonderlijk worden geadmistreerd;
- ten aanzien van de kostenverdeling met betrekking tot de exploitatie (naast de kosten van de uitvoering ook eventuele tekorten op het Inkomens- en Participatiedeel) te besluiten dat deze kosten over de deelnemende gemeenten verdeeld zullen worden op basis van één van de vier genoemde verdeelmodellen in het rapport van PricewaterhouseCoopers (paragraaf 6.3);
- te besluiten dat, als er sprake is van een overschot cq. reservering op het Inkomens- cq. Participatiedeel dit naar rato wordt verdeeld over de deelnemende gemeenten waarbij dezelfde verdelingsystematiek wordt gehanteerd zoals genoemd hierboven;
- te besluiten dat, als op verzoek van één of meerdere gemeenten incidentele, dan wel projectmatige activiteiten worden uitgevoerd, de hiermee gemoeide kosten volledig ten laste komen van de individuele opdrachtgevende gemeenten.

Met betrekking tot de punten e. en f. gelden de volgende besluiten:

- voor de regionale sociale dienst te kiezen voor de invulling van het dienstverleningsmodel zoals in deze nota in paragraaf 3, pagina 13 tot en met 15 is opgenomen.
- de invulling van de bedrijfsvoering te laten uitvoeren conform hetgeen beschreven staat in deze nota, paragraaf 3, pagina 13 tot en met 15.
- de beleidsacties, zoals genoemd in paragraaf 5, pagina 17 en 18 te laten uitvoeren door de werkgroep Beleid Werk en Inkomen.

Met betrekking tot de punten g. en h. geldt het volgende besluit:

- In te stemmen met de juridische vormgeving van het samenwerkingsverband op basis van een WGR met een bestuursorgaan (de vormgeving van de WGR zal onderdeel uit maken van het vierde go/no go moment).

Met betrekking tot punt i. "de positionering van WNK-Bedrijven binnen het samenwerkingsverband" geldt het volgende besluit:

- in te stemmen met het vormgeven van de herstructurering SW bedrijf en op basis van de bestuurlijke opdracht het businessmodel voor de toekomstige SW organisatie uit te werken.