



gemeente
Het Hogeland

Ontwikkelplein Het Hogeland

Een integrale voorziening binnen de inclusieve gemeente Het Hogeland
Implementatieprogramma 2023-2026

27 juli 2023

Leeswijzer & inbedding van het document

Voor u ligt het implementatieplan voor de omvorming van het huidige Werkplein Ability naar *Ontwikkelplein Het Hogeland*.

Dit plan is tot stand gekomen op basis van vele gesprekken, analyses en sessies met direct en indirect betrokkenen; met bestuurders, directieteam, teamleiders, medezeggenschap en tal van professionals uit de gemeentelijke organisatie. Ook is gesproken met enkele direct betrokkenen uit de omgeving van het huidige Werkplein Ability.

Deze gesprekken hebben plaatsgevonden in de periode van oktober-december 2022 en zijn gevoerd door een externe projectleider. Daarnaast is gebruik gemaakt van veel bestaand schriftelijk materiaal en beleidsdocumentatie.

In het Implementatieplan zijn directiebesluiten uitgewerkt in programmalijnen en activiteitenprogramma.

Daarnaast hebben er de afgelopen periode ook verschillende sessies plaatsgevonden met de teamcoaches, businesscontroller, HR en directeur. Op basis hiervan is het beeld van wat nodig is voor het veranderproces, qua organisatievorm en capaciteit, verder uitgewerkt. Deze uitwerking is bijgevoegd in bijlage I *Van werkplein Ability naar Ontwikkelplein Het Hogeland*.

Tenslotte zijn de ontwikkelingen rond het financiële kader in bijlage II geduid.

Ontwikkelplein Het Hogeland

Een integrale voorziening binnen een inclusieve gemeente

Implementatieprogramma 2023-2026

Context en aanleiding

De gemeente Het Hogeland heeft in haar coalitieakkoord de ambitie uitgesproken om intensief in te zetten op de ontwikkeling van haar inwoners opdat iedereen meedoet en meetelt.

Een belangrijk onderdeel hierbij is het transformeren van de infrastructuur van het oude SW-bedrijf naar een Leerwerkbedrijf. Een voorziening waar inwoners zich kunnen ontwikkelen naar én in werk, bijvoorbeeld in de vorm van praktijk- en vakopleidingen. Het beoogde Leerwerkbedrijf is niet alleen bedoeld voor inwoners met een SW-indicatie, maar ook voor inwoners die een bijstandsuitkering hebben en werk zoeken, of op een andere manier willen participeren, een beschutte werkplek zoeken, Afspraakbanen, voor statushouders, of voor leerlingen die praktijkstages nodig hebben. Deze ontwikkeling is een grote omslag voor de bestaande klassieke infrastructuur en werkwijze.

De gemeente heeft ervoor gekozen om het beoogde Leerwerkbedrijf niet als een aparte organisatorische entiteit vorm te geven, maar als een integraal onderdeel van de inclusieve gemeentelijke organisatie die sinds januari 2019 tot stand is gekomen.

In het raadsbesluit van 15 april 2020, om de transformatie naar een Leerwerkbedrijf vorm te gaan geven, is een periode van zeven jaar uitgetrokken. Inmiddels zijn er drie jaar verstreken. In deze periode zijn stappen gezet in het vormgeven van een leerwerkbedrijf. Er hebben opleidingen en trainingen plaatsgevonden voor jobcoaches, werkcoaches en werkbegeleiders. Er zijn in relatie tot Vakland tal van initiatieven ontwikkeld en er is samenwerking gezocht met belangrijke spelers in de arbeidsmarktregio. Tegelijkertijd is geconstateerd dat de transformatie naar het leerwerkbedrijf niet snel genoeg gaat. Daarnaast hebben recente ontwikkelingen ertoe geleid dat het speelveld voor het leerwerkbedrijf is veranderd. Zo is de arbeidsmarkt structureel gekanteld naar een markt met structurele tekorten aan arbeidskrachten. Dat stelt het leerwerkbedrijf voor nieuwe vragen en uitdagingen. Een andere belangrijke ontwikkeling is dat de gemeente het Sociaal Domein anders wil vormgeven en integraal wil organiseren. Om de inwoner optimaal te bedienen en maatwerk te bieden worden de werkprocessen gekanteld en integraal georganiseerd. Hierdoor kan de bestaanszekerheid van inwoners beter worden versterkt en kunnen, door te investeren op bestaanszekerheid, kosten worden bespaard op het terrein van o.a. (jeugd)zorg. Het versterken van zelfredzaamheid en veerkracht van inwoners, preventief werken, maatwerk en innovatie zijn de kerndoelen. Wij willen dat het Leerwerkbedrijf hierin ook een belangrijke rol speelt.

Tegen deze achtergrond is de behoefte ontstaan om de ontwikkeling en voortgang van het Leerwerkbedrijf opnieuw te richten. Het voorliggende implementatieplan is de uitwerking van deze behoefte. Het implementatieplan is opgebouwd uit twee delen.

Deel I geeft een nadere uitwerking aan de beoogde ambitie. Hoe ziet het Leerwerkbedrijf eruit met het oog op de ontwikkelingen in het Sociaal Domein? Wat hebben we voor ogen (met andere woorden 'wat is de bedoeling?') en hoe verhoudt dit zich tot de lijn die drie jaar terug is ingezet?

Er wordt in dit deel ook een andere naam geïntroduceerd; *Ontwikkelplein Het Hogeland*. Deze naam doet meer recht aan de beoogde ambitie en vorm waar de gemeente op inzet namelijk '*het bieden van een integrale voorziening binnen een inclusieve gemeentelijke organisatie*'. En niet zoals de term Sociaal Ontwikkelbedrijf of een '*Leerwerkbedrijf*' suggereert; een zelfstandige organisatorische entiteit.

In deel II wordt ingegaan op wat nodig is om de ambitie in de praktijk verder te brengen; de implementatie agenda en uitwerking daarvan. Ook de kosten voor de verandering zijn hierin uitgewerkt.

I Hoe ziet *Ontwikkelplein Het Hogeland* eruit?

Van Werkplein Ability naar *Ontwikkelplein Het Hogeland*

In het beleidsplan *Leerwerkbedrijf Werkplein Ability* 2019-2026 (d.d.4/2/2020) zijn de belangrijkste contouren geschetst voor de wijze waarop het beoogde Leerwerkbedrijf vorm moet krijgen. Sindsdien is echter een aantal omstandigheden veranderd.

Zo is de ontwikkeling van een Integraal Sociaal Domein binnen de gemeente in een versnelling gekomen. Dit heeft implicaties voor het Leerwerkbedrijf. Ook de situatie op de arbeidsmarkt is structureel gekanteld: naar een arbeidsmarkt waarbij het niet meer gaat over het creëren van nieuwe banen, maar waar sprake is van structurele tekorten aan arbeidskrachten.

Daarnaast is duidelijk geworden, dat een aantal zaken uit het beleidsplan anders én scherper moeten worden gericht om de beoogde doelstellingen verder te brengen. Dit betreft met name de volgende aspecten:

a) Visie op de infrastructuur

Uitgangspunt in het beleidsplan *Leerwerkbedrijf Werkplein Ability* 2019-2026 is dat de huidige infrastructuur (metaal, lassen, hout, post, catering, logistiek, schoonmaak) en het LOC en project Noordenhuizen, zoveel mogelijk behouden dienen te blijven en te worden omgevormd als leerwerkvoorzieningen voor verschillende doelgroepen.

Uitdaging: de huidige infrastructuur en de nieuwe doelgroepen sluiten momenteel niet goed bij elkaar aan. Ook is de verbinding tussen de huidige infrastructuur en de reguliere arbeidsmarkt en regio, op dit moment onvoldoende. Dit vraagt om aanpassing van de gehanteerde zienswijze. Er zal niet vanuit de bestaande infrastructuur moeten worden gedacht en gekeken, maar vanuit de huidige én toekomstige behoeften (van inwoners en markt).

b) Algemene voorziening

Uitgangspunt in het beleidsplan *Leerwerkbedrijf Werkplein Ability* 2019-2026 is om de huidige infrastructuur door te ontwikkelen naar een algemene voorziening. Dit betekent dat inwoners, die dat nodig hebben, er gebruik van kunnen maken ongeacht de regeling of uitkering waar zij wel/niet gebruik van maken.

Uitdaging: de kwaliteit van het primaire proces is momenteel niet goed op orde, ook niet voor de bestaande doelgroepen. Een algemene voorziening (lees: verbreding van doelgroepen) kan nooit worden gerealiseerd als deze basis niet op orde is. Momenteel leidt de discussie over een algemene voorziening af van het op niveau krijgen van de kwaliteit van de dienstverlening. Van belang is dat de aandacht de komende periode (2023-2024) wordt verschoven naar het versterken van de kwaliteit van dienstverlening. Als fundament om een algemene voorziening uiteindelijk wel waar te kunnen gaan maken.

c) *Identiteit en naamgeving*

Vertrekpunt in het beleidsplan *Leerwerkbedrijf Werkplein Ability 2019-2026* is het realiseren van een *Leerwerkbedrijf*. In de huidige praktijk blijkt dat het Leerwerkbedrijf nog in veel opzichten als een aparte organisatorische entiteit wordt benaderd en niet als een integrale voorziening van de gemeente. Dit wordt ook gesterkt door de gehanteerde naam 'leerwerkbedrijf' c.q. Sociaal Ontwikkelbedrijf.

Het wijzigen van de naam in *Ontwikkelplein Het Hogeland* doet meer recht aan het principe van een integrale voorziening waarin verschillende professionals en diensten binnen de gemeente hun rol spelen en hun bijdrage leveren.

Tegen deze achtergrond worden hieronder de belangrijkste richtlijnen, principes en beelden geduid voor de verdere implementatie van Ontwikkelplein Het Hogeland.

Visie

Gemeente Het Hogeland wil de vitaliteit van de regio aanboren. Het is de ambitie dat iedereen (weer) meedoet en meetelt. De gemeente wil het potentieel van inwoners, juist ook van hen die buiten de boot vallen en niet meedoen, ten volle aanspreken. Door inwoners centraal te stellen en hun regie en zelfredzaamheid te versterken. Dit willen wij mogelijk maken in ontwikkeltrajecten op het terrein van werk en activering.

Maar ook bieden wij een vangnet voor hen die dit nodig hebben. Bijvoorbeeld in de vorm van beschutte werkplekken voor inwoners die dat nodig hebben. Of op het terrein van inkomen voor inwoners die daar tijdelijk of soms structureel niet in kunnen voorzien. Dit wil gemeente het Hogeland mogelijk maken door integrale dienstverlening te bieden op het terrein van inkomen, participatie, werk en inburgering. Als een integrale dienstverlening binnen een inclusieve gemeentelijke organisatie.

Er wordt gekeken en gewerkt vanuit wat de inwoner nodig heeft in haar of zijn ontwikkeling naar (meer) zelfredzaamheid en eigen regie. Dat is het perspectief van waaruit voorzieningen en regelingen worden ingezet en indien wenselijk zoveel mogelijk worden ontschot.

In het realiseren van deze visie speelt Ontwikkelplein Het Hogeland een cruciale rol. Zij wil de expert zijn in het ontdekken én ontwikkelen van menselijk potentieel, juist van mensen die dat op eigen kracht niet kunnen. Want inwoners hebben veel meer waarde in huis dan zij momenteel laten zien. En dat is wat wij met Ontwikkelplein Het Hogeland willen aanboren; *de krachten en kwaliteiten van inwoners*. Door mensen te benaderen vanuit *wie zij zijn* en wat zij aan waarde aan hun omgeving kunnen en willen toevoegen.

Om vervolgens dit potentieel te benutten ten behoeve van de behoeften van bedrijven, organisaties en de lokale gemeenschappen in de regio. Want ook voor hen wil Ontwikkelplein Het Hogeland klaarstaan en mogelijkheden bieden. Zodat er een vliegwiel kan ontstaan: waarbij inwoners zich ontwikkelen en met hun kwaliteiten bijdragen aan de behoeften en ontwikkeling van bedrijven en organisaties in de regio. Bijvoorbeeld door bij te dragen aan het versterken van de vitaliteit van dorpen door het bieden van klussendiensten, tuinonderhoud of vervoer.

Dat kan alleen als écht wordt samengewerkt; met elkaar als collegae, met inwoners, werkgevers, Vakland, onderwijsinstellingen en externe partners.

Ontwikkelplein Het Hogeland wil bijdragen aan de volgende missie:

Wij ondersteunen inwoners die dat nodig hebben in hun ontwikkeling naar- en in werk, participatie of inkomen, met het oog op de eigen regie en zelfredzaamheid. Dit doen wij zoveel mogelijk met de regio en in de reguliere arbeidsmarkt.

Doelgroep

Wij blijven onze ambitie naar een algemene voorziening onderschrijven, maar wij brengen wel een fasering aan in de stappen die wij hierop zetten.

Wij richten ons in de komende tijd *primair* op inwoners uit onze huidige gemeentelijke doelgroepen:

- WSW
- Nieuw Wajong
- Afspraakbanen
- Beschut Werk
- Bijstandsgerechtigden
- Statushouders

Binnen deze groepen ligt nog veel onbenut potentieel en wij hebben als Ontwikkelplein Het Hogeland met hen nog veel te leren en te ontwikkelen. Wij willen hierin onze kwaliteit en dienstverlening versterken, om op basis van kwaliteit te verbreden.

Deze fasering betekent niet dat wij onze ogen sluiten voor kansen en ontwikkelingen die zich in relatie tot onze externe omgeving aandienen. Wij blijven openstaan voor mogelijkheden met andere doelgroepen, maar dit is in eerste instantie geen prioriteit.

Er zijn ook nog veel andere inwoners voor wie wij waarde kunnen creëren (scholieren, Nuggers, Wajongers, inwoners met een WIA-uitkering, etc.). Maar ook tal van mogelijkheden om juist meer preventief te werken en maatschappelijk rendement te creëren, zoals onder andere de bijdrage van Albert Jan Kruiter in het kader van het belang van investeren in bestaanszekerheid laat zien. Ook binnen gemeente Het Hogeland is nog veel onbenut en onbekend arbeidspotentieel. Mensen die wel willen en kunnen werken maar dat nu niet doen of veel minder dan dat ze zouden willen. Potentieel dat wij in de toekomst keihard nodig hebben voor onze arbeidsmarkt en regio. Daar willen wij zeker wat mee, en daar gaan we ons ook op voorbereiden.

Integrale aanpak: een optimale klantreis

Elke inwoner met wie wij aan de slag gaan, bieden wij een optimale klantreis; een op het individu toegesneden ontwikkelroute naar- en in werk, participatie en inkomen. *Met als doel om de eigen regie en zelfredzaamheid te versterken.* Wij kijken naar wat mensen *wel* kunnen

én naar *hoe* ze optimaal bij kunnen dragen. Waardoor mensen zich gezien voelen, gelukkiger worden en meer bijdragen aan hun omgeving. We staan naast ze en ondersteunen waar zij dat (nog) nodig hebben. Dit doen wij in volledige samenhang en samenwerking met het bredere Sociaal Domein.

Maar we kijken ook naar wat bedrijven en onze regio nodig hebben. Waar liggen de behoeften, wat is de vraag? Dat is waarnaar wij op zoek zijn. Dat is wat wij met elkaar willen verbinden: de ontwikkeling en behoeften van inwoners én de ontwikkeling en behoeften van bedrijven en onze samenleving.
Dat is de essentie van ons werk.

Concreet betekent dit dat wij met elke inwoner die dat nodig heeft een ontwikkeltraject vormgeven. Een traject waarin samen een concreet plan wordt opgesteld en uitgevoerd op basis van de volgende stappen:



Deze manier van werken passen wij toe op *alle* inwoners met wie wij werken. Of je nu een WSW-indicatie hebt, een bijstandsuitkering, Afspraakbaan, Beschut Werken of statushouder bent. Dit is het kernproces van Ontwikkelplein Het Hogeland; *mensen ontwikkelen naar en in werk, activering en inkomen*. Dit bieden wij in verschillende vormen;

- In huis bij reguliere werkgevers en organisaties, waaronder ook de gemeente zelf (individuele-/groep detacheren, begeleid werken, maar ook stages)
- In gezamenlijke initiatieven met de markt en het onderwijs (vb. Wijkleerbedrijf De Hoven)
- In eigen werkleeromgevingen (post, schoonmaak, hout, inpakken, etc.)
- Het behalen van certificaten en vakdiploma's voor vakkrachten als onderdeel van het traject
- Door participatie- en activeringstrajecten (al dan niet in samenwerking met lokale partners zoals Werk op Maat)

Alle professionals die bijdragen aan Ontwikkelplein Het Hogeland werken methodisch en hanteren de volgende principes:

- Wij hebben een gezamenlijke en gedragen visie op onze klanten en op onze ambitie:
 - Wij werken vanuit de inwoner en haar/zijn kwaliteiten en potentieel
 - Wij versterken de eigen regie en zelfredzaamheid van inwoners
 - Wij kennen onze klanten en werken ontwikkelingsgericht en outreachend
 - Wij zijn extern gericht; wij werken in én met de regionale arbeidsmarkt

- Wij werken integraal, dat wil zeggen: wij kijken vanuit wat de inwoner nodig heeft en stemmen daar onze gezamenlijke activiteiten op af; als deel van het integraal Sociaal Domein. Waardoor er voor de inwoner samenhang ontstaat.
- Wij zijn proactief en kijken naar hoe wij zelf beter kunnen worden
- Wij werken resultaatgericht en zijn transparant in hoe wij werken
- Wij werken vanuit een teamgedachte: met collegae, klanten, werkgevers en het netwerk.

Positionering binnen de gemeente

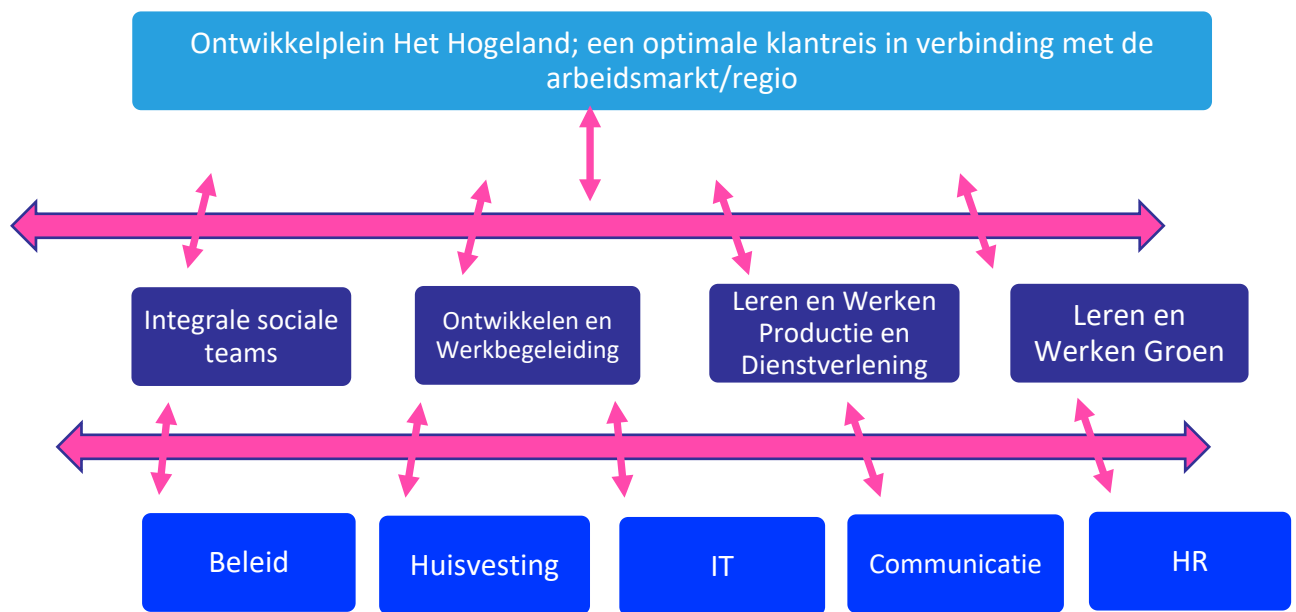
Ontwikkelplein Het Hogeland maakt integraal onderdeel uit van de gemeentelijke organisatie. Zij is geen op zichzelf staande organisatorische entiteit, maar een integrale voorziening binnen de gemeentelijke organisatie. Deze voorziening wordt 'gevoed' en vormgegeven door de professionals uit de verschillende thuishoofden binnen de gemeente.

De kracht van deze formule kan alleen ontstaan als:

- De klantreis van de inwoner leidend is (een gedragen en samenhangende visie en werkwijze van de verschillende betrokken professionals en diensten);
- De klantreis in verbinding staat met de behoeften van de regio en haar arbeidsmarkt;

Deze positionering van Ontwikkelplein Het Hogeland vraagt dat:

- Samenhang wordt versterkt in de werkwijze tussen de verschillende professionals en domeinen;
- De professionals die invulling geven aan de klantreis optimaal worden gefaciliteerd door ondersteunende diensten (HR, beleid, IT, communicatie, financiën).
- De gehele gemeentelijke organisatie als ontwikkel- en werkomgeving kan worden ingezet (Inclusieve gemeente).



Met de professionele ontwikkeling aan de slag

Je kunt anderen zover ontwikkelen als dat je eigen ontwikkeling is. Dit inzicht is fundamenteel voor de verdere vormgeving en implementatie van Ontwikkelplein Het Hogeland.

Want als professionals constateren dat zij met hun inwoners 'niet verder komen' en dat zij 'te complex' zijn, dan zeggen ze dat zij op dit moment zelf niet in staat zijn om met hen verder te komen. Kortom de nieuwe uitdagingen met de nieuwe doelgroepen (met vaak meervoudige en ook stevigere problematiek), zijn de nieuwe professionele ontwikkeluitdagingen.

Dit betekent dat betrokken professionals aan de slag mogen met hun eigen ontwikkeling en hun eigen passie gaan aanspreken, als voorwaarde voor de ontwikkeling die zij kunnen faciliteren voor inwoners. Dit gaat over:

- Eigenaarschap; eigendom nemen over je rol in de verandering
- Persoonlijk leiderschap; versterken van je eigen pro activiteit, regie, wendbaarheid, creativiteit, samenwerking;
- Methodische verdieping; methodiek Jobcoaching & *emonomy* integreren;
- Samenhang en samenwerking binnen de gemeente versterken;
- Externe gerichtheid; kijken en werken vanuit én met de markt en regio
- Doen wat nodig is voor inwoners en werkgevers: (o.a. intensievere en directere coaching, huisbezoeken, samen op pad naar werkgevers, coaching na plaatsing)

Dit betekent ook dat professionals vormgeven aan een cultuur van leren en ontwikkelen:

- Uitdagen om nieuwe dingen te doen en te gaan leren (loslaten van bekende);
- Ruimte maken voor fouten en 'mogen' leren;

- Confrontaties en de spanningen niet uit de weg gaan maar opzoeken (in trajecten en in onderlinge relaties)
- Verantwoordelijkheid nemen voor jezelf je eigen ontwikkeling

Concreet; niet alleen al onze inwoners krijgen een ontwikkeltraject, maar ook alle professionals gaan aan de slag met hun eigen persoonlijke ontwikkeltraject, gericht op het versterken van persoonlijk leiderschap en vakmanschap.

Opnieuw richten van de leerwerkvoorzieningen; in en met de regio

Het vormgeven aan eigentijdse leerwerkvoorzieningen, zoveel mogelijk in én met de markt, het onderwijs en de regio. Dat betekent voor Ontwikkelplein Het Hogeland dat zij de bestaande leerwerkvoorzieningen door gaat lichten en opnieuw richten.

Centrale vraag is: wat is het potentieel en de rol van de bestaande leerwerkvoorzieningen met het oog op de toekomst? Dat wil zeggen:

- Met het oog op de huidige en toekomstige inwoners en hun behoeften
- Met het oog op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt
- Met het oog op de behoeften in onze lokale gemeenschappen.

Dat is de centrale vraag die voor elke leerwerkvoorziening moet worden uitgewerkt.

Dit betreft de leerwerkvoorzieningen die de gemeente in eigen huis heeft:

- Metaal
- Lassen
- Houtbewerking
- Assemblage
- Verpakken
- Logistiek
- Schoonmaak
- Horeca
- Post
- Groen

Ook de leerwerkvoorzieningen die buitenshuis zijn georganiseerd worden doorgelicht en gericht:

- Wijkleerbedrijf De Hoven
- Horeca
- Stichting Werk op Maat

Toetsingskader leerwerkvoorzieningen

Voor elke leerwerkvoorziening moeten de volgende vragen worden beantwoord én worden vertaald in een veranderplan:

- Wat is de huidige rol, betekenis en waarde van de voorziening?
- In welke mate sluit de activiteit aan bij huidige/nieuwe doelgroepen (kwalitatief en kwantitatief)?

- Welke werkzaamheden biedt de activiteit? Sluiten de werkzaamheden ook aan bij de ontwikkeling van mensen? Wat kunnen mensen er leren? Welke mogelijkheden biedt het voor groei en ontwikkeling?
- Voor welke inwoners is de activiteit met name geschikt? Is dit ook bekend bij de 'aanleverende' partijen? Is de instroom geborgd? Is de samenwerking/verbinding geborgd?
- Inzicht in de beschikbare kwantitatieve gegevens van de inwoners die aan de kant staan (bijvoorbeeld aantallen Beschut Werk)
- Sluit de voorziening aan op de behoeften in de markt en regio?
- Welke bijdrage levert de voorziening aan de in-/door en uitstroom van inwoners?
- Welke mogelijkheden biedt de voorziening wat betreft vakopleidingen; certificaten en vakdiploma's? Heeft de voorziening wel/geen relaties met het onderwijs?
- In welke mate is er sprake van een ontwikkelingsgerichte sfeer/cultuur van werken?
- In hoeverre kan de activiteit evt. worden ondergebracht bij of doorontwikkeld i.s.m. met andere partijen? (waaronder samenwerking met collega Sociale Ontwikkelbedrijven)
- Wat is toegevoegde waarde van de voorziening:
 - In termen van behoeften en ontwikkelkansen voor inwoners (kwantitatief en kwalitatief)
 - In termen van behoefte in de markt (kwalitatief en kwantitatief)
 - Financieel
 Hoe verhouden deze waarden zich tot elkaar?
- Heeft de voorziening bestaansrecht met het oog op de toekomst? Zo ja hoe ziet dit eruit en welke strategie past daarbij? Zo nee, welke strategie past daarbij?

Met als resultaat een helder toekomstbeeld en plan van:

- De voorzieningen waarmee wij doorgaan; inclusief een plan voor de verdere ontwikkeling en positionering van de voorziening;
- De voorzieningen waarmee wij stoppen; inclusief een plan voor de afbouw daarvan;
- De voorzieningen die wij op een andere wijze gaan vormgeven (bijv. in samenwerking met andere partijen)

Faciliteren van mogelijkheden

Naast het doorlichten en opnieuw richten van de bestaande leerwerkvoorzieningen wordt ook systematisch ingezet op het (onder)zoeken van nieuwe mogelijkheden. Hoe kunnen we voor inwoners, bedrijven en regio impactvolle voorzieningen creëren?

Hierbij moet worden gedacht aan de mogelijkheden om de lokale economie en de vitalisering van dorpen te ondersteunen. Bijvoorbeeld in het mogelijk maken van informele hulp, of door te voorziening in diensten die nu soms onvoldoende beschikbaar zijn; vervoer, tuinonderhoud of beheerdersfuncties. Tal van aspecten waar Ontwikkelplein Het Hogeland een rol in zou kunnen spelen en daarmee de leefbaarheid van dorpen versterken en het mogelijk maken dat bijvoorbeeld ouderen langer thuis kunnen blijven wonen.

Een mooi voorbeeld uit de huidige praktijk van Ontwikkelbedrijf het Hogeland is ook het Wijkleerbedrijf De Hoven. Waarbij deelnemers worden ontwikkeld en opgeleid voor de zorg, op locatie én met een direct en duurzaam perspectief op werk. Als een initiatief van de gemeente, zorginstelling De Hoven en het Alfa college.

Een dergelijke aanpak kan ook voor andere organisaties (waaronder de gemeente) en voor de lokale gemeenschappen plaatsvinden. Waarbij vanuit behoeften onderzocht wordt wat het Ontwikkelplein Het Hogeland daarvoor zou kunnen betekenen.

Dit vraagt een verkenning van wat Ontwikkelplein Het Hogeland zou kunnen bieden aan de dorpen vanuit het ontwikkelpotentieel van de inwoners en hoe dat eruit zou kunnen zien. Ook de rol van het MKB en kleine (eenmans-)bedrijfjes in de dorpen is hierbij een aandachtspunt. Voor de gehanteerde focus geldt: hoe meer de activiteiten en voorzieningen van Ontwikkelplein Het Hogeland verankerd zijn in- en met de markt en regio, hoe beter het is.

Volledige samenhang met integraal Sociaal Domein

De gemeente heeft de ambitie om integrale dienstverlening te bieden op het gebied van werk, participatie, inkomen, WMO, jeugd en welzijn. Met als doel de 'inwoner centraal' te stellen en diens zelfredzaamheid en regie te versterken. Dat is de grote uitdaging voor de komende jaren.

Voor Ontwikkelplein Het Hogeland betekent dit dat zij qua organisatie en werkwijze deel uitmaakt van het integraal Sociaal Domein. Nieuw is dat er systematisch samengewerkt gaat worden in de relaties met WMO, jeugd en welzijn.

De implementatie van Ontwikkelplein het Hogeland dient dan ook in volledige samenhang gerealiseerd te worden met het programma Transformatie Sociaal Domein. Er zal een gezamenlijke aanpak moeten worden vormgegeven op het terrein van visie, werkwijze en gedrag. Dit gaat onder andere over:

- Het ontwikkelen van een gezamenlijke 'bril' en houding om het perspectief van de inwoner steeds weer voor ogen te blijven houden (hoe brengen we heel verschillende professionele tradities bij elkaar);
- Werken vanuit eigen regie, zelfredzaamheid, mogelijkheden/kracht (in plaats van beperkingen en zorgen voor) en de betekenis daarvan voor de verschillende professionals;
- Werken vanuit gezondheid (in plaats van werken vanuit ziekte) en de betekenis daarvan voor handelen;
- Meedoen & participatie (bij voorkeur werk) dominant te laten zijn in het professionele denken en werken binnen de Integrale Sociale Teams (afgekort IST's);
- Gezamenlijke gerichtheid en een effectief samenspel;
- Om de verschillen ook helder te krijgen tussen: zelf coachen en in beweging zetten versus inkopen van begeleiding (daar bestaan heel verschillende tradities van werken);
- Met elkaar invulling geven aan omgang met externe partners en het samenspel met het netwerk.

Tegen deze achtergrond lijkt het wenselijk om de werkcoaches onder te brengen binnen de Integrale Sociale Teams. Dit om vanaf de start van de klantreis de rol en expertise van de

werkcoach ten volle in te brengen en hen actief te betrekken bij de ontwikkeling en werkwijze van de IST's. Het is wenselijk hiervoor een pilot te starten waarbij de werkcoaches functioneel aanhaken bij de Integrale Sociale Teams. Zij behouden hun huidige 'thuis team' maar participeren binnen de IST bij het vormgeven van een integraal klantproces. Hierdoor kan het denken en kijken vanuit 'participatie en activering' binnen de IST's worden versterkt en kunnen de werkcoaches directer schakelen met hun collega's op het terrein van Inkomen, Wmo, welzijn en jeugd. Na evaluatie van de pilot kan worden gezien welke structurele organisatorische inbedding van de werkcoaches gewenst is.

II Programma implementatie Ontwikkelplein Het Hogeland

In het voorgaande is een aangescherpt beeld geschetst bij de essenties van Ontwikkelplein Het Hogeland als integrale voorziening; wat 'doet het' en hoe ziet het eruit? Hiermee zijn de belangrijkste principes vastgelegd voor het verder richten van de koers en implementatie van Ontwikkelplein het Hogeland.

Voorstel is om de verandering naar Ontwikkelplein Het Hogeland vorm te geven in de vorm van een programma.

De programmalijnen

1. **Versterken van de inbedding van Ontwikkelplein Het Hogeland als integrale voorziening binnen de gemeente:**
 - Positionering van het Ontwikkelplein als integrale voorziening binnen de gemeente; van 'naam' tot bestuurlijke aandacht;
 - Verhelderen en verbeteren van verwachtingen en dienstverlening van de ondersteunende diensten in relatie tot Ontwikkelplein Het Hogeland (HRM, ICT, beleid, huisvesting, financiën en communicatie);
 - Inclusief werkgeverschap doorzetten binnen de gehele gemeentelijke organisatie;
 - Kantelen van de beeldvorming over Ontwikkelplein Het Hogeland. Zichtbaar maken van de waarde (van kostenpost en buitenbeentje naar 'deel van de oplossing').
2. **Versterken van het leiderschap van het Ontwikkelplein** (met het oog op de samenhang, strategie, veranderkracht, resultaatgerichtheid én externe oriëntatie)
 - Het Ontwikkelplein heeft steviger leiderschap nodig op:
 - Koers en verandervermogen;
 - Creëren van samenhang in de gemeente en integrale keten;
 - Externe samenhang en oriëntatie (verbinding met de arbeidsmarktregio, Vakland en de betekenis daarvan voor het Werkplein);
 - Resultaatgericht werken en het bouwen aan een resultaatgerichte cultuur;
 - Op de werkvloer; sturing op pro activiteit, ontwikkelingsgericht kijken en werken, wendbaarheid.
3. **Het versterken van de klantreis**
 - Implementatie emonomy methodiek in de keten van het Ontwikkelplein en het Sociaal Domein. Met als resultaat: elke inwoner met wie wij werken een persoonlijk ontwikkeltraject;
 - Structuur, processen en rollen verhelderen en verankeren;
 - Focus op het kernproces;

- Versterken van het vakmanschap en het persoonlijk leiderschap van professionals;
- Bezetting versterken;
- Cliëntvolgsysteem effectueren als basis voor managementinformatie.

4. Leerwerkvoorzieningen doorlichten en opnieuw richten

- Leerwerkvoorzieningen doorlichten en transformeren met het oog op de nieuwe doelgroep en in verbinding met de arbeidsmarkt (inclusief Verbinding onderwijs, samenwerking met Sociale Ontwikkelbedrijven in de regio);
- Versterken van de diversiteit aan ontwikkelmogelijkheden voor inwoners (binnen en buiten);
- Ontwikkelen van beeld/eisen met betrekking tot passende locatie.

5. Groei naar een cultuur van ontwikkelen en resultaatgerichtheid

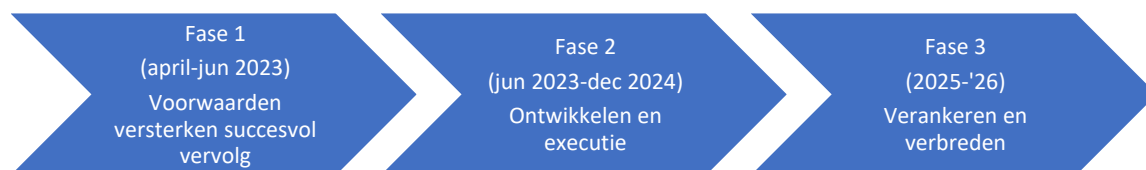
- Met de eigen ontwikkeling aan de slag; elke professional een ontwikkeltraject (*'hoe ga ik met mijn ontwikkeling de ontwikkeling van het Ontwikkelplein Het Hogeland mogelijk maken'*);
- Uit de bestaande hokjes (anders gaan kijken en werken);
- Weer plezier en trots ontwikkelen op wat het bedrijf doet en hoe het werkt;
- Resultaatgerichtheid versterken;
- Samenwerking versterken (elkaar kennen en vinden waar nodig);
- Pro activiteit, wendbaarheid versterken (persoonlijk leiderschap).

6. Partner in een integraal sociaal domein

- Aansluiten en proactieve partner bij het realiseren van de gemeentelijke ambitie Sociaal Domein, o.a. onze bijdrage aan vitale dorpen en regio;
- Volledige samenhang creëren met het programma Transformatie Sociaal Domein; creëren van eenduidige visie, werkwijze en gedrag;
- Participatie van werkcoaches binnen de Integrale Sociale Teams;
- Verkennen en verder richten van de relatie en verbinding met Stichting Werk op Maat.

Fasering van de implementatie

Er is zeven jaar gereserveerd om de ontwikkeling van het Ontwikkelplein te realiseren. Inmiddels zijn er nog vier jaar over en is een doelgerichte fasering van belang om de agenda te kunnen vormgeven. Er worden drie fasen onderscheiden:



Fase I (april-sept 2023): voorwaarden versterken voor succesvol vervolg

Onderwerp	Activiteit	Periode	Proceseigenaar	Programma lijn
Versterken van de positionering en de bestuurlijke aandacht voor het Ontwikkelplein	Inbouwen structurele bestuurlijke betrokkenheid bij de voortgang van de implementatie in portefeuillehouder overleg. Periodiek; <ul style="list-style-type: none"> 4 x per jaar in DT 2x per jaar in college 	Q2 2023	Directieteam/College	1
Versterken van de verwachtingen en dienstverlening van de ondersteuningsdiensten (HR, IT, huisvesting, communicatie, financiën)	Periodieke afspraken/evaluatie tussen de teams en betrokken onderdelen over verwachtingen en behoeften	Q2-Q3 2023	Directieteam	1
Versterken v/h leiderschap en sturing op: de transformatie, borging samenhang en resultaat, arbeidsmarktregio	<ul style="list-style-type: none"> Aanstellen programma manager (voor 3 jaar) Aantrekken van een nieuwe teamcoach Ontwikkelen en Werkbegeleiding Aantrekken van een transformatiecoach 	Q2 2023	Directieteam i.s.m. teamcoaches Ontwikkelplein	2
Voorzien in de ondersteuning van de teamleider Industrie en Diensten	Aanstellen van coördinator bedrijfsbureau	Q2 2023	Directie i.s.m. teamcoach	2
Bezetting van de organisatie versterken en creëren van ruimte voor ontwikkeling	Versterken formatie: <ul style="list-style-type: none"> Inkomen en participatie (1 fte) Inburgering statushouders (2 fte) 	Q2-Q3 2023	Directie	3

	<ul style="list-style-type: none"> • Jobcoaches (3 fte structureel, 2 fte tijdelijk) • Werkbegeleider Groen (1 fte) 			
Doorstart binnen de organisatie maken	Gezamenlijke Kick off Communicatie over de implementatie	Q2 2023	Directie/teamcoaches Ontwikkelplein	5
Organiseren en voeden van de verandering en het eigenaarschap van medewerkers hierbij	Organiseren van periodieke sessies over de voortgang en ontwikkelingen elk kwartaal in de periode 2023-2026)	Q2 2023	Directie/programma manager/ Ontwikkelplein	2,5
Doorlichten en opstellen veranderplan per werkleeractiviteit	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen van analyses van de interne en externe werkleeractiviteiten met het oog op de toekomst op basis van toetsingskader. • Opstellen veranderplan per activiteit. • Verkennen en verder richten van de relatie met stichting Werk op Maat 	Q2-Q3 2023	Programma manager i.s.m. Teamcoaches Leren en Werken; Productie en Diensten en Groen	4
Uitwerken van Klantreis: structuur, processen en rollen	Samen met betrokken professionals Integraal Sociaal Domein, vormgeven van een heldere klantreis en daarop gebaseerde processtroom en rolbepaling	Q2-Q3 2023	Programmamanager Ontwikkelplein i.s.m. programma manager Sociaal Domein	3,4
Opstellen/ontwikkelen van een methodiek/vakmanschap-traject rond: visie, werkwijze en gedrag. In volledige samenhang met het programma Sociaal Domein.	Ontwikkelen van een samenhangend training en cultuur-/veranderprogramma professionals IST's, werkcoaches, jobcoaches werkbegeleiders, voorlieden, teamcoaches, overigen	Q2-Q3 2023	Programma manager Ontwikkelplein en programma manager Sociaal Domein	2,3,5,6
Keuze cliëntvolgsysteem	<ul style="list-style-type: none"> • Programma van eisen en selectie cliëntvolgsysteem • In afstemming met breder integraal Sociaal Domein 	Q2	HR i.s.m. IT en Teamcoach Ontwikkelen en Werkbegeleiding	3,5,6

Starten van een pilot participatie van de werkcoaches in de IST's	Functionele deelname van de werkcoaches in de IST's Verstevigen van collegiale verbinding en inhoudelijke integrale samenhang	Q3-Q4 2023	Teamcoaches IST, Ontwikkelen en Werkbegeleiding, programmamanager Sociaal Domein	2,3,6
Ontwikkelen van gemeentelijke aanpak met het oog op de regio (en regionale middelen) en de koppeling daarvan met het Ontwikkelplein	Organiseren van gemeentelijke regie op de regio en het Ontwikkelplein Ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak.	Q2-Q3 2023	Programma manager Ontwikkelplein i.s.m. strategisch beleid	1,2

Fase II (oktober 2023-december 2024): ontwikkelen en executie

Thema	Activiteit	Periode	Proceseigenaar	Programma lijn
Uitvoeren van methodiek en vakmanschapsprogramma <i>emonomy</i> (visie, werkwijze en gedrag) voor de direct en indirect betrokken professionals bij de Klantreis	Opleiding/training/coaching in methodiek Klantreis/Integraal werken/persoonlijk leiderschap	Q3 2023 start Loopt door tot Q4 2024	Programmamanager Ontwikkelplein en programma manager Sociaal Domein	2,3,5,6
Implementatie van de 'nieuwe manier van werken'	Werken conform ontwikkelde structuur, processen en rollen. Methodiek <i>emonomy</i> toepassen op alle <u>nieuwe</u> trajecten van inwoners, vervolgens stapsgewijs uitbreiden naar de bestaande caseloads	Q3 2023- Q2 2024	Programma manager Ontwikkelplein i.s.m. teamcoaches	2,3,5,6
Evalueren pilot participatie werkcoaches in de IST	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kwalitatieve evaluatie; ervaringen en resultaten ○ Besluitvorming over de structurele organisatorische inbedding 	Q4 2024	Programmamanager Ontwikkelplein i.s.m. teamcoaches en werkcoaches	2,3,6
Uitvoeren van de veranderplannen van de leerwerkvoorzieningen	Ten uitvoer brengen van de beoogde verandering per leerwerkvoorziening	Q4 2023 -Q4 2024	Programmamanager i.s.m. Teamcoaches Productie en Dienstverlening en Groen	4
Opstarten van een proces van systematische verkenning van behoeften i.h.k.v. vitale dorpen en	<ul style="list-style-type: none"> • Behoeften in dorpen inventariseren • Vertalen naar mogelijkheden voor 		Programmamanager Ontwikkelbedrijf i.s.m. programmamanager	4,6

lokale economie (w.o. MKB)	het versterken van de informele hulp		transformatie Sociaal Domein	
Implementeren van een cliëntvolgsysteem	Als integraal onderdeel van de nieuwe manier van werken in het integraal Sociaal Domein	Q4 2023-Q2 2024	HR i.s.m. teamleiders	1,3,5
Strategische personeelsplanning	Maken van een analyse van de huidige en toekomstige bezetting en behoefte	Q3-Q4 2023	HR i.s.m. teamleiders	2,3
Inventarisatie plaatsingsmogelijkheden binnen de gemeentelijke organisatie	Maken van een inventarisatie van de plaatsingsmogelijkheden voor inwoners en van wat dit vraagt binnen de gemeentelijke organisatie	Q1-Q2 2024	HR i.s.m. Team Ontwikkelen en Werkbegeleiding	1,4
Zichtbaarheid, voortgang en resultaten van het Ontwikkelplein naar buiten brengen	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen van een dashboard (resultaten, implementatie) • Start systematische communicatie over resultaten 	Q3 2023	Communicatie i.s.m. programmamanager	1,5
In kaart brengen van de voorwaarden/behoefte voor locatie (als deelresultaat van de doorlichting leerwerkvoorzieningen)	Op basis van de resultaten van de analyses en plannen m.b.t. infrastructuur	Q3 2023	Huisvesting i.s.m. directie en teamleiders	4

Fase III (januari 2025-december 2026): verankeren en verbreden

Thema	Activiteit	Periode	Proceseigenaar	Programmalijn
Verbreden van de nieuwe werkwijze binnen Ontwikkelplein Het Hogeland	De nieuwe manier van werken integreren in de <u>gehele caseload</u> (alle doelgroepen)	Q1 2025 – Q2 2026	Programmamanager Ontwikkelplein i.s.m. betreffende teamcoaches	2,3,5,6
Verbreding van de aanpak naar nieuwe doelgroepen/versterken van de regionale keten	Nieuw verbindingen versterken en ontwikkelen	Q1 2025 -Q4 2026	Programmamanager	3,6
Inclusie integraal vormgeven binnen de gemeentelijke organisatie	Versterken van Inclusief leiderschap; systematische inzetten van jobcarving en	Q1 2025 -Q4 2026	HR i.s.m Ontwikkelplein	1,2

	plaatsing van doelgroepen binnen de gemeentelijke organisatie			
Proactieve partner bij het realiseren van de brede gemeentelijke ambitie Samen Bouwen	Innovatieve bijdragen aan de brede college agenda vanuit het potentieel van het Ontwikkelplein	Q 1 2025 -Q4 2026	Directie	6
Bepalen en vaststellen van passende huisvesting als onderdeel van de nieuwe infrastructuur	Realisatie van passende huisvesting	2025-2026	Huisvesting en directie	4

Organisatorische vormgeving

In het onderstaande overzicht is weergegeven hoe de organisatorische inrichting van Ontwikkelplein eruit komt te zien en hoe de besturing van de verandering wordt vormgegeven. Ontwikkelplein Het Hogeland is geen op zichzelf staand organisatieonderdeel binnen de gemeente, maar een voorziening die wordt 'gevoed' door de professionals van verschillende teams binnen de gemeente.



Programmamanager Implementatie Ontwikkelplein Het Hogeland

Om sturing te geven aan de veranderbeweging wordt voorgesteld om een programma Implementatie Ontwikkelplein Het Hogeland op te zetten en voor de periode van maximaal drie jaar een programmamanager Implementatie Ontwikkelplein Het Hogeland aan te stellen. De programmamanager voert in opdracht van bestuur en directie regie op het programma en geeft samen met de teamcoaches en de programmamanager Transformatie Sociaal Domein, uitvoering aan de verandering.

De programmamanager zal, op weg naar de uiteindelijke organisatievorm, ook de externe relaties zoals de arbeidsmarktregio en Vakland tijdelijk vormgeven. Ook zal de programmamanager projectfondsen/middelen genereren (in samenwerking met strategisch beleid) ten behoeve van de implementatie van het programma en de projecten. Het is de bedoeling dat deze rol en verantwoordelijkheid in de loop van de tijd doorschuiven naar de teamcoach Ontwikkelen en Werkbegeleiding (nieuwe werktitel). Door deze taak tijdelijk bij de programmamanager neer te leggen ontstaat ruimte bij de teamcoach Ontwikkelen en Werkbegeleiding om zich in eerste instantie te kunnen richten op het bouwen en (her)positioneren van het team.

Teamcoach Ontwikkelen en Werkbegeleiding

Van de nieuwe teamcoach Ontwikkelen en Werkbegeleiding wordt gevraagd om het team op te bouwen en te (her)positioneren. Het team Ontwikkelen en Werkbegeleiding vormt een centrale spil in het succesvol vormgeven van de klantreis. De rol van de teamcoach richt zich o.a. op:

- Het mede vormgeven en implementeren van de klantreis binnen het team en in volledige verbinding met collegae/andere teams;
- Het vormgeven van een heldere werkwijze, structuur, processen; op basis van de nieuwe werkwijze;
- Het stimuleren en vormgeven aan een proactieve cultuur; ontwikkelingsgericht, open staan voor samenwerking en nieuwe manieren van werken, resultaatgericht;
- Zichtbaar maken van de resultaten en zichtbaarheid binnen de gemeente;
- Het implementeren van een cliëntvolgsysteem;
- Het actief mede vormgeven aan een integraal Sociaal Domein;
- Vormgeven en onderhouden van de externe relaties (arbeidsmarktregio, Vakland, Divosa, Cedris);
- Generen van projectfondsen en (externe) middelen om de veranderingen mogelijk te maken (i.s.m. strategisch adviseur, beleid).

Implementatie- & transformatieadviseur

De programmamanager en de teamcoaches worden ondersteund door een externe Implementatie- en transformatieadviseur. Deze adviseur is gespecialiseerd op het vormgeven van complexe veranderprocessen in het bijzonder rond integrale werkwijzen in het sociaal domein. De rol van de implementatie- & transformatieadviseur zal o.a. zijn:

- Ondersteuning bij en borging van samenhang in de beoogde visie/'de bedoeling', implementatie, leiderschapsontwikkeling en werkwijzen;

- Advisering en begeleiding van teams en leiders binnen Ontwikkelplein het Hogeland directie;
- Leiderschapsontwikkeling en professionalisering;
- Strategisch advies interne en m.b.t. extern veld.

Benodigde capaciteit voor de verandering

Om verandering naar Ontwikkelplein Het Hogeland mogelijk te gaan maken is capaciteit nodig. Daarbij gaat het enerzijds om sturingscapaciteit en leiderschap op de veranderbeweging. Anderzijds is het noodzakelijk dat teamcoaches en medewerkers de ruimte krijgen om de veranderbeweging te kunnen maken. Momenteel worden zowel teamcoaches als professionals volledig in beslag genomen door de alledaagse uitvoering en is er geen ruimte voor ontwikkeling en implementatie.

Zowel de sturing als de uitvoeringscapaciteit vragen om versterking.

In bijlage I is uitwerking gegeven aan de noodzakelijke ruimte en investeringen om de beoogde beweging te kunnen realiseren.

Daarnaast is op een aantal terreinen externe ondersteuning nodig bij het vormgeven van de klantreis. Het gaat hierbij om de volgende activiteiten:

- Adviseren bij implementatie en transformatieproces (zie voorgaand);
- Analyseren en doorlichten van de bestaande leerwerkvoorzieningen en het opnieuw richten daarvan/opstellen van veranderplannen;
- Ondersteuning bij de ontwikkeling van de klantreis (visie, kader, structuur en processen);
- Ontwikkelen en uitvoeren van een vakmanschap- en professionaliseringsprogramma in volledige samenhang met het programma Transformatie Sociaal Domein waarin vormgegeven wordt aan een eenduidige visie, werkwijze en gedrag met betrekking tot de klantreis;
- Aanschaf en implementatie van een cliëntvolgsysteem.

Externe ondersteuning	Kosten
Implementatie & transformatieadviseur	€ 65.000 excl BTW (2023) € 65.000 excl BTW (2024) € 25.000 excl BTW (2025)
Maken van analyses en plannen van de werkleervoorzieningen	€ 70.000 excl BTW
Ontwikkelen en uitvoeren van vakmanschaps-professionaliseringsprogramma in volledige samenhang met het programma Transformatie Sociaal Domein	€ 75.000 (2023) € 225.000 (2024)
Ondersteuning bij het ontwikkelen van de Klantreis (kader, structuur en processen)	€ 35.000 excl BTW

Bijlage I

Van Werkplein Ability naar Ontwikkelplein Het Hogeland

Inleiding

Eind 2022 heeft het kenniscentrum Combo Emonomy een analyse uitgevoerd op de huidige formatie, sturing en werkwijzen bij Werkplein Ability om de gewenste omslag te maken van klassiek leerwerkbedrijf naar een ontwikkelplein. Deze analyse en het opgestelde implementatieplan hebben geleid tot de vraag wat er nodig is om de veranderbeweging van Werkplein Ability naar Ontwikkelplein Het Hogeland mogelijk te maken.

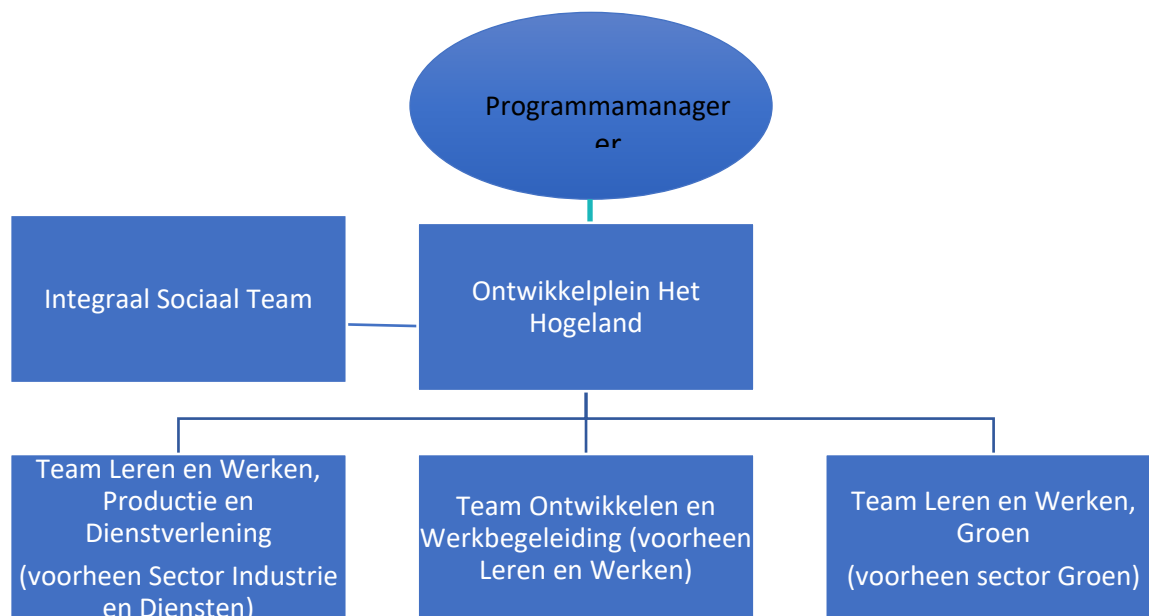
De vraag wat er nodig is om de veranderbeweging mogelijk te maken, is verfijnd in de volgende twee vragen:

1. Hoe ziet het Ontwikkelplein Het Hogeland er in 2026 uit?
2. Wat is er nodig om de veranderbeweging op gang te brengen en de uitvoering van het implementatieplan te borgen?

Organisatorische vormgeving

In een kort tijdsbestek is getracht om richting te geven aan een mogelijke toekomstige organisatorische vormgeving en een inschatting te maken van de benodigde capaciteit om het veranderproces op te starten.

Schematisch denken wij (MT Ontwikkelplein) dat met de onderstaande organisatorische indeling het ontwikkelplein vorm gegeven zou kunnen worden.



Toelichting

Bij de organisatorische vormgeving staat de klantreis centraal. Waar we naar toe willen is dat de klantreis start in het Sociaal Loket waarna verwijzing naar de Integrale Sociale Teams plaatsvindt.

Integrale Sociale Teams (IST)

De klantreis wordt vormgegeven door een integrale beoordeling en aanpak op alle terreinen die voor een succesvolle klantreis nodig is. Dat betekent dat de klantreis zowel vanuit de Jeugdwet, WMO als Participatiewet wordt benaderd; integraal en ontschot. Leidend principe bij de klantreis is 'werk'. Daar moet in de IST de focus op komen te liggen. Wat is er nodig om de afstand tot de arbeidsmarkt (of andere sociale activering) te slechten? Er moet sprake zijn van een zekere mate van ontwikkelbaarheid.

In het Integraal Sociaal Team krijgt de klant een proceshouder toegewezen die samen met de klant de reis vorm gaat geven. Ten opzichte van de huidige situatie wordt voorgesteld om een sterker onderscheid aan te brengen in de functie en rol van de werkcoach ten opzichte van de jobcoach. De werkcoach participeert in de Integrale Sociale Teams om aan de voorkant mee te praten en te beslissen welke reis voor de klant het beste is. De werkcoach wordt ingezet zodra een klant nog niet tot de arbeidsmarkt toe kan treden. Samen met de proceshouder bekijkt de werkcoach welke ontwikkeling de klant moet doormaken om toe te kunnen treden tot de arbeidsmarkt. Het ligt daarom voor de hand om alle werkcoaches onderdeel uit te laten maken van de Integrale Sociale Teams.

De jobcoach komt in beeld zodra de klant (vaak op basis van een loonwaarde-meting met loonkostensubsidie) aan het werk is bij de werkgever, waaronder ook de gemeente Het Hogeland en geeft daarbij de benodigde begeleiding.

Team Ontwikkelen en Werkbegeleiding

Als duidelijk is dat de klant nog niet toe kan treden tot de arbeidsmarkt, maar eerst een ontwikkeltraject dient te doorlopen, gaat het team Ontwikkelen en Werkbegeleiding het ontwikkeltraject faciliteren. Bekeken wordt welke opleiding en begeleiding de klant nodig heeft. Daarbij wordt de omslag van aanbodgericht naar vraaggericht gemaakt; wat heeft de klant nodig?

Zodra de klant zover ontwikkeld is dat een stap richting de arbeidsmarkt gezet kan worden, is het van belang die arbeidsmarkt goed te kennen. Dat houdt in dat de werkgeversdienstverlening op orde moet zijn. Weten wat de behoeften van de werkgevers zijn en bij plaatsing van de klant, de werkgever faciliteren in de ondersteuning door middel van de toewijzing van een jobcoach.

Soms is het opdoen van werkervaring eerst nodig om de stap naar de arbeidsmarkt te kunnen maken. Die werkervaring zal niet in alle gevallen bij externe werkgevers opgedaan kunnen worden, maar is een tussenstap nodig door ervaring in het werken (en leren) bij de teams Leren en Werken (Productie, Dienstverlening en Groen) op te doen.

In het team Ontwikkelen en Werkbegeleiding is de inburgering van statushouders ondergebracht. Vaak zal eerst de taalbarrière geslecht moeten worden voordat een

statushouder toe kan treden tot de arbeidsmarkt. In de verdere uitlijning van de klantreis kan er voor gekozen worden om de statushouders de klantreis ook in de Integrale Sociale Teams te laten starten.

Ten opzichte van de huidige situatie zal het team Ontwikkelen en Werkbegeleiding de externe blik veel sterker vorm moeten geven. Weten wat er in de arbeidsmarktregio en bij de vakverenigingen Divosa en Cedris speelt, weten wat de behoeften van de werkgevers zijn en weten welke regelingen er zijn (en kunnen implementeren) om klanten te ontwikkelen. Dat vraagt intern om een sterke verbinding met de strategische adviseur, de beleidsmedewerker, maar ook met de teams Leren en Werken.

Team Leren en Werken, Groen

Bij IBOR werkt een groot aantal medewerkers uit de verschillende doelgroepen in het groenonderhoud. Dat zijn nu overwegend medewerkers met een WSW-indicatie. Deze categorie neemt de komende jaren sterk af. De vraag komt dan ook op; hoe vervullen we de opvallende plaatsen? De gemeente Het Hogeland wil een inclusieve gemeente zijn, waarbij medewerkers met een beperking ook deel uit maken van de eigen organisatie onder gelijke condities als het ambtelijk personeel. Als dat uitgangspunt onderschreven wordt, dan is het Team Leren en Werken, Groen belast met het opleiden, (door)ontwikkelen en arbeidservaring laten opdoen van mensen uit de doelgroepen met als doel doorgeleiding naar een reguliere arbeidsplaats. Bij die opleiding en ontwikkeling wordt het materiaal en materieel van IBOR gebruikt. Die reguliere arbeidsplaats is zowel extern (bijv. bij hoveniersbedrijven) maar zeker ook intern. Met de voorziene uitstroom van SW-ers zal de behoefte aan groenpersoneel de komende jaren flink stijgen.

Mocht de beperking het toetreden tot de arbeidsmarkt niet mogelijk maken, dan wordt bekeken of het mogelijk is om in een beschutte werkomgeving dan wel dagbesteding een zinvolle besteding aan te bieden. Het Team Leren en Werken, Groen vormt daarmee ook een vangnet voor die mensen waarbij het niet lukt om blijvend op de arbeidsmarkt te functioneren.

Team Leren en Werken, Productie en Diensten

Wat voor het Team Leren en Werken, Groen geldt, geldt ook voor het Leren en Werken, Productie en Diensten. Het team moet de omslag maken naar het faciliteren van de klantreis. Tot nu toe wordt bekeken of klanten uit de verschillende doelgroepen ingezet kunnen worden in het arbeidsproces welke vormgegeven is rond de opdrachten van externe opdrachtgevers. In de toekomst zal het arbeidsproces meer op de klant afgestemd moeten zijn. Dat vraagt om een enorme maar wel geleidelijke transitie. We hebben immers te maken met een nog grote groep SW-ers die in het huidige arbeidsproces worden ingeschakeld. Duidelijk in de transformatie is dat de instandhouding van het huidige arbeidsproces niet meer heilig is en overgegaan moet worden naar een flexibel op de klantgericht werkervaringstraject.

Ook bij het Team Leren en Werken, Productie en Diensten wordt een vangnet geboden in de vorm van beschut werk.

Verandertraject

Voorgesteld wordt het Ontwikkelplein vorm te geven zoals hierboven beschreven. Om van Werkplein Ability te komen tot het Ontwikkelplein Het Hogeland, moet er ruimte komen om

de beweging, de verandering mogelijk te maken. Daarvoor is enerzijds sturing op de veranderbeweging nodig en anderzijds moeten teamcoaches en medewerkers de ruimte krijgen om de veranderbeweging te kunnen maken. Uit de analyse van Combo Economy is gebleken dat er sprake is van onvoldoende sturing en een uitgekleepte organisatie.

Om sturing te geven aan de veranderbeweging wordt voorgesteld om hiervoor een programma op te zetten en voor de periode van maximaal drie jaar een programmamanager aan te stellen. De regie op het programma komt te liggen bij de programmamanager die samen met de teamcoaches het verandertraject vormgeven.

De programmamanager zal op weg naar de uiteindelijke organisatievorm ook de externe relaties zoals de arbeidsmarktregio en Vakland tijdelijk vormgeven. Uiteindelijk zal deze verantwoordelijkheid komen te liggen bij de teamcoach Ontwikkelen en Werkbegeleiding. Door deze taak tijdelijk bij de programmamanager neer te leggen ontstaat ruimte bij de teamcoach Ontwikkelen en Werkbegeleiding waardoor deze de gelegenheid krijgt om het team op te bouwen en te positioneren.

Voorgesteld wordt om voor 32-36 uur de functie van programmamanager in te vullen en tijdens de looptijd van het programma geleidelijk toe te werken aan de overdracht van de externe relaties aan de teamcoach Ontwikkelen en Werkbegeleiding. Het aantal in te zetten uren van de programmamanager voor dit programma kan dan ook geleidelijk terug gebracht worden.

Ruimte creëren voor teamcoaches en medewerkers

In de huidige situatie is het onmogelijk om voldoende tijd vrij te maken om het verandertraject vorm te geven, mee te maken en te doorleven. De dagelijkse werkzaamheden vragen alle tijd. De teamcoaches worden volledig in beslag genomen door de waan van de dag, terwijl medewerkers te maken hebben met een te grote caseload. Hierna is weergegeven welke formatie tijdelijk en structureel nodig is om daadwerkelijk resultaten te kunnen boeken. Nadere analyses en evaluaties moeten uitwijzen wat de uiteindelijke formatie moet zijn.

Om het *Integraal Sociaal Team* de ruimte te geven zal er tijdelijk extra inzet op de caseload met name bij Inkomen en Participatie nodig zijn. Voorgesteld wordt om 1 extra fte voor de rest van dit jaar in te zetten.

Met de inzet van deze tijdelijke extra capaciteit wordt een nadere analyse op de caseload uitgevoerd en worden nieuwe werkwijzen geïmplementeerd. Ook ontstaat er dan ruimte om opleidingen te volgen. Dit najaar vindt een evaluatie plaats waarbij zowel de caseload als de formatie tegen het licht worden gehouden.

De teamcoach geeft aan dat ze inschat dat de sturing op het verandertraject binnen de haar beschikbare uren plaats kan vinden en er op dat punt geen extra ondersteuning nodig is.

Van de teamcoach *Ontwikkelen en Werkbegeleiding* wordt een andere invulling van de functie gevraagd. De verbinding met 'buiten' moet meer body krijgen. Om dat te kunnen bereiken, zal de teamcoach meer ontlast moeten worden van de dagelijkse bezigheden en zich meer met strategische vraagstukken rond ontwikkelen en begeleiden bezig moeten houden. Om de teamcoach te ontlasten van de dagelijkse coördinatie wordt voorgesteld om

tijdelijk ondersteuning in te zetten tot 1-1-2025 en dan deze inzet te evalueren. Mogelijk dat op termijn een structurele invulling wenselijk is.

Voor de inburgering van de statushouders is 2 fte beschikbaar. Momenteel bedraagt de caseload 171 mensen en de verwachting is dat dit aantal met 70 stijgt. Om de statushouders goed te kunnen begeleiden is op basis van de te verwachten caseload in totaliteit 4 fte nodig, dus 2 fte extra.

Voor de uitvoeringskosten van de inburgering ontvangen we via het gemeentefonds een uitkering. Dit jaar zullen we op basis van de stijgende aantallen extra middelen krijgen. Hoeveel dat zal zijn, wordt pas duidelijk bij de meicirculaire 2023. Nadere analyse laat zien dat destijds voor 3 fte middelen beschikbaar zijn gesteld, maar dat slechts 2 fte ingevuld zijn voor inburgeringswerkzaamheden en de 3^e fte voor jobcoach-activiteiten bij Groen is ingezet. Voorgesteld wordt om 2 fte in te vullen voor inburgeringswerkzaamheden, waarbij 1 functie pas wordt ingevuld zodra duidelijk is welke middelen we bij de meicirculaire ontvangen.

Bij de werkgeversdienstverlening zal een intensivering moeten plaatsvinden. Uitgaande van een caseload van gemiddeld 30 klanten per fte (is nu gemiddeld 78), zou het aantal jobcoaches 10 fte moeten zijn, terwijl er maar 4 fte beschikbaar is. Uit analyse blijkt dat er veel uren als indirect productief worden aangemerkt. Zo wordt 40 uur per week besteed aan de Combo-trainingen, 14 uur aan het project NEET, zijn 8 uur OR-werkzaamheden van een medewerker niet ingevuld en zijn ook 22,4 uren generatiepact niet ingevuld.

Voorgesteld wordt om eerst 5 fte jobcoach als volgt in te vullen:

- 2 fte tijdelijk. Na een jaar wordt geëvalueerd welke structurele formatie er op basis van de caseload daadwerkelijk nodig is.
- 2 fte structureel waarbij de financiering plaatsvindt door middel van de inzet van projectsubsidies. Momenteel lopen al het ESF-project React en NEET waarbij middelen voor de uitvoering beschikbaar zijn gesteld.

De verwachting is dat de komende jaren meer projecten (zoals nationaal JTF-programma, Breed Offensief, Regiodeal, enz) op ons afkomen. Al deze projecten hebben tot doel om meer mensen aan het werk te krijgen. Door hierop alvast structureel in te spelen, kan voorkomen worden dat we als de projecten starten, geen mensen kunnen krijgen.

- 1 fte structureel waarbij de financiering plaatsvindt deels uit de via de meicirculaire 2022 beschikbaar gestelde middelen voor begeleiding en deels uit het reïntegratiebudget.

Het aantal werkcoaches zou op basis van een caseload van gemiddeld 45 klanten, 6,7 fte moeten bedragen. Dit aantal is in werkelijkheid 4,67 fte.

De financiering van 2 fte structureel met incidenteel geld is ingegeven door enerzijds de ervaring van de afgelopen jaren dat we projecten/intensiveringen moeizaam op kunnen pakken, omdat we daarvoor geen formatie hebben en anderzijds de verwachting is dat er nog veel geld naar de regio komt (regiodeal, JTF, ereschuld) om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te begeleiden. Met deze formatie uitbreiding zijn we daarop voorbereid.

Bij *Team Leren en Werken, Productie en Diensten* vertrekt op 1 juli een medewerker van het bedrijfsbureau. Deze medewerker maakt gebruik van het generatiepact en werkt nog voor 60%. De uren die door gebruikmaken van het generatiepact zijn vrijgevallen, zijn nooit ingevuld. Voorgesteld wordt om deze functie voor 100% in te vullen en de functie een upgrade te geven tot planner/coördinator Bedrijfsbureau, waardoor de teamcoach significant wordt ontlast.

Een knelpunt bij Kwaliteitsbewaking, Arbo en Milieu dient eveneens opgelost te worden. Onderzocht wordt wat de beste organisatorische plaats is. De benodigde inzet en dekking moet nog nader geconcretiseerd worden. Vooralsnog wordt van een structureel bedrag van € 40.000 uitgegaan.

In de jaren 2025/2027 verlaten 3 voormannen die nu nog een SW-aanstelling hebben de gemeente. Deze zullen vervangen moeten worden door ambtelijk personeel. Omdat nog niet duidelijk is hoe de productielijnen er in 2025/2027 uitzien, is het voorstel om deze functies eerst tijdelijk in te vullen. Aangezien we nog wel even tijd hebben om deze functies in te vullen, zijn de kosten in de recapitulatie niet opgenomen.

De teamcoach *Leren en Werken, Groen* neemt de begeleiding voor een deel voor zijn rekening. Kijkend naar de caseload, wordt voorgesteld een werkbegeleider aan te stellen die ongeveer 15 klanten in het werk begeleidt en een jobcoach die de klantreis mede vormgeeft. De jobcoach wordt door het Team Ontwikkelen en Werkbegeleiding gefaciliteerd.

Aanschaf cliëntvolgsysteem

Om het sturen op resultaat mogelijk te maken, moet nog dit jaar een adequaat cliëntvolgsysteem in gebruik genomen worden. Nader marktonderzoek moet uitwijzen welke systemen er op de markt zijn en welk systeem het beste bij ons past. Dekking voor dit onderzoek kan gevonden binnen het programma Transformatie Sociaal Domein.

Tot slot

Met deze voorstellen kan de verandering in gang worden gezet en worden de voorwaarden ingevuld om de begeleiding van de doelgroepen vorm te geven.

De verwachting is dat we de komende jaren meer mensen moeten gaan begeleiden. Tot nu toe ontvangen we daarvoor jaarlijks aanvullende middelen. Door de herziening van het gemeentefonds worden de begeleidingsmiddelen aan de Algemene Uitkering toegevoegd. Daarmee is er geen directe relatie meer tussen vergoeding en inzet. Om toch voldoende budget in de begroting voor de toename in begeleiding beschikbaar te hebben, wordt voorgesteld om ingaande 2024 € 8.100 begeleiding per fte Beschut Werk en € 4.000 begeleiding per fte voor andere doelgroepen op te nemen. Deze bedragen zijn gebaseerd op een door Berenschot uitgevoerd onderzoek naar de begeleidingskosten.

Bedacht moet worden dat een efficiënte inzet van capaciteit en sturen op resultaat, moet leiden tot een hoger maatschappelijk rendement waarbij de opbrengsten maar ten dele ten gunste van de gemeente komen. De klantreizen moeten leiden tot lagere ziektekosten, lagere kosten schuldhulpverlening, jeugdzorg, enz., maar ook tot een hogere uitstroom uit de bijstand. Op termijn moet dat een positief effect bij de BUIG opleveren.

Beschikbare middelen

1. In de meicirculaires 2021 en 2022 zijn extra middelen voor begeleiding beschikbaar gesteld. Deze middelen zijn op een stelpost apart gezet.

In 2022 was € 48.810 beschikbaar en deze middelen zijn niet ingezet en zijn incidenteel beschikbaar via een resultaatbestemming bij de jaarrekening 2022.

Ingaande 2023 is € 97.757 structureel beschikbaar. De structurele middelen worden pas in 2024 ingezet, zodat de middelen van 2023 incidenteel vrijvallen. In de jaren na 2023 komen nog eens structureel € 44.570 (2024), € 52.959 (2025) en € 49.063 (2026) beschikbaar. Voorgesteld wordt om dit volledig in te zetten als dekkingsmiddel, waarbij de middelen voor 2024 t/m 2026 nu al structureel worden ingezet. Tot het moment dat de structurele middelen beschikbaar komen, wordt eerst teruggevallen op incidentele dekking.

Ingaande 2023 zijn de middelen toegevoegd aan het gemeentefonds en is er geen directe relatie meer tussen de caseload en de inzet. Daarom wordt teruggevallen op de benchmark van Berenschot waarin aangegeven is dat gemeenten ongeveer € 8.100 voor de begeleiding van een Beschut Werker en € 4.000 voor de begeleiding van iemand uit een andere doelgroep zoals Afspraak Baan in zouden moeten zetten.

2. Budget Arbeidsparticipatie (re-integratie)

Al jaren blijft er ongeveer € 200.000 over op het re-integratiebudget. Voorgesteld om dit structureel te verlagen met € 197.442 ingaande 2024 in te zetten als structureel dekkingsmiddel. (In 2023 valt dit bedrag éénmalig vrij). Niet uit te sluiten is dat de extra inzet op de caseload leidt tot een toename van het aantal re-integratietrajecten. Periodiek dient daarom de ontwikkeling van het budget en het aantal trajecten in de reguliere P&C-cyclus en de Monitor Sociaal Domein gevolgd te worden.

3. Meicirculaire 2023 budget inburgering

Op dit moment is nog niet duidelijk welk extra budget wij krijgen voor de inburgering van statushouders. Vooralsnog wordt de invulling van de vacature Werkcoach Inburgering 2023 incidenteel € 38.450 en 2024 structureel € 76.900 aangehouden als pm post totdat de dekking duidelijk is.

4. ESF-React EU

Uit dit Europees Fonds ontvangen wij € 534.000 en dient ingezet te worden voor arbeidsparticipatie. Het geld is vrij te besteden en voorgesteld wordt dit als incidenteel dekkingsmiddel in te zetten.

5. Detachering

Ingaande 1-1-2023 is een medewerker gedetacheerd bij de provincie Groningen. Voorgesteld wordt de structurele loonkosten van € 130.000 per jaar structureel als dekkingsmiddel in te zetten.

6. Upgraden functies/tijdelijke ondersteuning

Voorgesteld wordt;

- voor het upgraden van de functie van teamcoach € 10.000 incidenteel 2023 en ingaande 2024 € 20.000 structureel beschikbaar te stellen,
- tijdelijke ondersteuning teamcoach incidenteel voor 2023 € 5.200 en 2024 € 8.800 beschikbaar te stellen
- upgrade functie planner/coördinator bedrijfsbureau voor 2023 incidenteel € 4.425 en 2024 structureel € 8.850 beschikbaar te stellen
- voor zowel 2023 als 2024 incidenteel € 25.633 beschikbaar te stellen voor een tijdelijke uitbreiding medewerker Kwaliteit, Arbo en Milieu en dit na een jaar te evalueren

Recapitulatie en voorstel

Nr	Capaciteit/maatregel	huidige formatie in fte	uitbreiding in fte	Incidenteel 2023 (uitgaande van invulling per 1 juli 2023)	Incidenteel 2024	Structureel 2024	Toelichting dekking	wijze van verwerking in P&C-cyclus
1	Programmamanager	0	1	65.000		130.000	Ingaande 1 juli 2023 (gedurende 3 jaar beschikbaar voor dit programma, daarna inzetten voor andere programma's). Dekking loonkosten detachering. Totaal structureel beschikbaar € 130.000. Daarvan wordt incidenteel € 65.000 dit jaar ingezet en structureel na 2023 € 130.000)	Na goedkeuring PMF: kosten programmamanager en opbrengst detachering meenemen in begrotingswijziging 2023(budgettair neutraal)
2	Upgraden functie Teamcoach Ontwikkelen en Begeleiden		upgrade functie	10.000		20.000	Actualisatie personeelsbegroting, mutatie via AR	Na goedkeuring PMF, meenemen in actualisatie personeelsbegroting
3	Verlengen inzet dagelijkse coördinatie Ontwikkelen en Begeleiden		toelage	5.200	8.800		Actualisatie personeelsbegroting, mutatie via AR	Verlenging ondersteuning teamcoach actualisatie personeelsbegroting
4	Werkbegeleider Groen	0	1	32.250		64.500	Incidenteel budget € 32.250 begeleiding doelgroepen meicirculaire 2022, jaar 2022 (€ 48.810 beschikbaar in 2022, beschikbaar stellen via resultaatbestemming jaarrekening 2022. Mutatie via AR). In 2024: structureel budget € 64.500 begeleiding doelgroepen meicirculaire 2022, jaar 2023 (€ 97.757 beschikbaar)	Bedrag uit 2022 wordt meegenomen in resultaatbestemming jaarrekening 2022. Mutatie via AR
5	Tijdelijke ondersteuning IST			38.450			Incidenteel 2023 ESF-React EU	Besteding ESF-react EU middels begrotingswijziging 2023.
6	Jobcoach	4,41	2	76.900	76.900		2x jobcoach voor 1 jaar, 2023: €76.900, 2024: € 76.900 = € 153.800 incidenteel budget ESF-React EU	Besteding ESF-react EU middels begrotingswijziging 2023.
			2	76.900		153.800	Incidentele dekking € 76.900 uit ESF-React, € 153.800 structurele inzet dekking uit incidentele projectfinanciering van huidige en toekomstige projecten.	De incidentele dekking uit projecten voor de kosten van 2 structurele jobcoaches nemen we als stelpost op in de begroting 2023 ev (budgettair neutraal)
			1	38.450		76.900	In 2023: incidentele dekking € 38.450 doelgroepen Meicirculaire 2022 (incidenteel budget 2023 € 97.757), In 2024: € 33.257 structureel budget begeleiding doelgroepen Meicirculaire 2022 (restant 2023 € 97.757 minus € € 64.500= € 33.257/ Structureel Reintegratiebudget 2024 € 43.643)	Middelen meicirculaire zijn al opgenomen in begroting 2023 en worden meegenomen in begroting 2024. Beslag op Reintegratiebudget wordt als administratieve begrotingswijziging budgetneutraal meegenomen.

7	Werkcoach	4,67	1	38.450		76.900	Incidenteel € 38.450 en structureel € 76.900 Reintegratiebudget 2024.	Beslag op Reintegratiebudget wordt als administratieve begrotingswijziging 2023 budgetneutraal opgenomen.
			1	38.450	32.330	44.570	Jaren 2023 en 2024 (ged) € 38.450 incidentele middelen 2023 uit ESF React en structurele middelen budget begeleiding 2024 en 2025	
8	Werkcoach Inburgering	2,00	1	38.450		76.900	Incidenteel 2023 Reintegratiebudget 2023, structureel Reintegratiebudget 2024	Beslag op Reintegratiebudget wordt als administratieve begrotingswijziging 2023 budgetneutraal opgenomen.
			1	pm		pm	Meicirculaire 2023	
9	Planner/coördinator bedrijfsbureau		upgrade functie	4.425		8.850	Actualisatie personeelsbegroting, mutatie via AR	Actualisatie personeelsbegroting, mutatie via AR
10	Medewerker Kwaliteit/Arbo/Milieu	?	1,0	25.633	25.634		Actualisatie personeelsbegroting, mutatie via AR	Medewerker KAM, na goedkeuring PMF, meenemen bij actualisatie personeelsbegroting
11	Uitvoering implementatieplan Combo Emonomy			65.000	112.700		1 ^e jaar deel loonkosten detachering € 65.000	De kosten en opbrengst detachering opnemen in begrotingswijziging.
							Jaar 2 en 3 € 112.700 tlv ESF-React EU	
	totalen	11,08	12,00	553.558	256.364	652.420		

Beschikbare middelen		bedrag beschikbaar			inzet			
Nr	Capaciteit/maatregel	Incidenteel 2023	incidenteel 2024	structureel 2024	incidenteel 2023	incidenteel 2024	structureel 2024	
1	Salariskosten detachering.	130.000		130.000	65.000		130.000	2023: € 65.000 incidenteel, 2024: structureel € 130.000 programma- manager
2	ESF-React EU	65.000			65.000			2023: € 65.000 incidenteel Combo Economy
		76.900	76.900		76.900	76.900		2x jobcoach incidenteel voor 1 jaar(deels)
		76.900			76.900		153.800	2024:2x jobcoach structureel; uit projectgelden
		38.450			38.450			Tijdelijke ondersteuning IST tot 1-1-2024
		38.450	32.330		38.450	32.330		1 werkcoach (deels)
			112.700			112.700		Ondersteuning bij de uitvoering van het implementatieplan door Combo Economy
3	Begeleiding doelgroepen, Meicirculaire 2022, jaar 2022	48.810			32.250			Incidenteel 2023: werkbegeleider Groen

4	Begeleiding doelgroepen, Meicirculaire 2022, jaar 2023	97.757		64.500			64.500	Structureel 2024: € 64.500 werkbegeleider Groen, incidenteel 2023: € 76.900 2x jobcoach
				33.257	38.450		33.257	1x jobcoach structureel (deels)
5	Reïntegratiebudget			43.642			43.642	1x jobcoach structureel (deels)
		38.450		76.900	38.450		76.900	1x werkcoach inburgering structureel
		38.450		76.900	38.450		76.900	1x werkcoach
6	Begeleiding doelgroepen, Meicirculaire 2022, jaar 2024			44.570			44.570	1x werkcoach structureel (deels), de rest € 32.330 structureel 2025
7	Inburgering, meicirculaire 2023	pm		pm	pm		pm	Werkcoach inburgering; onzeker of middelen ook daadwerkelijk beschikbaar komen. Meicirculaire afwachten.
8	Actualisatie personeelsbegroting							
		10.000		20.000	10.000		20.000	Upgraden functie Teamcoach Ontwikkelen en Begeleiden
		5.200	8.800		5.200	8.800		Verlengen inzet dagelijkse coördinatie Ontwikkelen en Begeleiden (toelage)
		4.425		8.850	4.425		8.850	Planner/coördinator bedrijfsbureau
		25.633	25.634		25.633	25.634		Medewerker Kwaliteit, Arbo en Milieu
	totalen	694.425	256.364	498.619	553.558	256.364	652.419	

Bijlage II

Financieel kader

Kosten Ontwikkelplein

Het inzichtelijk maken van de vraag 'wat kost ons het Ontwikkelplein' is na de gemeentelijke herindeling maar beperkt mogelijk. Als gevolg van het besluit om het Ontwikkelplein integraal (inclusief) onderdeel te laten zijn van de gemeentelijke kosten, heeft tot gevolg gehad dat er een herverdeling van budgetten heeft plaatsgevonden. De budgetten die voor de herindeling beschikbaar waren voor automatisering, huisvesting, HRM, financiën, facilitair, enz. zijn toegevoegd aan de gemeentelijke budgetten. Ook de personele capaciteit is overgeheveld naar de gemeentelijke teams. We schrijven geen tijd. Daardoor is er geen zicht meer op de overhead.

De directe kosten voor het groenonderhoud zijn meegenomen in de budgetten van IBOR. Daarbij is vrijwel niet inzichtelijk te maken wat betrekking heeft op groenonderhoud door ambtelijke medewerkers en groenonderhoud door doelgroepen. Er wordt immers van hetzelfde materiaal gebruik gemaakt. Het is mogelijk om de directe kosten van Industrie en Diensten inzichtelijk te maken, maar daarmee wordt geen compleet beeld gegeven. Om hierin meer scherpte te krijgen worden de leerwerkvoorzieningen ook geanalyseerd op de kosten en opbrengsten die zij leveren met het oog op de huidige, maar ook toekomstige doelgroep en ontwikkelingen.

Ontwikkeling doelgroepen

De komende jaren verandert de samenstelling van de doelgroepen aanzienlijk. We zien dat het aantal medewerkers bij de gemeente werkzaam onder de CAO WSW als gevolg van (voornamelijk) pensionering fors afneemt. De uitstroom wordt opgevangen door 50% instroom Beschut Werk en 50% Afspraakbaan (CAO Aan de Slag).

Loonontwikkeling

	2022	2026			2022	2026
					netto loonsom	
	fte	fte	netto loonkosten per fte			
Wsw	251	197	€	4.000	€	1.004.000
Beschut Werk	22	48	€	11.000	€	242.000
Afspraakbaan	22	48	€	21.000	€	462.000
	295	293			€	1.708.000
					€	2.324.000

Deze veranderende samenstelling heeft het volgende tot gevolg:

1. De netto loonkosten (loonkosten minus subsidie) nemen toe. We zien dat een Wsw-medewerker ons momenteel € 4.000 kost, terwijl een Beschut Werker € 11.000 en iemand met een Afspraakbaan ons € 21.000 kost,
2. De netto loonkosten nemen in de komende vier jaren met ongeveer € 0,5 mln toe.

3. Het effect op de BUIG is moeilijk te bepalen. Als iemand met een uitkering aan het werk komt, zal dit leiden tot een positief financieel effect. Tot nu zijn voordelen op de BUIG (nog) niet ten goede gekomen aan extra begeleiding of intensivering.

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met bovenstaande toename.

Begeleiding

De veranderende samenstelling van de doelgroep heeft ook aanzienlijke gevolgen voor de begeleiding.

1. De inzet van met name Beschut Werkers vraagt intensievere begeleiding dan de begeleiding van de huidige doelgroep WSW. De problematiek (met name psychische factoren) is bij deze doelgroep groter. Een eerste inschatting is dat de begeleidingscapaciteit een factor 1,5 hoger is. Vrijvallende begeleidingscapaciteit bij de SW-populatie kan maar beperkt worden ingezet voor de begeleiding van de andere doelgroepen.
2. De productiviteit van de nieuwe doelgroepen is gelet op de aard van de problematiek gemiddeld lager dan de huidige doelgroep. De inschatting is dat met de voorziene instroom de huidige productiviteit niet overeind kan worden gehouden.
3. Een eerste analyse laat zien dat de instroom van met name Beschut Werk nog achterblijft bij de prognoses. Op dit moment is de oorzaak daarvan nog niet helder.
4. Bij de gemeentelijke herindeling heeft geen nulmeting plaatsgevonden of de begeleidingscapaciteit in verhouding staat met de caseload. Er zijn indicaties dat de verhouding niet in balans is, waardoor er te weinig inzet op participatie wordt gedaan. Nadere analyse moet uitwijzen wat de juiste verhouding tussen caseload en begeleidingscapaciteit moet zijn. Deze analyse wordt meegenomen in de doorlichting van de leerwerkvoorzieningen en de kwaliteitsslag primair proces (Klantreis).

Voor de begeleiding van de doelgroepen ontvangen wij rijksmiddelen. Tot 2023 werd een gelabeld bedrag beschikbaar gesteld via het Participatiebudget. Als gevolg van de nieuwe verdeling van het Gemeentefonds, worden ingaande 2023 de begeleidingsbudgetten voor de nieuwe doelgroepen (excl. Beschut Werk) overgeheveld naar de Algemene Uitkering. Daardoor wordt het lastig om het beschikbare budget voor begeleiding te bepalen. Op basis van de meicirculaire 2022 is de verwachting dat de gemeente in de jaren 2022 t/m 2026 € 244.000 extra voor begeleiding ontvangen. Daarbij gaat het Rijk uit van een begeleidingsbudget van ongeveer € 8.100 per Beschut Werker en € 4.000 voor begeleiding door een jobcoach/werkbegeleiding van een doelgroeper die bij een werkgever (ook de gemeente) aan het werk is. Tot nu toe zijn deze extra middelen niet ingezet voor extra begeleidingscapaciteit.

Ook zijn de beschikbare middelen binnen het re-integratiebudget niet volledig benut. In 2020 (170K overschot), 2021(overschot; 180K + 100K bezuiniging t.o.v 2020). Tegelijkertijd zijn deze middelen hard nodig voor de ontwikkeling van het Ontwikkelplein. Oormerk deze middelen en investeer ze in de doorontwikkeling.

Om de middelen voor begeleiding de komende jaren beschikbaar te houden, gaan we in de (meerjaren)begroting vooralsnog uit van € 8.100 per Beschut Werker en € 4.000 voor de andere doelgroepen.

Op basis van bovenstaande normen kunnen ook reële caseloads worden bepaald en daaraan gekoppelde doelstellingen en resultaten, tot het niveau van de individuele professional. Belangrijk is ook dat deze lijn wordt doorgetrokken voor de bestaande SW-populatie en Participatie doelgroep.

Hierdoor wordt het resultaatgericht werken versterkt en kan de bestaande formatie effectiever en met meer focus worden ingezet; richten op het kernproces. Dat betekent ook keuzes maken om dingen niet meer te doen. Het betekent ook dat bepaalde activiteiten elders moeten worden belegd.

Strategische personeelsplanning

Gezien de uitstroom de komende jaren van zowel SW-populatie alsook ambtelijk is het van belang dat er een strategische personeelsplanning wordt gemaakt voor het Ontwikkelplein. Er zijn namelijk momenteel veel SW-medewerkers met cruciale posities in de werkleervoorzieningen. Als zij 'wegvallen' ontstaan er serieuze bezettingsproblemen, die via andere wegen dienen te worden ingevuld. Belangrijk is dat inzicht ontstaat in de 'gaten die gaan vallen'; of die 'reeds zijn gevallen' en hoe die eventueel kunnen worden gerepareerd. Ook zijn de volgende aspecten hierin belangrijk:

- Er heeft bij de herindeling nooit een 0-meting plaatsgevonden. Er is gecalculeerd op de situatie zoals die toen was, waarbij er veel besparingen in de organisatie hadden plaatsgevonden en veel ondersteuningscapaciteit verdwenen was;
- De gehanteerde caseloads van de begeleidingsformatie zijn structureel hoog in vergelijking met landelijke normen voor de gehanteerde begeleidingsformatie (o.a. werkcoaches, jobcoaches, inkomenscoaches/participatiecoaches, werkbegeleiding, voorlieden);
- Er is sprake van *verborgen schaarste* in de organisatie, maar ook veel ineffektiviteit. Doordat veel ondersteuningscapaciteit verdwenen is, worden veel extra activiteiten bij professionals belegd, die daardoor steeds minder toekomen aan hun kerntaken (dit lijkt zeer aanzienlijk en structureel). Dit leidt tot versnippering.

In de strategische personeelsplanning moet niet alleen worden gekeken naar de kosten van extra begeleiding, maar ook naar wat levert meer, of andere bezetting/begeleiding op in termen van extra productiviteit. Want anders werken en organiseren kan productiviteitswinst opleveren.

De strategische personeelsplanning kan deels worden meegenomen/verbonden aan de te maken analyses van de verschillende leerwerkvoorzieningen.

Toegevoegde waarde

De vervanging van de SW-populatie door inwoners met een andere regeling zal ook consequenties hebben voor de toegevoegde waarde. Vooralsnog gaan we in de begroting uit van € 3,1 mln omzet. Daarbij is uitgegaan van instandhouding van de huidige productielijnen. De komende jaren vindt vooral natuurlijke uitstroom plaats op de verpakkingafdeling, maar ook bij hout en metaal komt de komende jaren de uitstroom op gang.

De toegevoegde waarde komt ook intern bij het Hogeland tot uitdrukking. Met name catering (lunches) en post, maar ook meubilair wordt tegen kostprijs geleverd. Als deze diensten op de markt waren ingekocht, had de gemeente aanzienlijk meer moeten betalen.

Het duidelijkste kan de positieve toegevoegde waarde bij het groenonderhoud tot uitdrukking worden gebracht. Momenteel werken 95 fte medewerkers uit de verschillende doelgroepen bij IBOR. De netto loonkosten (loonkosten minus subsidie) van deze 95 fte bedragen € 633.000. Een ambtelijk medewerker kost ons € 51.000. Indien er geen nieuwe (productieve) instroom vanuit de doelgroepen gaat plaatsvinden en de uitstroom volledig opgevangen moet worden door de inzet van ambtelijke capaciteit, dan nemen op termijn de loonkosten toe met € 4,2 mln. (verschil tussen € 633.000 en $95 \times € 51.000$)