

Beschrijving nieuwe Koers Presikhaaf & Bedrijven

Herstructurering en meerjarenperspectief
Nadere uitwerking Stip op de Horizon

Arnhem maart 2013

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	3
DEEL 1. DE NIEUWE ORGANISATIE.....	5
1. MISSIE EN VISIE VAN PRESIKHAAF & BEDRIJVEN.....	6
1.1 Missie & visie.....	6
1.2 Uitgangspunten.....	7
1.3 Doelen en beleid nieuwe organisatie.....	8
2. RANDVOORWAARDEN EN CONTEXT VAN DE NIEUWE ORGANISATIE.....	9
2.1 Randvoorwaarden.....	9
2.2 Kernwaarden.....	12
3. BELEID RICHTING DOELGROEPEN, WERKGEVERS EN GEMEENTEN.....	13
3.1 Doelgroepen.....	13
3.2 Werkgevers.....	14
3.3 Gemeenten.....	15
4. DE ORGANISATIEONDERDELEN.....	16
4.1 Differentiatie.....	16
4.2 Diagnose & Advies.....	16
4.3 Plaatsingsorganisatie.....	18
4.4 Beschermd Werken.....	20
5. UITGANGSPUNTEN LOONWAARDE, DUURZAME PLAATSING EN MAXIMALE DUUR.....	24
5.1 Duurzame plaatsing.....	24
5.2 Tarieven.....	24
6. DE PROFESSIONELE ORGANISATIE.....	25
6.1 Algemeen.....	25
6.2 Competenties en resultaatgerichtheid.....	25
6.3 Functies en beleid.....	26
6.4 Organisatie issues.....	27
6.5 Conclusie.....	28
DEEL 2. HET TRANSITIEPROCES.....	28
7. DE TRANSITIE.....	29
7.1 Het Resultaat.....	30
7.2 Het Proces.....	31
7.3 Aanpak Transitie.....	33
7.4 Verandering plaatsing doelgroep.....	34
7.5 Continuïteit.....	35
DEEL 3. FINANCIËLE IMPACT TRANSITIE.....	36
8. DE FINANCIËLE IMPACT.....	37
8.1 Ontwikkeling kengetallen voor P&B.....	37
8.2 Transitiekosten.....	37
8.3 Vergelijk transitiekosten.....	40
TOT SLOT.....	43



Inleiding

Aanleiding

Nederland staat voor grote hervormingen en belangrijke financiële uitdagingen. Daarom streven het Rijk, de provincies en gemeenten naar een krachtige, kleine en dienstverlenende overheid die zich tot haar kerntaken beperkt. Onder het motto 'decentraal wat kan, centraal wat moet' zijn er drie omvangrijke decentralisatieoperaties richting de gemeenten gepland. De drie decentralisaties vinden plaats binnen de beleidsterreinen jeugd (jeugdzorg), zorg (begeleiding, dagbesteding) en sociale zaken (Participatiewet). Deze notitie is met name gericht op de consequenties van de Participatiewet (PW) waarbij de andere twee decentralisaties niet uit het oog worden verloren. De veranderingen gaan gepaard met flinke bezuinigingen.

De invoering van nieuwe wetgeving vraagt meer dan alleen het opstellen van nieuw beleid ten aanzien van participatie, re-integratie en beschermd werken. Het vereist dat het huidige beleid en uitvoering van diverse regelingen heroverwogen wordt. Gemeenten en SW-bedrijven moeten strategische keuzes maken om een nieuwe uitvoering te creëren die uitkeringsgerechtigden, waarbij sprake is van een afstand tot de arbeidsmarkt, efficiënter en effectiever op de arbeidsmarkt plaatst.

Dit was de aanleiding voor Presikhaaf & Bedrijven om een heroverweging te maken met betrekking tot haar strategie en koers. Daarnaast verandert de demografie en ontstaan er in toenemende mate eisen om te concurreren en commercieel succesvol te zijn. Deze heroverweging beslaat dan ook het beleid en de organisatie hiervan binnen het brede terrein van werk, inkomen en zorg.

De veranderende samenleving

Binnen de samenleving heeft zich in de afgelopen jaren een trend ingezet waarbij verzakelijking en individualisering de boventoon voerden. 'Eigen verantwoordelijkheid' was daarbij een veelvuldig gebruikt begrip. De wetgeving sloot daarbij aan. Maar wij zien echter nog steeds mensen die het alleen niet redden of die (nog) geen invulling kunnen geven aan die 'eigen verantwoordelijkheid'. Niet langer zijn wij de "werkfabriek" maar vooral een partij die de burgers die aan de onderkant van de samenleving staan, of zij die het (soms tijdelijk) niet alleen redden, tot steun zijn en ondersteuning bieden.

De transitie

Bijgaand perspectief is bedoeld om een samenhangend beeld te schetsen hoe Presikhaaf & Bedrijven er in 2014/2016 uit ziet als de implementatie van de uitkomsten van de strategische heroriëntatie zoals omschreven in het visiedocument 'Stip op de Horizon' zijn beslag heeft gekregen. Genoemd document is richtinggevend geweest voor het opstellen van dit huidige perspectief. Naast het samenhangende beeld beoogt dit perspectief ook de besluitvorming te vergemakkelijken.

Het ombuigen van de organisatie van een op commerciële doelen gerichte bedrijfsvoering (met het daaraan te relateren investerings- en ondernemingsrisico) naar een organisatie waarin arbeidsmarktparticipatie het uitgangspunt is, vraagt om een vergaande transitie.

De slagkracht van de huidige organisatie bleek onvoldoende om de hiervoor vermelde ombuiging op een efficiënte en doelmatige wijze te realiseren. De organisatie was teveel taakgericht en te weinig procesgericht. Dit uitte zich enerzijds in onvoldoende beweging van "binnen" naar "buiten", doordat de organisatie grotendeels nog geënt was op een maakindustrie en onvoldoende gericht op het proces van arbeidsontwikkeling. Anderzijds hebben de activiteiten onvoldoende financieel rendement opgeleverd om de infrastructurele kosten van de organisatie te bekostigen.

Samenwerking gemeenten

Presikhaaf & Bedrijven als uitvoeringsorganisatie en de gemeenten als regievoerder hebben in het verleden op grote afstand van elkaar gestaan. Dit heeft onder meer geresulteerd in het feit dat de dienstverlening aan gemeenten achterblijft. Als gevolg hiervan zijn omzetkansen voor P&B blijven liggen. Minister Plasterk heeft per brief inmiddels richting gegeven over hoe gemeenten via samenwerking de drie decentralisaties het beste zouden kunnen oppakken. Daarnaast dienen Gemeenten en UWV op regionaal niveau hun gezamenlijke werkgeversbenadering op orde te hebben. De kernvraag daarbij is hoe gemeenten dit willen en kunnen bereiken. Van belang is te komen tot een complementaire samenwerking. Of dat nu afstemming over werkgeversdienstverlening in de regio betreft of (bijna) integrale samenwerking op regionaal niveau. Presikhaaf & Bedrijven wil samen met gemeenten komen tot een gecoördineerde dienstverlening aan werkgevers vanuit de samenwerkende publieke organisaties in Midden-Gelderland.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat:

- Wet en regelgeving ingrijpend wijzigen;
- Gemeenten tot samenwerking moeten komen;
- de kosten structureel verlaagd moeten worden;
- het eigen ondernemersrisico moet worden afgebouwd;
- de organisatie fundamenteel moet vernieuwen;
- de organisatie daarvoor platter en anders ingericht moet worden;
- het proces van in – door – en uitstroom en commercie nog beter samen moeten komen;
- gemeenten actiever kunnen participeren in Presikhaaf & Bedrijven.

Tot slot

De in deze notitie voorgestelde koerswijziging moet ervoor zorgen dat P&B als uitvoeringsorganisatie van de gemeenten op een transparante en effectieve wijze de van de missie afgeleide doelstellingen realiseert. Hierin is de beweging van "binnen" naar "buiten" essentieel. Presikhaaf & Bedrijven is in de regio Midden-Gelderland als uitvoeringsorganisatie een belangrijk onderdeel van de infrastructuur op dit onderdeel en wil zich graag blijvend profileren als de uitvoerder voor zowel de Wsw als de PW voor de aangesloten gemeenten.

Opbouw notitie

Deze notitie bestaat uit drie delen:

- Deel 1:** doelstellingen, ambities, uitgangspunten en randvoorwaarden. Daarnaast het beleid ten aanzien van de doelgroepen, werkgevers en gemeenten. En tot slot de wijze waarop de nieuwe organisatie vorm krijgt.
- Deel 2:** richt zich op het proces van de Transitie.
- Deel 3:** biedt inzicht in de financiële consequenties van de transitie.

DEEL 1. DE NIEUWE ORGANISATIE



1. Missie en Visie Presikhaaf & Bedrijven

1.1 Missie & visie

De missie van P&B is om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar een duurzame en zo regulier mogelijke arbeidsplek te leiden. Als partner van gemeenten en werkgevers in de regio Midden-Gelderland ontwikkelt en verbindt de organisatie talenten van mensen en werkgevers. P&B richt zich op duurzame plaatsing van mensen in verschillende branches. Om dit te realiseren zijn drie elementen van cruciaal belang:

- We richten ons op ontwikkeling van mensen uit de doelgroepen en laten hen naar hun mogelijkheden uitstromen > we kennen de mensen;
- We hebben een sterke focus op werkgevers als primaire bron van werk voor de doelgroep > we kennen de werkgevers;
- We verminderen het eigen ondernemingsrisico.

Het toekomstige P&B bouwt aan, en heeft vele samenwerkingen met, werkgevers in de regio en zorgt dat de mensen uit de doelgroep bij een werkgever aan het werk komen en blijven. Het uitgangspunt is dat duurzame werkgelegenheid voor de doelgroep primair bij werkgevers, ondernemingen en organisaties ligt en maar deels bij Presikhaaf.

Dit betekent dat de organisatie proactief werkgevers benadert en samenwerking met hen zoekt. Presikhaaf & Bedrijven profileert zich als een marktgerichte organisatie en richt zich op economische (deel-)sectoren met een duidelijke arbeidsvraag. Daar ligt de eerste significante wijziging: Presikhaaf is niet langer een verzameling *van* (eigen) bedrijven, maar richt zich vooral op samenwerking *met* bedrijven. Dit leidt tot de nieuwe benaming Presikhaaf **en** Bedrijven.

De visie van Presikhaaf & Bedrijven:

- sluit aan op de missie van de deelnemende gemeenten;
- past daarmee binnen het gemeentelijk beleid;
- sluit aan op de ontwikkelingen binnen wet- en regelgeving.

En richt zich op:

- Drie organisatieonderdelen (entiteiten of afdelingen), die ingericht worden op basis van de mate van benodigde begeleiding van de doelgroep om actief deel uit te kunnen maken van het arbeidsproces en daarmee de samenleving:
 1. *Diagnose & Advies*: in dit organisatieonderdeel vindt de intake en diagnosticering plaats om te bepalen hoe groot de afstand tot de arbeidsmarkt feitelijk is en welke vorm van dienstverlening (begeleiding) noodzakelijk zal zijn. Dit gebeurt vanuit het perspectief van de vraagstelling van het individu enerzijds en de arbeidsmarkt anderzijds;
 2. *Een Plaatsingsbedrijf*: voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, waarbij de begeleiding is gericht op ontwikkeling (training, scholing, werkervaring) om zo een structurele reguliere plek op de arbeidsmarkt te verwerven. De mate van begeleiding is gericht op groei en vorming om de aansluiting met de arbeidsmarkt (weer) te vinden. De focus ligt hier dus op maximale uitstroom naar de arbeidsmarkt;
 3. *Beschermde Werken*: voor mensen die zijn aangewezen op een intensieve mate van begeleiding om zodoende duurzame arbeidsdeelname te realiseren. Daarbij is een beschermde, maar zo regulier mogelijke, werkomgeving noodzakelijk, waarbij de focus van de begeleiding is gericht op zelfredzaamheid en continuïteit;

- Het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. Wij zijn dé sociale onderneming in Midden-Gelderland die werkzoekenden en werkgevers op grond van kennis en ervaring bij elkaar brengen. Daarbij (te lange zin: splitsen) is de focus gericht op voldoende rendement behalen in maatschappelijke en financiële zin;
- Het bijdragen aan verschillende directe en indirecte vormen van schadelastbeperking voor de deelnemende gemeenten.

Hierdoor wordt het mogelijk:

- Dat een ieder die arbeidsvermogen heeft aan de slag kan en dus naar vermogen mee doet. Wij willen mensen in staat stellen zoveel mogelijk in hun eigen levensonderhoud te voorzien en daarmee het beroep op uitkeringen verminderen. Daarnaast is het van belang om iedereen mee te laten doen in de maatschappij ("*niemand aan de kant*") dat past bij onze overtuiging: iedereen laten participeren in de samenleving, waarbij werken de hoogste vorm van participatie is;
- Werkgevers te ondersteunen bij het zo optimaal mogelijk organiseren van het productie- en werkproces (re-design en vervulling delen van productieprocessen). Bovendien kunnen we een bijdrage leveren aan de vervulling van de arbeidsvraag (vacatures);
- Verschillende ambities op diverse gemeentelijke beleidsterreinen te verbinden door deze op projectmatige basis te realiseren.

Dat zijn de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan onze visie. Om deze visie vorm te kunnen geven is een herpositionering en aanpassing van de huidige organisatie noodzakelijk.

Meewerken naar vermogen

Het uitgangspunt bij de Participatiewet is: iedereen werkt mee naar vermogen. Er komt één budget van waaruit mensen uit verschillende regelingen worden begeleid en ontwikkeld naar werk. Sommige regelingen zijn in het verleden afgeschaft, waarvoor oplossingen moeten komen. Bijvoorbeeld voor de voormalige ID-banen (In- en Doorstroombanen). De gemeente Arnhem heeft o.a. Presikhaaf Bedrijven ingezet deze mensen te bemiddelen naar werk. En met succes; voor bijna alle Arnhemse ID-ers is met behoud van werk, een oplossing gevonden.

1.2 Uitgangspunten

De doelstellingen van de Wet sociale werkvoorziening en de Participatiewet zijn terug te vinden in het nieuwe Presikhaaf & Bedrijven; een activerende aanpak voor mensen vanaf een bepaald arbeidsvermogen en een geschikte omgeving voor mensen die uitsluitend in een beschutte omgeving kunnen werken. Beide doelstellingen vragen een andere focus, de verschillende organisatieonderdelen worden daarom ook gestuurd en beoordeeld op verschillende indicatoren.

De nieuwe organisatie zal dus bestaan uit twee separate onderdelen, waarin uitvoering gegeven wordt aan het plaatsen van personen in een zo regulier mogelijke arbeidsomgeving en een kleine overkoepelende organisatie gericht op gecentraliseerde taken en verantwoordelijkheden. Daarnaast richt een derde organisatieonderdeel zich op het diagnosticeren van de doelgroep en een gericht advies uitbrengen hoe, via welke weg, en in welke vorm men (weer) aan het arbeidsproces deel kan nemen.

Voor alle genoemde organisatieonderdelen zijn gedetailleerde deelplannen geschreven, waarin nader wordt uitgewerkt hoe een en ander kan worden gerealiseerd en gemaakte keuzes verder worden

onderbouwd. In deze notitie worden de organisatieonderdelen op hoofdlijnen beschreven (Zie Hoofdstuk 4).

1.3 Doelen en beleid van de nieuwe organisatie

P&B ziet haar primaire doelstelling om zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zo regulier mogelijk aan het werk te helpen. Daarnaast creëert zij een beschermde werkomgeving voor hen die niet in staat zijn zonder begeleiding te functioneren (tegen minimale bedrijfskosten en risico's). Hiermee levert Presikhaaf een bijdrage aan de brede strategische doelstelling die de diverse gemeenten nastreven, te weten:

"het voeren van een effectief en efficiënt arbeidsmarktbeleid, dat zich kenmerkt door een horizontale aanpak waarin de termen "ontschotten" en "verbinden" centraal staan."

Bedrijfsmatig moet P&B een bijdrage leveren aan de beleidsvoornemens van de elf deelnemende gemeenten bij het realiseren van het gewenste (of noodzakelijke) uitstroompercentage. Daarmee komt ook de andere doelstelling in beeld, de doelstelling op klantniveau:

"Potentiële werknemers worden gewilde werknemers"

Samengevat zijn de doelen van het nieuwe Presikhaaf & Bedrijven:

- Plaatsing van mensen bij reguliere werkgevers;
- Participatie verhogen door realiseren en verhogen van loonwaarde van mensen;
- Realiseren van schadelastbeperking voor deelnemende gemeenten;
- Ontwikkeling van de doelgroep is gericht op ontwikkeling door middel van werk.

Verbinden-Samenwerken-Versterken

Met de koerswijziging worden belangrijke stappen genomen om in de regio te zorgen voor het ontwikkelen, begeleiden en plaatsen van mensen. Belangrijk daarbij is dat daarvoor verbindingen worden gelegd met en tussen werkgevers, gemeenten, organisaties en vooral ook de mensen om wie het gaat. Daarmee kunnen we de dienstverlening naar de mensen verbeteren en efficiënter werken.

2. Randvoorwaarden en context van de nieuwe organisatie

2.1 Randvoorwaarden

Voor de verdere uitwerking van het Nieuwe Presikhaaf & Bedrijven zijn een aantal beleidsuitgangspunten en voorwaarden aangegeven. Het is van belang dat we ons blijven realiseren dat wij onderdeel uitmaken van de overheid en haar bijzondere opdracht. Presikhaaf is de gemeente. Daarom wil zij worden gezien als de uitvoeringsorganisatie die initieert, ondersteunt, uitvoert en daarmee de opdracht waarmaakt.

Samengevat worden daarom de volgende uitgangspunten, en daarmee onze startpositie, gehanteerd:

Mens centraal

Het gaat om mensen! Dat uit zich in de benadering, de omvang en de ondersteuning in de werkprocessen. Mensen worden niet onderscheiden naar hun beperkingen en wat ze niet kunnen, of de wetsaanspraken die zij hebben. Mensen worden onderscheiden naar hun mogelijkheden en situatie, verwachte ontwikkeling, hun aansluiting op de vraag van de arbeidsmarkt en de noodzakelijke begeleiding daarbij. Wij hebben ruime ervaring en kennis van diagnosticeren, adviseren en aansluitend het plaatsbaar maken van onze mensen. We kennen onze mensen dus. Daarmee kunnen we de benodigde instrumenten en begeleiding bepalen en aansluitend inzetten. De organisatie wordt dermate ingericht dat bovenstaande efficiënt en kosteneffectief wordt gerealiseerd.

Presikhaaf & Bedrijven en Mensen

Bij Presikhaaf & Bedrijven staan mens en arbeid centraal, nu en in de toekomst. Wij zijn er voor een brede doelgroep van mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. De combinatie van werken en leren staat voorop. Wij kijken naar de mogelijkheden van mensen. Wij willen zien wat mensen kunnen doen en kunnen leren om hun talent verder te ontwikkelen. Het doel daarvan is om mensen zo goed mogelijk te begeleiden naar zo regulier mogelijk werk bij bedrijven en organisaties.

We maken dus deel uit van het vangnet van de overheid. Daarbij dragen we bij aan de ambitie om de burger zo zelfstandig mogelijk de eigen verantwoording te laten nemen (in het eigen levensonderhoud voorzien). Verder actief deel te laten maken van de samenleving door een plek te creëren in het arbeidsproces. Hierdoor staan er minder mensen aan de kant en wordt het dus voor meer mensen mogelijk 'mee te doen'. Daarnaast draagt het bij aan de kosten verlagen van de sociale zekerheid.

Werkgevers en opdrachtgevers

Om personen aan het werk te krijgen en houden werken we intensief samen met werkgevers. Wij zien werkgevers als klanten. P&B staat dicht bij de deelnemende gemeenten om gezamenlijk de doelgroep zo effectief en efficiënt mogelijk te bedienen. Daar waar mogelijk zal worden getracht de overige (maatschappelijke) doelstellingen van de gemeenten te combineren met het activeren en re-integreren van haar burgers. De couleur locale bepaalt de exacte vorm van samenwerking met gemeenten.

De werkgevers zullen de inrichting van het Nieuwe Presikhaaf & Bedrijven en de entiteiten daarbinnen niet ervaren als verschillende 'bedrijfsonderdelen' elk met eigen doelen en werkwijzen. De werkgevers

zullen de inrichting ervaren als verschillende vormen van dienstverlening van een en dezelfde organisatie, waarbij kennis van de markt, bedrijfsprocessen en arbeidsbehoeften centraal staan.

Een van de kerncompetenties waarin Presikhaaf & Bedrijven zich onderscheidt van andere (overheids)organisaties is haar kennis van en lange historie met bedrijfs- en productieprocessen. Als werkgever van een kleine 3000 medewerkers in uiteenlopende werksoorten en branches weten wij als geen ander hoe werkprocessen te optimaliseren. Door het re-design van bepaalde bedrijfs- en productieprocessen wordt het mogelijk efficiënter te werken en daarmee kosten te verlagen. Wij kunnen deze kennis en ervaring inzetten ten behoeve van andere organisaties (werkgevers). Aansluitend kan P&B deze werkprocessen bemensen om de voorgestelde re-design ook daadwerkelijk te realiseren. Maatwerk is mogelijk waarbij de uiterste vorm een productieproces volledig overnemen, de bemensing en de aansturing daarvan beslaat (zoals dat reeds gebeurt bij bv PostNL, Gazelle, enz). Dat doen wij bij voorkeur op locatie van/bij de werkgever.

Tot slot hebben wij kennis van diverse branches en de werkgevers daarbinnen. Wij maken deel uit van werkgeversnetwerken, verenigingen en (overheids)organisaties en richten ons daarbij op complementaire samenwerkingsvormen binnen Midden-Gelderland om de werkgevers zo goed mogelijk te bedienen.

Van "eigen" werk naar regulier werk

Wij richten ons altijd op regulier en duurzaam werk. Teneinde regulier werk vorm te geven, wordt dus op verschillende manieren *met* en *voor* werkgevers (samen)gewerkt. Dit kan zoals hierboven aangegeven middels het uitvoeren van (deel)werkprocessen voor werkgevers of het uitvoeren van projecten. We noemen dit activiteiten. Een belangrijk uitgangspunt en tevens significant verschil met de huidige organisatie is dat we niet langer een verzameling van eigen bedrijven zijn. We stoten zoveel mogelijk de verschillende huidige bedrijfsonderdelen af. Enerzijds om het ondernemersrisico te beperken (financiële doelstelling) en anderzijds om onze medewerkers zoveel mogelijk deel uit te laten maken van de reguliere arbeidsmarkt (maatschappelijke doelstelling).

Overdracht bedrijfsactiviteiten

De koerswijziging van Presikhaaf & Bedrijven moet leiden tot een nieuwe organisatie, waarin P&B zich richt op haar corebusiness: het ontwikkelen en begeleiden van mensen naar de reguliere arbeidsmarkt. Uitgangspunt is de doelgroep van P&B zoveel mogelijk bij werkgevers te plaatsen. Vanuit het verleden is Presikhaaf & Bedrijven uitgegroeid tot een bedrijf met veel eigen bedrijfsactiviteiten en eigen producten. Activiteiten die ook aandacht nodig hebben zoals: productontwikkeling, commerciële activiteiten en investeringen. Hiermee loopt P&B daarmee ook haar deelnemende gemeenten, grote risico's.

De eigen bedrijfsactiviteiten dragen wij daarom zoveel mogelijk over aan ondernemers/werkgevers in de regio. Ondernemers zijn goed in het begeleiden van werkprocessen en ontwikkelen van bedrijven, Presikhaaf & Bedrijven in het begeleiden en ontwikkelen van mensen. Daarom zijn onze activiteiten beter op hun plaats bij ondernemers en zorgen wij voor de mensen bij het werk. Bij de overdracht van activiteiten is een duurzame samenwerking en plaatsen van onze mensen het uitgangspunt.

De activiteiten hebben daarom zoveel mogelijk een laag risicoprofiel. Activiteiten met een relatief hoog risicoprofiel dragen over aan andere partijen. Het past in de strategie van P&B en gemeenten om risicoarm, kosteneffectief en flexibel te werken. Daarbij wordt betrokkenheid van werkgevers nagestreefd. Het past een publieke uitvoeringsorganisatie om ondernemersrisico zoveel mogelijk bij "echte" ondernemers te laten.

Verskillende organisatie onderdelen

Er wordt in een keten met gemeentelijke partners, werkgevers en zorginstellingen samengewerkt en toegewerkt naar ketenoptimalisatie door activiteiten, kennis en kunde zo efficiënt mogelijk te organiseren. SW-medewerkers binnen de muren van Presikhaaf & Bedrijven plaatsen, wordt afgebouwd en de dienstverlening voor de brede doelgroep wordt opgebouwd. Hiertoe wordt het bedrijf opgedeeld in meerdere organisatieonderdelen met een bijzondere opdracht (zie hoofdstuk 4).

HRM

Om aan de nieuwe opdracht te kunnen voldoen, zullen we randvoorwaarden moeten creëren om daarmee de ambities voor de doelgroep waar te maken. Ontwikkeling is daarbij het sleutelwoord. Voor de nieuwe professionele organisatie staan competenties, resultaatgerichtheid en verantwoordelijkheden centraal. Hierdoor is de organisatie flexibel en in staat aan haar taak te voldoen. Voor een verdere uitwerking van de professionele organisatie zie hoofdstuk 6.

Separaat proces

Nieuwe deelnemingen, bijvoorbeeld joint ventures met werkgevers of andere innovatieve projecten, worden als een aparte tijdelijke entiteit georganiseerd. Dit geldt ook voor bestaande deelnemingen, zoals Intratuin en Schoolmeubelen.

Administratieve en financiële inrichting

Als uitgangspunt bij de inrichting van de administratieve en financiële taken zal gelden dat de effectiviteit en efficiëntie duidelijk meetbaar zijn: zoals schadelastbeperking en efficiënt gebruik van middelen voor gemeenten, plaatsingsrendement (aan de hand van plaatsingsstarief, periode inzet, inzet entiteiten om personen te plaatsen en te begeleiden) en voordelen van samenwerking voor werkgevers. Er wordt aangestuurd op resultaatgerichtheid. De verantwoording hierover wordt daarmee ook anders vormgegeven, waarbij het zoveel mogelijk aansluit bij de P&C-cyclus van gemeenten.

Presikhaaf Bedrijven Centraal > de organisatie

Er is een centraal orgaan met een beperkte omvang, waarin ondersteunende taken centraal georganiseerd worden. We denken daarbij aan bestuurlijke zaken, salarisadministratie, ICT, P&O-beleid, financiën, vastgoedbeheer en communicatie/voorlichting. Ten aanzien van de verdeling van taken tussen de entiteiten en de centrale organisatie geldt: 'decentraal wat kan en centraal wat moet'. Daarmee wordt bedoeld dat taken die een raakvlak hebben met het primaire proces zoveel mogelijk decentraal wordt georganiseerd. Er wordt gewerkt met marktconforme en transparante tarieven binnen P&B in geval er onderlinge verrekeningen worden gedaan.

Na afronding van het gemeentelijke onderzoek naar de toekomstige juridische vorm (gouvernance) vindt een nadere uitwerking plaats op dit onderdeel.

Complementaire samenwerking

Het is van belang zo efficiënt mogelijk met middelen om te gaan. Daarom wordt gestuurd op zo laag mogelijke kosten en een zo beperkt mogelijk eigen ondernemersrisico. Evenzo belangrijk is het zoeken van verbindingen met de organisaties en instellingen binnen de AWBZ en de gemeentelijke diensten (Sociale en Economische Zaken). We willen daarbij een concurrentie tussen partijen en P&B voorkomen en zoeken daarom vooral naar de mogelijkheden van complementaire samenwerking.

2.2 Kernwaarden

Om alle bovenstaande (beleids)uitgangspunten te kunnen realiseren heeft P&B een aantal kernwaarden geformuleerd

Kernwaarden

- ➔ De mens centraal:
 - Werk is de hoogste vorm van participatie;
 - We gaan uit van mogelijkheden in plaats van beperkingen;
 - Ontwikkeling en ondersteuning daarbij voor groepen en het individu;
- ➔ De werkgever centraal:
 - Wij hebben verstand van bedrijfs- en productieprocessen en kunnen via re-design efficiëntievoorstellen doen en deze uitvoeren;
 - Wij hebben een helder beeld van de arbeidsmarkt en de ontwikkelingen daarbinnen;
 - Wij kennen de werkgever en zijn organisatie;
- ➔ De opdrachtgever centraal:
 - Samen kunnen we meer door (lokale) sociale doelstellingen te combineren;
 - Terugdringen van uitkeringslasten (schadelastbeperking);
 - Afspraken over resultaatverplichtingen.

3. Beleid richting doelgroepen, werkgevers en gemeenten

3.1 Doelgroepen

Tot de doelgroep van P&B behoren in principe *alle* werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt. Specifiek en primair richten we ons daarbij op personen vanuit de Wsw, WWB, Wajong, de toekomstige Participatiewet en AWBZ voor zover tot arbeidsmatige inzet in staat. We staan echter een algemene benadering voor, los van doelgroepen en regels: het is daarom niet relevant tot welke regeling iemand behoort, maar of er een (bepaalde mate van ondersteuning nodig is om aan het werk te komen en soms ook te blijven. 'Werken buiten is beter dan binnen'. De doelgroepbenadering zien we altijd in relatie tot werkgeversbenadering.

Tot op heden bestaat de primaire doelgroep van P&B uit mensen met een indicatie voor de Wsw. Daarnaast bieden wij al geruime tijd trajecten aan voor mensen met een bijstandsuitkering. Met de veranderende wetgeving zal de huidige wet sociale werkvoorziening verdwijnen. Er zal een nieuwe 'voorziening' komen waarin de groep mensen met een bestaande SW-indicatie een plek zal krijgen. Exacte uitwerking daarvan moet nog plaatsvinden door het Rijk.

Daarnaast komt er een nieuwe wet: de Participatiewet. Binnen deze wet komen de huidige Wsw, WWB en gedeelte van de Wajong samen. Van belang is ons te realiseren dat de wetgeving verandert maar de mensen niet. De doelgroep van P&B (mensen met een arbeidsbeperking) blijft bestaan. Zij komen alleen onder een andere regeling te vallen. Niet voor niets vindt deze wettelijke omslag plaats: de huidige doelgroepen uit de Wsw, WWB en Wajong hebben namelijk veel gemeen: allen hebben een grote afstand tot de arbeidsmarkt. P&B is daardoor niet langer uitsluitend de uitvoerder van de Wsw, maar werkt voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt vanuit verschillende regelingen.

Binnen *Diagnose & Advies* bepalen we of de dienstverlening van P&B de juiste is voor het individu, of dat een andere organisatie beter in staat is de vraag te bedienen. Hier wordt niet alleen bekeken wat er nodig is, maar ook waar mensen terecht komen binnen Presikhaaf indien wij de meest geschikte dienstverlener zijn. Vervolgens blijven we monitoren door periodieke herbeoordeling. Op deze wijze zorgen we voor de continue objectieve monitoring van de (door)ontwikkeling van onze mensen. Ontwikkeling staat in het teken van motivatie, werknemersvaardigheden en arbeidsmarktkwalificaties. Elke medewerker heeft een (traject)plan. Niet alle medewerkers krijgen een traject – het plan kan ook bevatten dat een persoon is 'uitontwikkeld' en voor een langere periode binnen Beschermd Werken kan blijven werken. De inzet is in dat geval meer gericht op het realiseren van duurzaamheid van werken.

Activiteiten zijn primair gericht op benutten en zo mogelijk vergroten van eigenwaarde en productiviteit van mensen en daarmee van ondergeschikt belang aan de doelstellingen van P&B. Activiteiten zorgen er namelijk voor dat mensen deel uit kunnen maken van het arbeidsproces: als activering (stage en werkervaringsplaatsen), als re-integratie (leren en ontwikkeling) en als duurzame arbeidsplek (voor hen die blijvend een bepaalde mate van aanpassing of begeleiding nodig hebben).

Arbeidsonderzoek en Trainingscentrum

Bij het Arbeidsonderzoek en Trainingscentrum (AOC) van Presikhaaf & Bedrijven kunnen wij inzicht krijgen in de arbeids- en ontwikkelingsmogelijkheden van mensen. Daarnaast kunnen we door training de mensen beter inzetbaar maken en voor te bereiden voor (her)-intreding op de arbeidsmarkt.



De operationele benadering is daardoor gericht op de producten en diensten die we leveren:

- Uitgebreide diagnose en testen;
- Loonwaardebepaling;
- Ontwikkeling en begeleiding:
 - o Individuele begeleiding (consulent);
 - o Groepsgewijze begeleiding (werkbegeleiding en training);
- Training en scholing;
- Werkervaring en stage;
- Matching en plaatsing;
- Aanpassingen op de werkplek;
- Jobcoaching en nazorg (tijdelijk of structureel).

Werken bij P&B is geen 'vrijheid blijheid'. Mensen ondersteunen en ze in staat stellen zelfstandig te werken schept ook verplichtingen.

3.2 Werkgevers

We onderscheiden drie niveaus in de werkgeversbenadering: strategisch, tactisch en operationeel.

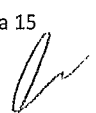
Op strategisch niveau ontwikkelen we arbeidsmarktbeleid. Dat doen we niet alleen, hiervoor zoeken we samenwerking en afstemming met gemeenten (Sociale en Economische Zaken), UWV, Kamer van Koophandel, brancheverenigingen en ondernemersverenigingen. De strategische benadering is dus gericht op beleidsontwikkeling met als doel om op regionaal niveau resultaat te boeken voor alle partijen. Daartoe voeren we doorlopend arbeidsmarktanalyses uit en richten we ons op de belangrijkste branches en de werkgevers daarbinnen. We baseren ons op onderbouwde analyses van de arbeidsmarkt, economische ontwikkeling en potentiële vragen. We signaleren trends en ontwikkelingen en kennen de werkgevers en hun specifieke situatie/vraag. Presikhaaf & Bedrijven wil een breed aanbod aan producten en diensten bieden aan werkgevers. Dat begint met *kennen* en *gekend worden*. Relatiebeheer zal dus een wezenlijk deel van de werkgeversdienstverlening uitmaken.

De operationele benadering is daardoor gericht op de producten en diensten die we leveren:

- Kennis van branche en sector en ontwikkelingen daarbinnen;
- Mogelijkheden van re-design van werkprocessen en (gedeeltelijke) overname daarvan;
- Jobcarving;
- Voorselectie en matching;
- Proefplaatsing;
- Detachering;
- Vacaturevervulling;
- Jobcoaching en nazorg.

De werkgever wordt zoveel mogelijk 'ontzorgd'. Gesprekspartners zijn bedrijven, opleidingsinstituten, branches en verenigingen en collega-overheden.

Werkgeversbenadering is erop gericht duurzame relaties met bedrijven en organisatie te realiseren. Voor werkgevers worden oplossingen ontwikkeld op het terrein van productiviteit en flexibiliteit in relatie tot werken met mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Ketensamenwerking is het uitgangspunt; samenwerken met partners in de keten op het terrein van zorg, wonen, werk en opleiding. Werkgeversbenadering is ook marktverbinden. In alle gevallen wordt de benadering in nauwe samenwerking met gemeenten vormgegeven.



3.3 Gemeenten

Gemeenten zijn eigenaar en geven P&B ruimte om slagvaardig in een commerciële omgeving te werken. Presikhaaf is dus de uitvoeringsorganisatie van elf gemeenten (afdeling op afstand). We ontzorgen de gemeente als afnemer van diensten maximaal. P&B is dé partner van gemeenten op het terrein van werkgeversbenadering: samen doen wij project- en productontwikkeling. We besteden maatschappelijk geld op een verantwoorde wijze. We maken de meerwaarde van Presikhaaf & Bedrijven expliciet duidelijk aan gemeenten.

De belangrijkste doelstelling van P&B is een maatschappelijke: 'Als betrouwbare en professionele partner met hart voor kwetsbare groepen binnen de samenleving zien wij het als onze taak om samen met onze opdrachtgevers, werkgevers en de buitenwereld vorm te geven aan een zo volledig mogelijke participatie van onze deelnemers in de samenleving. Wij zien werk als de hoogste vorm van participatie en zoeken daarom een plek waar zij naar vermogen mee kunnen doen aan de maatschappij'.

Realiseren van deze maatschappelijke doelstelling heeft ook een financieel effect tot gevolg: via arbeidsparticipatie mensen zoveel mogelijk in staat te stellen te voorzien in hun eigen levensonderhoud. Al deze onderdelen tezamen zorgen voor een bijdrage aan de schadelastbeperking van gemeenten.

Gemeenten zijn niet alleen eigenaar, maar kunnen ook in het kader van de werkgeversdienstverlening worden gezien. Zij worden in dat opzicht als een bijzondere groep werkgevers en dus opdrachtgevers gezien. Toegevoegde waarde is in dat geval de mogelijkheid van realisatie van maatschappelijke doelstellingen binnen het brede lokale domein.

We streven ernaar dat P&B wordt beloond voor duurzame plaatsing door gemeenten. Wij willen een relevante rol spelen in het SROI-beleid van gemeenten. Daarbij kan het gaan om de rol van de gemeente als grote werkgever, die zelf mensen uit de doelgroep werk biedt in de eigen organisatie. De rol van de gemeente als opdrachtgever voor bedrijven en subsidiegever voor instellingen is minstens zo belangrijk. Door voorwaarden te stellen bij aanbestedingen en subsidierelaties kan er aandacht worden besteed aan SROI.

4. De organisatieonderdelen

4.1 Differentiatie

Naast het uitgangspunt dat het werk zoveel mogelijk regulier moet zijn, is duurzaamheid een belangrijk ander uitgangspunt: we willen onze mensen begeleiden naar werk, maar vooral ook aan het werk houden. De begeleiding bestaat dan ook voor een belangrijk deel uit het begeleiden, ontwikkelen en doorontwikkelen naar een blijvende actieve deelname aan het arbeidsproces. Om dat te realiseren is het van groot belang dat het werk 'passend' is. Onze mensen hebben een aantal arbeidshandicaps of andere beperkingen, maar daarnaast evenzoveel mogelijkheden. Om die mogelijkheden optimaal te benutten, is het dus noodzakelijk een passende werkplek te vinden, of de werkplek passend te maken.

Om deze passende duurzame arbeidsplaatsen te realiseren, wordt het bedrijf onderverdeeld in twee entiteiten: '*Beschermde Werken*' (hierna afgekort tot BW) en de '*Plaatsingsorganisatie*' (hierna afgekort tot PO). Naast de twee genoemde organisatieonderdelen (entiteiten) komt er nog een derde organisatieonderdeel: '*Diagnose en Advies*' (hierna afgekort tot D&A). Deze organisatieonderdelen worden op hoofdlijnen nader beschreven in de hierop volgende paragrafen.

4.2 Diagnose & Advies

Uitgangspunt is dat een ieder actief *kan* en *mag* participeren in de maatschappij. Wij zien werk als de hoogste vorm van participatie. Daarbij realiseren we ons dat deze hoogste vorm van participatie niet voor iedereen is weggelegd. Daarnaast zijn de individuele omstandigheden (werkervaring, opleiding, competenties, vaardigheden, handicaps, beperkingen, sociale omstandigheden, enz.) bepalend voor de mate van hulp en ondersteuning die noodzakelijk zijn om het uiteindelijke doel van participatie te kunnen bereiken. Hiervoor gebruiken we het instrument diagnose.

Een goede diagnose is cruciaal voor het verdere verloop en het succes van het traject. De diagnose levert dus ook input/advies voor de noodzakelijke verdere dienstverlening (begeleiding, training, scholing), de haalbaarheid van de plaatsing (arbeidsproductiviteit, maximale verdien capaciteit/loonwaarde, benodigde werkplekaanpassingen) en de branche waarin iemand het beste past.

Presikhaaf & Bedrijven kent een ruime geschiedenis van het diagnosticeren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarbij is het criteria het perspectief van de werkgever. Dit vraagt om specifieke expertise op het gebied van arbeidsdiagnostiek en een objectieve beoordeling.

P&B heeft daarnaast een ruime ervaring als werkgever en de samenwerking met externe werkgevers. Wij spreken de taal en kennen de vragen. Bij de diagnose komen daarom het kennen van de medewerker en het kennen van de markt samen: deze twee aspecten zullen altijd in perspectief met elkaar tot een advies leiden. Naast de standaarddiagnose is het mogelijk op onderdelen in te zoomen op specifieke vraagstukken, waarbij in samenspraak een keuze kan worden gemaakt tussen combinaties van onderzoeksinstrumenten. Daaronder valt praktijkassessment (mogelijk daar P&B direct betrokken is bij, of zelf activiteiten/projecten uitvoert), medische belastbaarheid, enz.

Diagnose en Advies in ruimere zin

Gemeenten, UWV en P&B zijn gestart met het vormgeven van de wettelijke verplichting om op regionaal niveau samen te werken en een gezamenlijke werkgeversbenadering te realiseren. Deze benadering is gericht op de werkgevers en heeft betrekking op alle uitkeringsgerechtigden (doelgroepen). De komende

decentralisaties vragen eveneens om een integrale aanpak en samenwerking. Hierdoor ontstaat de behoefte aan een centrale plek om mensen door te verwijzen en te verdelen naar de organisatie die de juiste ondersteuning kan bieden. Presikhaaf anticipeert op bovenstaande ontwikkelingen door nieuw beleid te ontwikkelen en de eigen organisatie hierop in te richten. Hierdoor wordt het mogelijk verbindingen te maken met Sociale Diensten (Participatiewet en Wmo), UWV (WW en WIA), zorginstellingen of organisaties (AWBZ) en scholingsinstellingen. Centraal kan de expertise ingezet worden om te bepalen welke vorm van dienstverlening het beste bij het individu past (in de lijn van de ontwikkelingen binnen "De Kanteling WMO").

Door centraal de vraag te beantwoorden welke vorm van dienstverlening passend of noodzakelijk is voor het individu, kan in één intake bepaald worden welke organisatie de verdere dienstverlening op zou moeten pakken. Hier ligt een mogelijke kostenbesparing voor alle deelnemende organisaties.

Het gezamenlijk oppakken van de intake/diagnose (de één-loket-gedachte) heeft als groot voordeel dat het individu slechts eenmaal door de molen gaat. Dit voldoet aan de uitgangspunten van het Rijk waarbij het meerdere malen uitvragen van dezelfde informatie aan het individu niet langer is toegestaan (Wet éénmalige gegevensuitvraag werk en inkomen 2008 (WEU)). Dit leidt tot een administratieve lastenverlichting (zowel voor de organisatie als voor het individu) en daarmee tot een kostenbesparing.

Loonwaardebepaling

In onze samenleving hebben we te maken met veel mensen die niet of vooralsnog niet in staat zijn aan alle eisen van beschikbare reguliere functies te voldoen. De loonwaarde van onze mensen zal in veel gevallen lager uitvallen dan die van reguliere werknemers op eenzelfde functie. Voor een werkgever is het zonder adequate tegemoetkoming vaak niet mogelijk om mensen met een lagere loonwaarde dan het functieloon een arbeidsplek te bieden. En voor de betrokken werknemers kan de hoogte van het salaris en daarmee samenhangende componenten rechtstreeks afhangen van de gemeten loonwaarde. Dan is het dus relevant dat de loonwaarde op een betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

Bij een volwaardige loonwaardebepaling spelen drie onderwerpen een rol:

- de kenmerken van de werknemer, waaronder zijn eventuele arbeidsbeperking;
- de werknemer in dezelfde functie zonder arbeidsbeperking;
- de vereisten van de werkplek.

Binnen de toekomstige Participatiewet krijgt het instrument *loondispensatie* zeer waarschijnlijk een plek. Loondispensatie is een regeling voor de werkgever om minder loon te hoeven betalen als werknemers met een handicap minder presteren. De loonwaarde bepalen, is een belangrijk onderdeel van het toepassen van loondispensatie.

Uniforme loonwaardebepaling

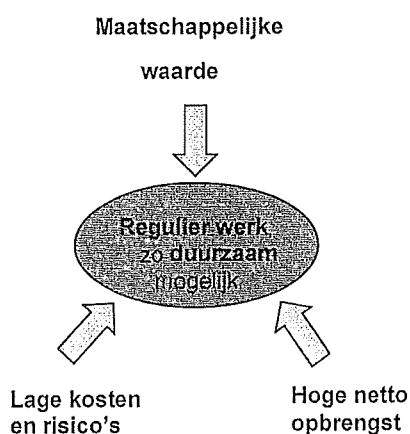
Het is van belang om binnen één arbeidsmarktregio te komen tot een uniformering van het loonwaardebegrip. Op dit moment is de exacte uitwerking van de Participatiewet met betrekking tot de onderdelen loonwaardebepaling en loondispensatie nog niet helder. Presikhaaf & Bedrijven is echter van mening dat zij gezien haar kennis van en ervaring met mensen, werk en werkgevers in staat is de loonwaardebepaling voor de omliggende gemeenten uit te voeren.

4.3 Plaatsingsorganisatie

Mensen die door de Plaatsingsorganisatie worden ondersteund hebben begeleiding nodig om ervoor te zorgen dat zij aan het werk komen en kunnen blijven. We creëren een vangnet dat deze mensen de zekerheid biedt dat zij ondersteund worden en zoveel mogelijk in staat zullen zijn zelfstandig hun leven vorm te geven en zelf in de kosten van het levensonderhoud te voorzien. Dit vangnet wordt gerealiseerd in nauwe samenwerking met werkgevers en maatschappelijke organisaties. Het vangnet is dus **niet** een fysieke arbeidsplaats bij P&B.

Kenmerkend voor de organisatie zal zijn pro-actief handelen en vooruitblik op ontwikkelingen. De Plaatsingsorganisatie moet in staat zijn kostenneutraal te opereren.

Het accent ligt op professionaliteit en kennis. Het succes wordt bepaald door de waardering en het besef van werkgevers dat zij met deze mensen economisch en maatschappelijk verantwoord kunnen ondernemen, door de waardering van mensen dat zij ontwikkelen, daardoor participeren en vervolgens zo zelfstandig mogelijk inkomen genereren, tot slot voor de overheid door de afname van de kosten van de sociale zekerheid.



Centraal staat arbeidsontwikkeling naar regulier werk. Regulier in de zin dat het bij reguliere werkgevers plaatsvindt. Hierbij is het ultieme streven dat na een periode van begeleiding en ontwikkeling de potentiële werknemer in staat is zelfstandig en zonder hulp de arbeidsplaats te bemensen en te behouden. Daarnaast is het mogelijk dat er begeleiding noodzakelijk is (kwalitatief en kwantitatief) om op de reguliere plek blijvend te functioneren. We geloven dat een reguliere omgeving een positieve invloed heeft op de beleving en arbeidsprestatie van mensen. *Regulier werk* staat voorop, gevolgd door *zo passend mogelijk*. Dit is een bewuste keuze. Primair is de doelstelling namelijk dat men in staat is zelfstandig inkomen te verwerven en niet langer een beroep op een uitkering hoeft te doen, waar volledige arbeidsparticipatie niet mogelijk is zal gestreefd worden naar een zo hoog mogelijke loonwaarde of laag mogelijke

loonsuppletie. Dit werken in een reguliere omgeving heeft als voordeel dat dit een positief effect heeft op de onderliggende doelstellingen: lage(re) uitkeringslasten en hoge maatschappelijke waarde. Het doel daarnaast is niet alleen deelnemers uitplaatsen (bij voorkeur met als gevolg uitstroom uit de uitkering), maar ook duurzame zelfredzaamheid van het individu. We willen voorkomen dat mensen terugvallen na een bepaalde periode in uitkeringsafhankelijkheid. Niet elk type werk is voor iedereen even geschikt. Er zal daarom gekeken worden naar "*zo passend mogelijk*". Het is niet de taak van de PO om betrokkenen te ondersteunen bij het verwezenlijken van een carrière, maar om de zelfredzaamheid te bevorderen. Een passende baan vergroot tenslotte de duurzaamheid daarvan.

Werk vinden kan het beste door te werken. Dat is het uitgangspunt. Werkervarings- en ontwikkelplaatsen zijn aanwezig waarbij indien mogelijk er direct al een verdien capaciteit wordt bewerkstelligd. Voor een deel van onze doelgroep blijft na plaatsing een vorm van begeleiding noodzakelijk blijven. Er worden dus activiteiten ontwikkeld waarbij het mogelijk is deelnemers te plaatsen in het kader van hun ontwikkeltraject. Daarbij geldt voor een deel van de deelnemers dat dit hun (voorlopige) passende werkplek zal zijn. Combinatie van deze doelstellingen en daarmee subdoelgroepen levert efficiëntie op in de mate en vorm van noodzakelijke begeleiding. Daarnaast is het

van belang vacatures te werven voor de duurzame uitplaatsing. Hierbij is de vraag op de arbeidsmarkt leidend.

De Plaatsingsorganisatie werkt dus voor meerdere partijen en hanteert daarbij een aantal kernwaarden, Hiernaast staan een aantal uitgangspunten centraal:

Ontwikkeling is het sleutelwoord

Vanwege de grote afstand tot de arbeidsmarkt en de complexiteit van hun problematiek hebben deelnemers intensieve begeleiding nodig om werk te vinden en te behouden. De huidige instroom in de SW en WWB (in de toekomst Participatiewet) brengt complexe en meervoudige problematiek met zich mee. De problematiek binnen beide doelgroepen bestaat onder meer uit fysieke en psychische

problemen, taalachterstand, geen of weinig opleiding en/of werkervaring, schulden, taalachterstand en sociale problematiek. Binnen de huidige economische omstandigheden en het hoge percentage werkzoekenden hebben deze doelgroepen het moeilijker dan ooit om aan werk te komen.

Mensen & ontwikkeling

Nu en in de toekomst: bij Presikhaaf & Bedrijven staan mens en arbeid centraal. We gaan anders werken maar het belangrijkste is dat we mensen met een afstand tot arbeidsmarkt begeleiden, ontwikkelen en daarmee in staat stellen om te werken. Uitgangspunt is dat mensen uit de doelgroepen zoveel mogelijk aan de slag gaan bij een regulier werkgever. Daar zetten we ons voor in. Daarbij kijken we naar de mogelijkheden van mensen, het begeleiden van medewerkers in hun ontwikkeling en scholing en hen verbinden met werk bij bedrijven en organisaties.

Begeleiding is enerzijds gericht op algemene arbeidsvaardigheden

(werknemersvaardigheden) en branchespecifieke arbeidsvaardigheden ontwikkelen en anderzijds op werk behouden (continuïteit). Dit doen wij door het uitgangspunt: "werken – ontwikkelen – werken". Deelnemers worden zo snel mogelijk na binnenkomst op een werkervaringsplek geplaatst, vanuit het uitgangspunt dat werken leidt tot ontwikkeling, wat leidt tot werk vinden. Simultaan naast het werken worden trainingen aangeboden om door te ontwikkelen. Dat gebeurt zowel op individueel niveau als groepsgewijs. De trajectconsulent is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en plaatsing. De werkbegeleiders zijn verantwoordelijk voor het onderrichten van sociale en arbeidsvaardigheden/-activering en het op peil houden van het productieproces.

Begeleiding zal zich niet kunnen beperken tot de werksituatie, maar richt zich ook op de overige omstandigheden (sociaal netwerk en randvoorwaarden). Hierbij trekken wij intensief op met andere partijen, zoals gemeenten (kinderopvang, schuldhulpverlening), maatschappelijk werk (sociale problemen), enz. Kortom: P&B biedt niet alle benodigde vormen van ontwikkeling, maar schakelt partners in op specifieke onderdelen. We versterken de keten en werken allen vanuit onze verantwoordelijkheid (taak).

Ondersteuning en eigen verantwoordelijkheid

Deelnemers binnen de Plaatsingsorganisatie zijn in principe ontwikkelbaar. Dit klopt in termen van arbeidsvermogen, loonwaarde, detachering, etc. Toch kent dit ook zijn grenzen, waarbij (echter wel onderscheid naar doelgroepen moet worden gemaakt. Er is aandacht voor ondersteuning, training en vorming. Echter, mensen hebben ook hun eigen verantwoordelijkheid: P&B helpt de mensen op weg, brengt ze naar een arbeidsplek en geeft nazorg zolang dit noodzakelijk is. Daarbij bieden we de deelnemers elk hun eigen gereedschapsset, zodat zij in staat zijn aan het werk te blijven en waar

mogelijk zichzelf verder te ontwikkelen. Wsw-geïndiceerden krijgen waar nodig langdurig nazorg in de vorm van Jobcoaching (Begeleid Werken).

Opleiding en training zijn gericht op gedragscomponenten en op kennis en vaardigheden. Uiteindelijke doelstelling is mensen weerbaar te maken en (meer) in staat tot het nemen van de eigen verantwoordelijkheid.

Grote diversiteit in deelnemers en dus in werkaanbod

Alle deelnemers hebben een te grote afstand tot de arbeidsmarkt om op eigen kracht een baan te vinden. Daarnaast is de diversiteit in de groep deelnemers groot, uitgaande van de variatie in werkervaring, opleiding, niveau, taalkennis, handicaps en arbeidsbeperkingen.

Deze diversiteit vraagt om zowel een grote variatie in werksoorten/activiteiten (van repeterend tot afwisselend) als in werkplekken (van montagehallen tot kleine kantoorruimtes) en werkomgevingen (van sociaal actief tot prikkelarm). Een groot deel van de deelnemers kan niet direct op betaalde reguliere functies geplaatst worden, maar heeft eerst de beschermde omgeving van een werkervaringsplek nodig. Deze worden zowel intern als extern gezocht. Daarnaast bedienen we diverse doelgroepen, waarbij het noodzakelijk zal zijn zowel opdrachten/werk te werven als individuele vacatures. Feitelijk moet het hele spectrum aan arbeidsmogelijkheden beschikbaar zijn.

Flexibele inzet

Werkgevers laten steeds meer blijken vooral met flexibel personeel te willen werken. Dit kan gerealiseerd worden door de deelnemers via detachering te plaatsen, of via ander constructies. Daarnaast wordt gezocht naar samenwerking met één of meerdere partijen, waaronder uitzendbureaus. Het uitgangspunt is daarmee tevens dat deelnemers flexibel ingezet kunnen worden op de werkplek/activiteit die op dat moment het best passend is bij zijn ontwikkeling. Om dit te kunnen volgen en hier sturing aan te kunnen geven, wordt voor iedere deelnemer een traject uitgezet. Dat wordt door middel van evaluaties en andere beoordelingen periodiek bijgesteld.

Werkgevers

Werken naar vermogen op de reguliere arbeidsmarkt is het doel. Daarvoor is het essentieel de arbeidsmarkt en de ontwikkelingen daarbinnen te kennen. De werkgeversbenadering moet daarom vraaggericht en effectief vorm worden gegeven. Periodieke analyse van de arbeidsmarkt en de vraag daarbinnen is onderdeel van de werkwijze. Er wordt gewerkt in branches. Genoemde analyses bepalen de keuze voor deze branches. Door in branches te werken, kunnen we de werkgevers optimaal bedienen, doordat we specifieke kennis hebben van de sector, de ontwikkelingen en de bedrijfs- en werkprocessen daarbinnen.

Verbinding Plaatsingsorganisatie en Sociale Zaken

Vanuit de Plaatsingsorganisatie wordt er een verband gelegd met de gemeenten (sociale diensten), het UWV en andere reguliere arbeidstoeleidingsvormen. De doelgroep bestaat voor al deze partijen uit mensen die in staat zijn zonder of met minimale begeleiding regulier aan het werk te zijn. P&B onderscheidt zich hierbij door haar kennis en ervaring van de doelgroep (mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt) en haar werkgeverscontacten, die zij vanuit haar bovenregionale werkingsgebied heeft. Ook hier wordt gezocht naar complementaire samenwerking.

4.4 Beschermd Werken (BW)

Mensen die aanspraak maken op deze faciliteit hebben meer begeleiding nodig vanwege hun beperking. Het is dan niet redelijk om aan werkgevers te vragen die extra inspanning (en kosten) te dragen om deze

groep zo productief mogelijk te laten zijn. Beschermd Werken is niet per definitie hetzelfde als 'binnen' werken, maar kan ook (juist) 'buiten', dat wil zeggen bij werkgevers, worden gerealiseerd.

In plaats van mensen afzonderen of onderbrengen in aparte bedrijven of organisaties laat BW ook zien dat het gaat om extra zorg en aandacht. Daardoor kan deze groep mensen ook mee doen en dus midden in de samenleving en maatschappij en onze economische bedrijvigheid staan. Samenwerking met AWBZ wordt verbreed en moet complementair zijn in plaats van concurrerend. Het accent ligt dus op deskundigheid en zorgen voor begeleiding en ondersteuning, zodat mensen zinvol meewerken. Daarbij worden de netto kosten geminimaliseerd.

Het succes van BW wordt bepaald door de waardering en het besef dat mensen op een maatschappelijk zinvolle wijze participeren tegen een minimum van maatschappelijke en publieke kosten.

Centraal staat de **passendheid** van het werk. Passend in de zin dat er voldoende begeleiding is (kwalitatief en kwantitatief) en de aard van het werk, complexiteit en druk past bij het arbeidsvermogen van de doelgroep. Daarbij is passendheid niet direct gerelateerd aan de plaats waar de activiteiten worden uitgevoerd.

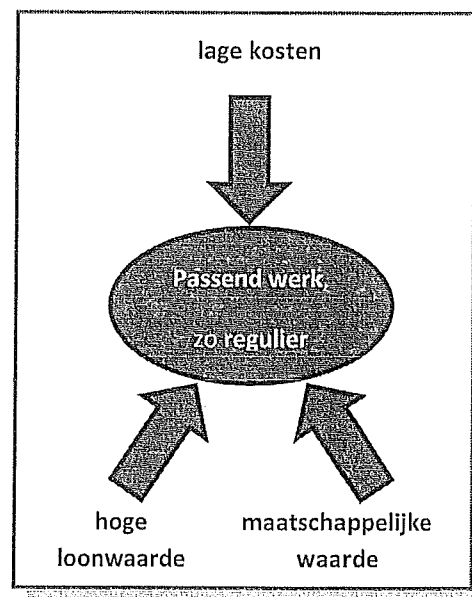
Wel wordt een **reguliere werkomgeving** als meest passend gezien, omdat we geloven dat een reguliere omgeving een positieve invloed heeft op de beleving en arbeidsprestatie van mensen, mits voldoende beschermd. In een reguliere omgeving werken heeft ook als voordeel dat dit een positief effect heeft op de **onderliggende doelstellingen**: lage kosten en bedrijfsrisico's en hoge maatschappelijke relevantie. Los van de mate van begeleiding, druk, complexiteit, enz. is niet elk type werk voor iedereen even geschikt. Er moet dus ook voldoende variatie in werk aanwezig zijn. Deze variëteit kent haar grenzen. Te veel verschillende werksoorten leidt tot fragmentatie in de organisatie en daarmee tot hogere kosten en lagere resultaten.

Begeleiding is het sleutelwoord

Vanwege de grote afstand tot de arbeidsmarkt en de complexiteit van hun beperkingen hebben medewerkers van BW intensieve en structurele begeleiding nodig om hun activiteiten uit te kunnen voeren. We zien nu al dat de huidige instroom in de SW duidelijk zwakker is en een andere veelal complexere psychische problematiek met zich meebrengt. Het niveau zal alleen maar afnemen en de problematiek alleen maar toenemen.

Begeleiding is enerzijds gericht op de arbeidsprestaties optimaliseren en anderzijds op de continuïteit van de activiteiten/het werk borgen van zowel de individuele medewerker als de groep. De werkbegeleiders zijn verantwoordelijk voor het begeleiden/versterken van sociale en arbeidsvaardigheden/-activering en het productieproces op peil houden.

Begeleiding zal zich niet beperken tot de werksituatie, maar richt zich ook op het thuisfront/de achterban en de begeleiding daar. Deze sociaal/maatschappelijke begeleiding en ondersteuning wordt in samenwerking met daarin gespecialiseerde organisaties als MEE en andere AWBZ-organisaties ontwikkeld en uitgevoerd.



Ondersteunen en versterken

Medewerkers zijn in principe niet verder ontwikkelbaar in de zin van carrièreperspectief en daarmee in termen van arbeidsvermogen, loonwaarde, detachering, etc. Toch moet er aandacht zijn voor ondersteuning, training en versterking van medewerkers. Enerzijds omdat ieder mens zich op zijn niveau en binnen zijn mogelijkheden kan ontwikkelen en anderzijds omdat de hierboven geschetste problematiek om extra aandacht en begeleiding vraagt. Opleiding en training zullen vooral op het gedragscomponent gericht zijn en minder op kennis en vaardigheden. Naast gedrag en sociale problematiek zijn ook gezondheid, ziekteverzuim en leefstijl belangrijke aandachtspunten.

Grote diversiteit in medewerkers en dus in werkaanbod

De overeenkomst tussen alle medewerkers is de te grote afstand tot de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd is de diversiteit in de groep medewerkers erg groot, uitgaande van de variatie in handicaps en arbeidsbeperkingen. Een relatief grote groep wordt beperkt in zijn inzet door fysieke beperkingen. Dit kan ondervangen worden door aanpassing van de werkplek en speciale aangepaste arbeidsmiddelen. Een andere groep, mensen met een beperking in het autistisch spectrum, is aangewezen op een rustige, gestructureerde en prikkelarme omgeving. Deze groep zal meer gestimuleerd moeten worden door aanpassing van het werk- en denkniveau van de werkzaamheden.

Deze diversiteit vraagt om zowel een grote variatie in werksoorten/activiteiten (van repeterend tot afwisselend) als in werkplekken (van montagehallen tot kleine kantoorruimtes) en werkomgevingen (van sociaal actief tot prikkelarm).

Verhogen inzetbaarheid

Er kan veel gewonnen worden door de werkprocessen zo in te richten dat het passend wordt voor een grotere groep mensen. Naast fysieke en ruimtelijke aanpassingen kunnen ook organisatorisch maatregelen worden getroffen om de inzetbaarheid te verbeteren. Bijvoorbeeld door roulatie van werkzaamheden gedurende de dag, extra (korte) pauzes, voldoende uitdaging, enz.

Het werk/de activiteiten

Uitgangspunt en doelstelling zijn dat het werk buiten P&B, door de mate van begeleiding, gestructureerde taken en minimale prestatiedruk, heel beschermd kan worden ingericht. Naast wat de medewerker kan, is het van belang dat het werk zo georganiseerd wordt dat het passend is. Dit betekent dat er een grote mate van "veiligheid" geboden moet kunnen worden:

- werken in de groep, waarbij de relatie met het kunnen organiseren van de begeleiding cruciaal is;
- veelal sterk gestructureerde taken met een beperkt aantal eenvoudige/repeterende handelingen;
- geen werkdruk in tijd, aantallen, enz.;
- een grote mate van voorspelbaarheid van het werk, de werkomgeving en de werkbegeleiding;
- een werkomgeving die past bij de beperkingen van de individuele medewerker. Dat betekent dat naast groepsactiviteiten (in productiehallen) ook prikkelarme werkplekken, eventueel in de buitenlucht, gecreëerd moeten worden.

Beschermd Werken, Begeleiden en Organiseren

Presikhaaf & Bedrijven en snoepspecialist Look-O-Look hebben een samenwerkingsovereenkomst getekend. De overeenkomst houdt in dat P&B inpakwerkzaamheden uitvoert voor Look-O-Look. De samenwerking levert voor de komende drie jaar werk op voor ruim 160 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de regio Midden Gelderland. Met deze opdracht kunnen wij werk bieden dat past in de Beschermd werkomgeving.

Look-O-Look huurt de productieruimte bij Presikhaaf & Bedrijven, stelt de machines ter beschikking en is verantwoordelijk is voor het logistieke proces. P&B zal zich volledig richten op haar kerntaak: het begeleiden van mensen en hen aan het werk helpen.

Flexibele inzet

Arbeidspotentieel inzetten wordt georganiseerd vanuit een arbeidspool, waarin de maximale benutting van de mogelijkheden van de individuele medewerker gekoppeld wordt aan de beschikbaarheid van passende werkplekken. Hoewel niet verwacht mag worden dat medewerkers tot een grote mate van ontwikkeling kunnen komen, wordt er wel vanuit gegaan dat enige groei in de arbeidsmogelijkheden bestaat en dus ook gestimuleerd moet worden. Daarbij is het hoogst haalbare doel gericht op een werkplek/activiteiten bij de werkgever. Het uitgangspunt is daarmee tevens dat medewerkers flexibel ingezet kunnen worden op de werkplek/activiteit die op dat moment het best passend is bij zijn ontwikkelmoment.

Om dit te kunnen volgen en hier sturing aan te kunnen geven, wordt voor iedere medewerker een inzet- en begeleidingsplan opgezet dat door middel van evaluaties en andere beoordelingen, periodiek bijgesteld wordt.

Doorstroom van medewerkers naar een andere werkplek kan ingegeven worden door:

- verbetering van de mogelijkheden van die medewerker, waardoor hij naar een werkplek/activiteit kan waarin meer van hem gevraagd/verwacht wordt;
- verandering van werkplekken/activiteiten, waardoor een meer passende werkplek gegenereerd kan worden;
- instroom van nieuwe medewerkers, voor wie de werkplek meer passend is dan voor de zittende medewerker.

Door deze methodiek ontstaat een arbeidspool waarin medewerkers binnen hun mogelijkheden flexibel in te zetten zijn op (nieuwe) activiteiten.

Verbinding Beschermde Werken en AWBZ

Vanuit de entiteit Beschermde Werken wordt er een verband gelegd met de AWBZ: de manier waarop er binnen zorginstellingen wordt gewerkt met de 'bovenkant' van de AWBZ-doelgroep, die tot arbeidsmatige dagbesteding in staat is, heeft duidelijke overeenkomsten met de doelgroep van de Wsw die binnen Beschermde Werken wordt bedient. De decentralisatie van taken vanuit de AWBZ naar de Wmo (gemeenten) geeft nogmaals aanleiding tot verbindingen zoeken.

Verbinden en versterken

De veranderingen in het maatschappelijke domein van werk, inkomen en zorg hebben gevolgen voor gemeenten, die met minder geld, meer taken krijgen. Veranderingen die ook gevolgen hebben voor de organisatie en werkwijze van Presikhaaf & Bedrijven en in de samenwerking met onze gemeenten. Door samenwerking en verbinding kan binnen de financiële kaders toch een optimaal resultaat behaald worden.

P&B en Philadelphia Zorg hebben een samenwerkingsovereenkomst op het gebied van arbeidsparticipatie. De samenwerking is een voorbeeld hoe gemeenten, instellingen en organisaties op lokaal en regionaal niveau, elkaar kunnen versterken door het aangaan van verbindingen. Met de drie grote decentralisaties liggen kansen in het zoeken van dwarsverbanden tussen de Participatiewet, de Wmo, AWBZ en jeugdzorg als het gaat om kwetsbare groepen mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Want in het toeleiden naar werk, ligt onze kracht.

5. Uitgangspunten loonwaarde, duurzame plaatsing & maximale duur plaatsing

5.1 Duurzame plaatsing

We zien een verschil tussen duurzame plaatsing en duurzame uitstroom. Duurzame plaatsing kan een verschillende betekenis hebben bij de verschillende doelgroepen. Voor SW-ers geldt dat zij in eerste instantie een tijdelijke aanstelling krijgen, waarbij getracht wordt hen op de reguliere arbeidsmarkt te plaatsen (zij het met begeleiding en subsidie). Doorstroom of verbetering van de positie (en daarmee afname van de mate van begeleiding en subsidie gemeten in loonwaarde) is daarbij de doelstelling. Voor mensen met een SW-indicatie die op een grote mate van begeleiding aangewezen zijn, wordt een plek binnen Beschermd Werken gezocht. Dit kan leiden tot een aanstelling voor onbepaalde tijd. Daarmee is duurzame plaatsing gerealiseerd.

Ten aanzien de doelgroep WWB (danwel Participatiewet) geldt dat als mensen minimaal zes maanden passend werk hebben er sprake is van duurzame plaatsing. Ook als dit mogelijk is gemaakt met loondispensatie of loonkostensubsidie. Duurzame uitstroom is als mensen langer dan zes maanden uit de uitkering zijn en zelfstandig in hun levensonderhoud kunnen voorzien. Dienstverbanden bij P&B voor deze doelgroep zijn uitsluitend voor bepaalde tijd.

In alle omstandigheden maximaliseren we de loonwaarde door ontwikkeling en we streven naar Begeleid Werken of volledige uitstroom.

Wijze van realiseren duurzame plaatsing

De begeleiding van alle medewerkers is gericht op 'eerst plaatsen, dan ontwikkelen'. Daarbij is een uitgangspunt dat plaatsing op zich al voor ontwikkeling zorgt, omdat werk een van de belangrijkste manieren is om maatschappelijke en economische groei van personen te realiseren. Verder ontwikkelen van mensen staat daarom binnen P&B altijd in het teken van werk. Ontwikkelen is mogelijk en staat in functie van plaatsen.

Zoals aangegeven is de Plaatsingsorganisatie meer gericht op (door)ontwikkelen richting zo zelfstandig mogelijk werk en daarmee uitstroom. Beschermd Werken is gericht op ontwikkeling teneinde mensen in passend werk te houden.

5.2 Tarieven

De arbeidsmarkt is leidend voor het tarief dat we rekenen. Medewerkers werken zoveel mogelijk tegen loonwaarde. Het verdienmodel van Presikhaaf is gebaseerd op contant gemaakte meerwaarde die P&B levert aan werkgevers, gemeenten of overige klanten aan wie producten/diensten worden verleend. Daarbij spelen gemeenten een rol op verschillende manieren. Ten eerste door de mogelijkheid om gerealiseerde schadelastbeperking contant te maken. Ten tweede doordat ze invloed hebben op het aantal medewerkers dat via P&B aan de slag wordt geholpen. Ten derde doordat ze samen met P&B vorm geven aan de benadering van werkgevers en het markt verbinden.

De vaste en variabele kosten die P&B maakt, overtreffen de meerwaarde die medewerkers realiseren niet. Dit geldt voor P&B als geheel. Investerings in specifieke activiteiten worden over die specifieke activiteiten afgeschreven. Vanuit een perspectief van ondernemersrisico en flexibiliteit heeft het de voorkeur om zoveel mogelijk de werkzaamheden bij de klant (werkgever) te verrichten.

6. De professionele organisatie

6.1 Algemeen

Met de term 'professionele organisatie' wordt in dit document bedoeld de mensen en functies die ervoor zorgen dat de doelgroep op een zo regulier mogelijke wijze mee kan doen in de arbeidsmarkt en bij werkgevers. Hierbij hanteren we een aantal uitgangspunten:

Uitgangspunten professionele organisatie

- *We geloven dat iedere burger mee mag doen in en actief deel uit kan maken van de maatschappij;*
- *Werk is de hoogste vorm van actieve deelname aan de maatschappij;*
- *We geloven dat mensen meer kunnen dan we denken;*
- *We beseffen: goed voorbeeld doet goed volgen;*
- *We zijn open, eerlijk en constructief;*
- *We durven zaken uit te proberen, zijn innovatief;*
- *We zoeken de samenwerking met anderen;*
- *We werken resultaatgericht en nemen initiatief.*

De dienstverlening is gericht op het identificeren, ontwikkelen en duurzaam stand houden van werkplekken en mensen (de doelgroep) inzetten op werkplekken.

6.2 Competenties en resultaatgerichtheid

In het nieuwe P&B staan competenties en resultaatgerichtheid centraal. Dit krijgt vorm in de verantwoordelijkheden en functiebeschrijvingen, maar ook in de werkwijzen die gehanteerd worden om het doel te realiseren. We vragen van mensen uit de doelgroep om te groeien (ontwikkelen) en mee te gaan met veranderingen in werk, en vragen dit dus ook van onze professionals. Meer zelfs; we verwachten dat zij met hun gedrag en wijze van werken een voorbeeldfunctie vervullen voor de mensen die zij helpen. We stellen kwalitatief dus hoge eisen aan onze professionele organisatie.

Om het primaire doel (plaatsen van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt op duurzame arbeidsplaatsen in een zo'n regulier mogelijke omgeving) te realiseren zijn een aantal kerncompetenties noodzakelijk:

- het kennen van de mensen en hun ontwikkelmogelijkheden;
- het kennen van de arbeidsmarkt en de individuele werkgevers.

Het beleid wordt daarom op de volgende vier uitgangspunten gebaseerd:

1. We verwachten groei en doorgroei van onze professionals en ondersteunen hen daarbij in hun groei. Daardoor presteren zij optimaal;
2. Geschiktheid van professionals is gebaseerd op het aantoonbaar inzetten van competenties en realiseren van meetbare resultaten;
3. De cultuur van de organisatie ademt uitdaging uit en helpt elkaar ondersteunen om de gezamenlijke doelen te realiseren;
4. We verwachten eigen regie en verantwoordelijkheid op de persoonlijke ontwikkeling als professional.

Competenties

Vereist worden kerncompetenties die ons in staat stellen de juiste vorm van arbeidsinzet, arbeidsontwikkeling en arbeidsbegeleiding te bieden. Dit vraagt om kennis en vaardigheden op het vlak van diagnosticering, arbeidskundige begeleiding en ontwikkeling, maar ook van de arbeidsmarkt, werkgevers en de economische structuur in de regio. Het is belangrijk de competenties op peil te brengen en op peil te houden, zowel qua kennis als qua vaardigheden. Competentiemanagement onderscheidt cognitieve elementen (kennis), vaardigheidselementen (skills) en gedragselementen (attitudes). Dit is relevant voor een goede uitoefening van een functie nu, maar ook voor meegroeien en ontwikkelen aan de eisen van het werk in de toekomst. Scholing is daarbij onontbeerlijk. Dit vraagt ook een hoge leerbereidheid van alle medewerkers.

Resultaatgerichtheid

P&B kan alleen maar de toekomst tegemoet treden indien ook gestuurd wordt op resultaatgerichtheid. We vragen daarom om een inspanningsverplichting van het personeel, maar ook een resultaatverplichting. Prestaties meten is daarbij essentieel.

Prestatiegerelateerde gegevens en informatie worden ingebed in procedures en beleidscycli. Zij zullen eveneens worden gebruikt in de beleidspraktijk voor het toedelen van middelen, verantwoordelijkheden en organisatie van de verantwoording.

Flexibiliteit

Onze omgeving is ontwikkeling en zal in de komende jaren in ontwikkeling blijven: wet- en regelgeving, diversiteit in doelgroepen, verschuiving van doelgroepproblematiek, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, verschuiving in politieke kleur en verwachtingen binnen de samenleving. Het staat daarom vast dat P&B een hoge mate van flexibiliteit moet hebben om blijvend te anticiperen op al deze ontwikkelingen en een passend aanbod te blijven bieden. Het is daarmee van belang dat onze professionele organisatie en daarmee de medewerkers een hoge mate van flexibiliteit, innovatie en pioniersvermogen bezitten.

6.3 Functies en beleid

Voor de nieuwe organisatie worden bedrijfs- en afdelingskarakteristieken uitgewerkt. Daarnaast worden de functies zoveel mogelijk beschreven als generieke functies, waarbij competenties, resultaatgerichtheid en verantwoordelijkheden centraal staan. Hierdoor is de organisatie flexibel en in staat aan haar taak te voldoen. Ten bate van de organisatie- en functiebeschrijving/waardering wordt gekozen voor de systematiek van HR21. Deze door de VNG ontwikkelde methode zorgt voor aansluiting en herkenning bij onze opdrachtgevers, de gemeenten.

Competenties en resultaatgerichtheid zijn ook elementen die in de HR-instrumenten terugkomen, zoals functiebeschrijvingen en -waarderingen (HR21), POP, werving en selectie, opleiding, beloning.

We vereenvoudigen de organisatie daarmee door terug te gaan van een zeer grote diversiteit in functies naar een beperkt aantal functiegroepen.

Daarnaast wordt HRM-beleid op centraal (strategisch) niveau bepaald en aangestuurd volgens een 4-tal assen:

	Reactief	Pro actief
Strategisch	Ondersteuning van de strategie	Scheppen van toekomstige strategische alternatieven
Operationeel	Toepassen van de grondbeginselen	Verbeteren van de grondbeginselen

Op strategisch niveau (centraal) worden pro-actief strategische alternatieven voor de toekomst geschapen. Op operationeel niveau (decentraal) worden grondbeginselen pro-actief verbeterd.

6.4 Organisatie issues

Om bovengenoemde resultaten te bereiken heeft de organisatie met een groot en divers aantal issues te maken. De belangrijkste zijn hieronder weergegeven.

Gedrag

We vragen van onze mensen uit de doelgroep om te groeien en mee te gaan met veranderingen in werk. We vragen dit ook van onze professionals. En meer zelfs: we verwachten dat zij met hun gedrag en wijze van werken een voorbeeldfunctie vervullen voor de mensen die zij helpen. De samenstelling van de doelgroep verandert en de mogelijkheden van de doelgroep en de arbeidsmarkt veranderen. Dit betekent dat onze professionals hierin mee moeten kunnen gaan. Dat houdt in dat de organisatie dit ondersteunt en erop is ingericht.

Ervaring

Medewerkers die bij P&B werken hebben bij binnenkomst een aantoonbare ervaring op een van deze gebieden. Dit impliceert dat we geen 1^{ste}baanoptie zijn. We zijn er wel op ingericht om medewerkers verder te laten groeien en houden er rekening mee dat zij na gemiddeld vijf jaar door- of uitstromen.

Leeftijdsopbouw

P&B is gebaat bij een evenwichtige leeftijdsopbouw. Bedrijfsspecifieke kennis kan verloren gaan als grote groep ouderen in korte tijd het bedrijf verlaten. Technologische ontwikkelingen gaan heel snel, dus ook inzet van de zogenaamde jonge generatie is noodzakelijk. Dit vraagt om beleid ten aanzien van generatiemanagement.

Tijdelijkheid

De toekomst van P&B is mede afhankelijk van politieke omgeving. Daardoor moet ontwikkeling van de organisatie aangepast worden aan veranderende bestuurlijke en politieke doelstellingen. Dit vraagt om tijdelijke en/of flexibele arbeidscontracten. Dat betekent dat we een flexibele schil in de organisatie aanbrengen. Met andere woorden: een deel van de contracten heeft een tijdelijke looptijd.

6.5 Conclusie

Er zijn een aantal uitgangspunten met betrekking tot de inrichting van de professionele organisatie om de ambitie te realiseren. Daarbij zijn een aantal issues en omstandigheden van invloed. Samengevat zijn dit:

HRM in de nieuwe organisatie

- *De organisatie wordt aangepast, waarvoor nieuw HRM-beleid wordt ontwikkeld;*
- *Functies die ontstaan zijn veel meer gericht op begeleiding en ontwikkeling van de mensen uit doelgroep en voor de werkgeversbenadering;*
- *Bij de selectie van medewerkers van de professionele organisatie staan competenties en vaardigheden voorop: we stellen hoge kwalitatieve eisen;*
- *De verscheidenheid in functies daalt, waarvoor we de systematiek van HR21 gebruiken;*
- *Het personeelsbestand van de professionele organisatie zal krimpen van 210 fte gemiddeld over 2012 naar 145 fte in 2016.*

Voor de consequenties hiervan wordt verwezen naar deel 3 van deze notitie (financiële impact Transitie).

DEEL 2. HET TRANSITIEPROCES

7. De Transitie

7.1 Resultaat

In deel 1 is beschreven wat we willen bereiken met de nieuwe organisatie. De transitie van Presikhaaf Bedrijven is een veranderproces dat in de komende twee jaar tot onderstaande moet leiden.

Beweging	Resultaat
1. Verandering van P&B als uitvoerder van groot scala van bedrijfsactiviteiten en daarmee afbouw en afname van eigen bedrijfsactiviteiten (zoals eigen productie, bedrijven) en gerelateerde middelen (zoals machines en voorraden)	- Minder eigen bedrijven (verkoop en verzelfstandiging); - Minder bedrijfsactiviteiten in eigen huis; - Minder gerelateerde middelen in eigendom; - Vermindering van eigen ondernemersrisico.
2. Door afstoten eigen bedrijven en bedrijfsactiviteiten afname van omvang aandacht voor bedrijfsvoering (innovatie, investeringen, enz.)	- Zoveel mogelijk activiteiten <i>bij</i> werkgevers uitvoeren; - In beperkte mate activiteiten voor andere werkgevers op eigen locatie uitvoeren, waarbij ondernemersrisico niet wordt overgenomen; - Dienstverlening gericht op samenwerking <i>met</i> werkgevers.
3. Verkoop of verhuur van eigen bedrijfspanden	- Minder bedrijfspanden in eigendom; - Uitvoering activiteiten zoveel mogelijk bij de werkgevers; - Uitvoering activiteiten waar mogelijk spreiden over Midden-Gelderland.
4. Verandering naar dienstverlener in het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt	- Nieuwe dienstverlening primair gericht op mensen duurzaam plaatsen naar passendheid van werk en loonwaarde op werkplekken; - Nieuwe organisatie met afdelingen Diagnose & Advies, Plaatsingsbedrijf en Beschermd Werken; - Totstandkoming van het arbeidsontwikkelbedrijf.
5. Verandering naar regionale aanbieder van efficiënte werkgeversdienstverlening	- Kennis van arbeidsmarkt en ontwikkelingen daarbinnen; - Accountmanagement en relatiebeheer onderverdeeld in branches; - Diversiteit in aanbod: van re-design naar overname productieprocessen en vacaturevervulling.

Beweging	Resultaat
6. Aanpassen bedrijfsvoering en organisatie professionele organisatie	- Aangepaste organisatie die de nieuwe rol van dienstverlener ondersteunt; - Aangepaste processen en systemen; - Heringerichte bedrijfsvoering; - Invoering van nieuwe functies (HR21) gericht op competenties en resultaatverantwoordelijkheid
7. Kosten effectiever werken	- Minder eigen ondernemersrisico; - Ontbreken noodzaak investeringen en onderhoud als gevolg van punten 1, 2 en 3; - Reductie van omvang reguliere medewerkersbestand; - Verhogen loonwaarde medewerkers
8. Selectie personeel op basis van competenties en herplaatsing van boventallige medewerkers buiten Presikhaaf & Bedrijven	- Kwalitatieve hoogstaande professionele organisatie met geschikt personeel

De Transitie is een voortzetting van de reeds in gang gezette veranderingen voor overdracht van bedrijfsactiviteiten en reductie van risico's uit bedrijfsvoering van ondernemingen.

7.2 Het proces

De Transitie van Presikhaaf Bedrijven is feitelijk al in 2011 gestart met de visie ontwikkeling. De verdere vormgeving is in 2012 ingezet, die (het gehele jaar 2013 en een deel van 2014 zal beslaan. We gaan uit van een overgang naar de nieuwe organisatie conform onze 'Stip op de Horizon'. De transitie wordt in overleg met Bestuur en Ondernemingsraad voorbereid, zodat er een definitief besluit genomen kan worden. Na besluitvorming gaat de daadwerkelijke implementatie van start. Tot dat moment (juni 2013) vindt de voorbereiding op de implementatie plaats.

Het transitieproces wordt plateaumatisch uitgevoerd. Hier is voor gekozen omdat:

- De samenhang tussen thema's daardoor wordt geborgd;
- De complexiteit van het gehele proces daarmee wordt gereduceerd;
- het lange termijn doel wordt vertaald in korte termijn doelen, waardoor de organisatie zicht houdt op het doel.

Het proces krijgt vorm middels vijf sporen, welke (anders: 'sporen. Deze') zijn:

- Spoor 1: Afbouw eigen productie
- Spoor 2: Inrichten nieuwe entiteiten/afdelingen
- Spoor 3: In kaart brengen medewerkers (Move2)
- Spoor 4: Bestuurlijke aanpassing
- Spoor 5: Vernieuwing intermediairrol en samenwerking met werkgevers

De omgeving is volop in ontwikkeling. Door de hoge mate van flexibiliteit van deze aanpak kunnen we makkelijker inspelen op al deze (externe) ontwikkelingen.

Vorbereiding en overgang

In het tweede halfjaar van 2012 en het eerste kwartaal van 2013 zijn de werkprocessen, de organisatieonderdelen en de functies van/in de nieuwe organisatie uitgewerkt inclusief een gedetailleerde onderbouwing van de bijbehorende kosten om de transitie te realiseren. Deze uitwerking wordt de basis voor de Go/NoGo-beslissing van het Algemeen Bestuur.

De transitie is een grootschalige verandering, die op allen bij Presikhaaf & Bedrijven en bij de deelnemende Gemeenten een beroep doet en zal doen.

Er wordt zoveel mogelijk interne capaciteit en expertise benut. Op onderdelen wordt externe expertise ingehuurd.

Medezeggenschap nu en in de toekomst

De vertegenwoordiging van medewerkers en/of medezeggenschap is in de huidige en nieuwe organisatie van wezenlijk belang. De Ondernemingsraad is gevraagd te adviseren over de inrichting van de nieuwe organisatie. In samenwerking met de Ondernemingsraad wordt daarnaast gekeken naar de vorm van medezeggenschap in de nieuwe organisatie.

De Ondernemingsraad heeft een belangrijke rol in de voorbereiding en bij beoordeling hoe de veranderingen worden doorgevoerd. Advies- en instemmingsaanvragen worden voorbereid met hen om tot een gedragen aanpak en uitvoering te komen. Omdat de transitie zal leiden tot een nieuwe organisatie en een bijbehorend vernieuwd functiehuis. Met het Georganiseerd Overleg worden de arbeidsvoorwaardelijke aspecten in de veranderingen besproken en getoetst.

De verandering wordt verder afgestemd in de regionale samenwerking van gemeenten met UWV en ons, zodat we als overheid een effectieve, maar zeker ook efficiënte uitvoeringsorganisatie realiseren.

Tegenstelling

Gedurende de gehele transitieperiode lopen twee processen naast elkaar, die elkaar versterken, maar ook tegengestelde belangen hebben:

- *Bedrijfsvoering*: exploitatie van productie- en dienstverlening, daarnaast het plaatsen van mensen bij en ondersteunen van werkgevers;
- *Transitie naar nieuwe organisatie*: inrichting en overgang naar een organisatie waarin diagnose, Beschut Werken en (uit)plaatsen van mensen centraal staan.

Bij de verdere vormgeving van het nieuwe P&B blijft ook de komende periode het uitgangspunt dat de hervormingen binnen de sociale zekerheid doorgang zullen vinden. Aanpassingen in de Wsw en de WWB & Wajong, in welke vorm dan ook, maken dat P&B klaar moet zijn voor de nieuwe vraag en een daarbij passend aanbod wil bieden. Gezien de onzekerheid van de toekomstige ontwikkelingen in wet- en regelgeving en de daar bijbehorende financiering, maakt dat er noodzaak is tot een bepaalde mate van flexibiliteit.

7.3 De aanpak

Schematisch wordt hieronder het verdere transitieproces op hoofdlijnen weergegeven:

2013 (<zomer)

- ✓ Afronden deelplannen nieuwe organisatie
- ✓ Review deelplannen Raad van Advies en OR
- ✓ Vaststellen plaatsingsprocedure met GO
- ✓ Aanpassen en vaststellen Sociaal Statuut (geldig tot eind 2014)
- ✓ Beoordeling medewerkers middels systematiek Move2
- ✓ Advies OR over transitieproces en uitvoering daarvan
- ✓ Voorlichtingsbijeenkomsten raadsleden over transitie
- Omzetten project Move2 in proces
- Voorbereiding strategisch personeelsmanagement
- Beschrijving functiehuus nieuwe organisatie en uitwerking functieboek I en II (beschrijving functies, competenties en resultaatverantwoordelijkheden conform systematiek HR21)
- Voorbereiden Intern Mobiliteitsbureau regulier personeel (tbv re-integratie boventalligen)
- Scheiden van subsidieresultaat en operationeel resultaat tbv begroting en verantwoording
- Voorgenomen besluit AB, waarna:
 - HRM voorbereiding
 - Vernieuwing managementteam
 - Aanpassen P&B organisatie (omhangen activiteiten, projecten)
 - Belangstellingregistratie medewerkers
- Gevoelens gemeenten
- Definitieve besluitvorming AB, waarna:
 - Start plaatsingsprocedure professionele organisatie
- Detailontwerp nieuwe entiteiten D&A, PO, BW
- Aanpassen van verantwoording en P&C cyclus
- Voorbereiding aanpassing systemen, processen en methodieken
- Opstellen tijdelijk mandateringsbesluit voor overgangssituatie
- Uitplaatsen en detacheren SW-medewerkers
- Scheiding activiteiten van dienstverlening PO, BW, D&A
- Afbouw/overdracht bedrijfsactiviteiten
- Aangaan nieuwe samenwerkingsvormen met werkgevers

2013 (>zomer)

- Afronding plaatsingsprocedure professionele organisatie
- Inrichting organisatieonderdelen D&A en PO
- Detailuitwerking business- en kostenmodel van entiteiten
- Aanpassing systemen, processen en methodieken
- Beschrijving op basis van resultaten en benodigde processen de verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Plaatsingsprocedure medewerkers professionele organisatie
- Aanpassen mandateringsbesluit
- Start re-integratie boventalligen I (regulier personeel)
- Uitplaatsen en detacheren SW-medewerkers
- Afbouw/overdracht bedrijfsactiviteiten
- Aangaan nieuwe samenwerkingsvormen met werkgevers

2014

- Inrichting organisatieonderdeel BW
- Start re-integratie boventalligen II (regulier personeel)
- Uitplaatsen en detacheren SW-medewerkers
- Afbouw/overdracht bedrijfsactiviteiten
- Aangaan nieuwe samenwerkingsvormen met werkgevers

7.4 Verandering plaatsing doelgroep

Zoals eerder in dit document aangegeven wil Presikhaaf & Bedrijven zich omvormen tot een arbeidsontwikkelorganisatie met een tweetal afdelingen: Plaatsingsorganisatie en Beschermd Werken. We willen van onze huidige SW medewerkers weten wat hen ontwikkelpotentieel is zodat we de daarbij behorende ondersteuning vorm kunnen geven. Daarvoor is een eigen methodiek ontwikkeld (Move2). Uitgangspunten voor de screening waren de criteria voor beschut werken binnen de nieuwe wetgeving. De methodiek Move2 geeft een zo objectief mogelijk beeld van al onze medewerkers en geeft, op grond van de criteria en kennis vergaard met Werkladder, persoonlijke ontwikkelplannen en gesprekken, aan tot welke entiteit de medewerker zou gaan behoren. De methodiek is besproken en doorgenomen met andere SW bedrijven, UWV en externe deskundigen.

De indeling op grond van Move2 heeft de peildatum van November 2012. Uiteraard is dit daarmee een momentopname, en zal de methodiek vanaf nu een structurele vorm krijgen (van project naar proces). Toch kiezen we ervoor om de resultaten hiervan te delen. Daarbij moet nadrukkelijk gewezen worden op het feit dat in onderstaand overzicht geen rekening is gehouden met verloop en uitstroom. Het gaat dan ook niet om de exacte cijfers, maar het gaat om de beweging die mogelijk is. Met die nuancering moet onderstaand overzicht dan ook bekeken worden.

2012	Intern	Geplaatst	Totaal
Beschermd Werken	1395	401	1796
Plaatsingsorganisatie	496	486	982
Totaal	1891	887	2778

2015	Intern	Geplaatst	Totaal
Beschermd Werken	835	761	1596
Plaatsingsorganisatie	96	1086	1182
Totaal	931	1847	2778

In bovenstaand overzicht is geen rekening gehouden met natuurlijk verloop en instroom.

Zoals uit voorgaand schema blijkt werkt momenteel het grootste deel van onze SW-ers binnen de muren van Presikhaaf (1891), waarvan het merendeel werkzaam is bij Beschermd Werken (1395). Kijken we naar de individuele mogelijkheden van onze medewerkers, de ontwikkelpotentie, dan zie we een aantal mogelijke bewegingen. De voornaamste conclusies daarbij zijn:

- 1 Het grootste deel van de populatie is in 2012 werkzaam bij Beschermd Werken (1796) waarvan het merendeel ook werkzaam is binnen de muren van P&B (1395);
- 2 Iets meer dan 50% van de populatie die in 2012 onder de Plaatsingsorganisatie valt is werkzaam binnen het eigen bedrijf bij Beschermd Werken (496);
- 3 Een groot deel van onze mensen zou kunnen worden ingedeeld bij de PO (1182) en heeft daarmee de potentie zich (verder) te ontwikkelen naar een reguliere arbeidsplaats;
- 4 Vanuit Beschermd Werken blijken meer mensen in staat om een ontwikkeling door te maken, daarmee verschuift ook de benodigde begeleiding, ondersteuning en dus het aanbod;
- 5 Vanwege het aantrekken van een ander soort werkzaamheden, activiteiten en het afbouwen van het eigen ondernemersrisico (afstoten eigen bedrijven en gaan werken voor en bij werkgevers) blijkt:
 - o Dat het niet noodzakelijk is werkzaamheden binnen de muren van P&B te organiseren, daardoor kunnen meer personen onder de vlag van Beschermd Werken de beweging naar buiten maken (van 401 naar 761);
 - o Door werkzaamheden te wijzigen, geen eigen producten te maken en een goede werkgeversbenadering te realiseren, kunnen mensen die kunnen werken in de Plaatsingsorganisatie ook daadwerkelijk geplaatst worden (van 496 naar 96);
 - o Het aantal mensen dat extern werkzaam is (dus bij de werkgever) in totaliteit kan stijgen van 887 naar 1847;
 - o Door personen die nu zijn aangewezen op BW door arbeidsontwikkeling, training en opleiding kunnen naar verwachting 200 personen alsnog werken in de Plaatsingsorganisatie;

7.5 Continuïteit

De verandering van Presikhaaf & Bedrijven moet leiden tot een nog betere dienstverlening aan onze medewerkers (doelgroep) en onze klanten (werkgevers). Dit vergt veel van de organisatie, maar mag niet ten koste gaan van diegenen waarvoor we het doen: mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Continuïteit van werkzaamheden van onze mensen (doelgroep, 'SW-ers') staat daarom zoveel mogelijk voorop. Met andere woorden: de inzet van SW-ers op werkplekken voor/bij werkgevers buiten P&B mag niet door transitie in gevaar komen.

Daarnaast is gebleken dat het voor een aanzienlijk deel van onze doelgroep mogelijk is om een ontwikkeling door te maken naar een andere functie, hoger functieniveau, hogere loonwaarde en daarmee andere werkplek (zie ook schema paragraaf 7.3). Uitgangspunt achter de beweging die hier bij hoort is dat we mensen willen plaatsen op een voor hen zo goed mogelijke plek in de best passende werkomgeving. De beweging 'naar buiten' is daar wezenlijk onderdeel van. Tenslotte heeft het werken **bij** een werkgever een hogere maatschappelijke deelname tot gevolg. Om dit te realiseren wachten we niet op het afronden van de transitie, of de besluitvorming daaromtrent. Dat zou afremmen van ontwikkeling tot gevolg hebben (het primaire doel) en daarnaast negatieve financiële consequenties hebben. We zijn dus al gestart met het herplaatsen van SW-ers die nu werken op functies bij P&B (intern) naar andere functies binnen en buiten P&B.

DEEL 3. DE FINANCIËLE IMPACT

8 De financiële impact

8.1 Ontwikkeling kengetallen voor P&B

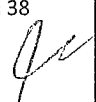
In onderstaande tabel staat de ontwikkeling van het operationeel resultaat en de kosten van de organisatie weergegeven per fte (SW). Uit het overzicht blijkt dat het operationeel resultaat stijgt bij een dalend kostenpatroon, dit is in lijn met de strategie. Bij de ontwikkeling van het operationeel resultaat moet worden opgemerkt dat het operationeel resultaat in 2013 positief wordt beïnvloed door de afdrachtvermindering onderwijs voor een bedrag van € 670 per fte (SW). De ontwikkelingen bij de afdelingen BW en PO zijn gelijk aan de ontwikkelingen op het niveau van Presikhaaf & Bedrijven. In de resultaten 2013 bij PO zijn de cijfers opgenomen van Schoolmeubelen en Intratuin.

	2013	2016
Operationeel resultaat per fte (P&B)	220	290
Kosten organisatie per fte (P&B)	8.630	6.730
Operationeel resultaat per fte (BW)	-2.540	-2.010
Kosten organisatie per fte (BW)	6.450	5.490
Operationeel resultaat per fte (PO)	2.570	2.870
Kosten organisatie per fte (PO)	10.480	8.130

8.2 Transitiekosten

De transitiekosten worden bepaald door een aantal zogenaamde "kostendrijvers". De voornaamste daarvan heeft betrekking op de professionele organisatie en daarmee de (afname van) reguliere functies

- Ontwikkeling naar nieuwe functie
 - Geschiktheid
 - Benodigd ontwikkeltraject (opleiding, training, coaching)
- Arbeidsvoorwaarden ambtelijk personeel
 - Bovenwettelijke, na-wettelijke aanspraken
 - Merendeel van huidige organisatie bestaat uit ambtelijke medewerkers
 - Voornamelijk langjarige dienstverbanden
 - Wettelijk verplichte re-integratietermijn van 24 maanden
- Arbeidsvoorwaarden overig regulier personeel
 - 'Kantonrechter-formule'
 - Veel langjarige dienstverbanden
 - Wettelijk verplichte re-integratietermijn van 24 maanden



Duidelijk is dat de nieuwe professionele organisatie een kleinere omvang zal hebben: van 210 fte naar 145 fte in 2016. Circa 35 fte zal meegaan met het op afstand zetten van bedrijven. Dat heeft tot gevolg dat uiteindelijk een aantal mensen bovenformatief wordt. Om aan de verplichtingen van re-integratie en outplacement te kunnen voldoen en daarnaast de kosten hiervan zoveel als mogelijk te minimaliseren worden er een aantal maatregelen genomen:

- Mogelijkheid tot afkoop van uitkeringsverplichtingen;
- Oprichten van Mobiliteitsbureau

Het Mobiliteitsbureau zal een actieve ondersteuning en bemiddeling bieden naar werk buiten P&B. Op deze wijze wordt getracht de re-integratietermijn te verkorten en daarmee de kosten te reduceren.

Efficiënt met middelen

Er is een tijd aangebroken van forse bezuinigingen. Dat betekent dat iedereen, dus ook gemeenten en Presikhaaf Bedrijven, efficiënt en verantwoord met de beschikbare middelen om moeten gaan. Voor de koerswijziging is extra geld nodig. Geld dat gemeenten beschikbaar stellen. Wij moeten laten zien hoe wij in de toekomst met het beschikbare geld zoveel mogelijk mensen kunnen toeleiden naar werk. Met de nieuwe koers die is ingeslagen spelen we in op deze ontwikkelingen. Een nieuwe organisatie, samenwerking met andere organisaties en de financiën zijn belangrijke onderwerpen, die we bespreken met en verantwoorden aan de gemeenten waarvoor we werken.

De transitie is feitelijk al in 2011 begonnen. Oorspronkelijk leek het er nog op dat een aanzienlijk deel van deze kosten zou kunnen worden gedekt uit het "Herstructureringsfonds". Met het vervallen van de Wet werken naar vermogen verviel ook deze gedeeltelijke dekking.

Zoals in de begrotingen reeds aangegeven zijn vanaf 2011 kosten gemaakt welke toebehoren aan het proces van de transitie. Ook over het huidige jaar (2013) en het komende jaar (2014) zullen nog een aantal kosten worden gemaakt. In een overzicht ziet dat er als volgt uit:

Jaar	Oorzaak	Kosten
2011	- Afbouw eigen activiteiten: € 0,7 miljoen - Bezuiniging omvang regulier personeel: € 0,3 miljoen	€ 1,0 miljoen
2012	- Afwaardering vastgoed € 10,5 miljoen - Bezuinigingen omvang regulier personeel € 2,7 miljoen • 13 functies • Actieve begeleiding van werk naar werk - Afbouw eigen activiteiten: € 0,3 miljoen - Overige kosten: € 0,5 miljoen • Move2, inrichten nieuwe organisatie, samenwerking met werkgevers	€ 14,0 miljoen
Subtotaal 2011 & 2012*		€ 15,0 miljoen
2013 & 2014	- Afbouw eigen activiteiten: € 0,5 miljoen - Bezuinigingen omvang regulier personeel: € 6,0 miljoen • 40 functies in 2013 en 2014 – Netto kosten – Inverdieneffecten van activiteiten tijdens re-integratie • Actieve begeleiding van werk naar werk € 0,2 miljoen - Investering in personeel € 0,5 miljoen - Overige kosten: € 0,2 miljoen • Samenwerking met werkgevers	€ 7,2 miljoen
Totale kosten gehele transitieperiode		€ 22,2 miljoen

* Omvang personele kosten kan dalen van € 2,7 miljoen -> € 1,9 miljoen door inverdieneffecten van de inspanning op de re-integratie van regulier personeel (Mobiliteitsbureau).

Kosten reductie reguliere functies door transitie naar nieuwe organisatie:

- € 5,8 miljoen
- Netto, inclusief inverdieneffecten re-integratie

Simulaties op grond van inschattingen vervulling functies en geschiktheid

- Boventalligheid komt overeen met reductie personele omvang
- Geen/weinig vacatures voor nieuwe functies

Van werk naar werk (re-integratie)

- Succesvol < 24 maanden
- Afkoop beëindiging overeenkomst
- Ambtelijk personeel: risico na-/bovenwettelijke uitkeringen

8.3 Vergelijk Transitiekosten

In dit document hebben wij getracht aan te geven wat de noodzaak voor een transitie is. Deze noodzaak wordt gevoeld door het bedrijf zelf, wordt gevraagd door de omgeving waarin wij opereren (arbeidsmarkt, samenleving, wijzigingen in wet en regelgeving), maar wordt daarnaast uitgewerkt op grond van de opdracht vanuit het Bestuur en de Gemeenteraden.

Ten bate van de afweging in het besluitvormingsproces menen wij u twee mogelijkheden te moeten laten zien over de consequenties die horen bij het niet doorvoeren van een transitie.

Optie 1: Doorgaan met huidige organisatie

De transitie is reeds in gang gezet, een aantal resultaten zijn al behaald. Toch is het mogelijk de transitie stop te zetten en door te gaan met de huidige organisatie. Dit heeft echter een aantal consequenties:

- De personele kosten blijven in het operationeel resultaat
- Reductie komt uitsluitend tot stand door natuurlijk verloop
- Jaarlijks en daarmee structureel een bedrag van € 2,4 miljoen salariskosten van reguliere medewerkers (niet-boventallig verklaarden) ten opzichte van de situatie na de transitie

Naast de financiële effecten is misschien nog wel belangrijker dat er een ander gevolg aan het stilzetten van de transitie verbonden is:

Geen transitie -> geen kwaliteitsslag

Consequenties optie 1: stoppen met transitie		
Kosten 2011/2012 blijven onveranderd	€ 15,0 miljoen	Onveranderd
Kosten 2013/2014	€ 1,2 miljoen	Afbouw activiteiten, investering personeel, overige kosten
Totale transitiekosten	€ 16,2 miljoen	
Effecten jaarlijkse exploitatie	Structureel -2,4 miljoen	- De jaarlijkse exploitatie is minimaal € 2,4 miljoen slechter door salariskosten van de niet-boventallig verklaarden - Deze kosten blijven in operationeel resultaat - Terugverdientijd transitiekosten van € 6,0 miljoen is 2 ½ jaar
Effect op bedrijfsvoering	<i>Negatief</i>	- Minder plaatsingen, meer eigen activiteiten - Structureel hogere personele lasten

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat de transitie vanaf 2015 is terugverdiend.

Optie 2: Stoppen met tijdelijke contracten

Een andere mogelijkheid is het terugdringen van kosten door het niet meer verlengen van de tijdelijke contracten. Om een zo flexibel mogelijke organisatie te creëren hebben we een schil van flexibele contracten. Deze contracten vallen echter met name onder de huidige afdeling Arbeidsintegratie (basis voor toekomstige Plaatsingsorganisatie en Diagnose & Advies).

Gevolgen hiervan zijn:

- De infrastructuur van plaatsen en arbeidsontwikkeling zal verdwijnen, daardoor is externe plaatsing en mogelijke beweging zoals aangegeven in paragraaf 7.3 niet mogelijk
- SW-ers zullen daardoor direct door gemeenten zelf moeten worden geplaatst (denk aan 4% vrije ruimte). Het gaat daarbij om circa 1.500 personen. Dit betekent voor de individuele gemeenten:
 - Zelf vinden van geschikte arbeidsplaatsen (acquisitie en re-design);
 - Zelf diagnosticeren van medewerkers
 - Zelf realiseren van werkplekaanpassingen
 - Zelf begeleiden naar uitstroom of realisatie hogere loonwaarde
 - Zelf begeleiding bieden aan werkgever en werknemer na plaatsing (nazorg en Begeleid Werken)
- Het negatief subsidieresultaat zal daardoor niet verdwijnen

Consequenties optie 2: stoppen tijdelijke contracten		
Kosten 2011/2012 blijven onveranderd	€ 15,0 miljoen	Onveranderd
Kosten 2013/2014	€ 1,2 miljoen	Afbouw activiteiten, investering personeel, overige kosten
Totale transitiekosten	€ 16,2 miljoen	
Effecten jaarlijkse exploitatie	<i>Negatief</i>	Moeilijk aan te geven • Wel een kostenbesparing • Meerkosten/verliezen voor eigen activiteiten
Effect op bedrijfsvoering	<i>Negatief</i>	Voor circa 750/800 plaatsingen geen begeleiding Feitelijke afbouw Plaatsingsorganisatie Niet in lijn met de strategie

Tot slot

Wet en regelgeving is in verandering, taken en verantwoordelijkheden verschuiven van Rijk naar gemeenten, financiële middelen worden beperkter maar de ambitie om iedereen mee te laten doen in de maatschappij blijft onverminderd staan. Er blijft echter een groep mensen die mee *wil* doen, maar zonder ondersteuning niet mee *kan* doen.

P&B heeft expertise en ruime ervaring met deze doelgroep de specifieke uitdagingen daarbij. Deze expertise en ervaring bestaat uit het:

- diagnosticeren en adviseren;
- begeleiden en ontwikkelen *naar* en *in* werk;
- groot en uiteenlopend netwerk van werkgevers;
- kennis van en ervaring met bedrijfs- en werkprocessen en de efficiënte inrichting daarvan.

Met de grote decentralisaties in het maatschappelijke domein van werk, inkomen en zorg liggen kansen voor gemeenten, samen met P&B, in het zoeken van dwarsverbanden tussen de Participatiewet, de Wmo, AWBZ en jeugdzorg als het gaat om kwetsbare groepen mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Samen met de Kabinetsbezuinigingen op het participatiebudget, vraagt dit om doordachte en krachtige maatregelen.

P&B is aan het omvormen van een verzameling van bedrijven tot een mens- en arbeidsontwikkelbedrijf. Dit vraagt om beweging van alle betrokken partijen.

De constructieve en transparante samenwerking tussen Bestuur, Directie en Gemeenten geven ons het volste vertrouwen dat P&B samen met de deelnemende gemeenten in staat is om in zowel financiële als sociale zin de goede maatregelen te nemen en uit te voeren, die in het belang zijn van de mensen in de doelgroep waarvoor wij staan. Want in het toeleiden naar werk, ligt onze kracht!