

CONCEPT
Fusieplan WIHW

Fusieplan
RSDHW en WHW-bedrijven
Hoeksche Waard



Inhoud

1.	Achtergrond/doelstelling	3
2.	Missie; typering van de organisatie	4
3.	Rechtsvorm en bestuur	6
4.	Beleidsvorming	7
5.	Uitgangspunten voor hoofdstructuur en taken	9
6.	Uitvoering bestaande Sociale Werkvoorziening	10
7.	Financieel beeld: Meerjarenbegroting	12
8.	Formatie, rechtspositie, medezeggenschap	17
9.	Bedrijfscultuur	19
10.	Huisvesting	21
11.	Risicoparagraaf	22
12.	Communicatieparagraaf	24
13.	Implementatieproces	26
	Bijlage A: Documentatie	0
	Bijlage B: Meerjarenbegroting en verloop reserves	1
	Bijlage C: Alternatieven voor organisatie	3
	Bijlage D: Mogelijkheden aanvullende rechtsvormen	5
	Bijlage E: Plan van Aanpak Kwartiermaker	6

1. Achtergrond/doelstelling

Per 1 januari 2015 is de Participatiewet ingevoerd. De kern van deze wet is dat gemeenten de centrale verantwoordelijkheid hebben om mensen 'naar vermogen' te laten participeren in de maatschappij. Waarbij betaald werk een belangrijk dragend principe is.

De Participatiewet –en alle veranderingen binnen het sociaal domein- geeft meer verantwoordelijkheden aan gemeenten, maar gaat ook gepaard met substantiële bezuinigingen. Zowel de inhoudelijke wijzigingen van de wetgeving als de (fors) krappere financiële mogelijkheden nopen gemeenten tot het kritisch beschouwen van de bestaande organisatie van de 'keten van werk en inkomen'.

Ook de gemeenten in de Hoeksche Waard (Binnenmaas, Cromstrijen, Korendijk, Strijen en Oud-Beijerland) hebben dit gedaan. Op basis van de Kadernota 'Werk en Inkomensondersteuning (De Participatiewet in de Hoeksche Waard)' hebben de gemeenten eind 2013 begin 2014 besloten om –met behulp van nader Onderzoek-, één uitvoeringsorganisatie in te stellen die de Participatiewet moet uitvoeren. De bestaande organisaties RSDHW en WHW-bedrijven moeten opgaan in deze nieuwe organisatie; gekozen is voor 'variant 2' uit het onderzoeksrapport.

Per 1 januari 2015 is een kwartiermaker gestart met de voorbereidende werkzaamheden voor het fusieproces. Er is een projectstructuur opgesteld om het fusieproces van RSDHW en WHW voor te bereiden en in te richten. Hiervoor is bijgaand fusieplan opgesteld. In dit fusieplan zijn belangrijke uitgangspunten voor de nieuwe fusie-organisatie beschreven.

In de hoofdtekst van deze notitie zijn alle uitgangspunten van en voorwaarden voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie vastgelegd. In de bijlagen worden verschillende aspecten nader geïllustreerd, maar behoren niet tot de besluitvorming.

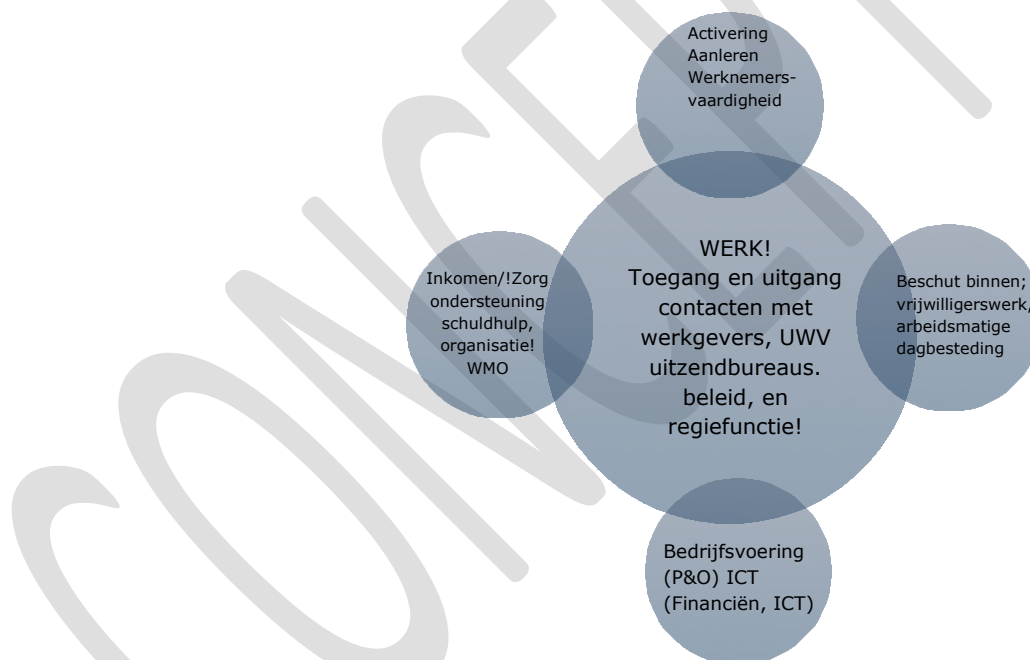
Vervolgens zal in een, nog op te stellen, ondernemersplan de verdere uitwerking van de voorgenomen fusie beschreven worden. Het ondernemersplan zal rond 1 juli 2015 worden aangeboden.

2. Missie; typering van de organisatie

De gemeenten in de Hoeksche Waard kiezen nadrukkelijk voor één organisatie die de Participatiewet gaat uitvoeren. Binnen dat duidelijke kader zijn echter nog verschillende scenario's mogelijk. In bijlage C wordt het afwegingsproces dat bij aanvang van het opstellen van dit fusieplan gespeeld heeft nader toegelicht. Kort gezegd hebben drie typering van de nieuwe organisatie de revue gepasseerd:

- Een organisatie die gekenmerkt wordt als een soort holding waarbinnen de beide huidige organisaties gepositioneerd zijn
- Een organisatie die ontworpen is om de Participatiewet optimaal uit te voeren
- Een organisatie die primair een logistieke basis vormt om alle vragen van burgers in het sociaal domein (waaronder vragen op het terrein van werk en inkomen) op te pakken en te begeleiden

In deze notitie gaan we uit van een organisatie die de participatiewet optimaal kan uitvoeren, wat overeenkomt met de tweede typering. Grafisch ziet deze organisatie er in hoofdlijnen als volgt uit:



De kern van de organisatie, Werk, reflecteert de kern van de Participatiewet. Puntsgewijs betekent dit:

- Zorg er voor dat mensen met een arbeidsbeperking zo veel mogelijk aan het werk worden geholpen
- Zorg voor diegenen die inkomensondersteuning nodig hebben zo snel mogelijk perspectief te bieden op een betaalde baan; bij voorkeur op de reguliere arbeidsmarkt

De andere onderdelen van de organisatie worden beschouwd op basis van de bijdrage die ze kunnen leveren aan de effectiviteit van de kernorganisatie. In paragraaf 5 gaan we hier kort verder op in. In het ondernemingsplan wordt het organogram uitgewerkt, inclusief de functies, rollen en werkzaamheden van de nieuwe organisatie.

De missie van WIHW wordt daarmee:

Voer voor de gemeenten in de Hoeksche Waard de Participatiewet uit. Werk staat voorop. Werk samen met het bedrijfsleven (profit en non-profit) om banen beschikbaar te krijgen. Organiseer andere werkvormen voor degenen die geen baan kunnen vinden op de reguliere arbeidsmarkt.

Uitgangspunt is dat bovenstaande missie, en de nog op te stellen visie, worden vertaald naar een dienstverleningsconcept voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie. In deze strategische visie zal een verdere vertaling gemaakt worden van de opdracht van het nieuw te vormen bedrijf waarbij nadrukkelijk aandacht moet zijn voor een bestendige en duurzame inrichting met aandacht voor de ontwikkeling van een moderne bedrijfscultuur en ruimte voor ontwikkeling en innovatie (voor zowel medewerkers als werkvormen). Het dienstverleningsconcept wordt opgenomen in het ondernemersplan.

Los van deze missie kan WIHW ook gebruikt worden om andere opgaven die voortvloeien uit de veranderingen die de decentralisaties in het sociaal domein teweeg brengen (mede) uit te voeren.

Zo wordt binnen de Hoeksche Waard de uitvoering van de WMO onder andere op regionale schaal georganiseerd.

De kwartiermaker, belast met de voorbereiding en inrichting van de nieuwe uitvoeringsorganisatie, heeft in zijn opdracht meegekregen onderzoek te verrichten naar de mogelijkheden om de front-office Wmo bij het nieuw in te richten WIHW-bedrijf onder te brengen. In afstemming met de projectorganisatie 3D (Sociaal Domein) zal dit onderzoek in de 1e helft 2015 worden uitgevoerd. Deze uitkomsten hebben namelijk een gevolg voor het nog te beschrijven dienstverleningsconcept en de daarmee samenhangende organisatiestructuur.

3. Rechtsvorm en bestuur

Voorafgaande aan bepaling van rechtsvorm en bestuur van WIHW is het van groot belang om het bestuurlijke 'gevoel' van deze verbonden partij te duiden. Hoewel deelname aan een verbonden partij een expliciete keuze van een gemeente is om bepaalde taken van het lokale bestuur in regionaal verband onder te brengen, betekent die overdracht van taken niet zelden dat er een beleefde 'afstand' ontstaat tussen de gemeente(n) en de door hen opgerichte verbonden partij. Met de keuzes die in deze notitie worden voorgelegd proberen we die 'afstand' te minimaliseren. WIHW moet beschouwd worden als de uitvoerder van de Participatiewet voor en van de gemeenten in de Hoeksche Waard. WIHW moet zich in al zijn beleidsmatige en bedrijfsvoering facetten laten leiden door het besef dat ze van en voor de gemeenten is.

Er zijn vele typeringen van verbonden partijen mogelijk. In de onlangs vastgestelde Nota verbonden partijen Gemeenten Hoeksche Waard, is de materie uitstekend beschreven. Kenmerkend voor WIHW is dat deze organisatie onder andere zuiver publiekrechtelijke taken uitvoert. Het vaststellen van het recht op een uitkering en de handhaving op de rechtmatigheid hiervan zijn taken die niet door een private rechtspersoon uitgeoefend kunnen worden. Vandaar dat gekozen wordt voor de (bekende) figuur van een Gemeenschappelijke Regeling waarin alle vijf gemeenten gelijkwaardig deelnemen

Voorgesteld wordt om deze GR slagvaardig in te vullen. WIHW is immers een organisatie die –naast de uitoefening van zijn publieke taken- ook bedrijfsmatig moet kunnen opereren. Daarbij past een bestuursvorm die enerzijds recht doet aan zorgvuldigheidseisen binnen het publieke domein, en anderzijds kan inspelen op vereisten van snelheid die passen in de omgang met het private bedrijfsleven.

Mede op basis van de herziene Wet op de Gemeenschappelijke Regeling per 1 januari 2015, waarin voorwaarden gesteld zijn aan de inrichting en samenstelling en de notitie verbonden partijen Hoeksche Waard wordt een voorstel voor de GR WIHW voorbereid. Waarbij het de voorkeur heeft aan te sluiten bij de bestaande GR van het WHW bedrijf.

Naast bestuurlijke inrichting is een goede governance van WIHW ook gebaat bij de onderliggende ambtelijke relaties. In de Hoeksche Waard zorgt het Regionaal Management Team (RMT) voor afstemming tussen de Gemeentesecretarissen en algemeen directeuren.

4. Beleidsvorming

De uitgangspunten van de uitvoering van de Participatiewet zijn verankerd in die wet. Ondanks de centrale rol die gemeenten toebedeeld krijgen bij de uitvoering van de wet, is het illusoir om te denken dat 'Den Haag' zich vervolgens beleidsmatig afzijdig houdt. Bovendien heeft er, als gevolg van het sociaal akkoord dat in april 2013 tussen sociale partners is afgesloten, een groeiende rol van de 'arbeidsmarktregio's' als beleidsmatig netwerk plaatsgevonden. Het is nog niet precies duidelijk welke verantwoordelijkheden op arbeidsmarktregio niveau komen te liggen, maar het ligt wel in de lijn der verwachting dat die substantieel zullen zijn. Ook de organisatie van het UWV wordt cf. de bestuurlijke indeling van de arbeidsmarktregio's bepaald. Het lijkt voor de hand te liggen dat WIHW de gemeenten van de Hoeksche Waard vertegenwoordigt in het overleg in de arbeidsmarktregio Rijnmond, waarbij het evident is dat WIHW zorgt voor een optimale terugkoppeling naar de deelnemende gemeenten.

De vijf gemeenteraden leggen met een meerjarig programma de strategische beleidskaders en het budget van WIHW vast. Dit beleidskader bevat de doelstellingen van de gemeenten en de resultaten die de organisatie moet bereiken. In de reguliere P&C cyclus worden voortgang en bijstelling van dit kader gevolgd. De voortgang wordt gemonitord via management/voortgangsrapportages die inzichtelijk zijn voor de vijf gemeenten en hun raden. (Eventuele) bijstelling van het beleidskader en budget loopt via de jaarlijkse begrotingsbehandeling van de gemeenten. De informatiestroom richting gemeenten moet zodanig inzichtelijk en betrouwbaar zijn dat de democratische controle van de raden op deze Gemeenschappelijke Regeling niet anders is c.q. beleefd wordt dan in geval van gemeentelijk beleid en uitvoering dat door een 'gewone' gemeentelijke dienst voorbereid wordt. Alleen dan wordt het adagium 'van en voor de gemeenten' ook bestuurlijk gevoeld.

Binnen het vastgestelde beleidskader wordt het bestuur van de GR WIHW gemandateerd om beleidsregels vast te stellen.

Deze zullen voor het overgrote deel bestaan uit regels van tactisch/operationele aard. Het bestuur zorgt voor transparante informatievoorziening aan de deelnemende gemeenten en is altijd bereid om nadere toelichting aan colleges en raden te verzorgen. De voorbereiding van aanpassing van het beleid in het bestuur vindt plaats via de systematiek zoals die in de vorige paragraaf is behandeld.

Daar de beleids capaciteit binnen de gemeenten op dit terrein beperkt is zal WIHW ook actief betrokken zijn bij de voorbereiding van de (strategische) beleidskaders. Die rol past ook bij het uitgangspunt dat WIHW 'van en voor de gemeenten' is. Zo zal bijvoorbeeld een strategische koers met betrekking tot 'beschut binnen' door de verschillende gemeenten vastgesteld moeten worden. Niet in de laatste plaats omdat hier naar verwachting een stevige financiële component aan verbonden is. Maar ook vraagstukken als volume (hoeveel plaatsen creëert de Hoeksche Waard in het kader van 'beschut binnen'); welke beloning ontvangen betrokken deelnemers en criteria om te mogen deelnemen aan de faciliteit 'Beschut binnen', zijn elementen van het beleidskader.

Daar WIHW 'beschut binnen' kan uitvoeren en bovendien de discussie in de arbeidsmarktregio op de voet volgt, is het logisch dat zij intensief betrokken is bij de voorbereiding van het beleidskader: In feite is WIHW de gemeentelijke dienst/afdeling waar de inhoudelijke kennis over het vakgebied geconcentreerd is. Waarbij de gemeenten natuurlijk hun eigen disciplines (beleidsmatig, control, bestuurlijk) in huis hebben om het beleidskader verder vorm te geven. In feite zijn de verhoudingen analoog aan andere opgaven die regionaal belegd zijn (maar dan in het Samenwerking Orgaan Hoeksche Waard).

Het is ondoenlijk om een onbetwistbare grens op te stellen tussen 'strategisch' en 'tactisch/operationeel' beleid. Het bestuur van de GR bewaakt in eerste instantie het verschil, maar is hierover ook transparant richting de deelnemende gemeenten (colleges en raden). Het staat gemeenten altijd vrij om onderwerpen op de eigen (strategische) agenda te plaatsen indien gewenst. Mocht dit tot verschil van inzicht leiden tussen de verschillende gemeenten dan kan een forum als het RMT gebruikt worden voor een advies.

5. Uitgangspunten voor hoofdstructuur en taken

In paragraaf 2 is de typering van de organisatie toegelicht met behulp van een associatief organogram. In deze paragraaf wordt die typering verder ingevuld. Belangrijk hierbij is om te benadrukken dat de rollen en opdrachten dynamisch geïnterpreteerd moeten worden. Een deel van de organisatie wordt de komende jaren ook benut om de huidige taken van de Sociale Werkvoorziening uit te voeren (zie volgende paragraaf). Sowieso is het belangrijk om de klemtoon te leggen op een 'organische' ontwikkeling van de organisatie en niet de focus te leggen op een 'startpunt' of een 'eindplaatje'.

Wellicht ten overvloede moet benadrukt worden dat het kernbegrip van WIHW 'werk' is, en niet 'werk en inkomen'. Geheel volgens de geest van de Participatiewet. Vandaar dat het middelpunt van de organisatie het team is dat enerzijds de poortwachtersrol heeft (voorkomen dat mensen in de uitkering verzeild raken) en anderzijds alle beschikbare middelen hanteert om uitkeringsgerechtigden (betaald) werk te bezorgen. De andere onderdelen bieden (noodzakelijke) faciliteiten om die rollen waar te maken. In die zin is ook de samenhang geborgd.

Werk

Taak: zie missie: het bevorderen dat mensen in hun eigen levensonderhoud kunnen voorzien en dus niet afhankelijk zijn van een uitkering. Het zo snel mogelijk de mensen, die gebruik moeten maken van een uitkering, weer (betaald) werk laten verrichten

Activering

Taak: het er voor zorgen dat mensen in een tijdelijk verband werkritme, sociale vaardigheden en (basis-)vak kwalificaties opdoen zodat ze meer kansen krijgen op een reguliere functie⁹

Inkomensverzorging/zorg/ondersteuning

Taak: Het rechtmatig verstrekken van uitkeringen aan klanten. Niet alleen periodieke uitkeringen, maar ook bijzondere bijstand en eventueel andere inkomensondersteuning voor (specifieke) groepen burgers. Het aanbieden van of bemiddelen in een 'zorgaanbod' dat nodig is in het proces van het toe leiden naar werk

Bedrijfsvoering

Taak: het faciliteren van de primaire processen van WIHW (organisatie PIOFACH)

Beschut binnen

Taak: het bedrijfsmatig aanbieden van aangepast werk aan mensen met een zodanig lage loonwaarde dat zij niet in aanmerking komen voor regulier (al dan niet gesubsidieerd) werk

Globaal hebben we hiermee de hoofdstructuur en taken beschreven. De inrichting van de organisatiestructuur zal in het ondernemersplan nader worden uitgewerkt.

6. Uitvoering bestaande Sociale Werkvoorziening

In de paragrafen 2 t/m 5 is de nieuwe organisatie geschetst die in essentie de Participatiewet moet uitvoeren. Elke organisatie, en zeker één die gebouwd is op basis van verschillende (rechts-) voorgangers, draagt echter het 'verleden' met zich mee. In deze situatie is dat van groot belang omdat met de komst van de Participatiewet een einde wordt gemaakt aan de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW). Dat wil zeggen, de medewerkers die een arbeidsovereenkomst hebben op basis van de WSW behouden hun bestaande rechten, maar er komt geen nieuwe instroom. Het afbouwen van de WSW zal binnen WIHW moeten plaatsvinden en zal vele jaren duren. In de risicoparagraaf wordt aan die afbouw expliciet aandacht besteed. Kern van de boodschap van deze paragraaf is dat die afbouw pragmatisch moet worden ingevuld en moet worden gecombineerd met de opbouw van een organisatie die de participatiewet uitvoert

De filosofie achter de WSW is een andere dan die van de Participatiewet. De WSW beoogt voor mensen met beperkingen (geïndiceerd) aangepast werk aan te bieden, met een (forse) loonkostensubsidie, maar wel binnen de context van volwaardige arbeidsverhoudingen. WSW'ers zijn medewerkers in hun bedrijf, geen uitkeringsgerechtigden. Zij hebben een reguliere arbeidsovereenkomst,, een CAO en pensioenopbouw bij een gewoon pensioenfonds. Bedrijven die de WSW uitvoeren vallen onder de Wet op de Ondernemingsraden (WOR): medewerkers hebben ook in die zin gewone rechten. Het verdienmodel van SW-bedrijven wijkt in wezen niet af van dat van 'gewone' bedrijven: uit de opbrengsten van productie en dienstverlening dienen de bedrijfskosten -personeel, huisvesting, afschrijving machinepark, vervoer, etc.- betaald te worden. De loonkosten van de SW-medewerkers worden voor het grootste deel gecompenseerd door een loonkostensubsidie. In de afgelopen jaren wordt steeds vaker bepleit om SW-medewerkers niet in de 'eigen productie/dienstverleningsomgeving' een werkplek te bezorgen maar in een regulier bedrijf. Deze ontwikkeling laat genoemde 'fundamentals' echter onverlet.

De WHW-bedrijven functioneren al jarenlang goed binnen het perspectief van de WSW. Het bedrijf biedt een stabiele, gewaardeerde, werkplaats voor mensen met beperkingen en kent een -in vergelijking met andere SW-bedrijven- hoge (netto-) opbrengst per medewerker. Vandaar dat de financiële prestaties ook goed zijn. Door de afbouw van de loonkostensubsidies in de SW en het stopzetten van instroom van nieuw personeel, staat het bestaande verdienmodel van de SW onder druk en is op afzienbare termijn niet meer houdbaar. Deze achtergrond is een van de redenen achter het besluit in de Hoeksche Waard om een nieuwe uitvoeringsorganisatie op te zetten.

Deze notitie gaat uit van een organisatie die bestaande functies van WHW -zij het met een soms stevig aangepaste rol/opdracht- terug ziet komen. De kennis van en houding ten opzichte van het bedrijfsleven moet in de gehele organisatie - en met name in het team werk- zichtbaar zijn. De bestaande bedrijfsactiviteiten van WHW worden ondergebracht in de teams 'activering' en 'beschut binnen'.

De gezamenlijke organisatie heeft de opdracht om de opbrengsten (zie meerjarenbegroting) te realiseren. Elk team draagt hier aan bij
Om de aanpassing van de huidige medewerkers en bestaande bedrijfsonderdelen in de nieuwe realiteit mogelijk te maken moeten op korte termijn de volgende stappen ondernomen worden:

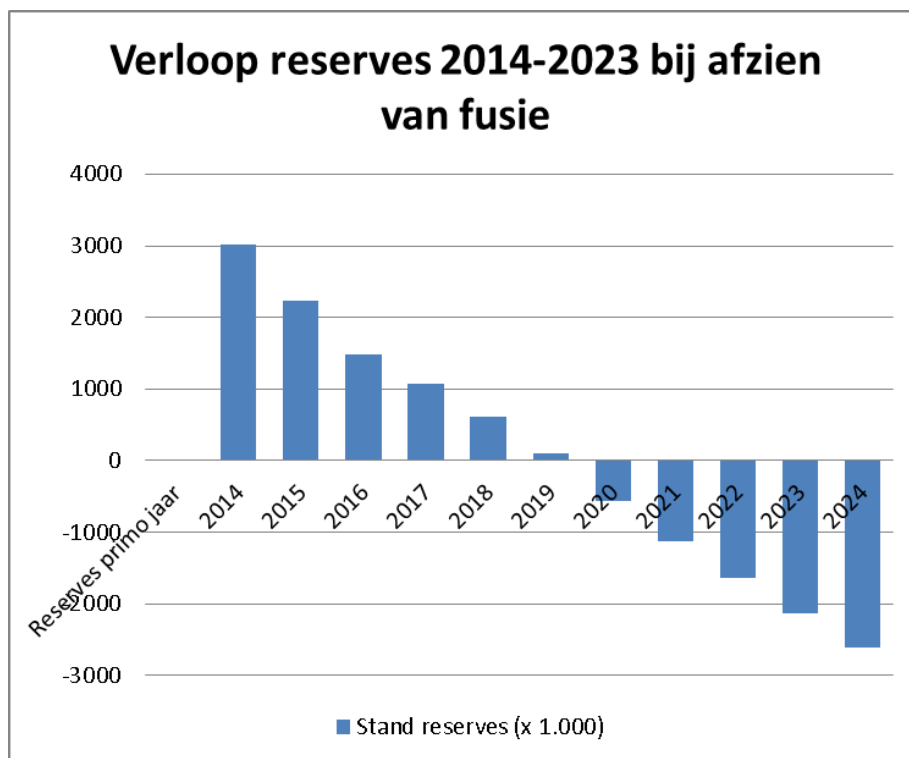
- Voor welke SW-medewerkers is het –ook vanuit een bedrijfseconomische perspectief- zinvol en haalbaar om ‘buiten de muren’ van WHW een reguliere (gesubsidieerde) werkplek –al dan niet gedetacheerd- te zoeken?
- De bestaande bedrijfsonderdelen van WHW (Groen, metaal, verpakken, montage, elektro) zullen worden ingepast in de nog te beschrijven organisatiestructuur.
- De SW-medewerkers die niet het perspectief van ‘buiten werken’ hebben (zie vorige punt) en die toch binnen het nieuwe team ‘activering’ geplaatst worden, vallen buiten de kernopdracht van activering.
- De leiding van WIHW moet zo snel mogelijk een operationeel plan maken op welke wijze in meerjarig perspectief de bedrijfsopbrengsten gerealiseerd kunnen blijven worden.
- De aansturing van de realisatie van de geraamde opbrengsten uit de
- WHW begroting zal op z’n minst tijdelijk extra management inzet vergen.

7. Financieel beeld: Meerjarenbegroting

Wat als we niets doen?

In onderstaande grafiek valt af te lezen wat de invloed is op de financiële positie van RSDHW en WHW Bedrijven tezamen als de organisaties de komende jaren door gaan zoals ze gewend zijn te werken, namelijk los van elkaar.

Grafiek 1. Verloop reserves bij afzien van fusie



Wanneer niet tot fusie overgegaan wordt, zal jaarlijks vanaf 2019 naar verwachting een extra gemeentelijke bijdrage benodigd zijn van ongeveer € 500.000,- om de exploitatie sluitend te krijgen. Vooruitlopend daarop zullen alle aanwezige reserves van de RSDHW en WHW Bedrijven aangewend moeten worden om de tekorten op te vangen.

Dit is uiteraard een zeer ongewenst toekomstplaatje. Hieronder zal een alternatief toekomstbeeld geschetst worden op basis van een fusie per 1-1-2016 met daarbij een aantal uitgangspunten en een financieel kader voor de nieuwe organisatie.

Financieel kader nieuwe organisatie

Voorafgaande aan het vaststellen van een financieel kader voor de nieuwe organisatie moet een belangrijke waarschuwing geplaatst worden. Er is geen gegarandeerde organisatorische oplossing voor de problematiek die door het rijksbeleid veroorzaakt is. Van de nieuwe organisatie mag verwacht worden dat ze het onderstaande kader uitvoert. Dat neemt niet weg dat de door de rijksoverheid geïnitieerde afbouw van de SW een structurele druk op de budgetten zal leggen.

De nieuwe organisatie krijgt het volgende financiële kader als opdracht mee:

- De eenduidige focus van de totale nieuwe organisatie op 'betaald werk' moet er toe leiden dat de uitgaven van het I-deel (programma inkomen) minimaal binnen de beschikbare rijksbijdragen passen. Indien er overschotten gerealiseerd worden, is het verstandig deze in een reserve te plaatsen. Dat betekent dus ook dat het beleid met betrekking tot verstrekking van loonkostensubsidies volgens de participatiewet binnen dit kader moet passen.
- De capaciteit van de werkplaats wordt deels gevuld met mensen uit het bestand dat als 'beschut binnen' gekenmerkt wordt en met 'activeringskandidaten'. Deze capaciteit is ook nodig om de geraamde opbrengsten van de WHW te realiseren omdat het SW medewerkersbestand gestaag daalt. Hier rekenen we, in tegenstelling tot het eerdere onderzoek van BMC, geen extra opbrengsten voor in. In het BMC onderzoek zou de inzet van uitkeringsgerechtigden op termijn per saldo tot een extra opbrengst van € 1,3 miljoen leiden. In de bijlage wordt deze conclusie nader toegelicht.
- Nader onderzoek naar de benodigde formatie in de nieuwe organisatie gegeven het takenpakket wijst uit dat er per saldo 400K bespaard zal moeten kunnen worden op de loonkosten. De besparingen worden met name gevonden in de omvang van het hogere leidinggevend kader.
- De huisvestingskosten kunnen door van één locatie uit te gaan in structurele zin met 300K dalen (de huidige huisvestingskosten van de RSDHW worden geschrapt; en de huisvestingskosten van WHW nemen toe met een stelpost van 150K).
- Friciekosten zijn onvermijdelijk en dienen opgevangen te worden met de bestaande reserves van RSDHW en WHW Bedrijven, waarbij het uitgangspunt is dat de bezuinigingstaakstelling van € 700.000,- per 2020 gerealiseerd dient te zijn. Besparingen die in de realiteit eerder dan 2020 bereikt worden, worden gebruikt om frictiekosten te dekken en voor dekking van uitgaven in het kader van integratie van beide organisaties

Uitgangspunten

De presentatie van de financiële informatie is gebaseerd op de meerjarenbegroting 2015 van de RSDHW en WHW. Daarnaast zijn de meest recente inzichten verwerkt omtrent die ramingen.

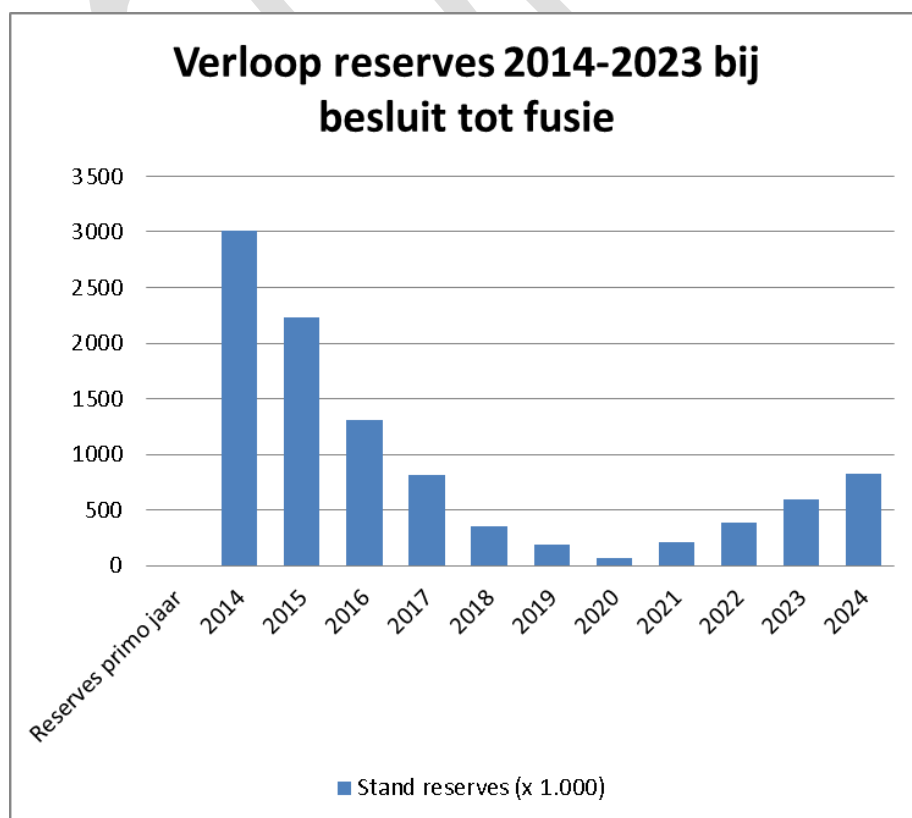
De gehanteerde uitgangspunten voor de opgestelde meerjarenbegroting zijn:

1. De bezuinigingstaakstelling bedraagt op termijn € 400.000,- op personeelskosten en € 300.000,- op huisvesting.
2. Op programma Inkomen (qua resultaat) uitgaan van de nullijn vanaf 2016.
3. Op programma Zorg een budgetneutraal opereren inclusief uitvoeringskosten.
4. Op programma Werk wordt € 125.000,- salariskosten doorbelast naar het Participatiebudget.
5. Bij de prognose van de rijksmiddelen voor Wsw is rekening gehouden met de daling van het subsidiebedrag per Wsw-er. De middelen die aan de gemeenten beschikbaar gesteld worden voor de Participatiewet zullen 1 op 1 beschikbaar worden gesteld aan de fusieorganisatie.
6. De effecten van afname Wsw bestand op de toegevoegde waarde zullen worden gecompenseerd door inzet van de werkpools.
7. De loonsom Wsw is bepaald aan de hand van een prognose rekening houdend met regulier verloop.

8. Het worst-case scenario dat eventuele onderhuur pand Beetsstraat niet gerealiseerd zal kunnen gaan worden.
9. De bijdrage voor de organisatiekosten kent een jaarlijkse stijging van 1,5%
10. De daling van het aantal FTE zal zoveel mogelijk op basis van natuurlijk verloop gerealiseerd worden. Voor de eventuele overige noodzakelijke besparing zal indien nodig een sociaal plan opgesteld worden door de WOR-bestuurder met instemming van de BOR/Vakbonden.
11. Voor uitbreiding van de huisvesting, t.b.v. samenvoeging RSDHW en WHW op huidige locatie van WHW, wordt uitgegaan van een bouwsom incl. bijkomende kosten van € 1.200.000,- met een financieringslast van 2% en een afschrijvingstermijn van 25 jaar. Ingebruikname half 2016. De werkelijke bouwkosten worden bepaald op basis van een nog op te stellen Programma van Eisen.
12. Aansluiting fusieorganisatie bij ISHW
13. Op reguliere bedrijfsvoeringskosten wordt bespaard door een lager investeringsniveau dan in het verleden gewoon was.
14. In 2015 wordt uitgegaan van een post onvoorzien van € 100.000 voor frictiekosten. Een nadere raming van te verwachten frictiekosten zal bij de begroting 2016 opgesteld dienen te worden inclusief de verwachte kosten van het sociaal plan. De kosten van het sociaal plan zijn nog niet meegenomen in de financiële doorrekening. Over het sociaal plan zal nader overleg gevoerd worden met de vakorganisaties.
15. In 2015 wordt rekening gehouden met de inhuur van een kwartiermaker ad € 80.000,-
16. De doorrekening is gebaseerd op de situatie per peildatum 1 december 2014.

Op basis van bovengenoemde uitgangspunten ontstaat het beeld van het verloop van de reserves zoals weergegeven in grafiek 2 en de gecomprimeerde meerjarenraming zoals opgenomen in tabel 1.

Grafiek 2. Verloop reserves bij besluit fusie en hanteren financieel kader



Tabel 1. Gecomprimeerde meerjarenraming (x € 1000,-)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
Resultaat										
Participatiebudget	-478	-572	-635	-729	-815	-888	-951	-936	-928	-917
Inkomensbudget	-435	-330	0	0	0	0	0	0	0	0
Bedrijfsvoering	125	-14	137	274	650	758	1098	1117	1137	1142
Totaal Resultaat	-788	-916	-498	-455	-165	-130	147	181	209	225
inzet reserves	788	916	498	455	165	130	-147	-181	-209	-225
verschil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

In de bijlage vindt een nadere uitsplitsing plaats.

De tabel moet als volgt geïnterpreteerd worden:

Het participatiebudget is de optelsom van het 'klassieke' participatiebudget van de gemeenten en de rijksbijdrage sociale werkvoorziening. Uit dit budget worden de kosten van het programma werk (nu RSDHW) en de loonkosten van de SW- medewerkers gefinancierd.

Het saldo op het inkomensbudget is het geraamde verschil tussen uitkeringsuitgaven en dekkingsmiddelen vanuit het rijk. Uitgangspunt in het financieel kader is dat met ingang van het jaar 2016 het geraamde resultaat € 0 bedraagt.

Het saldo bedrijfsvoering is als volgt bepaald. Aan de opbrengstenkant bevinden zich:

- Toegevoegde waarde (netto opbrengsten uit omzet SW)
- Bijdrage gemeenten organisatie kosten WWB

De kosten zijn:

- Personele kosten niet gesubsidieerd personeel (ambtenaren)
- Huisvestingskosten
- Algemene kosten
- Financieringskosten

Het saldo wordt in de eerste paar jaar sterk beïnvloed door frictiekosten. Vanaf 2018 neemt het saldo sterk toe en met ingang van 2020 is zichtbaar dat de bezuinigingstaakstelling gerealiseerd zal zijn.

De tekorten worden afgedekt door uit de reserves te putten. In grafiek 2 is reeds het verloop van de reserves RSDHW toegelicht. De inzet van de reserves van RSDHW en WHW Bedrijven betreffen verschillende bestemmingsreserve en de algemene reserve. Na afloop van 2019 (primo 2020) zijn de reserves zo goed als uitgeput, waarna de realisatie van de bezuinigingen hun effect laten zien in de jaren daarna en weer reserves opgebouwd kunnen worden.

Conclusie

Er is in deze paragraaf een uitgebreide opsomming gegeven van uitgangspunten en financiële kaders die resulteren in een financieel plaatje in meerjarig perspectief.

In het kort komt het echter hierop neer.

De nieuwe organisatie zal moeten opereren binnen de volgende belangrijke kaders:

1. Opereren binnen de huidige financiële kaders, dus de komende jaren geen extra bijdrage bij de gemeenten neerleggen;
2. Friciekosten zoveel mogelijk opvangen met eigen reserves in de eerste paar moeilijke jaren na de fusie om daarna de reserves aan te vullen met de behaalde structurele bezuinigingen;
3. Bezuiniging van € 700.000,- structureel op de organisatiekosten met ingang van 2020;

Wanneer een of enkele van de geïdentificeerde risico's zoals vermeld in de risicoparagraaf zich voordoen in de komende jaren, zal het weerstandsvermogen wellicht niet toereikend zijn. Er zullen dan aanvullende beheersmaatregelen getroffen worden door de fusieorganisatie. Indien dit geen toereikend effect heeft en er geen verdere beheersmaatregelen getroffen kunnen worden, zal als laatste optie aangeklopt moeten worden bij de deelnemende gemeenten voor financiële ondersteuning. De gemeenten staan als oprichter van de gemeenschappelijke regeling garant voor eventuele tekorten. Duidelijk mag zijn dat dit gezien wordt als allerlaatste redmiddel en absoluut geen uitgangspunt is.

8. Formatie, rechtspositie, medezeggenschap

Rechtspositie/arbeidsvoorwaarden

In paragraaf 6 is reeds het specifieke karakter van een SW-bedrijf toegelicht. Als uitgangspunt van de nieuwe organisatie hebben we drie categorieën medewerkers met verschillende rechtsposities/arbeidsvoorwaarden:

- SW-medewerkers; waarvoor de cao-sociale werkvoorziening geldt (met gekoppelde regelingen zoals de pensioenregeling die ondergebracht is bij het fonds PWRI)
- Ambtelijke medewerkers met een aanstelling bij de GR WHW
- Ambtelijke medewerkers met een aanstelling bij de GR RSDHW

Vanuit het perspectief van de WIHW zijn de arbeidsvoorwaarden van het SW- personeel een gegeven: de cao wordt op bedrijfstakniveau door werkgevers (VNG) en vakbonden vastgesteld. Afhankelijk van de uitkomsten van dit overleg zal er voor individuele bedrijven/werkgevers wel de wens kunnen ontstaan om te pogen een (goedkoper) alternatief op arbeidsvoorwaardelijk niveau te ontwikkelen. In deze notitie wordt hier verder niet op ingegaan.

De primaire arbeidsvoorwaarden voor de ambtelijke medewerkers worden vastgesteld door de CAR/UWO waarbij functiewaardering wel op verschillende systemen rust. Een eerste scan met betrekking tot verschillen in secundaire arbeidsvoorwaarden levert op dat verschillen niet bijzonder groot zijn¹⁵. In nader overleg tussen kwartiermaker WIHW en vakorganisaties/ondernemingsraden zullen deze geharmoniseerd moeten worden¹⁶.

Rechtszekerheid voor medewerkers

In de nieuwe organisatie zal ten opzichte van de optelsom van de huidige situatie een aantal functies veranderen/toegevoegd worden/geschrappt worden. Dat levert voor betrokken medewerkers onzekerheid op. Bovenstaande laat onverlet dat in de afgelopen periode al geanticipeerd is op de aanstaande fusie en de daaraan gekoppelde bezuinigingsopdracht. Afspraak hierbij is dat vrijkomende vacatures nu en in de toekomst middels tijdelijke krachten worden ingevuld. Hierdoor zijn er per peildatum 1 maart 2015 om en nabij 15 openstaande vacatures, die tijdelijk of in een enkele situatie niet zijn ingevuld. Hiermee ontstaat de mogelijkheid om alle medewerkers met een vast dienstverband bij beide organisaties op een passende of geschikte functie te plaatsen in de nieuwe organisatie. Om het gevoel van onzekerheid met betrekking tot de positie van medewerkers in te dammen gaan we in het fusieproces uit van de navolgende uitgangspunten:

- geen ontslagen van medewerkers met een vast dienstverband. Al eerder is benoemd dat het de verwachting is dat de opgevoerde personele bezuinigingen enerzijds gerealiseerd kunnen worden op het leidinggevende kader (directeur RSDHW is ad interim) en anderzijds dat dit door natuurlijk verloop (Controller en P&O-functionaris RSDHW worden momenteel ad interim ingevuld) opgevangen kan worden.
- plaatsing van alle medewerkers met een vast dienstverband bij de RSDHW en WHW op een passende, dan wel geschikte functie (conform het vastgestelde

Sociaal Statuut van RSDHW en concept Sociaal Statuut WHW) in de fusieorganisatie met behoud van de primaire arbeidsvoorwaarden.

Op basis van het Sociaal Statuut (artikel 2.3) zal, indien werknemersvertegenwoordiging en vakorganisaties dit wensen zal door de werkgever een sociaal plan worden opgesteld, waarover met werknemersvertegenwoordiging en het Vakorganisatie Overleg overeenstemming wordt bereikt.

Medezeggenschap

Zowel de RSDHW als de WHW kennen een ondernemingsraad. Beiden zijn recent na verkiezingen opnieuw samengesteld. Inmiddels zijn beide raden er toe over gegaan om één "Bijzondere Ondernemingsraad" (BOR) op te richten. Deze BOR behandelt dan alle advies/instemmingsvragen die gerelateerd zijn aan het tot stand komen van WIHW. Hiervoor is door de beide ondernemingsraden een convenant opgesteld waarin de overdracht van de taken en bevoegdheden van OR naar BOR beschreven staat.

In deze notitie zijn geen verdere voorstellen opgenomen voor de inrichting van de medezeggenschap in de nieuwe organisatie. Die inrichting zal een coproductie moeten zijn van de huidige BOR en de (toekomstige) directie.

9. Bedrijfscultuur

Overal waar SW-bedrijven en sociale diensten (vaak als gevolg van de komende Participatiewet) in één of andere vorm samengaan worden de verschillende bedrijfsculturen manifest. De belangrijkste typering van beide organisaties zijn:

SW-bedrijf

- Organisatie levert concrete producten en diensten
- Heeft als directe omgeving (klanten/leveranciers) het reguliere bedrijfsleven
- Is gelokaliseerd op bedrijfsterrein
- Kernfunctie in bedrijfscultuur is productie leider/voorman. Deze heeft vaak een technische MBO-achtergrond
- Hiërarchisch georganiseerd; geen vergadercultuur; snelle besluitvorming; geen uitgebreide administratieve organisatie
- Beperkt statusverschil tussen SW-medewerkers en 'staf' ("niet- gesubsidieerd personeel")

Sociale dienst

- Organisatie voert wet- en regelgeving uit
- Heeft als directe omgeving ander (semi-)overheidsdiensten (UWV, college-diensten in gemeenten, zorgaanbieders)
- Is (vaak) gelokaliseerd in centrum
- Kernfunctie is de klantmanager. Deze heeft vaak een administratieve/sociaal-culturele HBO-achtergrond
- Organisatie is gebaseerd op overlegmodel. Er zijn veel regels opgesteld/noodzakelijk om onderling verkeer mogelijk te maken; uitgebreide administratieve organisatie: rechtmatigheid van verstrekkingen is essentieel onderdeel bedrijfsvoering
- Er is een duidelijk onderscheid tussen de medewerkers van de organisatie en de cliënten

Vanzelfsprekend is dit overzicht niet uitputtend. Het is wel van groot belang om te beseffen dat een samengaan van beide organisaties in een nieuwe vorm in bedrijf culturele zin de nodige tijd (jaren) zal vergen. Juridische constructies, bedrijfssystemen, arbeidsvoorwaarden van medewerkers: het zijn elementen die in relatieve zin eenvoudig te regelen zijn. Een 'cultuur' - de informele wijze van omgaan met elkaar - groeit of verandert slechts zeer langzaam. Gelijktijdig vormt de cultuur het cement waarop de organisatie gebouwd moet worden en wordt daarbij het ingezet op een grote betrokkenheid van de toekomstige medewerkers

Zonder volledig te willen zijn zouden de volgende cultuuraspecten centraal kunnen staan:

- samenwerken: zowel binnen als buiten de organisatie
- externe gerichtheid
- 'hands on' mentaliteit

Bovenstaande aspecten worden nog nader uitgewerkt in het ondernemersplan.

De bedrijfsleiding van de nieuwe organisatie is natuurlijk verantwoordelijk voor de gewenste ontwikkeling van de bedrijfscultuur. Van belang is in ieder geval:

1. De leiding/directeur van de nieuwe organisatie straalt in woord en daad uit dat hij/zij het belang van de totale nieuwe organisatie dient. Het bouwen van het (nieuwe) management team tot een echt team is een wezenlijk onderdeel van dit proces.
2. De teams moeten zicht kunnen concentreren op het primaire proces; de ondersteunende rollen zitten in het team bedrijfsvoering. Daarmee wordt voorkomen dat er zich eilanden in de organisatie gaan ontwikkelen / blijven bestaan die elkaar niet nodig hebben: creatie van wederzijdse afhankelijkheid is van belang.
3. Huisvesting graag zo snel mogelijk op één locatie; vanzelfsprekend zijn er financiële en/of fysieke randvoorwaarden.
4. Een belangrijk kenmerk van WIHW is dat de organisatie een focus heeft op het bedrijfsleven (als leverancier van (aangepaste) banen). Deze externe gerichtheid moet als een rode draad dienen voor de hele organisatie.
5. Dat er mogelijkheden voor de medewerkers is om zich te ontwikkelen
6. Dat de organisatie duurzaam en slagvaardig wordt ingericht die berekent is op de nieuwe taak en toekomstige taak.

10 Huisvesting

In de vorige paragraaf is reeds het belang van een gemeenschappelijke locatie vastgesteld. Op dit moment huurt de RSDHW een kantoorruimte aan de Beetsstraat in Oud-Beijerland. Het complex aan de Jan van der Heijdenstraat (eveneens Oud Beijerland) is eigendom van de GR WHW. Om drie redenen wordt geadviseerd om het WHW-complex als uitgangspunt te nemen als locatie voor WIHW:

- De werkplaatsen van WHW zijn in fysieke termen sowieso nodig (als de activeringsunit en 'beschut binnen' van belang blijven). Dergelijke eenheden zijn niet te plaatsen binnen de ruimte waar RSDHW nu zetelt
- De huur van de locatie Beetsstraat heeft een langlopend huurcontract (tot eind 2019). Alhoewel de markt voor verhuur/verkoop van kantoor- en bedrijfspanden onder druk staat zal op korte termijn gestreefd moeten worden om het complex tussentijds onder te verhuren. Onderhuur kantoorruimte en eventueel verkoop van het complex WHW is naar verwachting veel minder profijtvol
- De locatie Jan van der Heijdenstraat 'ademt' "werk" uit. Dit in tegenstelling tot de Beetsstraat. Dat geldt eveneens voor de gewenste uitstraling/cultuur "gericht op bedrijfsleven". Wellicht een wat meer vage psychologische factor, maar m.i. niet te onderschatten.
- Per 1 juli 2014 is de ArbeidsWerkpool van de RSDHW ondergebracht op de locatie van WHW. Hiermee wordt al zinvolle ervaring opgedaan in de samenwerking en afstemming van de verschillende cliëntgroepen (wwb en wsw) in een ruimte en soms zelf aan een productielijn.
- Via een aanvullende Programma van Eisen zal een verbouw/nieuwbouw voorstel voor het WHW-bedrijf ter besluitvorming worden aangeboden. In dit PvE dient onder andere rekening gehouden te worden met aspecten zoals; aantal werkplekken, nieuwe werken, mogelijke afbouw van sw-werkplaats

11. Risicoparagraaf

Het opzetten van een nieuwe uitvoeringsorganisatie die de Participatiewet voor de gemeenten in de Hoeksche Waard gaat uitvoeren is een risicovol project. Daarbij moeten de risico's altijd afgewogen worden tegen het risico van 'niets veranderen'. In deze paragraaf gaan we eerst in op de financiële risico's; vervolgens op andersoortige risico's.

Financiële risico's

- **Opbrengsten**

De financiering van de programma's die WIHW uitvoert is risicovol. Het I-budget (het rijksbudget dat de uitkeringsuitgaven moet dekken) is moeilijk voorspelbaar. Op zich niets nieuws maar de gevoeligheid van deze moeilijk voorspelbare factor wordt nog groter omdat vanuit dit budget loonkostensubsidies gefinancierd moeten worden; één van de belangrijkste nieuwe instrumenten in de Participatiewet om mensen met een lage loonwaarde/productiviteit uit te laten stromen. Al met al een goede reden om mogelijke reserves 2014 en 2015 binnen de beide bedrijven te bestemmen voor de opvang van mogelijke financiële tegenvallers, zoals beschreven in paragraaf 7.

Een tweede risicovolle post in de opbrengstensfeer is de omzet die vanuit 'de werkplaats' gegenereerd wordt. Ook dit is bekend terrein, maar gezien het feit dat de groep SW-medewerkers in de komende jaren gestaag daalt (en daarmee ook beschikbare vakkennis) neemt dit risico eerder toe dan af.

De derde factor met risico's is het participatiebudget (incl. de rijksbijdrage mbt loonkostensubsidies SW). Dit budget is reeds sterk afgebouwd, maar een nadere ingreep in de toekomst is niet ondenkbaar. Zeker als de rijksoverheid gaat anticiperen op een daling van de arbeidsvoorwaarden voor het bestaande SW-personeel.

- **Liquiditeit**

In de periode 2016 – 2020 worden de tekorten van het saldo participatiebudget (deels) gedekt door gebruik te maken van de reserves. De reserves van WHW liggen echter voor het grootste deel niet vast in liquide middelen. Daarmee is er een aanzienlijk liquiditeitsrisico. Weliswaar kan een Gemeenschappelijke Regeling relatief gemakkelijk een lening tegen aantrekkelijke voorwaarden afsluiten; het is om verschillende redenen raadzaam om het beroep op externe financiering te beperken. Indien gekozen wordt voor het aangaan van een volledig nieuwe GR is het zaak om snel in het implementatieproces een (gromazige) liquiditeitsbegroting voor WIHW als totaal op te stellen

Overige risico's

- **Spankracht organisatie: 'optimale invoering participatiewet'**

Vanuit een bestuurlijk en beleidsmatig perspectief kunnen plannen opgesteld worden: in de praktijk moeten die plannen werkelijkheid worden. Een fusie van bestaande organisaties is ingewikkeld. In deze notitie wordt gepleit voor een 'optimale invulling van de participatiewet'. Die optimale invulling moet plaatsvinden binnen de strakke financiële kaders die meegegeven worden.

Daarmee wordt de opgave voor management en medewerkers om een nieuwe organisatie op te bouwen fors. Het is van belang dit goed te beseffen en het veranderingsproces stevig projectmatig te verankeren. Dat betekent dat de cruciale mijlpalen duidelijk gepositioneerd moeten worden en dat het veranderingsproces expliciet in de informatiestroom wordt opgenomen.

- **Nieuwe ontwikkelingen**

De uitvoeringsorganisatie WIHW krijgt de komende jaren met meer ontwikkelingen te maken dan enkel het integratieproces. De participatiewet lokt waarschijnlijk het nodige nieuwe beleid uit dat uitgevoerd moet worden. Daar waar WIHW dit beleid moet uitvoeren kost dit aandacht en tijd van bestuur, management en medewerkers. Gewaakt moet worden voor een te grote omvang van de 'veranderagenda'. Daarnaast zijn er andere ontwikkelingen actueel die een beroep doen op het aanpassingsvermogen van de organisatie. Zo wordt de back office van de WMO-administratie uit de RSDHW gehaald. Dit impliceert wel een korting van 250K op de inkomsten vanaf 2015 terwijl de uitgaven niet onmiddellijk vervallen. Ook hier zijn derhalve frictiekosten. In de begroting 2015 van de RSDHW wordt aandacht besteed aan de gevolgen van deze ontwikkeling. Andere ontwikkeling is een onderzoek naar de positionering van de front-office wmo. De uitkomsten van dit onderzoek (1e heft 2015) kunnen een behoorlijke impact hebben op de vorming van WIHW. Advies is om deze gevolgen goed in beeld te brengen en er voor te waken dat de uitkomst van het onderzoek de voortgang van WIHW belemmeren om per 1 januari 2016 ingericht te zijn

- **Cultuur**

Inhoudelijk is over het bedrijfscultuurverschil van de RSDHW en de WHW al voldoende in paragraaf 9 opgenomen. In een risicoparagraaf mag dit element echter niet ontbreken. Met name bij de leiding van de nieuwe organisatie is begrip en respect voor de achtergronden en eigenaardigheden van het optreden van de 'oude' organisaties een cruciale factor voor het succes.

- **Personeel**

Aandacht dient te bestaan voor de mogelijke gevolgen van de positie van SW-medewerkers op ambtelijke functie en de consequenties die kunnen ontstaan bij het wegvallen van de sw-medewerker.

12. Communicatieparagraaf

Er worden meerdere doelgroepen onderscheiden voor communicatie over de vorming van één uitvoeringsorganisatie werk (en inkomen):

- Burgers/algemeen publiek
- Partners/Werkgevers en Maatschappelijke organisaties
- Bestuur (colleges en raden)
- Medewerkers organisaties

Burgers/algemeen publiek

Op korte termijn verandert er voor burgers niets. Voor wat betreft nieuwe rechten en plichten per 1 januari 2015 als gevolg van de introductie van de participatiewet, worden belanghebbenden apart geïnformeerd door UWV en sociale dienst (RSDHW). Deze veranderingen zijn natuurlijk ook de achterliggende oorzaak voor de vorming van één nieuwe uitvoeringsorganisatie, maar de vorming van die organisatie als zodanig is niet een feit waarover separaat gecommuniceerd hoeft te worden. Dat verandert natuurlijk als er specifieke veranderingen plaatsvinden: bijvoorbeeld als de locatie waar mensen ontvangen worden verhuist. Op het moment dat dat op stapel staat, dient gerichte communicatie voor het publiek plaats te vinden.

Partners/Werkgevers en Maatschappelijke organisaties

Op het moment dat het politiek/bestuurlijk duidelijk is dat het fusieproces doorgaat, zullen betrokken partijen nader geïnformeerd worden en zal met hen specifiek gecommuniceerd worden wat dit voor mogelijkheden en kansen kan hebben.

Bestuur

De colleges B&W van de vijf gemeenten worden na besluitvorming in de stuurgroep geïnformeerd via een collegevoorstel voor het aangaan van de gemeenschappelijke regeling (met het bedrijfsplan als achterliggend inhoudelijk document). In het collegevoorstel is eveneens een samenvatting opgenomen. op het moment dat colleges het voorstel aannemen, wordt dit naar de gemeenteraden ter finale besluitvorming doorgeleid. ter voorbereiding op de besluitvorming zullen de raadsleden actief geïnformeerd worden middels rib en een gezamenlijke informatiebijeenkomst. Een aantal raadsleden zijn in 2014 via informatiebijeenkomsten over de voortgang van de decentralisaties op hoofdlijnen bijgepraat. in het voorjaar 2015 vindt een vervolgsessie plaats

medewerker organisaties

De managementteams van beide organisaties worden actief en intensief betrokken bij het fusieproces. Beide directeuren hebben zitting in de projectorganisatie en zijn mede verantwoordelijk (samen met de kwartiermaker) voor de voorbereiding op de besluitvorming en vervolgens de implementatie van de fusie. De ondernemingsraden, vertegenwoordigd door de BOR (Bijzonder Ondernemingsraad) worden door de kwartiermaker vroegtijdig betrokken waardoor ze goed geïnformeerd zijn op de

adviesaanvragen die hen zal worden voorgelegd in 2015. Het personeel van zowel de RSDHW als de WHW wordt actief geïnformeerd over de voortgang van het proces. Dit zal geschieden door gebruik te maken van nieuwsbrieven en informatiebijeenkomsten in 2015. Hierbij wordt rekening gehouden met de doelgroepen ambtelijk personeel en wsw-personeel

CONCEPT

13. Implementatieproces

Conform besluitvorming was het implementatieproces in eerste instantie gericht op een (juridische) inrichting van een nieuwe organisatie 'werk en inkomen' per 1 januari 2015. Deze datum is niet haalbaar gebleken. Besluitvorming en medezeggenschap vragen om een goede voorbereiding en betrokkenheid van vele partijen (colleges, raden, besturen bestaande gemeenschappelijke regelingen, ondernemingsraden (BOR), provincie) om te kunnen vertrouwen op een zorgvuldige besluitvorming. Een besluitvorming die zich niet alleen richt op het oprichten van een nieuwe organisatie, maar, indien van toepassing, ook op juiste wijze van afbouw/liquidatie van de bestaande gemeenschappelijke regelingen.

Met het aantrekken van een kwartiermaker per 1 januari 2015 willen de beide besturen van RSDHW en WHW een impuls geven aan het fusieproces. Hiervoor zijn een aantal aanvullende voorwaarden gesteld zoals daar zijn;

1. De besturen van de twee gemeenschappelijke regelingen gaan meer als één gezamenlijke entiteit bestuur optreden.
2. Het fusieproces wordt via een projectstructuur ingericht met een stuurgroep (leden DB) en een kwartiermaker (tevens WOR-bestuurder voor de BOR)
3. Het implementatieproces zal worden ingericht op basis van een nog op te stellen ondernemingsplan

Voor wat betreft de uitvoering van de Participatiewet is het geen probleem dat de fusie organisatie op 1 januari 2016 pas operationeel is. In tegenstelling tot de andere decentralisaties binnen het sociaal domein zijn er geen contracten met derden die overgenomen moeten worden (c.q. hernieuwd worden).

Ook zijn er geen bezuinigingsoperaties mee gemoeid die contractuele effecten hebben. Oftewel, de organisatorische consequenties die de introductie van de Participatiewet met zich meebrengt kunnen binnen de huidige (juridische) entiteiten opgevangen worden.

Ad 1.

Vorming één bestuur

Tot 1 januari 2016 bestaan de huidige GR'en (RSDHW en WHW)¹⁸. Deze hebben een eigen bestuur dat verantwoordelijk is voor de 'eigen' GR. Daarbij hoort ook het opstellen van de begrotingen (2015) en het afleggen van verantwoordelijkheid via de jaarrekening. Beide Gemeenschappelijke Regelingen hebben, qua personele samenstelling, hetzelfde leden, zij het dat de voorzittersrol in verschillende handen ligt.

Om een strakke bestuurlijke aansturing van het transitieproces van de huidige situatie naar de beoogde enkelvoudige gemeenschappelijke regeling mogelijk te maken, wordt het volgende voorgesteld.

Periode 1 januari 2015 – 31 december 2015

Formeel blijft er sprake van twee gemeenschappelijke regelingen en derhalve van twee besturen met hun eigen verantwoordelijkheden cf. de bestaande GR'en. De facto opereren de twee (dagelijks) besturen als één bestuur. De volgende elementen zijn daarbij wel van belang:

- Beide besturen blijven hun voorzitters behouden. De voorzitters blijven in goed onderling overleg één-op-één schakelen met de directie om het transitieproces in goede banen te leiden
- De bestuursvergaderingen worden achtereenvolgend op dezelfde dag geroosterd; zodat er ook in de tijd goed zicht gehouden wordt op de voortgang van het transitieproces
- Vanuit de directie blijven beide secretarissen in functie die verantwoordelijk zijn voor de voorbereiding van de bestuursvergaderingen. Hierin stemmen zijn de agenda's samen met de kwartiermaker voor het fusieproces af.
- Daar er sprake is van 'de jure' twee besturen worden er wel separate notulen en besluitenlijsten opgesteld voor de twee gemeenschappelijke regelingen
- In de adviezen aan DB en AB wordt standaard een paragraaf opgenomen waarin expliciet aangegeven wordt wat het besluit voor effecten kan hebben op de fusie-organisatie

Ad 2

De Kwartiermaker

Naast een eenduidige bestuurlijke aansturing van het transitieproces, is het eveneens van groot belang dat er voor het fusieproces één persoon eindverantwoordelijk en aanspreekpunt is. Hiervoor is per 1 januari een kwartiermaker aangetrokken.

- Per 1 januari 2015 bestaat er een Stuurgroep WIHW (leden zijn DB-bestuurders)
- De kwartiermaker is bestuurssecretaris van de Stuurgroep
- Per 1 januari 2015 is de kwartiermaker eindverantwoordelijk (op directieniveau) voor alle onderwerpen die het fusieproces aangaan.
- De kwartiermaker is WOR-bestuurder voor de BOR

De Kwartiermaker heeft, in opdracht van Stuurgroep WIHW, op basis van het goedgekeurde Plan van Aanpak (Stuurgroep 160115) de fusie voor te bereiden. Daarbij hoort onder andere het er voor zorgen dat er per 1 januari 2016 ook een nieuwe juridische entiteit is waaronder alle medewerkers vallen. Het heeft de voorkeur om een nieuwe Gemeenschappelijke Regeling, op basis van nieuwe WGR, die op 1 januari 2015 is ingegaan, op te richten en beide bestaande GR'en te liquideren. De nieuwe Gemeenschappelijke Regeling neemt alle bezittingen, verplichtingen en activiteiten van de twee bestaande regelingen over.

Het is van groot belang dat het uitgangspunt 'alle rechten en plichten worden overgenomen' expliciet gehonoreerd wordt. Beide organisaties hebben vele interne, maar vooral externe contractuele relaties (medewerkers, klanten, leveranciers, uitkeringsgerechtigden, etc.). Het is voor de stabiliteit van groot belang dat op het

moment van overdracht van de ene rechtspersoon naar de andere het principe van 'alle rechten en plichten gaan over' gewaarborgd wordt.

Naast genoemde stappen met betrekking tot inrichting van het fusieproces dient de 1e helft van 2015 gebruikt te worden om een aantal (niet uitputtend) zaken voor te bereiden c.q. uit te voeren:

- Adviesaanvraag aan de Bijzondere Ondernemingsraad over de uitgangspunten notitie fusie WIHW
- Overleg met BOR en vakorganisaties over een sociaal plan, c.q. harmonisatie van secundaire arbeidsvoorwaarden
- Aanpassing van de huisvesting locatie WHW zodat (een deel van) de RSDHW zo spoedig mogelijk daar gehuisvest kan worden
- Start met harmonisatie administratieve systemen
- Bij een nieuwe GR overleg met de fiscus over overname activa/passiva
- Het inrichten van de projectstructuur, zoals opgenomen in eerder genoemde Plan van Aanpak

Ad 3

Implementatieproces

Voor het implementatieproces, dat ingaat op het moment dat de gemeenteraden hebben ingestemd met het fusieproces, zal een ondernemingsplan worden opgesteld. Dit ondernemingsplan bevat een verdere uitwerking van;

- Organisatie- en personeelsplan
- Dienstverleningsconcept (strategische visie)
- Sociaal Plan
- Begroting WIHW 2016
- Het inpassingsproces
- Huisvesting
- De toekomstige juridisch inrichting vertaald naar een nieuwe GR

Bijlage A: Documentatie

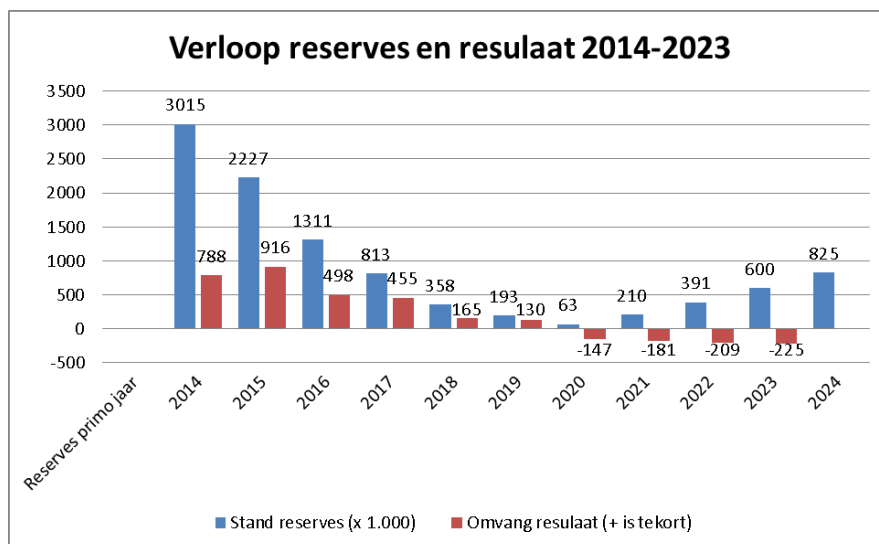
- Begroting 2014 WHW bedrijven (2013)
- Concept begroting 2015 WHW bedrijven (2014)
- Cedris individuele rapportage WHW bedrijven 2012 (2013)
- Evaluatie WMO administratie bij de RSDHW (2013)
- Evaluatie van de Regionale Samenwerking Hoeksche Waard (2013)
- Gemeenschappelijke Regeling WHW bedrijven
- Gevolgen opzeggen dienstverleningscontract WMO per 1/2/2015 (2014)
- Jaarstukken WHW bedrijven 2012 (2013)
- Jaarverantwoording 2012 RSDHW (2013)
- Jaarverantwoording 2013 RSDHW (concept, 2014)
- Kadernota Werk en inkomensondersteuning. De Participatiewet in de Hoeksche Waard (2012?); incl. bijlage: Nulmeting, inventarisatie en analyse
- Notitie samenwerking WHW-RSDHW (2012)
- Onderzoek Gemeenschappelijke Regeling WHW bedrijven (2013)
- Onderzoek mogelijkheden huisvesting RSDHW (2012)
- Overzicht functies ambtelijk personeel en WSW personeel op ondersteunende functies (2014)
- Organogram en formatie RSDHW (2013)
- Opdracht vervolgproces op weg naar één uitvoeringsorganisatie W&I (2014)
- Op weg naar een passende uitvoeringsorganisatie werk en inkomensondersteuning in de Hoeksche Waard (2013)
- Sociaal Statuut RSDHW 2014 (2014)
- Programmabegroting 2014, meerjarenbegroting 2015-2017 RSDHW (2013)
- Verbonden of niet verbonden? Een kwestie van regionale regie (2013)
- Voorstel Service organisatie toekomstige WMO-taken (2014)
- Notitie mogelijke rechtsvormen uitvoering participatiewet (Johan Roobol, 2014)

Bijlage B: Meerjarenbegroting en verloop reserves

Bedragen-x-€-1000,>

Bronnen: WHW-begroting-2015;-RSDHW-programmabegroting-2015-

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal	Totaal
Opbrengsten cf begrotingen 2015 en bijgestelde ramingen										
Toegevoegde waarde	2.152	2.298	2.374	2.384	2.396	2.396	2.396	2.396	2.396	2.396
Rijksbijdrage participatie	6.011	5.365	5.138	4.983	4.849	4.696	4.479	4.415	4.379	4.334
Rijksbijdrage inkomen	8.415	8.848	9.178	9.726	9.774	9.774	9.774	9.774	9.774	9.774
Gemeentebijdrage inkomen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Doorbelasting WMO	150	240	213	156	62	40	20	10	0	0
Gemeentebijdrage Zorg	943	1.640	1.657	1.672	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
Bijdrage gemeente org kosten	3.705	3.774	3.830	3.888	3.995	4.065	4.135	4.205	4.275	4.335
Extra bijdrage vanuit GF	0	44	21	35	0	0	0	0	0	0
Doorbelasting Participatie	0	0	125	125	125	125	125	125	125	125
Overige opbrengsten	26	156	153	155	157	157	157	157	157	157
Totaal opbrengsten	21.402	22.365	22.689	23.124	23.038	22.933	22.766	22.762	22.786	22.801
Kosten cf begrotingen 2015 en bijgestelde ramingen										
Loonkosten SW-medewerkers	5.191	5.155	5.013	4.952	4.904	4.824	4.670	4.591	4.547	4.491
Kosten programma werk	1.298	782	760	760	760	760	760	760	760	760
Kosten programma inkomen	8.850	9.178	9.178	9.726	9.774	9.774	9.774	9.774	9.774	9.774
Kosten programma zorg	943	1.640	1.657	1.672	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
Personeel	3.602	3.812	3.871	3.714	3.291	3.347	3.341	3.375	3.410	3.444
Huisvesting	827	841	879	889	894	836	521	536	545	555
Algemeen	1.410	1.797	1.746	1.772	1.789	1.731	1.762	1.754	1.750	1.761
financiering (saldo)	69	76	83	94	111	111	111	111	111	111
Totaal kosten	22.190	23.281	23.187	23.579	23.203	23.063	22.619	22.581	22.577	22.576
Resultaat										
Participatiebudget	-478	-572	-635	-729	-815	-888	-951	-936	-928	-917
Inkomensbudget	-435	-330	0	0	0	0	0	0	0	0
Bedrijfsvoering	125	-14	137	274	650	758	1098	1117	1137	1142
Totaal Resultaat	-788	-916	-498	-455	-165	-130	147	181	209	225
inzet reserves	788	916	498	455	165	130	-147	-181	-209	-225
verschil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Bijlage C: Alternatieven voor organisatie

In de eerdere notitie zijn scenario's beschreven voor de uitvoeringsorganisatie. In paragraaf 2 zijn deze kort beschreven en vervolgens is het scenario fusie van beide GR's naar een nieuwe GR nader toegelicht. In de verkenningsfase (in 2013) zijn twee andere scenario's besproken maar worden deze niet uitgewerkt. Deze bijlage gaat in op de argumentatie achter die keuze.

Het eerste scenario was de oprichting van een nieuwe juridische entiteit die onder aansturing van één bestuur en één directie de beide huidige organisaties (sociale dienst en SW-bedrijf) voor een belangrijk deel in tact laat. Het bestuur/directie krijgt de opdracht mee om het bestaande financiële kader ondanks de bezuinigingen op het participatiebudget niet te overschrijden (gemeenten hoeven uit eigen middelen geen extra budget beschikbaar te stellen).

Het voordeel van dit scenario is dat er bij de overgang naar één nieuwe uitvoeringsorganisatie minimale acties nodig zijn. De huidige GR'en moeten (in bestuurlijke termen) geliquideerd worden. Er is een nieuwe entiteit met bestuur en directie nodig, maar dat is het dan. Vervolgstappen in de komende jaren worden 'organisch' genomen. Door de financiële opgave te formuleren worden bestuur en directie min of meer gedwongen om de organisatie verder te ontwikkelen.

Het nadeel is dat het momentum van de overgang gemist wordt om een nieuwe organisatie neer te zetten die expliciet de opgaven van de Participatiewet als uitgangspunt neemt. In dit scenario blijven de bestaande organisaties min of meer onveranderd en zullen de neiging hebben om de bestaande routines en aanpak zoveel mogelijk te continueren. Gegeven de grote kloof in bedrijfsculturen –zie paragraaf 9- is de kans dat een daadwerkelijke synergie van de grond komt gering.

Alle gesprekspartners die dit scenario voorgelegd kregen vonden het –ondanks het voordeel

van de pragmatiek- niet aantrekkelijk. Voor de onderzoeker weegt het hierboven beschreven nadeel zeer zwaar. Vandaar dat ik besloten heb dit scenario niet uit te werken.

Het tweede scenario waarvoor niet gekozen is, is de inrichting van een uitvoeringsorganisatie die zich niet specifiek richt op de uitvoering van de Participatiewet maar in wezen -op termijn- een logistieke netwerkorganisatie is voor alle vraagstukken waarmee burgers in de Hoeksche Waard geconfronteerd worden in het sociale domein. Dus ook zorg (WMO) en jeugdproblematiek. Maar wellicht zelfs breder. De uitvoeringsorganisatie in dit scenario ontvangt burgers (fysiek of digitaal); stelt samen met de burger de vraag vast; kan het beeld rondom de vraag combineren met allerlei andere onderwerpen die diezelfde burger bezighouden ("één gezin, één plan, één regisseur) en heeft regie (samen met de burger) op het inschakelen van allerlei instellingen en organisaties om de vraag te beantwoorden. In feite wordt deze uitvoeringsorganisatie dan de 'sociaal-logistieke ondernemer' in de Hoeksche Waard. Het voordeel van dit scenario is de ambitie van een dergelijke aanpak die naadloos past bij de opvattingen rondom de organisatie van het sociaal domein zoals die gegroeid zijn in de afgelopen jaren. Vele bestuurders hebben genoeg van verkokerd optredende hulpverleners die alleen een specifiek probleem van de burger diagnosticeren en behandelen, maar dat probleem nooit in een bredere context plaatsen. En waardoor de

aanpak zowel duur als ineffectief is ("operatie geslaagd, patiënt overleden"). Door een uitvoeringsorganisatie als integrale dienstverlener/regisseur in het sociaal domein in te richten wordt de grondslag gelegd om die verkokering fundamenteel aan te pakken. Elk voordeel heeft zijn nadeel, en dat geldt dus evenzeer voor deze ambitie. Gegeven het feit

dat bij de uitwerking van de organisatie van het sociaal domein (waaronder zorg en jeugd) nog veel elementen onbekend zijn en er nog legio bestuurlijke keuzes gemaakt moeten worden (niet alleen in de Hoeksche Waard, maar in het hele land!), zou het inrichten van een dergelijk scenario op dit moment een ondoenlijke zaak zijn. Daarnaast ligt er nog een meer inhoudelijk bezwaar. De conceptuele grondslag voor het bouwen van een integraal

opererende uitvoeringsorganisatie is de veronderstelling dat burgers vaak met meervoudige vragen zitten die onderling verband hebben. De bekende stijlform is het gezin waar vader en/of moeder geen werk heeft; door gebrek aan inkomen in een schuldschroef terecht komt; vanwege de spanningen huiselijk geweld niet vermeden wordt; kinderen slecht presteren op school;.....

De achilleshiel van deze veronderstelling is het woordje 'vaak'. Natuurlijk zijn er gezinnen/situaties waarbij complexe, meervoudige problematiek voorkomt. Maar het gros van de burgers heeft een redelijk overzichtelijke vraag binnen een 'subdomein'. De meeste mensen die bij de gemeente aankloppen voor een uitkering hebben eenvoudigweg geen andere bron van inkomsten. Punt. En dan is het ook het meest effectief om een organisatie te bouwen die zich concentreert op aanpak van dat probleem (met natuurlijk de ogen open om aangrenzende problematiek wel te onderkennen en indien nodig aan te pakken)

Bijlage D: Mogelijkheden aanvullende rechtsvormen

In paragraaf 3 wordt geadviseerd de rechtsvorm 'gemeenschappelijke regeling' te hanteren voor de nieuwe uitvoeringsorganisatie werk (en inkomen) van de Hoeksche Waard. Een publiekrechtelijke organisatievorm omdat er onder meer besluiten genomen worden met een publiekrechtelijk karakter.

Die keuze laat onverlet dat er binnen die organisatievorm gekozen kan worden om onderdelen onder te brengen in andere rechtsvormen. Mogelijkheden die meer recht doen aan de specifieke kenmerken van het betreffende onderdeel.

Een concrete mogelijkheid is de coöperatie. Een coöperatie is een rechtsvorm met verschillende leden die gezamenlijk het beleid van de coöperatie bepalen en de bedrijfsvoering -op gewenste afstand- aansturen. De GR richt een coöperatie op en nodigt andere partijen -bedrijven (eventueel ondernemingsverenigingen), scholen, maatschappelijke organisaties- uit om te participeren in de coöperatie. Het grote voordeel

van de coöperatie is dat die andere partijen gecommiteerd worden aan de doelstellingen die door de GR nagestreefd worden. Vaak worden dergelijke partijen (stakeholders) betrokken door een overheidsorganisatie in een overlegcircuit om hun inbreng te organiseren. Niet zelden krijgen dergelijke overlegcircuits al snel het stempel van fora waar vrijblijvend gepraat wordt zonder daadwerkelijk acties te ondernemen. Via deelneming aan een coöperatie zijn partijen ook daadwerkelijk mede-eigenaar van een deel van de operatie van de GR. Vanzelfsprekend kunnen alleen onderdelen van de GR in coöperatie-vorm gegoten worden waarbinnen geen besluiten genomen worden met een publiekrechtelijk karakter. Met name het bedrijfs onderdeel 'activering' zou een mogelijke kandidaat zijn voor deze rechtsvorm. Omdat daar uitkeringsgerechtigden voorbereid worden op de reguliere arbeidsmarkt. Waarmee inzet en expertise van partijen die zich bewegen op die arbeidsmarkt node gebruikt kan worden.

Een andere mogelijkheid is de vennootschapsvorm (BV of NV). De GR richt een vennootschap op waarin een deel van de operatie plaatsvindt. De GR kan 100% aandeelhouder zijn van de vennootschap, maar ook andere partijen laten deelnemen als mede-eigenaar van de vennootschap. Met dezelfde argumentatie die voor oprichting van de coöperatie geldt. Maar zelfs als de GR 100% aandeelhouder is kan een vennootschapsvorm voordelen opleveren. Het onderdeel van de uitvoeringsorganisatie dat in deze rechtsvorm functioneert kan als gevolg van de rechtsvorm beter acteren als onderneming die zich moet bewegen in een bedrijfsmatig speelveld. Bijvoorbeeld als het gaat om het hanteren van reguliere arbeidsvoorwaarden. Zowel het bedrijfs onderdeel 'activering' als 'beschut binnen' zouden in principe voor deze rechtsvorm in aanmerking kunnen komen.

Let wel: in deze notitie wordt geen bestuurlijke keuze voorgelegd om nu een van deze mogelijkheden te gebruiken. De richtinggevende keuze is die van een gemeenschappelijke regeling. Wel wordt meegegeven dat het mogelijk zou moeten zijn om binnen dat verband andere constructies te hanteren.

Bijlage E: Plan van Aanpak Kwartiermaker

Plan van aanpak

PROJECTOPDRACHT KWARTIERMAKER
FUSIE RSDHW EN WHW-BEDRIJVEN
NAAR WIHW-BEDRIJF

VERSIE def.
GERJAN BENIERS

Inleiding

Per 1 januari 2015 is Gerjan Beniers gestart in de functie van Kwartiermaker fusie RSDHW en WHW-bedrijven. Beide organisatie zijn gelegen in de Hoeksche Waard en verrichten diensten in het kader van de Participatiewet (per 1-1-15) voor de gemeenten Cromstrijen, Strijen, Korendijk, Oud-Beijerland en Binnenmaas. Basis voor het Plan van Aanpak vormt de profielschets kwartiermaker WIHW per 1 januari 2015 waarin is aangegeven dat de kwartiermaker volledig verantwoordelijk wordt voor het fusieproces en functioneert als WOR-bestuurder voor het fusieproces. De kwartiermaker voert het overleg met BOR (bijzondere ondernemingsraad) en indien aanwezig met het GO. De kwartiermaker werkt in de 1e helft van 2015 het fusieplan uit.

Aanleiding

De projectopdracht betreft het begeleiden en leiden van het fusieproces van de regionale sociale dienst en het SW-bedrijf dat voor de vijf gemeenten werkzaam is. De werkzaamheden moeten leiden tot een besluit voor het vaststellen van een gemeenschappelijke regeling WIHW (Werken in de Hoeksche Waard) door de gemeenteraden van de vijf betrokken gemeenten.

Opdracht

De kwartiermaker is verantwoordelijk voor onderstaande actiepunten:

Nr	Wanneer	Resultaat	Toelichting	Besluitvormend/Adviserend
1	1-1 - 1-2	<i>Plan van Aanpak</i>	Inrichten projectorganisatie inclusief aantrekken projectleiders en het samenstellen werkgroepen	Instemming Stuurgroep WIHW
2	1-1 - 15-2	<i>Bedrijfsplan</i>	Aangepast bedrijfsplan (fusieplan)	Via Stuurgroep WIHW naar AB RSDHW en WHW-bedrijven.
3	1-1 - 1-3	<i>Afstemming met BOR</i>	Advisering van BOR op Bedrijfsplan	Voorlopige vaststelling Stuurgroep WIHW, vervolgens Advies BOR en definitieve versie AB
4	1-2 - 1-7	<i>Planning 2015</i>	Uitvoeringsagenda + voortgangsrapportage	Maandelijks bespreking Stuurgroep WIHW
5	15-2 - 1-4	<i>Besluitvorming Bedrijfsplan</i>	Gereed voor besluitvorming in Colleges van B&W	Colleges van B&W
6	1-5 - 1-7	<i>Uitwerkingsplan WIHW</i>	Vaststellen deelopdrachten in werkgroepen en resultaat opnemen in uitwerkingsplan WIHW	Vaststellen Stuurgroep WIHW
7	Voor 1-7	<i>Raadsvoorstel GR</i>	Afronding besluitvorming	Besluitvorming in gemeenteraden
8	1-2 - 1-7	<i>Implementatieplan WIHW</i>	Planning voor 2 ^e helft 2015	Besluitvorming Stuurgroep WIHW
9	1-1 - 1-7	<i>Leiding en begeleiding</i>	Aansturing projectorganisatie	Rapportage aan Stuurgroep

Toelichting:

1. In het PvA is de inrichting van de projectorganisatie met deelprojectleiders voor verdere uitwerking van deelopdrachten opgenomen. Het betreft; nieuwe juridische rechtspersoon (GR), Huisvesting & Facilitaire zaken, HRM (inclusief werving nieuwe directeur), Financiën, ICT, FrontOffice WMO en Communicatie; (voor 01-02-15)
2. Bedrijfsplan (fusieplan) behelst de aanpassing van bedrijfsplan en dit laten vaststellen door AB van RSDHW en WHW-bedrijven; (voor 15-02-15)
3. Stuurgroep neemt voorlopig besluit op aangepaste bedrijfsplan, vervolgens advisering BOR op (aangepaste) bedrijfsplan en definitieve vaststelling AB; (voor 01-03-15)
4. Planning 2015 (inclusief uitvoeringsagenda en voortgangsrapportage) (voor 01-02-15)
5. Besluitvorming over de bedrijfsplan in college van B&W; (voor 1 april 2014)
6. Opstellen van een uitwerkingsplan op basis van de resultaten vanuit de verschillende werkgroepen (deelopdrachten); (voor 1 juni 2015)
7. Besluitvorming over de gemeenschappelijke regeling in gemeenteraden; (voor 1 juli 2015)
8. Opstellen van een implementatieplan voor periode 1 juli 2015 tot 1 januari 2016; (voor 1 juli 2015) inclusief proces van werving directeur, inpassing medewerkers en inrichting huisvesting
9. Leiding geven aan de uitwerking van de (deel)opdrachten uit de projectorganisatie; 1 januari tot 1 juli 2015

Specificering van de opdracht

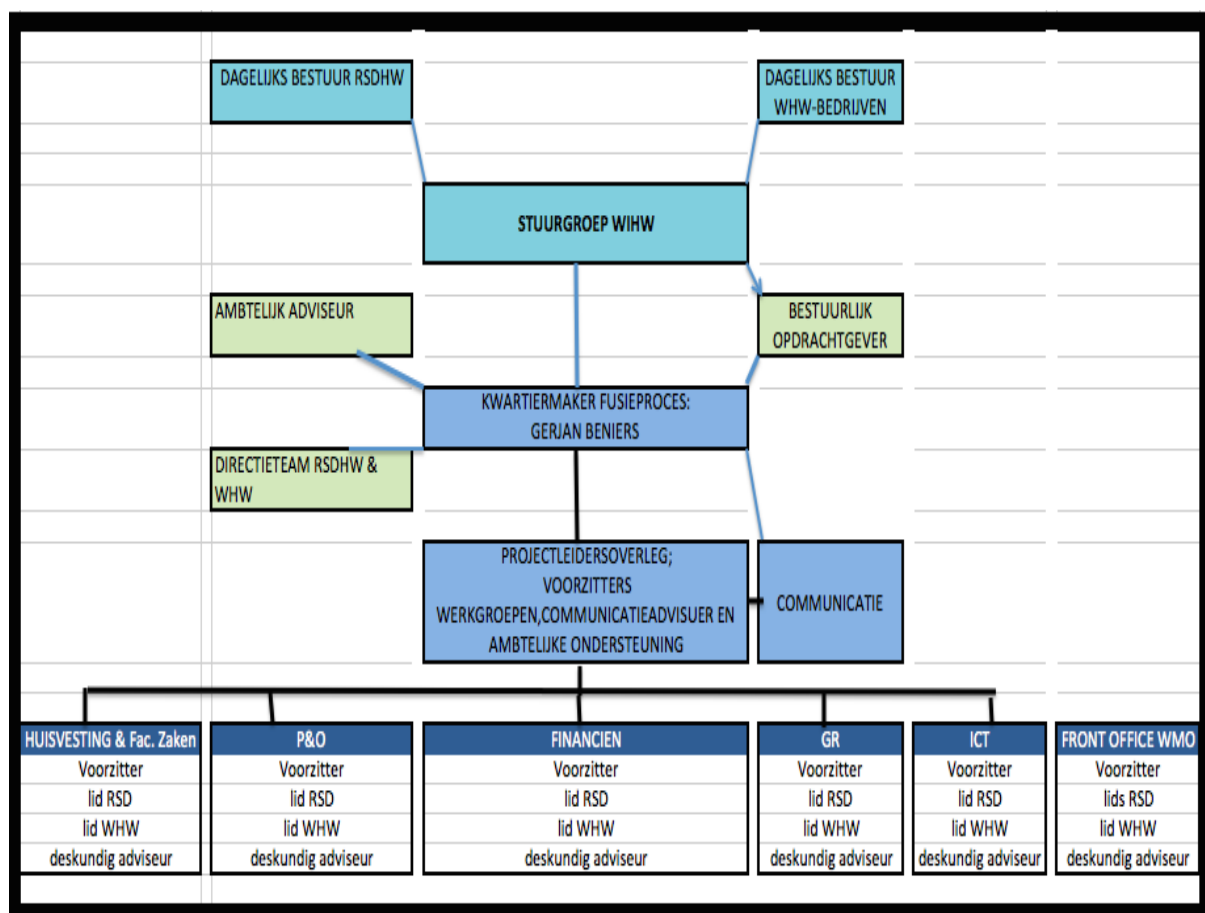
Het bedrijfsplan, waarop door de BOR negatief is geadviseerd, zal in een aangepaste versie aan de Stuurgroep WIHW worden aangeboden waarna een (hernieuwd) advies zal worden gevraagd aan de BOR (gezamenlijke ondernemingsraden van beide bedrijven). Het Aangepaste Bedrijfsplan zal vervolgens via Algemeen Bestuur aan de Colleges van B&W voor vaststelling worden aangeboden. De Kwartiermaker zal als WOR-bestuurder optreden voor het overleg met de BOR.

In dit plan van Aanpak is een projectstructuur opgenomen met werkgroepen, Projectleidersoverleg, Stuurgroep WIHW (lees leden DB van beide Bedrijven) Ambtelijke Opdrachtgever en DT-overleg fusiepartners.

De resultaten/uitkomsten van de werkgroepen worden verwerkt in een uitwerkingsplan. Nadat het uitwerkingsplan de instemming heeft gekregen van de Stuurgroep zal het uitwerkingsplan ter advisering (op onderdelen, zoals Personeelsplan) worden voorgelegd aan de BOR waarna (inclusief advisering BOR) het plan definitief door Stuurgroep wordt vastgesteld.

Voor de nieuwe fusie-organisatie zal een gemeenschappelijke regeling worden opgesteld waarbij rekening is gehouden met veranderde wet- en regelgeving per 1 januari 2015 op de Wet Gemeenschappelijke Regeling (WGR).

Structuur van de Projectorganisatie



Een toelichting op de rollen

Stuurgroep/Bestuurlijk Opdrachtgever

De stuurgroep WIHW bestaat uit de 5 wethouders, die tevens lid zijn van het DB van RSDHW en WHW-bedrijven. Maandelijks vindt overleg van de Stuurgroep plaats. De kwartiermaker vormt samen met de beide voorzitter(s) de agendacommissie ter voorbereiding van de agenda van de Stuurgroep WIHW. Hiervoor is Kwartiermaker bestuurlijk secretaris van het overleg. De bestuurlijk secretaris wordt ondersteunt door een ambtelijk secretariaat (dat ingevuld vanuit bestuurssecretariaat gemeente Binnenmaas).

Ambtelijk Aanspreekpunt

Voor de benodigde afstemming met de vijf gemeenten fungeert de gemeentesecretaris van Cromstrijen als het ambtelijk aanspreekpunt voor de kwartiermaker. De gemeentesecretaris van Cromstrijen koppelt de voortgang terug naar het RMT (Regionaal Management Team). Periodiek vindt overleg plaats tussen kwartiermaker en de gemeentesecretaris. In het overleg wordt aan de hand van voortgangsrapportages het proces besproken. Waar dat wenselijk is zal, na afstemming tussen gemeentesecretaris en Kwartiermaker, ook terugkoppeling in RMT plaatsvinden.

Bijlagen bij concept fusieplan

DirectieTeam

Voor de interne afstemming met de beide fusiebedrijven vindt er tweewekelijks overleg plaats tussen de directeuren en de kwartiermaker. Doel van het overleg is vroegtijdige afstemming over voortgang en betrokkenheid genereren bij de fusiebedrijven .

De Kwartiermaker

De kwartiermaker is verantwoordelijk voor het opleveren van het eindresultaat zoals beschreven in de projectopdracht.

De kwartiermaker is verantwoordelijk voor de voortgang van de werkzaamheden en bewaakt de planning. Hij beoordeelt de benodigde inzet en kwaliteit voor de projectgroep en de werkgroepen.

De kwartiermaker fungeert als WOR-bestuurder voor de gezamenlijke ondernemingsraden (BOR). Voor een juiste rol/functieverdeling tussen OR-en en BOR wordt een nog nader vast te stellen convenant voor samenwerking opgesteld.

Projectgroep

De projectgroep bestaat uit de kwartiermaker en de voorzitters van de werkgroepen. De Projectgroep vergadert tweewekelijks over de te behalen mijlpalen, de voortgang, de afstemming, planning en de knelpunten van de werkzaamheden in de werkgroepen. Hiervoor wordt een uitvoeringsagenda (met stoplichtenrapportage opgesteld)

Werkgroepen

Aan de Projectorganisatie zijn de werkgroepen Financiën, Juridisch (voor opstellen GR), huisvesting & facilitaire zaken en P&O toegevoegd. De werkgroepen hebben een voorzitter die vanuit zijn rol lid is van de projectgroep. De werkgroepen worden zo veel als mogelijk bemenst met materiedeskundigen uit de beide fusie-organisaties en waar nodig gemeentelijke vertegenwoordigers. De voorzitters van de werkgroepen stellen de deelopdrachten voor de werkgroep op. (1 A4tje voor 1 februari 2015)

Bijzondere aandacht vraag ik nog voor de Werkgroep FrontOffice WMO. Hierin zal met name onderzocht moeten worden, resulterend in een advies, of en op welke wijze de frontoffice WMO gepositioneerd kan/moet worden bij het te vormen bedrijf WIHW. Om die redenen zal de kwartiermaker actief participeren in deze werkgroep.

Communicatie

Voor de broodnodige terugkoppeling naar de interne organisaties en waar nodig naar de vijf gemeenten participeert een communicatiemedewerker in het proces. Onder verantwoordelijkheid van de kwartiermaker stelt deze een maandelijkse (digitale) nieuwsbrief op voor medewerkers en indien gewenst Raadsinformatiebrieven.

Eindresultaat:

1. Aangepast Bedrijfsplan
2. Een Gemeenschappelijke Regeling voor besluitvorming op basis van een gezamenlijk Raadsvoorstel met aangepaste bedrijfsplan.
3. Plan van Aanpak Kwartiermaker voor 1e helft 2015
4. Uitvoeringsplan WIHW
5. Implementatieplan 2e helft 2015

Planning

Volgens planning gaat de gemeenschappelijke regeling op 1 januari 2016 in voor 5 gemeenten. Uitgangspunt is dat de besluitvorming over GR en Bedrijfsplan voor 1 juli 2015 is afgerond.

Ter voorbereiding op de besluitvorming in de gemeenteraden zal een nog nader te plannen gezamenlijke informatieavond voor alle gemeenteraden georganiseerd worden waarin een toelichting op de GR, het bedrijfsplan en meerjarenbegroting wordt gegeven.

CONCEPT