

## *Implementatieplan Participatiebedrijf*

# KempenPlus

## iedereen werkt mee<sup>1</sup>

*8 november 2018*



---

<sup>1</sup> *KempenPlus is de naam van het Participatiebedrijf. Iedereen werkt mee is de pay-off van het nieuwe bedrijf. Het nieuwe logo en de huisstijl zijn nog in ontwikkeling en worden in de implementatiefase geïntroduceerd.*

## Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>2</b>
<b>Voorwoord</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Fases, opdracht, besluitvorming en verantwoording</b> .....	<b>5</b>
1.1 Wat vooraf is gegaan.....	5
1.2 Opdracht planfase aan opdrachtnemers.....	5
1.3 Besluitvorming op dit implementatieplan.....	5
1.4 Verantwoording, afronding fase III.....	5
<b>2 Inleiding op het implementatieplan</b> .....	<b>6</b>
2.1 Reikwijdte van dit implementatieplan.....	6
2.2 Veel gehanteerde begrippen.....	6
<b>3 Update landelijke ontwikkelingen</b> .....	<b>7</b>
3.1 De participatiewet leidt nog niet tot extra plaatsingen van arbeidsbeperkten.....	7
3.2 Miljoenennota 2019.....	7
3.3 Betekenis landelijke ontwikkelingen voor vorming Participatiebedrijf.....	8
<b>4 Proces van de implementatie (fase IV)</b> .....	<b>9</b>
4.1 Start implementatie (fase IV).....	9
4.2 Medezeggenschap.....	9
4.3 Kwartiermaker Participatiebedrijf.....	9
4.4 Drie afdelingskwartiermakers.....	9
4.5 Werkwijze fase IV (implementatie).....	10
<b>5 Definitieve inrichting en formatie</b> .....	<b>11</b>
5.1 Inleiding.....	11
5.2 Definitieve organisatiestructuur.....	11
5.3 Definitieve formatie.....	11
5.4 Functies en functieboek.....	14
5.5 Plaatsing- en wervingsproces.....	15
5.6 Medezeggenschap.....	15
<b>6 Personele gevolgen</b> .....	<b>16</b>
6.1 Inleiding op dit hoofdstuk.....	16
6.2 Verwachte bezetting.....	16
6.3 Analyse verschillen tussen formatie en bezetting.....	16
<b>7 Afdeling Werk &amp; Participatie: inrichting en werkproces</b> .....	<b>17</b>
7.1 Inleiding op dit hoofdstuk.....	17
7.2 Project 'van poort tot participatie'.....	17
7.3 Werkgeversdienstverlening en 04-werkt.....	17
7.4 Samenwerking met afdeling Bedrijven.....	17
7.5 Kernresultaatgebieden, resultaten en taken.....	18
<b>8 Afdeling Bedrijfsvoering: inrichting en werkproces</b> .....	<b>19</b>
8.1 Inleiding op dit hoofdstuk.....	19
8.2 Toelichting op de positionering van de afdeling Bedrijfsvoering.....	19
8.3 Vijf taakgebieden.....	19
8.4 Continuïteit bedrijfsvoering gaat vóór innovatie.....	20
8.5 Implementatie.....	21
8.5.1 Inleiding.....	21
8.5.2 Teamindeling en uitbesteding.....	21
8.5.3 Taakgebied Beleid.....	21
8.5.4 Personeel.....	23
8.5.5 Facilitair.....	25
8.5.6 Financiën.....	27
8.5.7 Administratie.....	27
<b>9 Afdeling Bedrijven: inrichting en werkproces</b> .....	<b>29</b>
9.1 Inleiding op dit hoofdstuk.....	29
9.2 Toelichting op het 'karakter' van de afdeling Bedrijven.....	29
9.2.1 Algemeen.....	29

9.2.2	Detacheringen .....	30
9.3	Indeling van de divisies en de werknits .....	30
9.3.1	Beschrijving inrichting afdeling Bedrijven .....	30
9.3.2	Dynamische inrichting van de afdeling .....	31
9.3.3	Inzet mogelijke soorten werkvormen per divisie en werknit.....	31
9.3.4	Organogram afdeling .....	32
9.4	Nadere toelichting op (aspecten van) de werkprocessen.....	32
9.5	Vorbereidende werkzaamheden implementatiefase .....	34
<b>10</b>	<b>Investeren in personeelsontwikkeling en cultuur .....</b>	<b>35</b>
10.1	Inleiding op dit hoofdstuk .....	35
10.2	Adviezen ondernemingsraden met betrekking tot de inzet op cultuurverandering .....	35
10.3	Inzet op cultuurverandering en personeelsontwikkeling in fase IV .....	35
<b>11</b>	<b>Harmoniseren P&amp;O beleid .....</b>	<b>37</b>
11.1	Inleiding op dit hoofdstuk .....	37
11.2	Harmonisatie onderwerpen.....	37
<b>12</b>	<b>Huisvestingsplan Participatiebedrijf.....</b>	<b>38</b>
12.1	Inleiding op dit hoofdstuk .....	38
12.2	Bestaande huisvesting.....	38
12.3	Concentratie van kantoren en productie op één locatie .....	39
12.3.1	Behoeftte aan kantoren .....	39
12.3.2	Behoeftte aan productieruimte.....	39
12.3.3	Advies en conclusie VLCS.....	39
12.4	Andere aspecten aan het vraagstuk van de huisvesting .....	39
12.4.1	Revitaliseren Raambrug .....	40
12.4.2	Publieksfunctie Participatiebedrijf.....	40
12.4.3	Terreinindeling Raambrug .....	40
12.4.4	Bestemmingsplan Raambrug .....	41
12.5	Werven (inclusief werkplaats onderhoud machines, was- en brandstofplaats).....	41
12.5.1	Bestaande situatie .....	41
12.5.2	Gewenste situatie .....	41
12.5.3	Advies VLCS en conclusie.....	42
12.6	Ramingen .....	42
12.6.1	Ramingen gebruik bestaande locaties.....	42
12.6.2	Totaal overzicht ramingen gebruik bestaande locaties.....	42
12.6.3	Ramingen nieuwbouw hoofdlocatie .....	43
12.7	Afwegingen en conclusie .....	43
12.7.1	Afwegingen .....	43
12.7.2	Conclusies .....	44
<b>13</b>	<b>Migratieplan ICT.....</b>	<b>46</b>
13.1	Inleiding op dit hoofdstuk .....	46
13.2	Uitgangspunten project.....	46
13.3	Gewijzigd beeld dienstverlening Shared Service Center GRSK .....	46
13.4	Dienstverleningsovereenkomst SSC-Participatiebedrijf .....	47
13.5	Inhoud van het project .....	47
13.5.1	Korte toelichting op de projecten .....	47
<b>14</b>	<b>Communicatie.....</b>	<b>48</b>
14.1	Inleiding op dit hoofdstuk .....	48
14.2	Totstandkoming nieuwe naam en huisstijl .....	48
14.3	Activiteiten .....	48
14.3.1	Communicatie 'van poort tot plaatsing'.....	48
14.3.2	Corporate communicatiemiddelen .....	48
14.3.3	Externe communicatie en introductie.....	49
14.3.4	Interne communicatie .....	49
14.3.5	Deelplan communicatie .....	49
	<b>Overzicht van de bijlagen .....</b>	<b>50</b>

## Voorwoord

Voor u ligt het implementatieplan van **KempenPlus**, de nieuwe gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie voor de Participatiewet en de Wet Sociale Werkvoorziening. Een nieuw gemeentelijk bedrijf, een nieuwe naam en een vernieuwde opdracht. In het bedrijfsplan (25 mei 2018) zijn de opdracht, de doelstellingen en het dienstverleningsconcept beschreven. In dit implementatieplan is beschreven op welke wijze de samenvoeging van (een deel van) ISD de Kempen en WVK-groep wordt gerealiseerd.

Dit implementatieplan is opgesteld door een projectgroep van de managementteams van ISD de Kempen en WVK-groep. Zij hebben zich bij het opstellen van dit plan laten inspireren door de visie en missie van het nieuwe Participatiebedrijf:

*Visie: Elk mens heeft waarde en participeert naar vermogen;*

*Missie Wij zien en ontwikkelen kansen. Samen met inwoners, ondernemers en onderwijs benutten we alle mogelijkheden zodat mensen zich maximaal ontplooiën door en naar werk.*

'Iedereen werkt mee' is de slogan (pay-off) van **KempenPlus**. Het betekent dat letterlijk iedereen meewerkt om de ambitie van de gemeenten waar te maken: participeren naar vermogen. Liefst door werk en als dat (nog) niet kan op andere wijze. De gemeenten Bergeijk, Bladel, Eersel en Reusel-De Mierden hebben het voornemen uitgesproken om dit concept samen te bouwen en hebben de besturen van de bestaande organisaties (WVK-groep en GRSK) gevraagd de implementatie uit te werken. Daarmee kunnen de gemeenten de voorziening voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op een hoog niveau houden. Op een Kempische schaal en met een Kempische kracht. De kracht van arbeid. Het werkt in de Kempen.

Dit implementatieplan, het financieel kader en de gewijzigde teksten van de gemeenschappelijke regelingen van WVK-groep en GRSK vormen samen de basis voor de bestuurlijke besluitvorming. Als de bestuurlijke besluitvorming is afgerond, zetten we de volgende stap en gaan we het nieuwe bedrijf inrichten. We richten onze werkprocessen in, we bereiden ons voor om de functie die we bij het Participatiebedrijf gaan vervullen en we zorgen dat de huisvesting en ICT klaar zijn voor de nieuwe situatie. Uiterlijk 30 juni 2019 hebben we onze voorbereidingen afgerond, als het kan eerder.

Ik ben vol vertrouwen dat wij straks in ons nieuwe bedrijf samen het verschil gaan maken voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Ik kijk daarom uit naar ons startmoment en kan haast niet wachten om samen te gaan bouwen aan ons huis en onze samenwerking in te richten. Door dat samen voortvarend op te pakken leggen we de basis voor een goede start. Graag doe ik een beroep op jou om daaraan bij te dragen. Iedereen werkt mee.

François Baudoïn,  
kwartiermaker en beoogd directeur Participatiebedrijf

## 1 Fases, opdracht, besluitvorming en verantwoording

### 1.1 Wat vooraf is gegaan

De besturen van WVK-groep en GRSK hebben in mei 2018 het bedrijfsplan opgeleverd aan de colleges van de Kempengemeenten. De colleges van Bergeijk, Bladel, Eersel en Reusel-De Mierden hebben in juli 2018 een voorgenomen besluit genomen om een participatiebedrijf op te zetten conform de voorstellen in het bedrijfsplan en het bijbehorende implementatieplan te laten opstellen onder de verantwoordelijkheid van de besturen van WVK-groep en GRSK. De opmerkingen over de inhoud, die in de colleges zijn gemaakt, zijn verwerkt in het implementatieplan en worden meegenomen in het definitief besluit. Wat de gemeente Oirschot betreft is kennis genomen van het bedrijfsplan. De gemeente Oirschot wordt geen eigenaar van het participatiebedrijf, maar zal indien gewenst een dienstverleningsovereenkomst sluiten met het participatiebedrijf. Wel is in Oirschot het voorgenomen besluit genomen mee te werken aan de wijziging van de gemeenschappelijke regeling om de ontwikkeling mogelijk te maken. De besturen van WVK-groep en GRSK hebben de opdracht voor het opstellen van het bedrijfsplan gegeven aan de directeur GRSK en de interim-directeur WVK-groep (hierna opdrachtnemers). Zij leggen verantwoording af aan een bestuurlijke stuurgroep.

De vorming van het Participatiebedrijf kent zes fases. In het bedrijfsplan was opgenomen dat het Participatiebedrijf zou starten op 1 januari 2019. De stuurgroep heeft op 30 augustus 2018 besloten dat het proces wordt getemporeerd en vastgesteld dat het Participatiebedrijf uiterlijk 1 juli 2019 operationeel wordt. Dit leidt tot het navolgende bijgestelde schema:

I. Strategiefase	Notitie 'Nieuwe uitvoeringsorganisatie Pw in de Kempen';	4 <sup>e</sup> kw 2017
II. Ontwerpfase	Twee producten: ontwerp kader en bedrijfsplan;	1 <sup>e</sup> kw 2018
III. Planfase	Implementatieplan.	3 <sup>e</sup> kw 2018
IV. Implementatiefase	Uitvoeren implementatieplan.	1 okt 2018-30 juni 2019
V. Start organisatie(s)	Implementatie volledig afgerond.	uiterlijk 1 juli 2019
VI. Evaluatiefase	Nagaan of de inrichting aan de verwachtingen voldoet en eventueel bijstellen.	1 januari 2021

### 1.2 Opdracht planfase aan opdrachtnemers

De besturen van GRSK en WVK-groep geven aan de directeur GRSK en de interim-directeur WVK-groep de volgende opdracht: *"Stel een implementatieplan op voor het Participatiebedrijf op basis van het in de ontwerpfase opgestelde bedrijfsplan. Houd bij het uitwerken van het implementatieplan rekening met de besluitvorming in de colleges op het bedrijfsplan. Voeg aan het implementatieplan de gewijzigde teksten van de gemeenschappelijke regelingen toe. Betrek bij de uitwerking de managementteams, de ondernemingsraden, de medewerkers van ISD de Kempen en WVK-groep en de ambtelijke collega's van de gemeenten"*.

### 1.3 Besluitvorming op dit implementatieplan

Het implementatieplan en de gewijzigde teksten van de GR-en worden na goedkeuring door de stuurgroep ter vaststelling aangeboden aan de besturen van WVK-groep en GRSK. Na de vaststelling wordt de stukken doorgeleid naar de colleges. Op basis van deze stukken nemen de colleges het definitieve besluit om het Participatiebedrijf in te stellen en besluiten zij om hun gemeenteraden toestemming te vragen om de gemeenschappelijke regelingen te wijzigen. Naast het implementatieplan en de teksten van de gemeenschappelijke regeling is een 'Nota financieel kader Participatiebedrijf' opgesteld. De nota financieel kader PB vormt het taakstellend uitgangspunt voor een voorstel voor begrotingswijzigingen die in de implementatiefase (voorjaar 2019) aan de Kempengemeenten worden aangeboden. Over de begrotingswijzigingen zullen de raden door de besturen van de gemeenschappelijke regelingen om zienswijzen worden gevraagd.

### 1.4 Verantwoording, afronding fase III

De opdrachtnemers, de directeur GRSK en de interim-directeur WVK-groep, hebben bij het opstellen van het implementatieplan het plan van aanpak gehanteerd dat is vastgesteld in de besturen van WVK en GRSK. In dit plan van aanpak zijn de projectstructuur, de deelprojecten, de deliverables en de werkwijze omschreven. Met de oplevering van het implementatieplan, het financieel kader en de teksten van de gemeenschappelijke regelingen wordt fase III afgerond en start fase IV: de implementatiefase (uitvoering van het implementatieplan).

## 2 Inleiding op het implementatieplan

Het implementatieplan vormt de basis voor de daadwerkelijke implementatie in het eerste half jaar van 2019. De implementatie wordt uiterlijk 1 juli 2019 afgerond. Tegelijk met de totstandkoming van dit implementatieplan zijn ook de gewijzigde teksten van beide gemeenschappelijke regelingen en de 'Nota financieel kader Participatiebedrijf' afgerond.

In het implementatieplan en/of de bijlagen:

- zijn de functies beschreven in een functieboek en is een 'was-woord'-lijst opgenomen;
- is de hoofdlijn van het proces van de personele toedeling beschreven;
- is bekend welke activiteiten op ICT-terrein moeten worden ondernomen om op uiterlijk 1 juli 2019 te kunnen starten;
- is het huisvestingsplan opgenomen;
- wordt de totstandkoming van de nieuwe naam beschreven;
- is beschreven op welk moment en op welke wijze de totstandkoming van het Participatiebedrijf extern wordt gecommuniceerd;
- is beschreven in welk proces de daadwerkelijke implementatie in de periode 1 oktober 2018 tot en met uiterlijk 1 juli 2019 plaatsvindt.

### 2.1 Reikwijdte van dit implementatieplan

Dit implementatieplan beschrijft op hoofdlijnen welke werkzaamheden er in de implementatie moeten worden uitgevoerd. In de implementatiefase worden deze werkzaamheden nader uitgewerkt in gedetailleerde projectplannen. In hoofdstuk 3 is beschreven welke werkwijze daarbij wordt gevolgd.

### 2.2 Veel gehanteerde begrippen

In onderstaand overzicht is van een aantal veel in dit implementatieplan gehanteerde begrippen de betekenis toegelicht:

<b>begrip</b>	<b>betekenis</b>
cliënten	inwoners met een bijstandsuitkering of niet uitkeringsgerechtigden;
medewerkers	<u>doelgroepmedewerkers</u> : medewerkers met een Wsw, nieuw beschut of LKS-aanstelling in de afdeling bedrijven of in organisatie zelf (op een formatieplaats die is gereserveerd voor doelgroepmedewerkers); <u>reguliere medewerkers</u> : medewerkers met een ambtelijke aanstelling;
Opdrachtgevers	Externe bedrijven/organisaties voor wie de afdeling Bedrijven werkzaamheden uitvoert en bedrijven/organisaties bij wie doelgroepmedewerkers zijn gedetacheerd;
PMC	Productmarktcombinatie = werksoort in de divisies externe dienstverlening en productie: metaal, horeca, groen, verpakken, montage etc.

### 3 Update landelijke ontwikkelingen

#### 3.1 De participatiewet leidt nog niet tot extra plaatsingen van arbeidsbeperkten

Het is bijna vier jaar geleden dat de Participatiewet werd ingevoerd en de instroom in de Wet sociale werkvoorziening is beëindigd. In september 2018 bracht het Sociaal en Cultureel Planbureau (hierna SCP) het rapport 'Van sociale werkvoorziening naar participatiewet' uit. Dit rapport heeft de subtitel 'hoe is het de mensen op de Wsw-wachlijst vergaan?' Het rapport trekt een conclusie en kondigt een tweede onderzoek aan:

*Het kabinet heeft het streven om meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te krijgen. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat deze doelstelling de eerste jaren na invoering van de Participatiewet niet gerealiseerd is. De mensen die hun Wsw-indicatie hebben verloren, hebben nu een geringere kans op werk dan in de oude situatie. Deze meting betreft echter alleen de eerste twee jaren na de invoering van de Participatiewet en ook alleen de Wsw-doelgroep. De Participatiewet betreft werk in uitvoering: gemeenten kregen te maken met nieuwe verantwoordelijkheden, doelgroepen en werkprocessen. In het eind 2019 te verschijnen eindrapport van de eindevaluatie Participatiewet zullen we de cijfers over de arbeidsdeelname en uitkeringsafhankelijkheid van deze groep actualiseren en kijken we tevens naar de andere doelgroepen van de Participatiewet. Gemeenten hebben dan ook een langere periode gehad om zich te richten op hun nieuwe verantwoordelijkheden en taken.*

Het rapport bevat dus een deelconclusie en geeft aan het nog te vroeg is om conclusies te trekken. Alhoewel de scope van het onderzoek van het SCP dus beperkt is, leidt het rapport tot veel maatschappelijke reacties. Opvallend is dat in veel van die reacties wordt gepleit voor het behoud van een vorm van sociale werkvoorziening. Die reacties komen niet alleen van brancheorganisaties, maar ook van werkgeverszijde (VNO/NCW). In de reacties komt vaak terug dat de instroom in het instrument 'nieuw beschut' moet worden vergemakkelijkt en dat een goede cao moet komen voor deze nieuwe doelgroep.

#### **Plan loondispensatie is van de baan**

Per brief d.d. 7 september jl. heeft de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bekend gemaakt dat het kabinet afziet van de invoering van loondispensatie binnen de Participatiewet. Ook kondigde zij een breed offensief aan om meer mensen met een beperking duurzaam aan het werk te helpen. Door loondispensatie zou het mogelijk zijn geweest om arbeidsbeperkten mensen alleen voor de mate waarin zij productief zijn het minimumloon te bepalen en de rest aan te vullen tot bijstandsniveau. Het instrument loondispensatie had geen draagvlak in het maatschappelijk veld. Vanuit het kabinet werd aangegeven dat het te ingewikkeld dreigde te worden en dat het kabinet daarom het plan heeft teruggenomen.

#### 3.2 Miljoenennota 2019

Dinsdag 18 september heeft het kabinet in de Miljoenennota 2019 de beleidsvoornemens en de begroting voor 2019 bekendgemaakt. De voornemens uit de brief van de staatssecretaris van 7 september, waarin zij mededeelde dat de loondispensatie niet wordt ingevoerd, zijn niet verwerkt in de begrotingscijfers. Wel wordt in de begroting benadrukt dat werken moet lonen. Daarvoor worden ook extra middelen ingezet. Het werkveld verwacht dat er vóór de begrotingsbehandeling van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (later dit najaar) een nota van wijzigingen komt. Door Cedris, de koepel van Wsw- en Participatiebedrijven, is een inventarisatie gemaakt uit de begrotingen en de septembercircularis. Deze zijn hieronder (verkort) opgenomen:

- **Twee keer 35 miljoen (2019 en 2020) voor arbeidsmarktregio's.**  
Het kabinet zet in op een verbetering van de samenwerking tussen UWV, gemeenten en andere partijen in de arbeidsmarktregio's. Dit moet leiden tot 'een geharmoniseerd regionaal pakket van instrumenten en voorzieningen en met een inzichtelijk bestand van alle werkzoekenden'. Uiteindelijk doel is een betere matching tussen werkzoekenden en beschikbaar werk. Hiervoor is twee keer 35 miljoen beschikbaar.
- **Loonkostenvoordeel voor Banenafpraak en scholingsbelemmerden onbeperkte duur.**  
Als een werkgever een werknemer uit de doelgroep Banenafpraak aanneemt, is er recht op het Loonkostenvoordeel Banenafpraak en scholingsbelemmerden. Dit Loonkostenvoordeel kent een beperkte termijn van 3 jaar. De tegemoetkoming is € 1,01 per uur en maximaal € 2.000 per jaar. Vanaf 2020 is er geen maximale duur meer van het Loonkostenvoordeel Ba-

nenafpraak en scholingsbelemmerden. De uitbreiding is bedoeld om het arbeidsmarkt perspectief van mensen met een arbeidsbeperking duurzaam te vergroten.

- **Beschut werk.**  
Inhoudelijk wordt er verwezen naar het actieplan dat het kabinet gaat uitwerken en dat vóór de SZW-begrotingsbehandeling naar de Tweede Kamer gaat. Vooralsnog geen concrete maatregelen of aanpassingen in de financiering voor het komende jaar. Voor de jaren daarna zijn er wel wijzigingen. De septembercirculaire laat vanaf 2021 een bezuiniging zien op de begeleidingssubsidie voor Beschut Werk. Dit bedrag wordt verlaagd van € 8.500 naar €7.200,- per beschut werkplek. En dat komt dus bovenop het vervallen van de € 3000,- beschut werkbonus per 2020. Met de bezuiniging op de begeleidingssubsidie speelt het kabinet geld vrij voor een structurele financiering van de no riskpolis. Het vorige kabinet heeft de oorspronkelijke vijfjaars-termijn van de no riskpolis omgezet in een regeling van onbeperkte duur, maar zonder daarvoor extra geld uit te trekken.
- **Doventolkvoorzieningen.**  
Vanaf medio 2019 neemt UWV de taak over van gemeenten bij het verstrekken van tolkvoorzieningen voor doven en slechthorenden in bredere leefdoelgebieden. Daardoor zal de doventolkvoorziening in het Werkdomein (Participatiewet) in 2018 niet meer vanuit het gemeentefonds gefinancierd worden maar door middel van een bijdrage vanuit het Ministerie van SZW aan het UWV.
- **Betere werkkansen voor (arbeidsbeperkte) medewerkers in zorgfuncties.**  
Het forse personeelstekort in de zorg wil dit kabinet oplossen door onder meer het herschikken van taken, zodat er voor arbeidsbeperkte medewerkers betere werkkansen ontstaan. Ook voor statushouders worden hiervoor mogelijkheden gezien.
- **Extra geld om inburgeraars taal te leren in combinatie met werk.**  
Voor iedere nieuwkomer zal de gemeente een persoonlijk plan opstellen: het Plan Inburgering en Participatie (PIP). Dit is maatwerk: een persoonlijk programma voor het leren van de taal in combinatie met werk, vrijwilligerswerk, studie of stage. Het kabinet stelt hiervoor extra geld beschikbaar: € 50 miljoen in 2019, oplopend naar € 70 miljoen structureel.

### **3.3 Betekenis landelijke ontwikkelingen voor vorming Participatiebedrijf**

De twee vorige paragrafen laten zien dat het werkveld van Werk, Inkomen en Participatie landelijk nog volop in beweging is. In verband daarmee hebben opdrachtnemers in paragraaf 6.8 en hoofdstuk 13 van het Bedrijfsplan aandacht besteed aan de levensvatbaarheid van het Participatiebedrijf op de lange(re) duur. Zij beschrijven in die delen van het Bedrijfsplan dat sprake is van een enigszins onzekere situatie en dat opdrachtnemers verwachten dat die onzekerheid nog even blijft. Ook beschrijven zij dat er de komende twee jaar waarschijnlijk nieuwe landelijke initiatieven zullen komen. Om die reden maakten opdrachtnemers in het bedrijfsplan de inschatting dat het hebben en in stand houden van een goede eigen infrastructuur een belangrijk instrument voor het boeken van resultaten voor de vier gemeenten is. De recente landelijke ontwikkelingen en de toon in het maatschappelijk debat rondom de voorzieningen voor mensen met een arbeidsbeperking, onderstrepen naar het oordeel van opdrachtnemers het in hoofdstuk 13 van het bedrijfsplan opgenomen advies van opdrachtnemers.

## 4 Proces van de implementatie (fase IV)

### 4.1 Start implementatie (fase IV)

De (voorbereiding van de) daadwerkelijke implementatie start direct nadat het implementatieplan is afgerond. Tot aan de start van de kwartiermaker zijn de opdrachtnemers verantwoordelijk voor de implementatie. Net als nu leggen zij daarbij verantwoording af aan de stuurgroep. Ook de projectgroep van de managementteams van WVK-groep en ISD de Kempen zet (voorlopig) in de huidige samenstelling de werkzaamheden voort. Door de opdrachtnemers worden geen onomkeerbare stappen gezet totdat de gemeenteraden hun goedkeuring hebben gegeven aan het wijzigen van de teksten van de gemeenschappelijke regelingen en de adviestrajecten met de ondernemingsraden van WVK-groep en GRSK zijn afgerond.

Op het terrein van de huisvesting worden mogelijk wel eerder stappen gezet. Dit zijn stappen die niet samenhangen met de vorming van het Participatiebedrijf. Ook zonder de vorming van het Participatiebedrijf moet WVK-groep zich bezinnen op de huisvesting. Als het bestuur van WVK-groep op dat vlak eerder stappen wil zetten, wordt de medezeggenschap daarbij betrokken. Zie ook paragraaf 12.6 van dit implementatieplan.

### 4.2 Medezeggenschap

Gedurende het uitvoeren van de werkzaamheden van fase V kan het voorkomen dat aan de ondernemingsraden van WVK-groep en GRSK advies dan wel instemming moet worden gevraagd. In onderstaand schema zijn de onderwerpen opgesomd waarvan de opdrachtnemers verwachten dat een advies- dan wel een instemmingsaanvraag zal worden gevraagd. In de adviesfase van dit implementatieplan bespreken de opdrachtgevers graag met beide ondernemingsraden of dit lijstje compleet is. Samen het platform wordt onderstaand schema aangevuld.

Medezeggenschapsagenda vorming Participatiebedrijf:

<b>onderwerp</b>	<b>advies/instemming</b>	<b>indicatieve planning</b>
o implementatieplan	advies	4 <sup>e</sup> kwartaal 2018
o nog samen aanvullen in het platform medezeggenschap		

### 4.3 Kwartiermaker Participatiebedrijf

Het bestuur van WVK-groep heeft in juli 2018 een vacature geplaatst voor de functie directeur WVK-groep/beoogd directeur Participatiebedrijf. In september en oktober 2018 vindt de selectie plaats. De verwachting is dat de nieuwe directeur in de loop van het 4<sup>e</sup> kwartaal van 2018 start in zijn nieuwe functie. In beginsel start de nieuwe directeur als kwartiermaker van het Participatiebedrijf en neemt hij bij de start van zijn werkzaamheden geen operationele verantwoordelijkheid voor WVK-groep en/of ISD de Kempen. Hij legt voor zijn werkzaamheden als kwartiermaker verantwoording af aan de stuurgroep vorming Participatiebedrijf. Als kwartiermaker wordt hij belast met de implementatie van het Participatiebedrijf en gaat hij leidinggeven aan de projectgroep. De samenstelling van de projectgroep zal in de implementatiefase wel wijzigen (zie hierna). De huidige opdrachtnemers, de directeur GRSK en de interim-directeur WVK-groep, dragen de verantwoordelijkheid voor de implementatie bij zijn of haar komst over aan de kwartiermaker en treden terug in die rol.

Op welk moment de kwartiermaker de operationele verantwoordelijkheid voor WVK-groep en ISD de Kempen van de interim directeur WVK-groep/interim afdelingshoofd ISD de Kempen overneemt wordt nader bezien in het proces. De kwartiermaker is hierin leidend. Hij neemt uiterlijk op het moment dat het Participatiebedrijf daadwerkelijk van start gaat de operationele verantwoordelijkheid over.

### 4.4 Drie afdelingskwartiermakers

Zo snel mogelijk na de definitieve besluitvorming (voorzien begin 2019) start de kwartiermaker/beoogd directeur van het Participatiebedrijf de werving van de managers van de beoogde afdelingen. Zij worden na hun benoeming aangesteld als:

- o afdelingskwartiermaker Werk & Participatie;
- o afdelingskwartiermaker Bedrijfsvoering;
- o afdelingskwartiermaker Bedrijven.

Na hun aanstelling zullen zij als afdelingskwartiermaker verantwoordelijkheid dragen voor de implementatie van hun eigen afdeling en ondersteunen zij de kwartiermaker Participatiebedrijf in zijn werk. Dat is ook het moment om te bezien of de taakverdeling en/of eventueel de samenstelling van de projectgroep moeten wijzigen.

#### **4.5 Werkwijze fase IV (implementatie)**

Net als voor fase II en fase III wordt ook voor fase IV een plan van aanpak opgesteld. Onderdeel van het plan van aanpak zal zijn dat er drie gedetailleerde inrichtingsplannen worden opgesteld (één voor elke afdeling), een huisvestingsplan en een ICT plan. De drie inrichtingsplannen worden projectmatig opgezet. De inrichtingsplannen bevatten in elk geval:

- alle activiteiten die voorafgaand aan de start van het Participatiebedrijf ten behoeve van de afdeling moeten worden uitgevoerd;
- een actualisatie van bijlage 5 van het bedrijfsplan (overzicht resultaatgebieden, resultaten en taken);
- een beschrijving van de resultaten die de afdeling in 2019 (na de feitelijke start) gaat realiseren;
- de opzet van de overlegstructuur;
- een fysiek inrichtingsplan (inclusief werkruimte-/kamer-/kantoorindeling);
- een opzet van de activiteiten die worden ondernomen om de teamvorming te bevorderen;
- etc.etc.

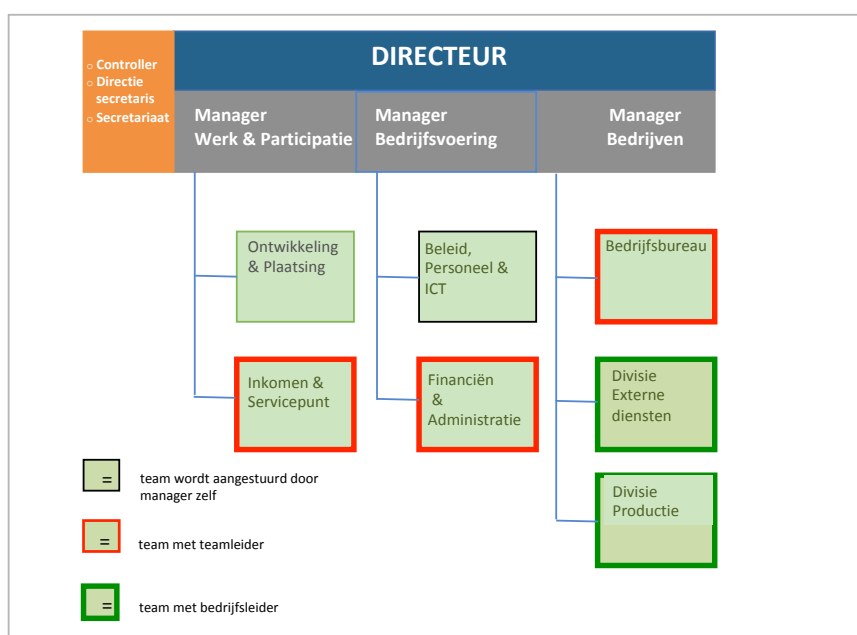
## 5 Definitieve inrichting en formatie

### 5.1 Inleiding

In de planfase zijn de inrichting en de formatie besproken met de managementteams en medewerkers van ISD de Kempen en WVK-groep. In die besprekingen zijn de werkprocessen verder uitgediept en zijn de volumes van het werk gezien. Op basis van die besprekingen zijn de definitieve organisatiestructuur en de formaties aangevuld en bijgesteld. In dit hoofdstuk is het resultaat van deze aanvulling en bijstelling opgenomen.

### 5.2 Definitieve organisatiestructuur

De definitieve organisatiestructuur (zie onderstaande figuur) gaat uit van drie afdelingen en een klein staf-team dat ondersteuning biedt aan het managementteam. Het managementteam bestaat uit vier leden: de directeur en drie managers.



De definitieve organisatiestructuur verschilt op een aantal punten met de in het bedrijfsplan opgenomen structuur:

- o de afdeling bedrijfsvoering heeft twee in plaats van drie teams. In het bedrijfsplan waren de administratieve medewerkers verdeeld over twee teams. In overleg met de medewerkers is besloten om de administraties samen te voegen in één team;
- o de drie teams van de afdeling bedrijven hebben nu elk een bedrijfsleider of teamleider. In het bedrijfsplan stuurde de manager het bedrijfsbureau zelf aan. Omdat het bedrijfsbureau een cruciale factor is voor de twee divisies en veel operationele aandacht vraagt, is besloten om dit team een eigen teamleider te geven. Het team heeft een leidinggevende nodig die voldoende tijd en aandacht aan de operatie kan geven. Dit gaat niet samen met de meer strategische sturing van de afdelingsmanager.
- o In het bedrijfsplan hadden de twee divisies een andere naam (gebaseerd op de productmarktcombinatie's: PMC's) en werden zij nog aangeduid als team. In overleg met de werkleiders is gekozen voor het begrip divisie en de omschrijvingen 'externe dienstverlening' en 'productie'. Dit sluit meer aan bij de in het bedrijfsleven gebruikte termen en voorkomt dat bij het eventueel wegvallen van een PMC in de toekomst, de vlag de lading niet meer dekt.

### 5.3 Definitieve formatie

De nieuwe organisatie hanteert bij het vaststellen van de formatie twee uitgangspunten

- o De organisatie krijgt een taakstellende formatie (in aantallen en geld) op basis van formatienormen;

- De omvang van de formatie beweegt mee ('trap op/trap af') met het aantal cliënten en het aantal doelgroepmedewerkers. In het bedrijfsplan is een uitgebreide toelichting gegeven op het 'trap op/trap af' principe.

Met behulp van deze uitgangspunten is in het bedrijfsplan een voorlopige schatting van de benodigde formatie gemaakt. In het bedrijfsplan is vervolgens geconcludeerd dat op basis van de eerste vergelijking opdrachtnemers concluderen dat de personele problematiek van de vorming van het participatiebedrijf beperkt zal zijn. Nu de functies zijn beschreven en de 'was-wordt'-lijst is gemaakt zijn meer definitieve conclusies getrokken (zie hoofdstuk 6).

Dit implementatieplan bevat de definitieve formatie. In beginsel staat hiermee de startformatie van het Participatiebedrijf vast. Deze startformatie is ook de basis voor de 'Nota financieel kader Participatiebedrijf'. Dit betekent niet dat er niets meer zou kunnen wijzigen. Dat past niet bij de opzet en ontwikkeling van een nieuw bedrijf. Mochten er wijzigingen nodig blijken, dan wordt dit via de systematiek van de begroting voorgelegd.

Afdeling/team	Formatie in fte
<b>Directie en staf MT</b>	7,50
<b>Afdeling Werk &amp; Participatie</b>	
Team Ontwikkeling & Plaatsing	12,50
Team Inkomen & Servicepunt	6,80
<b>Afdeling Bedrijfsvoering</b>	
Team Beleid, Personeel & ICT	12,80
Team Financiën & Administratie	16,50
<b>Afdeling Bedrijven</b>	
Team Bedrijfsbureau	14,00
Divisie Externe Diensten	21,00
Divisie Productie	14,00
<b>Totale formatie</b>	<b>105,10</b>
Minus formatie doelgroepmedewerkers	-25,30
<b>Totaal formatie regulier</b>	<b>79,80</b>

tabel 1 (totale formatie)

De reguliere formatie in het bedrijfsplan omvat 81,2 fte. De reguliere formatie in dit implementatieplan is 1,4 fte lager.

MT en staf MT		
Functienaam	fte	(in-)direct
Directeur	1,00	indirect
Manager Werk & Participatie	1,00	indirect
Manager Bedrijven	1,00	indirect
Manager Bedrijfsvoering	1,00	indirect
<b>Staf managementteam</b>		
Controller	1,00	indirect
Directiesecretaris	1,00	indirect
Management assistente	1,50	indirect
<b>Totaal</b>	<b>7,50</b>	

tabel 2 (formatie MT en staf)

AFDELING WERK EN PARTICIPATIE		
<b>Team Ontwikkeling &amp; Plaatsing</b>		
Funcienaam	fte	(in-)direct
Werk en Participatiecoach	8,00	indirect
Trainer	2,00	direct
Accountmanager	2,50	direct
<b>Totaal</b>	<b>12,50</b>	
<b>Team Inkomen &amp; Servicepunt</b>		
Teamleider/inkomensconsulent	0,80	indirect
Inkomensconsulent	5,00	direct
Handhavingsspecialist	1,00	direct
<b>Totaal</b>	<b>6,80</b>	

tabel 3: formatie afdeling Werk & Participatie

AFDELING BEDRIJFSVOERING		
<b>Team Beleid, Personeel &amp; ICT</b>		
Funcienaam	fte	(in-)direct
Beleidsmedewerker Participatiewet	1,50	indirect
Juridisch adviseur	0,50	indirect
Adviseur communicatie	0,60	indirect
Informatieadviseur & gegevensbeheer	1,00	indirect
Informatieanalist	0,60	indirect
Functioneel beheerder	2,50	indirect
Kwaliteitsmedewerker	2,00	indirect
Senior personeelsconsulent	0,80	indirect
Personeelsconsulent	1,50	direct
Ambtelijke secretaris OR	0,50	indirect
Verzuimrapporteur	0,80	direct
Adm. medewerker P&O	0,50	indirect
<b>Totaal</b>	<b>12,80</b>	
<b>Team Financiën &amp; Administratie</b>		
Funcienaam	fte	(in-)direct
Teamleider	1,00	indirect
Medewerkers PFC	3,00	indirect
Salarisadministrateur	1,00	indirect
Medewerker pers- en salaris adm.	1,00	indirect
Medewerker adm. ondersteuning	3,00	indirect
Medewerker (financiële-) adm.	3,00	Indirect
Medewerker uitkeringsadministratie	4,50	indirect
<b>Totaal</b>	<b>16,50</b>	

tabel 4: formatie afdeling Bedrijfsvoering

<b>AFDELING BEDRIJVEN</b>		
<b>Team bedrijfsbureau</b>		
Functienaam	fte	(in-)direct
Teamleider	1,00	indirect
Medewerker KAM	1,00	indirect
Sales manager	1,00	indirect
Medewerker bedrijfsbureau A	5,50	direct
Medewerker bedrijfsbureau B	1,50	direct
Medewerker magazijn	2,00	direct
Medewerker technische dienst	2,00	indirect
<b>Totaal</b>	<b>14,00</b>	
<b>Divisie Externe Diensten</b>		
Bedrijfsleider externe diensten	1,00	indirect
Werkleider	7,00	direct
Assistent werkleider	8,00	direct
Receptioniste / telefoniste	3,50	indirect
Huismeester (beveiliger)	1,50	indirect
<b>Totaal</b>	<b>21,00</b>	
<b>Divisie Productie</b>		
Bedrijfsleider Productie	1,00	indirect
Werkleider	5,00	direct
Assistent werkleider	8,00	direct
<b>Totaal</b>	<b>14,00</b>	

tabel 5: formatie afdeling Bedrijven

<b>Formatie doelgroepmedewerkers</b>	
Afdeling/team	Formatie in fte
<b>Directie en staf MT</b>	0
<b>Afdeling Werk &amp; Participatie</b>	0
verzuimrapporteur	0,8
adm. medewerker P&O	0,5
medewerker administratieve ondersteuning	1,0
medewerker financiële administratie	1,5
receptioniste/telefoniste	3,5
medewerkers bedrijfsbureau A	3,0
medewerker bedrijfsbureau B	1,0
medewerker magazijn	2,0
<b>medewerker technische dienst</b>	2,0
werkleider	1,0
assistent werkleiders	9,0
<b>Totaal</b>	<b>25,3</b>

tabel 6 formatie doelgroepmedewerkers

#### 5.4 Functies en functieboek

In bijlagen 2 en 3 zijn het functieboek en de 'was-wordt'-lijst van het Participatiebedrijf opgenomen. Aan de functies is een indicatieve waardering toegekend. Deze indicatieve waardering is gebaseerd op het HR21 systeem. Dit functiewaarderingssysteem van de Vereniging Nederlandse Gemeenten is een gemeenschappelijke meetlat voor functiebeschrijvingen en –waarderingen. Het systeem wordt in Ne-

derland gebruikt door circa 230 organisaties waaronder gemeenten, samenwerkingsverbanden, Wsw-bedrijven, omgevingsdiensten en veiligheidsdiensten.

In het Bedrijfsplan werd er in paragraaf 20.4 nog van uitgegaan dat het Participatiebedrijf het functieboek zou benutten dat in gebruik is bij de gemeenten en de GRSK. Daarbij werd in het bedrijfsplan opgemerkt dat dit functieboek op onderdelen niet helemaal geschikt lijkt te zijn voor het Participatiebedrijf. Sommige functies die voor het Participatiebedrijf nodig zijn, komen niet voorbij de vier gemeenten en de GRSK. In de betreffende paragraaf is opgemerkt dat hiervoor in de fase van het implementatieplan oplossingen moeten worden gevonden. Opdrachtnemers hebben in overleg met P&O deskundigen bezien hoe dit het beste kan worden opgelost. Een optie is om functies aan het functieboek van de gemeenten en GRSK toe te voegen. Het lastige is dat dit ook effect heeft op de opzet en samenhang van dit functieboek. Een alternatief is om voor het Participatiebedrijf niet uit te gaan van het functieboek van de Kempen, maar HR21 te benutten. Dit systeem kent een uitgebreide functiebibliotheek en het systeem wordt door meerdere Wsw-/Participatiebedrijven gebruikt. Een keuze voor HR21 betekent dat het Participatiebedrijf een duurzaam systeem benut dat 'onderhouden' wordt door een groot deel van de gemeentelijke overheid. Dit geeft flexibiliteit en vergemakkelijkt ook een eventuele toekomstige benchmark met soortgelijke organisaties naar formatie en functiewaarderingen.

Om die reden zijn de functies in het functieboek van het Participatiebedrijf bij wijze van pilot gebaseerd op het HR21 systeem. Dit betekent dat de functies indicatief zijn gewaardeerd. Na de start van het Participatiebedrijf wordt de pilot geëvalueerd (planning 2<sup>e</sup> helft 2019). Het evaluatierapport wordt aan het bestuur van de gemeenschappelijke regeling en aan de medezeggenschap voorgelegd. Bij de evaluatie worden de Kempen gemeenten en GRSK betrokken. Uitgangspunt van gemeenten, GRSK en Kempen gemeenten blijft immers dat het Participatiebedrijf hetzelfde systeem heeft als gemeenten en GRSK. In dat verband kan de pilot bij het Participatiebedrijf ook betekenis hebben voor de keuzes die gemeenten en GRSK op dit vlak moeten maken. Het kan ook betekenen dat een functie bij een definitieve keuze voor een functiewaarderingssysteem een andere waardering krijgt dan de indicatieve. Als sprake is van een hogere waardering wordt met terugwerkende kracht die hogere waardering toegepast. Mocht de functie lager gewaardeerd worden, dan behoudt de medewerker zijn rechten van de indicatieve waardering.

### **5.5 Plaatsing- en wervingsproces**

De vorming van het Participatiebedrijf voor de Kempengemeenten heeft gevolgen voor de medewerkers van WVK-groep en ISD de Kempen (GRSK). Op grond van de bepalingen zoals beschreven in de leidraad 'Organisatieverandering participatiebedrijf Kempengemeenten', wordt een plaatsingsprocedure gevolgd. Deze plaatsingsprocedure is gericht op maximale plaatsing binnen het Participatiebedrijf of bij de afdeling Maatschappelijke Dienstverlening binnen de GRSK. De eerste laag leidinggevende functies (directeur en managers) binnen het participatiebedrijf worden aangemerkt als nieuw en worden ingevuld door middel van een selectieprocedure. In de notitie 'plaatsing en wervingsproces' van 17-8-2018 staat het proces beschreven en in tijd uitgewerkt. Deze notitie is als bijlage 4 bij dit implementatieplan gevoegd.

### **5.6 Medezeggenschap**

Het besluit van de stuurgroep om de start van het Participatiebedrijf te temporiseren biedt ook de mogelijkheid om eventueel nog vóór de start van het Participatiebedrijf een nieuwe ondernemingsraad voor het Participatiebedrijf te vormen dan wel afspraken te maken over het moment waarop de nieuwe ondernemingsraad wordt gekozen. In het eerste kwartaal van 2019 bespreken de kwartiermaker en het platform medezeggenschap gezamenlijk de opzet van de medezeggenschap bij het Participatiebedrijf. Samen bespreken zij op welk moment het beste de verkiezingen kunnen worden georganiseerd.

## 6 Personele gevolgen

### 6.1 Inleiding op dit hoofdstuk

Dit hoofdstuk beschrijft de personele gevolgen van de vorming van het Participatiebedrijf. Het hoofdstuk is een aanvulling op hoofdstuk 21 van het bedrijfsplan. Daar zijn de personele gevolgen voor de reguliere medewerkers en de doelgroepmedewerkers beschreven. Omdat er zich geen wijzigingen hebben voorgedaan in de gevolgen voor de doelgroepmedewerkers, blijven de gevolgen voor hen in dit hoofdstuk buiten beschouwing. Deze gevolgen zijn afdoende beschreven in het bedrijfsplan. Daarbij wordt opgemerkt dat alle Wsw-medewerkers die nu in de interne organisatie werkzaam zijn, ook straks in de interne organisatie, los van de plaatsingsprocedure, worden geplaatst in hun huidige werk.

Dit is anders voor de reguliere medewerkers. De start van het Participatiebedrijf is getemporiseerd, er zijn kleine wijzigingen in de formatie aangebracht en de 'was-woord'-lijst is nu ook gereed. Daarbij heeft de temporisering ook effect op de bezetting op de startdatum (uiterlijk 1 juli 2019). Op deze elementen wordt in de vervolgparagrafen ingegaan.

### 6.2 Verwachte bezetting

De stuurgroep heeft op 30 augustus 2018 besloten dat de startdatum van het Participatiebedrijf wordt gewijzigd van 1 januari 2019 naar uiterlijk 1 juli 2019. In verband daarmee hebben opdrachtnemers de bezetting op de (uiterlijke) startdatum nader bezien. In de 'was-woord'-tabel (zie bijlage 3 bij dit implementatieplan) is zichtbaar gemaakt wat de verwachte bezetting is op 1 juli 2019. In de bezetting van ISD de Kempens en WVK-groep zijn alleen medewerkers opgenomen met een vaste aanstelling of een tijdelijke aanstelling bij wijze van proef. Medewerkers met een tijdelijke functie, uitzendkrachten of andere inhuur zijn niet meegenomen. Zij doen niet mee in het plaatsingsproces, maar kunnen, als er na afronding van het plaatsingsproces nog niet vervulde functies zijn, meedoen in een eventuele (externe) sollicitatieronde.

### 6.3 Analyse verschillen tussen formatie en bezetting

- De definitieve formatie van het Participatiebedrijf (paragraaf 5.3) en de formatie van de nieuwe afdeling maatschappelijke dienstverlening, voor zover betrekking hebben op de werkzaamheden van de ISD de Kempens die in deze afdeling komen, worden vergeleken met het totaal van de bezetting van WVK-groep en ISD de Kempens per 1 juli 2019 en 1 januari 2021. Op totaal niveau is sprake van een bezetting van circa 93 fte regulier personeel bij WVK-groep en ISD de Kempens en is de optelsom van de formaties van het Participatiebedrijf en het ISD-deel van de afdeling maatschappelijke dienstverlening:

<b>Reguliere medewerkers</b>	<b>FTE</b>
formatie Participatiebedrijf	79,80
formatie ISD deel afdeling MD	<u>30,50</u>
totale formatie	110,30
totale (verwachte) bezetting 1 juli 2019	<u>92,98</u>
onderbezetting (regulier)	17,32

Deze vergelijking laat zien dat er kwantitatief sprake is van onderbezetting.

- Op basis van de 'was-woord'-lijst kan ook een meer kwalitatieve vergelijking worden gemaakt. Een analyse van 'was-woord'-tabel laat zien dat:
  - voor 90% van de functies geldt dat er een voortgezette functie is en dat er in alle gevallen voldoende formatieruimte is om de huidige bezetting te plaatsen.
  - dat er bij WVK-groep 7 functies vervallen waarop nu een medewerker is geplaatst, hiervan geldt voor 1 functie dat deze overgaat naar SSC (technisch systeembeheer) en voor MT-functies geldt dat zij op basis van de leidraad worden aangemerkt als vervallen functie;
  - dat er bij ISD de Kempens 4 functies vervallen waarop nu een medewerker is geplaatst, hiervan geldt voor 1 MT functie dat deze is vervallen op basis van de leidraad;
  - dat er bij het Participatiebedrijf 17 (16,30 fte) aan nieuwe functies zijn, waaronder dus ook de functies op 1<sup>e</sup> echelon (MT-functies P-bedrijf);
  - dat er bij de afdeling Maatschappelijke dienstverlening 4 (3,9 fte) nieuwe functies zijn.

Opdrachtnemers stellen daarbij voor dat medewerkers die functievolgend zijn en vóór 1 juli 2020 met pensioen gaan niet meetellen in de bezetting van het Participatiebedrijf. Een formatieplaats die wordt bezet door een medewerker die vóór 1 juli 2020 met pensioen gaat leidt dus niet tot boventaligheid voor andere medewerkers.

## **7 Afdeling Werk & Participatie: inrichting en werkproces**

### **7.1 Inleiding op dit hoofdstuk**

Dit hoofdstuk kijkt af van de hoofdstukken 8 (afdeling Bedrijfsvoering) en 9 (afdeling Bedrijven). Die laatste twee afdelingen zijn in dit implementatieplan verder ingekleurd in vergelijking met de beschrijvingen in het Bedrijfsplan. Voor de afdeling Werk & Participatie is dit (nog) niet het geval. De 'blauwdruk' voor deze afdeling wordt het komende half jaar (1 oktober 2018 tot en met 30 maart 2019) in een 'praktijkclub' uitgewerkt. Daarbij gelden het bedrijfsplan en het implementatieplan als kader (inclusief formatie). Voor dit proces is een projectleider aangesteld. Zij heeft een projectteam van medewerkers (ISD de Kempen en WVK-groep) samengesteld. Zij rapporteert aan een lid van het MT van WVK-groep, een lid van ISD de Kempen en straks de kwartiermaker. Met dit projectteam en alle andere betrokken medewerkers wordt de in het bedrijfsplan en implementatieplan beschreven werkwijze in praktijk gebracht en (door-)ontwikkeld.

Met het project wordt beoogd dat nog vóór de feitelijke start van het Participatiebedrijf het kernproces van het Participatiebedrijf operationeel is. Er kan niet worden uitgesloten dat in het 'praktijkclub' blijkt dat aannames en/of werkwijzen die in het bedrijfsplan zijn beschreven moeten worden gewijzigd. Naar verwachting heeft dit geen gevolgen voor de (samenstelling van de) formatie, maar dat kan niet helemaal worden uitgesloten. Opdrachtnemers verwachten overigens dat het in dat geval om marginale bijstellingen van de formatie zal gaan. In voorkomend geval zal in nauw overleg met de ondernemingsraden worden bezien wat dit betekent voor het proces. Daarbij worden de kaders van de Wet op de ondernemingsraden uiteraard gerespecteerd.

### **7.2 Project 'van poort tot participatie'**

In de werkzaamheden van de afdeling Werk & Participatie ontmoeten ISD de Kempen en WVK-groep elkaar in het primair proces. In deze afdeling stroomt elke cliënt of nieuwe doelgroep-medewerker in. Er wordt, indien van toepassing bezien of de cliënt recht heeft op een uitkering en er vindt een traject van training & diagnose plaats. In dit traject wordt vastgesteld of en zo ja hoe groot de afstand tot de arbeidsmarkt is. Er vindt een indeling plaats in vier categorieën:

- a) de kandidaat kan direct worden geplaatst bij een (reguliere) werkgever; er zijn geen belemmeringen om binnen 0 tot 6 maanden te plaatsen;
- b) plaatsing bij een (reguliere) werkgever is binnen 6 tot 12 maanden is mogelijk, maar het is belangrijk om eerst in de praktijk aanvullende ervaring op te doen;
- c) plaatsing op werk is realistisch maar is alleen op wat langere termijn mogelijk. Voor deze mensen wordt een participatieplaats gezocht met een duidelijk ontwikkelplan;
- d) plaatsing op werk is niet realistisch, ook niet op de wat langere termijn. Ook voor deze mensen wordt een vorm van participatie gezocht, ook in deze situatie gebaseerd op een persoonlijk begeleidingsplan.

### **7.3 Werkgeversdienstverlening en '04-werkt'**

In het team ontwikkeling & plaatsing zijn de accountmanagers geplaatst. Zij maken in feite onderdeel uit van twee teams. Het team ontwikkeling & plaatsing is de organisatie-thuis basis, maar deze medewerkers verrichten hun werkzaamheden ook samen met collega's van het UWV. Het UWV en het Participatiebedrijf vormen samen het werkservicepunt in De Kempen. Dit werkgeversservicepunt De Kempen maakt op zijn beurt weer onderdeel uitmaakt van het grotere geheel van de werkgeversdienstverlening '04 werkt'. Net als voorheen participeert het Participatiebedrijf in het CMT van '04 werkt'.

### **7.4 Samenwerking met afdeling Bedrijven**

De afdelingen Bedrijven en de afdeling Werk & Participatie werken op meerdere vlakken met elkaar samen. Hieronder is een (niet limitatieve) opsomming opgenomen:

- o cliënten in Training & Diagnose maken gedurende de groepsgewijze aanpak op meerdere momenten kennis met het werk. Dat kan ook bij de afdeling Bedrijven zijn;
- o de afdeling Werk & Participatie kan de werkunits van de afdeling Bedrijven benutten om cliënten op een werkervaringsplaats te plaatsen. Dit vindt alleen plaats als dit in het belang van de cliënt is. Cliënten worden bij voorkeur op werkervaringsplaatsen bij reguliere werkgevers geplaatst. Als cliënten op een werkervaringsplaats worden geplaatst worden in de driehoek cliënt-werk & participatiecoach-werkleider afspraken gemaakt over de doelen die worden beoogd. Binnen de unit van de werkleider vindt de dagelijkse begeleiding plaats. De werk & participatiecoach treedt op als job-coach;

- de werk & participatiecoach van de afdeling Werk & Participatie doet de jobcoaching van gedetacheerde doelgroepmedewerkers, stelt inleencontracten op en is betrokken bij eventuele herplaatsing van gedetacheerden;
- etc.

### **7.5 Kernresultaatgebieden, resultaten en taken**

In bijlage 5 van het bedrijfsplan zijn de kernresultaatgebieden, resultaten en taken van deze afdeling beschreven. In de fase van de implementatie wordt deze bijlage op volledigheid gecheckt. In bijlage 2 is het functieboek van het Participatiebedrijf opgenomen. Voor een goed begrip van dit hoofdstuk is het nodig om deze twee bijlagen bij de tekst te betrekken.

## 8 Afdeling Bedrijfsvoering: inrichting en werkproces

### 8.1 Inleiding op dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk is de inrichting van de afdeling Bedrijfsvoering beschreven, wordt een toelichting gegeven op de werkprocessen en is beschreven welke werkzaamheden in de implementatiefase (vanaf 4<sup>e</sup> kwartaal 2018 tot en met start Participatiebedrijf) moeten worden uitgevoerd om deze afdeling goed van start te laten gaan. De afdeling bedrijfsvoering werkt voor de gehele organisatie: de afdeling werk & participatie, de afdeling bedrijven en voor het managementteam.

In bijlage 5 van het bedrijfsplan zijn de kernresultaatgebieden, resultaten en taken van deze afdeling beschreven. In de fase van de implementatie wordt deze bijlage op volledigheid gecheckt. In bijlage 2 is het functieboek van het Participatiebedrijf opgenomen. Deze zaken worden in dit hoofdstuk gecombineerd. Dit implementatieplan beperkt zich hoofdzakelijk tot de taken die veranderen ten opzichte van de huidige werkwijze(n) dan wel geheel nieuw zijn binnen het Participatiebedrijf.

### 8.2 Toelichting op de positionering van de afdeling Bedrijfsvoering

In het organogram van het nieuwe Participatiebedrijf is de afdeling Bedrijfsvoering tussen de beide andere afdelingen gepositioneerd. Deze positionering symboliseert de taak van deze afdeling letterlijk: links en rechts daar waar zij dat zien en kunnen: ondersteunen van het primair proces. De afdeling Bedrijfsvoering heeft geen kaderstellende taak richting de beide afdelingen. De kaders voor de afdelingen, inclusief de afdeling bedrijfsvoering, worden in het managementteam vastgesteld en zijn een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het managementteam. Dit in lijn met de in het bedrijfsplan beschreven managementvisie.

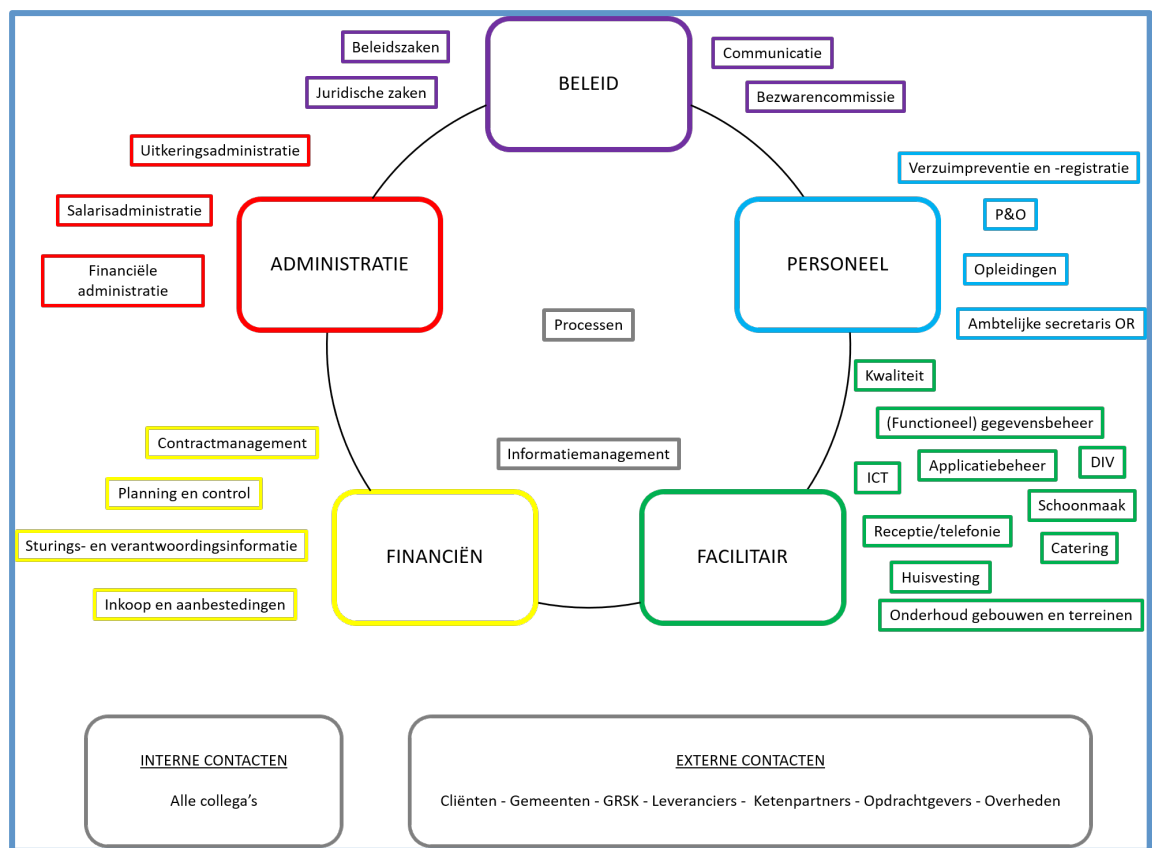
### 8.3 Vijf taakgebieden

Binnen de afdeling Bedrijfsvoering vinden alle ondersteunende werkzaamheden plaats. Deze clusteren we binnen vijf taakgebieden. Per taakgebied zijn in onderstaande tabel de resultaatgebieden opgesomd. In bijlage 5 van het bedrijfsplan zijn voor alle resultaatgebieden de resultaten en taken uitgewerkt.

<b>Taakgebied</b>	<b>Resultaatgebied</b>
Beleidsvoorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Afstemming gemeenten/sociaal domein</i></li> <li>- <i>(meerjaren-)Beleid</i></li> <li>- <i>Jaarplan</i></li> <li>- <i>Cliëntenparticipatie</i></li> <li>- <i>Bezwaar en beroep</i></li> <li>- <i>Juridisch control en advies</i></li> <li>- <i>Juridisch kennismanagement</i></li> <li>- <i>Procesinrichting</i></li> <li>- <i>Externe strategische communicatie</i></li> <li>- <i>Doelgroep communicatie</i></li> <li>- <i>Interne communicatie</i></li> <li>- <i>Communicatiedragers</i></li> <li>- <i>Kennismanagement</i></li> <li>- <i>Informatiemanagement</i></li> <li>- <i>Informatievoorziening</i></li> <li>- <i>ICT</i></li> </ul>
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>P&amp;O beleid en instrumenten (via GRSK)</i></li> <li>- <i>Advies management (via GRSK)</i></li> <li>- <i>P&amp;O beleid en advisering doelgroep medewerkers en advies management en werkleiding (via GRSK)</i></li> <li>- <i>Advisering medewerkers (via GRSK)</i></li> <li>- <i>Beheer van formatie en bezetting</i></li> <li>- <i>Bedrijfsmaatschappelijk werk</i></li> <li>- <i>Verzuimbegeleiding</i></li> </ul>
Facilitair	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>DIV</i></li> <li>- <i>Investerings en groot onderhoud</i></li> <li>- <i>bedrijfsmiddelen</i></li> <li>- <i>Huisvesting</i></li> </ul>
Financiën	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>P&amp;C cyclus</i></li> <li>- <i>kwaliteit</i></li> </ul>

- Administratie
- Financiële administratie
  - Administratie uitkeringen Participatiewet
  - Inkoop

In onderstaande figuur zijn de vijf taakgebieden en de resultaatgebieden zichtbaar gemaakt. In elk taakgebied kunnen resultaten alleen worden geboekt in een netwerk van/door nauwe samenwerking met interne en externe contacten. Onderstaande figuur maakt dit zichtbaar:



Het participatiebedrijf is een uitvoeringsorganisatie. Dit betekent dat het beleid wordt vastgesteld door de gemeenten. Vanuit de afdeling bedrijfsvoering wordt in nauwe samenwerking met gemeenten de belevingsvorming ondersteund en voorbereid. Die belevingsvoorbereiding is integraal: belevingsinhoudelijk, financieel en juridische advisering/voorbereiding worden in de afdeling gecombineerd.

#### 8.4 Continuïteit bedrijfsvoering gaat vóór innovatie

De bundeling van (een deel van) ISD de Kempen en WVK-groep heeft een groot effect op de bedrijfsvoeringsprocessen. Op vrijwel elk taakgebied doen zich wijzigingen voor en bij vrijwel elke deeltaak moet de vraag worden gesteld: hoe gaan we na de samenvoeging deze werkzaamheden gezamenlijk inrichten? Soms zijn er aanvullende taken, vaak zijn er overlappende taken. De werkzaamheden die in dit kader moet worden uitgevoerd zijn talrijk en vereisen dat in detail moet worden nagegaan hoe de bundeling moet worden uitgevoerd.

Zeker bij de afdeling bedrijfsvoering is het nodig om prioriteit te stellen. Daarbij geldt de hoofdregel dat de continuïteit van de bedrijfsvoering voor innovatie gaat. Dit betekent dat de integratie van beide organisaties in beginsel beleidsarm (organisatiebeleid) zal zijn. Het is heel aantrekkelijk om nu al na te denken over de kansen die door de bundeling ontstaan, maar het risico is groot dat nieuwe initiatieven in mooie voornemens blijven steken omdat de werkelijkheid van het fusieproces alle aandacht vraagt.

De keuze is om bij de start van het Participatiebedrijf de continuïteit van de bedrijfsvoering voorrang te geven, leidt er toe dat het nieuwe Participatiebedrijf in beginsel de optelsom van de bestaande processen en systemen wordt. Primaire doelstelling is om te zorgen dat alles blijft draaien en dat het primair

en ondersteunend proces ook na de samenvoeging gewoon door blijft werken. Opdrachtgevers, cliënten en doelgroepmedewerkers mogen geen nadeel ondervinden van de samenvoeging.

In het meerjarenbeleidsplan (zie paragraaf 17.3 van het Bedrijfsplan) wordt de doorontwikkeling van de afdeling bedrijfsvoering beschreven. Dit hoofdstuk van het implementatieplan beperkt zich nu tot die zaken die veranderen ten opzichte van de huidige werkwijze(n).

## 8.5 Implementatie

### 8.5.1 Inleiding

In deze paragraaf zijn voor de afdeling *uitgewerkt welke voorbereidende werkzaamheden in de implementatiefase moeten worden uitgevoerd om de afdeling Bedrijfsvoering in staat te stellen om vanaf de start de interne en externe klanten goed te kunnen bedienen. De opsomming in deze paragrafen is niet limitatief. Bij het opstellen van het implementatieplan is al gebleken dat de 'to do-list' telkens verder toenam. De huidige medewerkers worden de komende maanden betrokken om er voor te zorgen dat zo weinig mogelijk zaken aan het toeval worden overgelaten.*

### 8.5.2 Teamindeling en uitbesteding

De medewerkers binnen de afdeling Bedrijfsvoering zijn functioneel opgedeeld in twee teams:

- a. het Team Beleid, Personeel & Facilitair (aangestuurd door de manager Bedrijfsvoering);
- b. het Team Financiën & Administratie (aangestuurd door een teamleider).

Niet alle werkzaamheden worden in de teams uitgevoerd. De volgende werkzaamheden worden (deels) extern uitbesteed:

- IC controle uitvoering Participatiewet;
- Bezwaar- en beroepprocedures;
- Uitvoering Bbz;
- inkoop- en aanbesteding.

Een deel van de werkzaamheden wordt intern uitbesteed bij de afdeling bedrijven:

- schoonmaak;
- kantine;

### 8.5.3 Taakgebied Beleid

Taak	<b>Formuleren beleid (primair proces en organisatieontwikkeling).</b>
Situatie WVK-groep	De uitvoering van de Wsw is beleidsarm. De (beperkte) beleidsvoorbereiding wordt uitgevoerd door het MT-lid Sociale en Juridische Zaken. Het beleid m.b.t. organisatieontwikkeling is een gezamenlijke taak van het MT.
Situatie ISD de Kempen	De beleidsvoorbereiding is belegd bij beleidsmedewerkers. Uit de aard van de taak van de ISD de Kempen is dit een vrij omvangrijk werkpakket. Het beleid m.b.t. organisatieontwikkeling is een gezamenlijke taak van het MT met ondersteuning vanuit de centrale afdelingen van de GRSK.
Implementatie PB	Het beleid met betrekking tot het primair proces en de organisatieontwikkeling wordt binnen de afdeling Bedrijfsvoering uitgevoerd. De directiesecretaris heeft een taak bij de meer strategische beleidsvorming (beide aspecten). In de praktijk werkt de afdeling beleid nauw samen met de directiesecretaris. De beleidsmedewerkers onderhouden contacten met de beleidsmedewerkers van gemeenten en cliëntenraden.
Cruciaal systeem	Geen.
Externe partij	Niet.
Actiepunt implementatie	Totaal actueel overzicht maken van beleidsstukken en bepalen op welke beleidsterreinen op welk moment een actualisatieslag dan wel andere actie moeten worden ondernomen.
Deadline	1 april 2019.

Taak	<b>Bezwarencommissie (uitkeringen)</b>
Situatie WVK-	Door het bestuur van WVK worden geen beslissingen genomen waartegen door

groep	externen bezwaar of beroep kan worden ingesteld.
Situatie ISD de Kempen	Door het bestuur van de GRSK worden met betrekking tot uitkeringen en verstrekkingen besluiten genomen waartegen bezwaar en beroep mogelijk is. ISD de Kempen verricht voor wat betreft bezwaar en beroep de taken over het hele sociale domein (Jeugd, Wmo en Participatiewet). De kwaliteitsmedewerker levert ondersteuning (zowel inhoudelijk als administratief) aan de bezwaarschriftencommissie. De commissie heeft een externe voorzitter.
Implementatie PB	Er is één bezwarencommissie sociaal domein. Deze wordt ondergebracht bij de GRSK. De commissie adviseert het bestuur van het Participatiebedrijf.
Cruciaal systeem	Geen.
Externe partij	Onafhankelijke voorzitter
Actiepunt implementatie	Regeling aanpassen (door GRSK). Instemmen met toepassen van de regeling door bestuur PB.
Deadline	1 april 2019.

Taak	<b>Communicatie</b>
Situatie WVK-groep	Er is geen communicatiemedewerker in dienst, wordt projectmatig ingehuurd.
Situatie ISD de Kempen	Er is geen communicatiemedewerker in dienst maar daar waar communicatie nodig is wordt dit verzorgd door een van de Kwaliteitsmedewerkers. De voorlichting vindt in nauwe samenwerking met de communicatiemedewerkers van de gemeenten plaats.
Implementatie PB	Er wordt een communicatiemedewerker aangeworven. Tijdelijk wordt expertise op strategisch niveau ingehuurd. Er wordt onderscheidt gemaakt in communicatie t.b.v. externe contacten en ten behoeve van interne contacten.
Cruciaal systeem	Intranet en Internet
Externe partij	Geen
Actiepunt implementatie	Opstellen (operationeel) communicatieplan Participatiebedrijf.
Deadline	1 april 2019

Taak	<b>Juridische zaken</b>
Situatie WVK-Groep	Wordt uitgevoerd door het MT-lid Sociale en Juridische zaken.
Situatie ISD de Kempen	Wordt uitgevoerd door de juridisch medewerker/kwaliteitsmedewerker. Gedurende de implementatie biedt extern juridische adviseur desgewenst ondersteuning bij alles rondom het traject van de wijzigingen van de gemeenschappelijke regelingen.
Implementatie PB	Juridische zaken worden belegd bij de juridische adviseur.
Cruciaal systeem	Geen
Externe partij	I.v.m. aanpassen gemeenschappelijke regeling en onderliggende regelgeving en besluitvorming.
Actiepunt implementatie	De autorisatiematrix en mandaatregeling voor het Participatiebedrijf moet worden opgesteld. Alle lopende contracten worden in kaart gebracht (inclusief looptijd, vervaldata) en vastgelegd in een register.
Deadline	1 april 2019.

Taak	<b>Kwaliteit</b>
Situatie WVK-groep	Er is een KAM-medewerker (kwaliteit, arbeidsomstandigheden, milieu) in dienst, geen uitgewerkt beleidsbeleid voor het primair proces.
Situatie ISD de Kempen	De kwaliteit van werken wordt permanent bewaakt a.d.h.v. het kwaliteitsplan; focus ligt op de rechtmatigheid. Jaarlijks is er een cliënttevredenheidsonderzoek Wmo en eens per twee jaar een klanttevredenheidsonderzoek t.b.v. de participatiewet.
Implementatie PB	De kwaliteitsmedewerker draagt zorg voor de kwaliteitsbewaking van processen en procedures op het gebied van de dienstverlening van het participatiebedrijf Dit is inclusief toepassing van de privacywetgeving en gegevensbeheer..
Cruciaal systeem	

Externe partij	
Actiepunt implementatie	Kwaliteitssysteem Participatiebedrijf inrichten.
Deadline	1 juli 2019 of zoveel eerder als het Participatiebedrijf start.

<b>Taak</b>	<b>Processen</b>
Situatie WVK-groep	Binnen Groen zijn de processen beschreven i.v.m. ISO-certificering. Overige processen zijn veelal globaal omschreven t.b.v. voormalige ISO-certificeringen. Deze zijn weliswaar "oud", maar omdat er weinig veranderd nog wel actueel. Voor opdrachten worden vanuit de bedrijfsbureau de handelingen voor de Wsw-medewerkers (visueel) uitgewerkt.
Situatie ISD de Kempen	Alle werkprocessen Werk, Inkomen, Zorg, Schuldhulpverlening en Bedrijfsvoering zijn eenduidig door de kwaliteitsmedewerker beschreven. In het kader van de AVG zijn de processen beschreven op het gebied van privacy en gegevensbescherming.
Implementatie PB	De bestaande procesomschrijvingen worden overgenomen en daar waar relevant bijgewerkt c.q. aangevuld m.b.v. Lean Management / Six Sigma.
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	Alle werkprocessen van het Participatiebedrijf worden conform de systematiek van ISD de Kempen beschreven.
Deadline	1 juli 2019 of zoveel eerder als het Participatiebedrijf start.

#### 8.5.4 Personeel

<b>Taak</b>	<b>Ambtelijk secretariaat OR</b>
Situatie WVK-groep	Het secretariaat levert ondersteuning (administratief) aan de OR.
Situatie ISD de Kempen	ISD de Kempen heeft geen eigen OR, wordt op GRSK-niveau georganiseerd.
Implementatie PB	De werkwijze van WVK wordt overgenomen, met dien verstande dat er ruimte in de formatie is opgenomen en de ondersteuning dus niet meer ten laste komt van de productiviteit van het secretariaat.
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	Geen.
Deadline	N.v.t.

<b>Taak</b>	<b>Opleidingen</b>
Situatie WVK-groep	Op basis van functioneringsgesprekken wordt situationeel opleidingsbudget toegekend. Voor doelgroep-medewerkers zijn er jaarlijkse vakinhoudelijke opleidingen en situationele opleidingen gericht op arbeidsontwikkeling.
Situatie ISD de Kempen	Van medewerkers wordt verwacht dat ze de juiste (voor)opleidingen hebben. Op basis van functioneringsgesprekken en directe verzoeken van medewerkers wordt situationeel opleidingsbudget toegekend.
Implementatie PB	In het Meerjarenbeleidsplan zijn de algemene opleidings- en ontwikkeldoelen vastgesteld. Deze doelen worden jaarlijks vertaald in een opleidingsplan. De P&O consulent coördineert en ondersteunt. wordt. De verantwoordelijkheid ligt in de lijn.
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	Het MJB is niet gereed voor de start van het PB. Voor de 2 <sup>e</sup> helft van 2019 wordt na afronding van de personele toedeling een opleidingsplan opgesteld op basis van de startgesprekken.
Deadline	3 maanden na afronding van de personele toedeling.

Taak	<b>P&amp;O</b>
Situatie WVK-groep	Wordt in eigen beheer gedaan door de P&O-medewerkers.
Situatie ISD de Kempen	Verantwoordelijkheid ligt in de lijn, met een adviserende rol vanuit GRSK afdeling P&O. Het proces vastgelegd in "mijnP&O".
Implementatie PB	De P&O activiteiten worden uitbesteed aan GRSK voor de ambtenaren. Voor de doelgroepmedewerkers wordt dit uitgevoerd door de P&O adviseur van het P.-bedrijf. Het participatiebedrijf maakt, net zoals de vijf gemeenten en BIZOB, gebruik van de P&O dienstverlening van de GRSK Samenwerking Kempen gemeenten. In eerste instantie, vanaf 2019, alleen op het onderdeel personeelsadviesing. De personeelsadviseur wordt via een dienstverleningsovereenkomst vanaf 2019 beschikbaar gesteld aan het participatiebedrijf. In deze overeenkomst wordt opgenomen wat het participatiebedrijf als klant mag verwachten van de dienstverlening van de GRSK..
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inventariseren/harmoniseren personeelsbeleid en reglementen;</li> <li>- daar waar nodig afstemmen met medezeggenschap;</li> <li>- Opstellen van een dienstverleningsovereenkomst.</li> </ul>
Deadline	1 juli 2019 of zoveel eerder als het Participatiebedrijf start.

Taak	<b>Personeels- en salarisadministratie</b>
Situatie WVK-groep	Wordt in eigen beheer gedaan.
Situatie ISD de Kempen	Mutaties worden doorgegeven door de managers aan Personeelszaken GRSK. Personeelszaken GRSK verwerkt de mutaties in "mijn P&O".
Implementatie PB	<p>Wordt gedaan vanuit het systeem van WVK; ambtenaren van ISD de Kempen worden hierin opgenomen. Doelstelling is om op termijn over te gaan op één personeels- en salarisadministratie voor het PB, GRSK en de aangesloten gemeenten.</p> <p>Het participatiebedrijf voert tot nader order zelf haar personeel- en salarisadministratie. Na start van het Participatiebedrijf wordt gezien of het mogelijk is de personeelsadministraties van het participatiebedrijf en de GRSK te integreren. Indien dit mogelijk wordt deze taak belegd bij de GRSK.</p>
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	Overzetten van ISD-medewerkers naar systeem WVK en alle daarmee samenhangende werkzaamheden.
Deadline	Uiterlijk 1 juli 2019 of zoveel eerder als het Participatiebedrijf start.

Taak	<b>Verzuimpreventie cliënten/(doelgroep)medewerkers</b>
Situatie WVK-groep	Er zijn een arbo-arts en een verzuimrapporteur in dienst.
Situatie ISD de Kempen	Via GRSK zijn de arbo-zaken uitbesteed aan externe partij. De bedrijfsarts van WVK wordt ingezet voor cliënten van ISD de Kempen t.b.v. controle gericht op het voorkomen van misbruik van inkomensvoorzieningen.
Implementatie PB	De werkwijze van WVK-groep wordt in het Participatiebedrijf gecontinueerd. In het Participatiebedrijf worden de diensten van de bedrijfsarts ingekocht.
Cruciaal systeem	
Externe partij	Arbo-arts
Actiepunt implementatie	In overleg met bedrijfsarts WVK-groep maken van een transitieplan van de huidige situatie (bedrijfsarts in loondienst bij WVK-groep) naar de nieuwe situatie waarin deze functie wordt ingekocht.
Deadline	1 april 2019 is transitieplan gereed.

Taak	<b>Bezwarencommissie P&amp;O aangelegenheden</b>
Situatie WVK-groep	Er is bezwarencommissie gericht op arbeidsrechtelijke zaken met medewerkers.

Situatie ISD de Kempen	Er is een bezwarencommissie P&O aangelegenheden samen met de gemeenten ingesteld. Deze commissie adviseert over arbeidsrechtelijke zaken aan het DB.
Implementatie PB	Het Participatiebedrijf maakt gebruik van de bezwarencommissie P&O aangelegenheden van GRSK/gemeenten.
Cruciaal systeem	
Externe partij	Onafhankelijke voorzitter
Actiepunt implementatie	Regeling aanpassen.
Deadline	1 januari 2019 /

#### 8.5.5 Facilitair

Taak	<b>Applicatiebeheer</b>
Situatie WVK-groep	Wordt in eigen beheer gedaan.
Situatie ISD de Kempen	Functioneel applicatiebeheer wordt zelf gedaan, het technisch beheer is ondergebracht bij SSC de Kempen.
Implementatie PB	De huidige situaties blijven vooralsnog gehandhaafd. Op termijn het technisch beheer onderbrengen bij SSC de Kempen met een eigen SLA. >> Zie deelplan ICT
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	
Deadline	

Taak	<b>Catering</b>
Situatie WVK-groep	Wordt intern door doelgroep-medewerkers gedaan (interne detachering). Koffie/thee-voorziening op de werkplek. Centrale kantine.
Situatie ISD de Kempen	Wordt uitbesteed aan WVK-groep. Koffie/thee-voorziening op de werkplek. Centrale kantine mogelijkheid bij WVK-groep.
Implementatie PB	Wordt intern door doelgroep-medewerkers gedaan (interne detachering). Centrale kantine blijft. Koffie/thee-voorziening op de werkplek wordt overgenomen door automaten.
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	Werkplan kantine Participatiebedrijf opstellen: openingstijden, verstrekkingen, vergaderservice, automaten.
Deadline	1 april 2019.

Taak	<b>DIV</b>
Situatie WVK-groep	Papieren archief
Situatie ISD de Kempen	Papieren archief, de archivering dient te worden geoptimaliseerd i.v.m. de Archiefwet. Verantwoordelijkheid ligt bij ISD de Kempen maar in de praktijk worden de dossier overgedragen aan de gemeenten.
Implementatie PB	Voorlopig nog analoog archief, nieuwe cases zoveel mogelijk digitaal. In het MJB opnemen hoe digitalisering vorm krijgt. Met gemeenten en toezichthouder afspraken maken over (voorlopig) archiefbeleid Participatiebedrijf (juridisch getoetst). Splitsing aanbrengen in blijvende en over te hevelen dossiers. Zie ook deelplan ICT.
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	(voorlopig) Archiefbeleid Participatiebedrijf. Zorgdragen dat archieven op orde zijn. Archief overdragen conform vereisten.
Deadline	Uiterlijk 1 juli 2019 of zoveel eerder als Participatiebedrijf start.

Taak	<b>(Functioneel) gegevensbeheer</b>
Situatie WVK-groep	Sinds begin 2018 een medewerker hiervoor in dienst.
Situatie ISD de Kempen	Uitbesteed aan GR SK (staf)
Implementatie PB	Zal in eigen beheer gebeuren met ondersteuning vanuit SSC de Kempen. Privacy officer in dienst, maar de verantwoordelijke functie (FG) wordt gedeeld met GR SK. >> Zie deelplan ICT
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	Gedeelde functie met GR SK formeel vastleggen.
Deadline	1 januari 2019 /

Taak	<b>Huisvesting</b>
Situatie WVK-groep	Beheer gebouwen vindt in eigen beheer plaats (met doelgroepmedewerkers).
Situatie ISD de Kempen	ISD de Kempen huurt gebouwen/kantoren. Verhuurder voert deze werkzaamheden uit.
Implementatie PB	Beheer gebouwen vindt in beheer uit (met doelgroepmedewerkers). Verhuisbewegingen als gevolg van vorming Participatiebedrijf conform inhuizingsplan uitvoeren.
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	1 maart 2019: inhuizingsplan gereed. 1 maart 2019 tot start Participatiebedrijf.
Deadline	1 juli 2019 of zoveel eerder als Participatiebedrijf start.

Taak	<b>Receptie-/ telefonie-functie</b>
Situatie WVK-groep	Wordt in eigen beheer gedaan door (doelgroep-)medewerkers.
Situatie ISD de Kempen	Receptie wordt in eigen beheer gedaan, telefonie via SSC de Kempen.
Implementatie PB	Receptie en telefonisten functie blijven eigen beheer, met (doelgroep-) medewerkers. Voor de apparatuur: zie deelplan ICT.
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	Het PB heeft 1 centrale receptie. Er zijn nu meerdere recepties. Integratie/samenwerking met de klantontvangst functie in het dienstverleningsconcept (werkcafé) wordt nader bezien en operationeel gemaakt.
Deadline	1 juli of zoveel eerder als het Participatiebedrijf start.

Taak	<b>Schoonmaak</b>
Situatie WVK-groep	Wordt intern door doelgroep-medewerkers gedaan.
Situatie ISD de Kempen	Wordt uitbesteed aan WVK-groep.
Implementatie PB	Wordt intern door doelgroep-medewerkers gedaan.
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	Schoonmaakplan opstellen/actualiseren i.v.m. start Participatiebedrijf.
Deadline	1 juli of zoveel eerder als het Participatiebedrijf start.

Taak	<b>ICT</b>
Situatie WVK-groep	Zie hoofdstuk 13, Migratieplan ICT.

↔	
Deadline	

#### 8.5.6 Financiën

<b>Taak</b>	<b>Contractmanagement en Inkoop &amp; Aanbestedingen</b>
Situatie WVK-groep	Contracten liggen decentraal vast. Afhankelijk van de verwachte inkoopbedragen wordt er per project een inkoopstrategie opgesteld. Projectgebonden inkoop loopt via de bedrijfsbureau.
Situatie ISD de Kempen	Contracten worden geregistreerd in Corsa. Grote aanbestedingen lopen via BIZOB. Inhuur personeel verloopt via een inkoopconstructie met Yacht.
Implementatie PB	Alle contracten worden centraal geregistreerd. Alle inkopen vinden plaats met ondersteuning vanuit de afdeling bedrijfsvoering (raamcontracten en eenmalige inkooptrajecten). In de implementatiefase wordt onderzocht op welke wijze BIZOB wordt ingeschakeld. In bevoegdhedenmatrix vastgelegd wie bestellingen tot welke niveau mag doen Bij grote Europese aanbestedingen wordt zo nodig extern advies gevraagd. Waar nodig wordt externe expertise ingekocht.
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	Zie ook juridische zaken. Inkoopbeleid is geformuleerd. Raamcontracten zijn up to date. Bevoegdhedenmatrix is opgesteld.
Deadline	1 juli 2019 of zoveel eerder als het Participatiebedrijf start.

<b>Taak</b>	<b>Informatiemanagement Planning &amp; control Sturings- en verantwoordingsinformatie</b>
Situatie WVK-groep	Begroting, kwartaalrapportages, jaarrekening / managementinformatie, fte, ziekte% in- en uitstroom + reden maandelijks intern + interne analyse. over alle werkzaamheden vinden controle werkzaamheden plaats o.a. t.b.v. accountant
Situatie ISD de Kempen	Middels een jaarlijks Bedrijfsplan, maraps, kernkaarten en jaarrekening wordt informatie, prognoses, planningen verstrekt aan GR SK en gemeenten. Voor de dagelijkse aansturing en procesbeheersing worden periodiek query's gedraaid. O.b.v. van mandaat wordt t.a.v. uitkeringen (rechtmatigheid), SHV en Wmo steekproefsgewijze getoetst. Tevens vindt er periodiek t.a.v. deze regelingen interne controle (uitbestede aan externe) plaats. Vanuit de landelijke overheid worden er audits gedaan o.a. SUWI-controle.
Implementatie PB	Verantwoordingsstukken P&C-cyclus die voldoen aan de behoefte van de gemeenten.
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	Formats van de verantwoordingsstukken worden opgesteld.
Deadline	1 juli 2019 of zoveel eerder als het Participatiebedrijf start.

#### 8.5.7 Administratie

<b>Taak</b>	<b>Financiële administratie</b>
Situatie WVK-groep	Er wordt gebruik gemaakt van JDE (ERP-pakket).
Situatie ISD de Kempen	Wordt volledig gedaan door ISD de Kempen wat betreft de Programmakosten. Voor de bedrijfsvoeringskosten vindt afstemming plaats met de controller van de GR SK.
Implementatie PB	De administraties worden per 1 januari 2020 volledig geïntegreerd. Omdat het Participatiebedrijf niet op 1 januari 2019 maar uiterlijk 1 juli 2019 start, wordt in 2019 nog in twee administraties geadmistreerd. Dit betekent dat ultimo 2019 de geboekte bedragen aan de juiste entiteit (Participatiebedrijf of GR SK) moe-

	ten worden toegekend en dat bedragen van grootboekrekeningen die betrekking hebben op de periode startdatum Participatiebedrijf tot 31 december 2019, moeten worden gesplitst.
Cruciaal systeem	JDE (ERP-pakket)
Externe partij	
Actiepunt implementatie	Boekingssystematiek 2019 goed vastleggen zodat splitsing ultimo 2019 zo eenvoudig mogelijk kan worden gerealiseerd.
Deadline	1 april 2019

<b>Taak</b>	<b>Salarisadministratie</b>
Situatie WVK-groep	Wordt in eigen beheer gedaan.
Situatie ISD de Kempen	Wordt door GRSK afdeling P&O gedaan.
Implementatie PB	Wordt gedaan vanuit het systeem van WVK; ambtenaren van ISD de Kempen worden hierin opgenomen. Doelstelling is om op termijn over te gaan op één personeels- en salarisadministratie voor het PB, GRSK en de aangesloten gemeenten. Zie personeel- en salarisadministratie.
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	Overzetten van ISD-medewerkers naar systeem WVK.
Deadline	1 juli 2019 of zoveel eerder als het Participatiebedrijf start.

<b>Taak</b>	<b>Uitkeringsadministratie</b>
Situatie WVK-groep	Is niet van toepassing.
Situatie ISD de Kempen	Wordt volledig in eigen beheer gedaan.
Implementatie PB	De werkwijze van ISD de Kempen wordt overgenomen door het Participatiebedrijf.
Cruciaal systeem	
Externe partij	
Actiepunt implementatie	Geen.
Deadline	nvt

## 9 Afdeling Bedrijven: inrichting en werkproces

### 9.1 Inleiding op dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk is de inrichting van de afdeling Bedrijven beschreven, wordt een toelichting gegeven op de werkprocessen en is beschreven welke werkzaamheden in de implementatiefase (vanaf 4<sup>e</sup> kwartaal 2018 tot en met start Participatiebedrijf) moeten worden uitgevoerd om deze afdeling goed van start te laten gaan.

In bijlage 2 van dit bedrijfsplan zijn voor de afdeling de resultaatgebieden, resultaten en taken beschreven. In bijlage 3 is het functieboek van het Participatiebedrijf opgenomen. Voor een goed begrip van dit hoofdstuk is het nodig om deze twee bijlagen bij de tekst te betrekken.

De afdeling Bedrijven bevat alleen processen die op dit moment bij WVK-groep worden uitgevoerd. Door de vorming van het Participatiebedrijf verandert de aard van het werk in de kern niet. Wel is de vorming van het Participatiebedrijf het moment om op onderdelen nadere keuzes te maken. In dit hoofdstuk zijn deze toegelicht en wordt zichtbaar wat er als gevolg van de vorming van het Participatiebedrijf verandert. Daarnaast blijven er ook zaken hetzelfde of is sprake van een reguliere doorontwikkeling. Die zaken die zijn te vatten onder de reguliere uitvoering (bijvoorbeeld sturen op KPI's) of doorontwikkeling (bijvoorbeeld digitalisering urenverantwoording) zijn in dit implementatieplan niet opgesomd.

### 9.2 Toelichting op het 'karakter' van de afdeling Bedrijven

#### 9.2.1 Algemeen

Onder de afdeling Bedrijven vallen de omzet genererende activiteiten die door doelgroepmedewerkers (Wsw, nieuw beschut, LKS of eventueel arbeidsmatige dagbesteding) voor externe opdrachtgevers worden uitgevoerd. De afdeling Bedrijven heeft de taakstellende opgave om voldoende netto toegevoegde waarde te generen zodat vanuit het perspectief van de gemeenten tenminste een 'nul'-resultaat wordt gerealiseerd. De afdeling Bedrijven is daarmee niet alleen een afdeling van een publiekrechtelijke organisatie, maar heeft ook kenmerken van een bedrijf dat concurreert met de private markt.

Dat wil niet zeggen dat sprake is van een normaal bedrijf. Het belang om voor doelgroepmedewerkers passend werk te bieden staat voorop. Dat betekent dat er extra aandacht en begeleiding is voor de doelgroepmedewerkers. Dat is nodig voor het welbevinden van de medewerkers en dat welbevinden krijgt prioriteit. De afdeling bedrijven onderscheidt zich ook van een regulier bedrijf omdat er geen groeiambitie is. Het doel van het Participatiebedrijf is om cliënten bij reguliere werkgevers te plaatsen. We bieden alleen werk aan de doelgroepmedewerkers voor wie regulier werk (nog) geen optie is. Daarbij past de opmerking dat de divisie externe diensten in dat opzicht als een reguliere werkgever kunnen worden beschouwd (zie in dit verband ook paragraaf 15.3 doelstelling 8 van het Bedrijfsplan). Daarnaast geldt als uitgangspunt dat het Participatiebedrijf altijd inzet op personeelsontwikkeling en groei van de doelgroepmedewerkers. Er wordt daarom onderscheid gemaakt in drie werkvormen:<sup>2</sup>

1a. Begeleid werken
1b. Individuele detachering
2. Groepsdetachering en werken op locatie
3. Intern beschut

Doelstelling is om via persoonlijke groeiontwikkeling doelgroepmedewerkers zo hoog mogelijk op deze ladder te plaatsen.

<sup>2</sup> Daarnaast is er nog een vierde werkvorm waarbij Wsw-medewerkers intern zijn gedetacheerd bij WVK-groep. Zie voor een verdere toelichting op de werkvormen §5.4 en bijlage 3 van het Bedrijfsplan.

## 9.2.2 Detacheringen

Doelgroepmedewerkers die naar externe bedrijven worden gedetacheerd, zijn geplaatst bij de afdeling Bedrijven en vervolgens gedetacheerd naar een inlener. Zoals beschreven in paragraaf 7.3 wordt de plaatsing begeleid door de werk & participatiecoach van de afdeling Werk & Participatie die in dit verband als jobcoach optreedt. In die rol maakt hij of zij ook de afspraken met de inlener over onder andere het tarief. Voor de inlener is de werk & participatiecoach het vaste aanspreekpunt.

## 9.3 **Indeling van de divisies en de werknits**

### 9.3.1 Beschrijving inrichting afdeling Bedrijven

In de afdeling Bedrijven worden twee divisies en een bedrijfsbureau gevormd:

#### a. Divisie Externe dienstverlening

Deze divisie is onderverdeeld in:

- Groenvoorziening met vier werknits (per gemeente) en een werknit voor machinaal onderhoud;
- De werknit Facilitaire diensten;

Binnen de units kunnen medewerkers worden gegroepeerd rond een specialisatie. Binnen Groenvoorziening zijn dit bijvoorbeeld aanleg & renovatie en (Machinaal) Onderhoud. Binnen Facilitaire diensten zijn dit catering, schoonmaak, glasbewassing en periodiek onderhoud. Het werk binnen deze divisie komt voort uit in de regel langer lopende opdrachten van voornamelijk de gemeenten die eigenaar zijn van het Participatiebedrijf. De specialisaties kunnen door in de tijd, afhankelijk van de opdracht, wisselen. Doelgroepmedewerkers zijn in beginsel over de units en specialisaties inzetbaar. Vanwege de kwetsbaarheid van de doelgroep vindt dit altijd zorgvuldig plaats.

#### b. Divisie Productiebedrijf (verpakken, monteren, assemblage, elektro, grafisch etc.).

De divisie heeft vier werknits. Elk van de werknits heeft circa 50 doelgroepmedewerkers. De huidige afdelingen van de Raambrug en de afdelingen Metaal en het Werkportaal (beide nu Halenstraat) worden gehergroepeerd tot de vier werknits<sup>3</sup> en één groepsdetachering (zie hierna).

Het afdelingshoofd en de bedrijfsleider verdelen de externe opdrachten, in overleg met de werkleiders en het bedrijfsbureau, over de units. De units kennen geen permanente specialisatie, maar net als binnen de divisie externe dienstverlening hebben de units wel in de regel wel een eigen expertise en zal er in de regel bij het toekennen van opdrachten aan een werknit, rekening worden gehouden met de opgebouwde expertise. Als de markt dat echter vraagt wordt daarvan afgeweken.

Momenteel wordt vooral gewerkt aan zelf geacquireerde en georganiseerde opdrachten voor derden. Doelstelling is (zie paragraaf 15.3 van het bedrijfsplan) om meer zogenoemde 'shop in shop' activiteiten te werven. Bij 'shop in shop' organiseert de opdrachtgever zelf zijn productielijn op de locatie van het Participatiebedrijf en worden doelgroepmedewerkers via groepsdetachering ingeleend van het Participatiebedrijf. Het voordeel van de 'shop in shop' formule is enerzijds dat het Participatiebedrijf minder hoeft te investeren in bijvoorbeeld calculatie en werkvoorbereiding en anderzijds ontstaat een groter commitment bij en continuïteit van werk van onze opdrachtgevers. Het wederzijdse gevoel moet ontstaan dat we niet "een opdracht uitvoeren", maar dat het team onderdeel is van de opdrachtgever. WVK-groep (en dus straks het Participatiebedrijf) heeft op dit moment één opdrachtgever met een 'shop in shop'-contract: Genexis. Naast de doelgroepmedewerkers detacheert het Participatiebedrijf een eigen werkleider met de doelgroepmedewerkers 'mee'.

#### c. Bedrijfsbureau

De divisies worden in hun werkzaamheden ondersteund door het bedrijfsbureau. Op het bedrijfsbureau wordt onder andere het werk voorbereid en vinden calculaties plaats. Het bedrijfsbureau is ook verantwoordelijk voor acquisitie van opdrachten, inkoop van materialen en de KAM functie. De medewerkers van het bedrijfsbureau die belast zijn met calculatie en werkvoorbereiding zijn 'gekoppeld' aan de werknits. Zij stellen de offertes op en na ontvangst van een op-

<sup>3</sup> De werkzaamheden voor Genexis zijn weliswaar 'in house' maar dit is in feite een groepsdetachering.

dracht maken zij de werkorder, verzorgen de (projectgebonden) inkoop ten behoeve van het primair proces, de planning en de gehele projectadministratie. Een belangrijke taak is het samen met de werkleider en de klant opstellen van de werkinstructies voor de Wsw-medewerkers. Hierbij worden bijvoorbeeld ook, met hulp van de technische dienst, de (visuele) hulpmiddelen ontwikkeld. Onder het Bedrijfsbureau valt ook de Technische Dienst (inclusief het onderhoud van gebouwen, terreinen, machines) en het Magazijn.

### 9.3.2 Dynamische inrichting van de afdeling

De PMC's/specialisaties/expertises/diensten bewegen mee met de vraag van de markt en ontwikkelen zich voortdurend. Dit betekent dat de afdeling Bedrijven steeds beoordeelt welk type opdrachten mogelijk zijn, aan welk type opdrachten behoefte is en hoe dit het beste kan worden gematcht. Dit betekent dat regelmatig nieuwe activiteiten worden gestart, bestaande activiteiten worden herschikt, anders gepositioneerd dan wel worden beëindigd. Vanwege de kwetsbaarheid van (sommige) doelgroepmedewerkers worden de hieruit voortvloeiende veranderingen zorgvuldig geïmplementeerd. Dat was een belangrijke opgave voor WVK-groep en die opgave blijft bij het Participatiebedrijf. In het proces van afweging worden door de afdeling Bedrijven de volgende afwegingen gemaakt:

- Biedt de opdracht passend werk voor de doelgroepmedewerkers?
- Draagt de opdracht bij aan de ontwikkel- en uitstroomkansen van medewerkers?
- Zijn we in staat om de opdracht met de beschikbare capaciteit te vervullen?
- Kan de afdeling Bedrijven met deze opdracht een NTW (netto toegevoegde waarde) realiseren die past bij de arbeidswaarde van de bij de opdracht betrokken medewerkers?
- Zijn voor de opdracht de benodigde infrastructuur en faciliteiten beschikbaar of moet hierin geïnvesteerd worden (en zo ja, hoeveel)?
- Kan de afdeling Bedrijven voor de opdrachtgevers een interessante propositie realiseren?
- Wat is de economische kwetsbaarheid van de betreffende activiteit?
- etc.

Naast de individuele beoordeling van een opdracht, wordt ook gezien of een opdracht past in het geheel. Draagt de opdracht bij aan samenhang en is er sprake van synergievoordelen met andere opdrachten? Soms moet een relatief kleine opdracht worden uitgevoerd, om een grotere opdracht te behouden dan wel te acquireren.

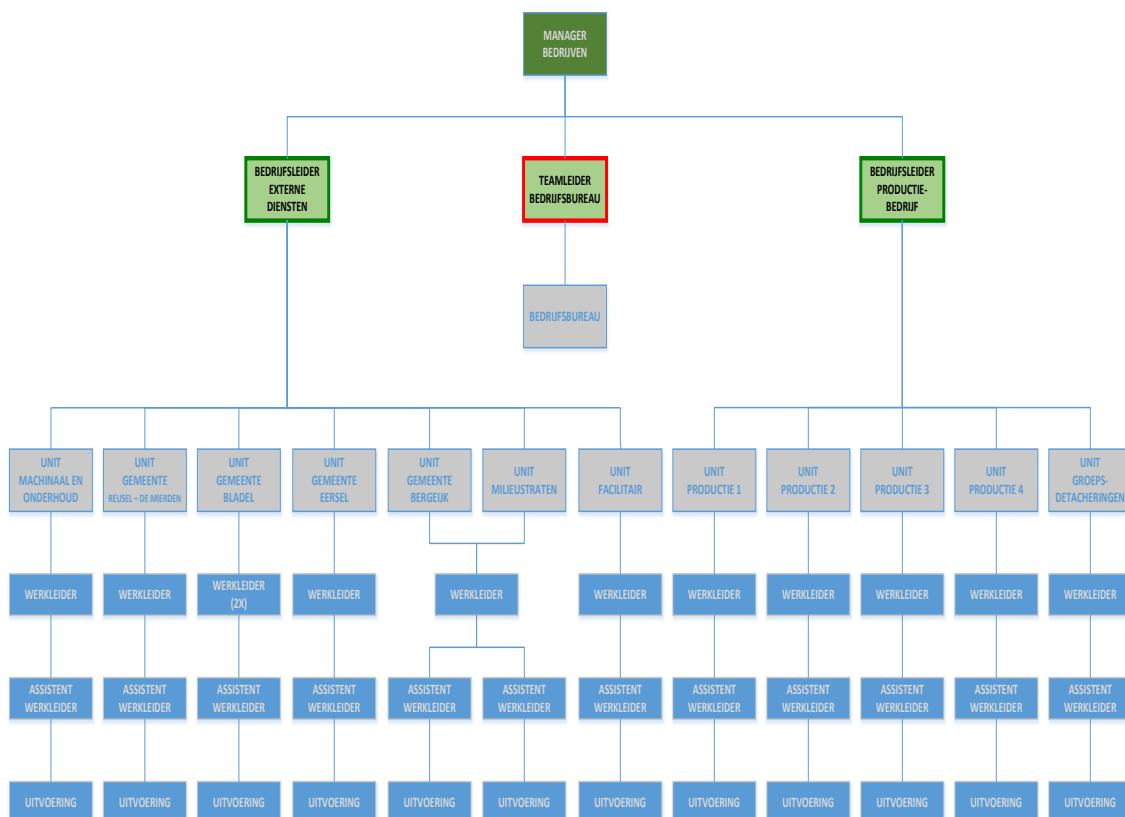
### 9.3.3 Inzet mogelijke soorten werkvormen per divisie en werkunit

In onderstaande matrix is toegelicht welke werkvormen bij welke werkunits kunnen voorkomen.

	Wsw	Nieuw beschut	Arb.matige dagbesteding	Inzet LKS	werkervaringsplaats na T&D	Flexarbeid 1)	Regulier (m.n. kader)
<b>Divisie Ext. dienstverlening</b>							
- WU Groenvoorziening	X	X		X	X	X	X
- WU Facilitaire diensten	X	X		X	X	X	X
<b>Divisie Productie</b>							
- Werkunits	X	X	X		X		X
- Shop in shop (groepsdetachering)	X	X	X	X	X		X

- 1) Bij het acquireren van opdrachten wordt rekening gehouden met beschikbare capaciteit doelgroepmedewerkers. Toch kan het incidenteel voorkomen dat uitzendkrachten worden ingehuurd omdat het voor het realiseren van de afgesproken deadline nodig is.

### 9.3.4 Organogram afdeling



#### Toelichting op het organogram

In een werkunit werken een werkleider en een of meer assistent werkleiders. De werkleider is verantwoordelijk voor de unit en krijgt bij zijn aansturing ondersteuning van de assistent werkleider. Een werkunit bestaat uit circa 50 doelgroepmedewerkers. Dit is, zo leer de ervaring bij WVK-groep, een optimale omvang. Een unit bij de divisie productie is in de regel in meerdere 'teams' opgedeeld met een min of meer vaste samenstelling. Omdat bij de divisie Externe Dienstverlening de medewerkers veelal op locatie werken en de hoeveelheid werk afhankelijk is van de opdracht hebben deze teams geen vaste omvang.

De afdeling Bedrijven heeft 12 werkleiders. Zes werkleiders bij de groenunits, 1 werkleider bij de unit facilitair, vier bij de productie-units en 1 bij een groepsdetachering. De werkleider is integraal verantwoordelijk voor zijn unit. Daarbij heeft hij twee belangrijke hoofdtaken: het ontwikkelen en doorontwikkelen van medewerkers en het organiseren en doen uitvoeren van de voor de opdrachtgever afgesproken werkzaamheden inclusief de daarbij geprognostiseerde opbrengst en marge.

#### 9.4 Nadere toelichting op (aspecten van) de werkprocessen

##### Inzet op ontwikkeling

Het bevorderen van de personeelsontwikkeling van doelgroepmedewerkers, het bieden van passend werk en het zorgdragen voor een goed arbeidsklimaat zijn kerntaken van de afdeling Bedrijven. Daar wordt gestructureerd op ingezet. Om die reden krijgt een doelgroepmedewerker elk jaar een POP-gesprek. Het resultaat wordt vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelplan (POP). Die werkwijze is ook vastgelegd in de CAO van de Wsw.

##### Werkervaringsplaatsen

De afdeling Bedrijven heeft, net als reguliere werkgevers, werkervaringsplaatsen voor cliënten van de afdeling Werk & Participatie die bijvoorbeeld nog werknemersvaardigheden moeten opdoen en om die reden nog geen uitzicht op plaatsing op betaalde arbeid hebben. Deze werkervaringsplaatsen komen

vooral voor in de divisie Externe Dienstverlening en in mindere mate in de divisie Productie. In tegenstelling tot de reguliere doelgroepmedewerkers zijn in deze situatie de (assistent) werkleiders in beginsel niet verantwoordelijk voor het bepalen van de doelen met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling van de cliënten: deze taak ligt primair bij de werk & participatie coaches. Uiteraard is de (assistent)werkleider wel verantwoordelijk voor de dagelijkse begeleiding en ontwikkeling van de cliënt. Die begeleiding is gericht op het realiseren van de doelen die in de relatie werk & participatie coach  $\leftrightarrow$  cliënt  $\leftrightarrow$  werkleider worden besproken en vastgesteld.

### **Volumeontwikkeling divisie Productie**

Als gevolg van het de invoering van de Participatiewet en het stoppen van de instroom in de Wet sociale werkvoorziening voorziet het bedrijfsplan een zekere krimp in het aantal arbeidsplaatsen. Ook de samenstelling van de populatie zal de komende jaren wijzigen. Dit betekent dat het kan voorkomen dat een herverdeling wordt gemaakt tussen de units in de divisie Productie en/of dat er in de toekomst met drie units kan worden volstaan. Ook het acquireren van 'shop in shop'-opdrachten (groepsdetachering) kan effect hebben om de indeling en het aantal van de units. In het bedrijfsplan is in paragraaf 6.7 becijferd dat het volume zich rond circa 200 arbeidsplaatsen zal stabiliseren (exclusief eventueel dagbesteding).

### **Volumeontwikkeling divisie Externe dienstverlening**

Op 1 januari 2018 werkten circa 200 Wsw-medewerkers in productmarktcombinaties die straks tot de divisie externe dienstverlening worden gerekend. De verwachting is dat het aantal ongeveer gelijk blijft als het lukt om behoorlijk deel van de cliënten vanuit de bijstand (gedeeltelijk) te laten werken. Zie paragraaf 6.7 in het bedrijfsplan. Daarbij past echter wel de opmerking dat de verwachting is dat de nieuwe instroom in de regel een grotere arbeidsbeperking heeft dan nu het geval is. Niet direct, maar op een termijn van 3 tot 5 jaar kan dit betekenen dat een kwalitatief goede uitvoering van de opdrachten onder druk komt te staan.

Dit betekent dat samen met de gemeenten, de grootste opdrachtgevers van de divisie externe dienstverlening, moet worden nagegaan hoe de divisie externe dienstverlening zich op de langere termijn moet ontwikkelen. In het bedrijfsplan wordt in paragraaf 15.3 in de achtste doelstelling toegelicht dat juist in de voorziene situatie een mix van doelgroepmedewerkers en reguliere medewerkers er voor kan zorgen dat zowel het werk voor de doelgroepmedewerkers behouden blijft en tegelijk een kwalitatief hoogwaardige uitvoering van de opdrachten kan worden gerealiseerd. In het overleg met de gemeentesecretarissen van de gemeenten heeft de interim directeur WVK-groep afgesproken dat aan het bestuur van WVK-groep/Participatiebedrijf een voorstel wordt voorgelegd om in 2019 te onderzoeken welke opties gemeenten en het Participatiebedrijf op dit terrein hebben en welke optie daarbij de voorkeur geniet.

### **Mechanisering en robotisering**

De inzet van het Participatiebedrijf is om het beschikbare arbeidspotentieel zo goed mogelijk te benutten, te investeren in mensen en met hen een zo hoog mogelijke loonwaarde te realiseren. Daarbij kan mechanisering en robotisering behulpzaam zijn. Traditioneel hadden Wsw-bedrijven behoefte aan arbeidsintensieve opdrachten. Die opdrachten komen steeds minder vaak voor en/of de waardering in geld voor de geleverde prestatie neemt af. Door mechanisering en robotisering wordt het Participatiebedrijf in staat gesteld om met dezelfde mensen een hogere arbeidsproductiviteit te leveren en dienovereenkomstig een hogere loonwaarde. Deze manier van werken stelt weleisen aan logistiek en magazijnruimte omdat hogere volumes product worden verwerkt.

### **Externe contacten**

De afdeling Bedrijven heeft externe contacten met opdrachtgevers en leveranciers. Vaak is met de opdrachtgevers afgesproken dat er (conform een bestek) periodieke werkevaluaties plaatsvinden. De operationele afstemming met de klant gebeurt door de bedrijfsleider of de werkleider. Het strategisch overleg met de klanten wordt gevoerd door de manager Bedrijven.

Binnen de werkunits groen worden in verband met de ISO-certificering de vaste leveranciers en onderaannemers jaarlijks beoordeeld. Projectgebonden inkoop wordt door de werkleiders gedaan. Overige inkoop en de inkoop van de werkunit Facilitaire diensten en de divisie Productiebedrijven lopen via het bedrijfsbureau.

### **9.5 Voorbereidende werkzaamheden implementatiefase**

Voor veel operationele zaken is de vorming van het nieuwe Participatiebedrijf geen issue. De werkzaamheden en processen blijven (praktisch) gelijk aan de huidige werkwijze binnen WVK-groep. De belangrijke punten waarmee in de implementatiefase reeds gestart wordt met de voorbereiding zijn:

1. De beoogde fysieke samenvoeging van twee locaties tot één locatie, met als deelacties:
  - a. Verhuizing van Hallenstraat naar De Raambrug en de bijbehorende integratie van de werkunits in de bestaande operatie en oplossen praktische zaken zoals fysiek inpassen van de zagerij (afmetingen en geluidsisolatie) en werkplaats Groen (wasstraat en tankinstallatie);
  - b. De vorming van één bedrijfsbureau;
  - c. Borgen van bestaande systeemkoppelingen en realiseren van nieuwe noodzakelijke koppelingen (m.n. ICT-applicaties).
2. Toedeling van opdrachten/PMC's aan de werkunits;
3. Uitwerken beleid rondom 'shop in shop' activiteiten;
4. Ontbinden huurovereenkomsten;
5. Opstellen van KPI's en sturingsmechanismen;
6. Uitwerken en vastleggen overlegstructuur en cyclus van beoordeling conformeren aan GRSK.

## 10 Investeren in personeelsontwikkeling en cultuur

### 10.1 Inleiding op dit hoofdstuk

Dit implementatieplan beschrijft de investeringen in personeelsontwikkeling en cultuur in de periode tot aan de start van het Participatiebedrijf. Dit implementatieplan gaat niet in op de inzet die straks, na de start van het participatiebedrijf, in de nieuwe organisatie wordt gepleegd op het bereiken van de gewenste cultuur en evenmin op de inzet op personeelsontwikkeling na de start van het Participatiebedrijf. Dat zijn onderwerpen waarvan de opdrachtnemers vinden dat deze moeten worden overgelaten aan de kwartiermaker en de afdelingskwartiermakers en hun toekomstige medewerkers. In het bedrijfsplan zijn de gewenste cultuur en stijl van leidinggeven beschreven. Het is aan de nieuwe directeur en zijn managementteam om daar samen met medewerkers handen en voeten aan te geven. In hoofdstuk 4 van dit implementatieplan is beschreven dat de kwartiermaker en de afdelingskwartiermakers voor elke afdeling een gedetailleerd inrichtingsplan opstellen. In die inrichtingsplannen zal ook aandacht worden gegeven aan de inzet op cultuurverandering en personeelsontwikkeling.

Bovenstaande neemt niet weg dat het zittende management van ISD de Kempen en WVK-groep tot aan de start van het nieuwe Participatiebedrijf verantwoordelijk zijn voor de inzet op cultuurverandering en personeelsontwikkeling. In paragraaf 10.3 is beschreven hoe de twee managementteams in de aanloop naar de start van het nieuwe Participatiebedrijf daar invulling aan geven. Graag bespreken opdrachtnemers met de twee ondernemingsraden of de activiteiten aansluiten bij de gedachten van de ondernemingsraden en/of eventueel extra activiteiten moeten worden ondernomen.

### 10.2 Adviezen ondernemingsraden met betrekking tot de inzet op cultuurverandering

In de adviezen op het bedrijfsplan hebben beide ondernemingsraden aandacht besteed aan cultuurverandering. Met de ondernemingsraden delen opdrachtnemers dat de wijze waarop in een samenvoegingsproces met culturele verschillen wordt omgegaan, bepalend kan zijn voor het slagen van de een fusie. In hun advisering geven de ondernemingsraden ook aan dat het zeer belangrijk is om vanaf de start het aspect 'cultuur' een prominente plaats te geven in het vormingsproces van de nieuwe organisatie. In paragraaf 10.1 is beschreven dat daarbij onderscheid gemaakt wordt in activiteiten die voor en activiteiten die na de start van het Participatiebedrijf worden opgepakt.

De zaken die na de start van het Participatiebedrijf worden opgepakt zijn niet meegenomen in dit implementatieplan, maar komen dus aan de orde in de gedetailleerde inrichtingsplannen van de afdelingen. Opdrachtnemers gaan er daarbij vanuit dat de cultuuraanpak in een overall plan zal worden uitgewerkt.

### 10.3 Inzet op cultuurverandering en personeelsontwikkeling in fase IV

Opdrachtnemers gaan ervan uit dat de gewenste cultuurverandering ontstaat door samen te investeren in elkaar en in elkaars werk. Daarmee hopen opdrachtnemers een basis te leggen voor de inzet van de kwartiermaker/nieuwe directeur en zijn managementteam. In aanloop naar de feitelijke start van het nieuwe Participatiebedrijf worden bij WVK-groep en ISD de Kempen de volgende gezamenlijke activiteiten ondernomen:

nr.	Activiteit	Toelichting
1.	Op de koffie bij.	In het 4 <sup>e</sup> kwartaal van 2017 hebben WVK-groep en ISD de Kempen de eerste medewerkersbijeenkomst gehouden. Elke medewerker is toen in de gelegenheid gesteld om een aantal koffie-bezoeken bij collega's van de andere organisatie af te leggen.
2.	Gezamenlijke medewerkersbijeenkomsten.	Opdrachtnemers (en straks de kwartiermaker) organiseren (organiseert) regelmatig gezamenlijke medewerkersbijeenkomsten om informatie te delen en informatie te verschaffen over het proces.
3.	Project van 'poort tot participatie'	Dit gezamenlijk project raakt vrijwel alle werkprocessen bij WVK-groep en ISD de Kempen. De inzet is om het proces herin te richten en daarmee resultaten te boeken.
4.	Opleiden in elkaars werkprocessen.	WVK-groep heeft themabijeenkomsten georganiseerd om de WVK-medewerkers om de kennis van de Pw te ver-

- diepen. ISD de Kempen is van plan aan de ISD-medewerkers een verdiepingsbijeenkomst Wsw aan te bieden.
5. Gezamenlijk intervisietraject voor medewerkers die cliënten en/of doelgroepmedewerkers begeleiden. Dit intervisietraject is op 4 oktober 2018 van start gegaan. Er nemen circa 30 medewerkers van beide organisaties deel aan dit traject.
  6. Investeren in personeelsontwikkeling. Met elke medewerker in beide organisaties wordt een extra POP-gesprek gehouden waarin de relatie wordt gelegd met de nieuwe organisatie. In het gesprek wordt bezien op welke wijze de organisatie en de medewerker kunnen investeren in hun personeelsontwikkeling.
  7. Gezamenlijke personeelsavond. Op 9 november 2018 wordt een gezamenlijke personeelsavond georganiseerd. Bij WVK-groep was dit een jaarlijkse traditie. Dit jaar wordt de avond voor de eerste keer voor beide organisaties georganiseerd.

## **11 Harmoniseren P&O beleid**

### **11.1 Inleiding op dit hoofdstuk**

Het Participatiebedrijf baseert straks de arbeidsvoorwaarden op de bij de GRSK en de gemeenten gebruikte systematiek. Naast deze hoofdlijn zijn er tal van zaken die op het niveau van de nieuwe organisatie moeten worden uitgewerkt. In dit hoofdstuk worden deze elementen zo goed mogelijk beschreven. In het vierde kwartaal wordt de lijst volledig gemaakt en wordt in overleg met het platform medezeggenschap een agenda opgesteld waarin de onderwerpen stuk voor stuk aan de orde komen. Opdrachtnemers gaan ervan uit dat de kwartiermaker dit samen met het platform medezeggenschap oppakt.

### **11.2 Harmonisatie onderwerpen**

- Werktijdenregeling;
- BHV-plan Participatiebedrijf;
- Sport- en ontspanningsdag;
- Medewerkersbijeenkomst;
- Investeren in teambuilding;
- Faciliteiten bij jubilea e.d.;
- beoordelen en belonen;
- scholing en ontwikkeling;
- in-, door- en uitstroom;
- verzuim en vitaliteit;
- aanvullen in overleg met platform medezeggenschap.

## 12 Huisvestingsplan Participatiebedrijf

### 12.1 Inleiding op dit hoofdstuk

VLCS architecten heeft in opdracht van WVK Groep een huisvestingsrapportage opgesteld. Deze rapportage is als bijlage 5 bij dit implementatieplan gevoegd. Aan VLCS is gevraagd om vlekkenplannen op te stellen voor:

- o de huisvesting van het Participatiebedrijf. Het gaat dan alle kantoor- en cliëntontvangst-functies en het vlekkenplan voor de divisie Productie;
- o de huisvesting van het onderdeel 'groen' van de divisie Externe Dienstverlening (de werven).

Dit hoofdstuk vat de rapportage van VLCS samen en bevat nadere afwegingen en keuzes die (mede) zijn gebaseerd op de rapportage van VLCS.

In dit hoofdstuk worden vier belangrijke thema's van de huisvesting behandeld:

- I. de afweging of het mogelijk is het Participatiebedrijf te concentreren op 1 locatie (paragraaf 12.3 en 12.4);
- II. de ontwikkeling van de werven voor het groen (paragraaf 12.5);
- III. de met de huisvesting verband houdende investeringen (paragraaf 12.6);
- IV. de overwegingen en conclusie met betrekking tot het rapport van VLCS (paragraaf 12.7).

### 12.2 Bestaande huisvesting.

Uit het bedrijfsplan:

*'ISD de Kempen is momenteel op twee locaties gevestigd. Op het gemeentehuis in Bladel zijn het Werkplein de Kempen en de werkgeversdienstverlening (Kempenplus) gehuisvest en de overige taken van ISD de Kempen zijn gehuisvest op de Raambrug. ISD de Kempen huurt van de gemeente Bladel en bij WVK-groep. De splitsing in twee locaties kent operationele nadelen. Mensen die zich persoonlijk voor een uitkering melden doen dat in beginsel op het Werkplein de Kempen, terwijl een deel van de dienstverlening bij ISD de Kempen of bij WVK-groep op de Raambrug plaatsvindt.*

*WVK-groep heeft twee grotere locaties (Raambrug en Hallenstaat). Er is een overschot aan kantoorruimte en de beschikbare vierkante meters bedrijfsruimten is ruim bemeten. Een deel van de Hallenstraat is verhuurd aan het Summa-college. De huurovereenkomst loopt tot 1 juli 2019. De huurovereenkomst wordt op dat moment verlengd voor een periode van vijf jaar, tenzij WVK-groep vóór 1 juli 2018 de huur opzegt<sup>4</sup>*

*De locatie Raambrug van WVK-groep is goed onderhouden, maar het kantoorgedeelte doet inmiddels enigszins gedateerd aan. Dit deel is traditioneel 'verkamerd'. Daarnaast moet er op de locatie Raambrug worden geïnvesteerd in technische voorzieningen om bijvoorbeeld aan nieuwe eisen van brandveiligheid te voldoen (onder andere compartimentering). De locatie Hallenstraat is modern van opzet, ook in het kantoorgedeelte. Wanden zijn deel deels van glas en dat geeft een modernere transparante uitstraling.*

*Het groenbedrijf van WVK-groep heeft relatief veel (buiten-)ruimte nodig. Daarvoor zijn vijf locaties in gebruik: de Hallenstraat en de vier werven in de gemeenten. Op de Hallenstraat kan het onderhoud van machines plaatsvinden en is een wasplaats voor machines en voertuigen ingericht. Ook wordt deze locatie gebruikt voor het stallen van materieel en voertuigen als deze niet in gebruik zijn. De werven voldoen in meer of mindere mate aan de gebruiks-eisen. De werf in Reusel-De Mierden loopt qua voorzieningen en staat van onderhoud achter bij de andere werven.<sup>5</sup>*

<sup>4</sup> De directeur WVK-groep heeft inmiddels de huur pro-forma ter behoud van rechten opgezegd.

<sup>5</sup> Zie voor een uitgebreide toelichting op het huidige gebruik van de werven paragraaf 22.2 van het bedrijfsplan.

### **12.3 Concentratie van kantoren en productie op één locatie**

Voor het bepalen van de locatie voor het Participatiebedrijf is allereerst uitgegaan van de bestaande locaties: Raambrug 8 en 8a enerzijds en Hallenstraat anderzijds. De behoefte aan huisvesting bestaat uit drie elementen:

1. kantoorbehoefte;
2. productieruimte;
3. werven voor het 'groen'-deel van de divisie externe dienstverlening.

In eerste instantie richt de keuze voor de locatie zich op de kantoren en productieruimte. De behoefte aan huisvesting voor de werven staat los van de behoefte aan kantoren en productieruimte.

#### **12.3.1 Behoeftte aan kantoren**

In het rapport van VLCS is becijferd dat kantoorbehoefte van het Participatiebedrijf op basis van het rekenkundig model 2.262m<sup>2</sup> beschikbaar vloeroppervlak (hierna BVO) bedraagt. Deze hoeveelheid meters is berekend op basis van het aantal personen, werkplekken, spreekruimten, Fte's, ervan uitgaande dat er een aantal vaste en een aantal flexibele werkplekken worden ingericht. De huidige hoeveelheid meters die hiervoor op de locatie Hallenstraat en Raambrug in Bladel in gebruik zijn, bedragen tezamen circa 4.250m<sup>2</sup> BVO en circa 415m<sup>2</sup> BVO in de kelder van de Hallenstraat.

- o Op de locatie Raambrug (Raambrug 8 en 8a) is circa 2.930m<sup>2</sup> BVO kantoorruimte beschikbaar/realiseerbaar. Een en ander verdeeld over diverse verdiepingen en diverse gebouwen zoals verbeeld is op de plattegrond die is bijgevoegd.
- o Op de locatie Hallenstraat is circa 1.320m<sup>2</sup> en (415m<sup>2</sup> in kelder) BVO kantoorruimte beschikbaar/realiseerbaar. Een en ander verdeeld over diverse verdiepingen maar hier in één gebouw zoals verbeeld is op de plattegrond die is bijgevoegd.

#### **12.3.2 Behoeftte aan productieruimte**

Ook voor de productieruimte is het aantal benodigde BVO berekend. Voor het bepalen van het aantal m<sup>2</sup> BVO is gekeken naar de aard van de werkzaamheden die verricht worden bij de huidige WVK-groep. Het inrichten van productielijnen, machineopstellingen en volumes van producten hebben invloed op de benodigde vierkante meters. Magazijnbehoefte is eveneens afhankelijk van het type en grootte van het product. Daarnaast spelen de afspraken die gemaakt zijn met toeleveranciers en opdrachtgevers een rol. Door VLCS zijn in het bouwbesluit opgenomen eisen gehanteerd.

Er zijn momenteel circa 300 personen werkzaam in de productieruimte. In deze ruimte hebben werkleiders een kantoorruimte, maar wordt de grootste hoeveelheid BVO toegekend aan de Productie. Daarnaast is hier een grote ruimte voor de 'shop in shop'-activiteit en verhuur aan de praktijkschool. Dit leidt tot een totaal van circa 2.300m<sup>2</sup> BVO en c.2.000m<sup>2</sup> magazijnruimte. VLCS komt op basis van een aanwezigheidspercentage van 85% uit op circa 3.825m<sup>2</sup> (300 personen x 85% x 15m<sup>2</sup> BVO p.p.). Deze meters zijn niet beschikbaar op de Hallenstraat, maar met wat overzichtelijke aanpassingen (zie rapportage VLCS) wel op de Raambrug.

#### **12.3.3 Advies en conclusie VLCS**

***Concentratie op de Raambrug is qua vierkante meters mogelijk, de locatie Hallenstraat kan worden afgestoten.***

In het bedrijfsplan was al eerder vastgesteld dat WVK-groep op dit moment een overschot aan vierkante meters heeft en dat het vanuit het oogpunt van een efficiënte bedrijfsvoering, los van de vorming van het Participatiebedrijf, gewenst is om WVK-groep in de huidige vorm te concentreren op één locatie. Het rapport van VLCS onderschrijft dus de conclusie van het bedrijfsplan en bevestigt dat het Participatiebedrijf op de Raambrug kan worden gevestigd. De locatie Hallenstraat is te klein om daar de kantoren en productieruimte van het Participatiebedrijf te vestigen.

### **12.4 Andere aspecten aan het vraagstuk van de huisvesting**

VLCS heeft een aantal aspecten van het huisvestingsvraagstuk nader onderzocht:

- o de noodzaak om de locatie aan de Raambrug te vitaliseren;
- o de publieksfunctie van het Participatiebedrijf;
- o de terreinindeling aan de Raambrug;
- o de mogelijkheden van het bestemmingsplan;

#### 12.4.1 Revitaliseren Raambrug

De locatie aan de Raambrug 8 is ruim 25 jaar geleden gebouwd (1992). VLCS constateert dat het wenselijk is om de Raambrug te vitaliseren. De technische installatie is verouderd, de kantoren zijn 'ouderwets' verdeeld in kamers, de verlichting is nog traditioneel (geen led-verlichting), de gangen zijn relatief donker en de klimaatbehandeling kent beperkingen. T.a.v. de bedrijfsruimten zijn maatregelen in voorbereiding om aan de nieuwste eisen van de brandveiligheid te voldoen en is het wenselijk om ook deze ruimtes qua beleving en uitstraling te moderniseren. VLCS constateert ook dat de technische levensduur van de keuken/kantine-inrichting is bereikt. Omdat de vitalisering van de Raambrug losstaat van de vorming van het Participatiebedrijf heeft VLCS de kosten van de revitalisatie afzonderlijk in beeld gebracht.

#### 12.4.2 Publieksfunctie Participatiebedrijf

Opdrachtnemers hebben VLCS nader geïnformeerd over de publieksfunctie. Het Participatiebedrijf is een organisatie met een uitvoerende en gespecialiseerde taak in het sociaal domein. De organisatie is specialist in het verstrekken van inkomen, de toeleiding naar werk en participatie en het bieden van werk. De focus ligt op het toeleiden naar werk zodat mensen zelf in hun inkomen kunnen voorzien. Als dat (nog) niet mogelijk krijgt de cliënt inkomensondersteuning in de vorm van een (gedeeltelijke) bijstandsuitkering. Deze taak is in feite ondersteunend/randvoorwaardelijk voor de primaire taak: toeleiden/bieden werk en participatie. De focus op werk en participatie leidt er toe dat het essentieel is dat cliënten die het Participatiebedrijf bezoeken in verband met hun uitkering ervaren dat de focus ligt op werk en participatie. Als opdrachtnemers vinden we het ook belangrijk dat dit terugkomt in de locatie van en de inrichting van de huisvesting. In het bedrijfsplan hebben opdrachtnemers dat als volgt omschreven in paragraaf 9.6;

*'Op de locatie van de uitvoeringsorganisatie(s) draait alles om werk. Dat moet ook zichtbaar zijn in de huisvesting. In de fase van het bedrijfsplan wordt gezien hoe we daar invulling aan kunnen geven. Een optie is het inrichten van een NETWERK café. Een plaats om af te spreken, potentiële werkgevers te ontmoeten, kennis te nemen van vacatures, te werken aan je CV en naar vacatures te zoeken.'*

Daarbij hebben opdrachtnemers richting VLCS opgemerkt dat de term 'NETWERK'-café van het bedrijfsplan mogelijk verwarrend is. Het is geen openbare gelegenheid, maar een ontmoetingsruimte die alleen bedoeld is voor cliënten, doelgroepmedewerkers en werkgevers die op uitnodiging van het Participatiebedrijf de locatie bezoeken. Het is dus geen openbare en voor iedereen toegankelijke ruimte. Opdrachtnemers hebben voorts gezien hoeveel bezoekers er extra naar de Raambrug zullen komen in vergelijking met de huidige situatie bij WVK-groep. Gemiddeld gaat het om 15 tot 20 extra bezoekers per dag.

#### 12.4.3 Terreinindeling Raambrug

De terreinindeling op Raambrug 8 en 8a voldoet voor het huidige gebruik van WVK-groep en ISD de Kempen. Wel is het bezwaarlijk dat bezoekers van ISD de Kempen het hele terrein over moeten om bij Raambrug 8a te komen. Zij passeren daarbij ruimtes waar regelmatig vrachtwagens laden en lossen en dat is uit veiligheidsoverwegingen ongewenst. Voorts is het wenselijk dat er aan de voorzijde van Raambrug 8 een ontsluiting komt om te voet en per fiets het terrein te kunnen verlaten. In het kader van terreinbeveiliging is nu een voorziening aangebracht met een hekwerk waardoor het totale terrein aan de zijde van de Raambrug afgesloten wordt na 18.00 uur.

Om het Participatiebedrijf op Raambrug 8 en 8a te vestigen, adviseert VLCS om het terrein herin te richten. VLCS heeft daarvoor een eerste opzet gemaakt. Daarmee wordt het volgende bereikt:

- een gescheiden gedeelte voor de (nieuwe) cliënten van het Participatiebedrijf enerzijds, én een gescheiden gedeelte voor de reguliere en doelgroep medewerkers en logistieke verkeersbewegingen anderzijds;
- een prettige, aantrekkelijke en vooral veilige omgeving voor medewerkers en cliënten;
- een betere bereikbaarheid te voet of per fiets;
- het benutten van de natuurlijke groenstrook vergroot de kwaliteit rondom de 'kantine';

Voorts adviseert VLCS om de burgerwoning die eigendom is van WVK-groep te verkopen nadat de kavel waar de burgerwoning is gesplitst in parkeren en wonen (een en ander mede afhankelijk van mogelijkheden bestemmingsplan en in goed overleg met de gemeente Bladel).

#### 12.4.4 Bestemmingsplan Raambrug

De publieksfunctie is op dit moment (ook) niet passend in het vigerende bestemmingsplan. Hier is een bestemmingsplanwijziging voor nodig. Voor deze publieksfunctie is een ontheffing van 10 jaar op het bestemmingsplan mogelijk. Op dit moment wordt door de gemeente Bladel gezien in welk proces tot een bestemmingsplanwijziging kan worden gekomen.

### 12.5 *Werven (inclusief werkplaats onderhoud machines, was- en brandstofplaats).*

#### 12.5.1 Bestaande situatie

Voor de afweging met betrekking tot de werven is een inventarisatie gemaakt van de bestaande locaties. De groen- en facilitaire afdeling van WVK-groep zijn nu grotendeels gevestigd op de Hallenstraat en de werven. De facilitaire diensten worden ook elders verricht (zie onderstaande tabel). Op dit moment heeft WVK-groep de volgende werven (zie ook paragraaf 22.2 van het bedrijfsplan)

- a. locatie Hallenstraat in Bladel
- b. werf Bergeijk (Elskensakker 5)
- c. werf Bladel (Planetenlaan, Hapert)
- d. Twee huur terreintjes (Hapert en Bladel)
- e. werf Eersel (Hertstraat)
- f. werf Reusel-De Mierden (Vloeiend, Lage Mierde)

WVK-groep afdeling Groen (divisie Externe Dienstverlening) werkt nu voor de 4 gemeenten vanuit vier locaties (b, c, e en f). Twee van de huidige locaties (Bergeijk en Eersel) zijn van recente datum. Ten aanzien van de locaties c. en f. acht WVK-groep het noodzakelijk om deze locaties te vernieuwen. Ook op de locatie Hallenstraat wordt voor het groenbedrijf gebruikt. Hier vindt het onderhoud van eigen machines plaats voor alle locaties, is een wasplaats/ tankplaats en het functioneert ook deels als werf voor de werkzaamheden in Bladel.

#### 12.5.2 Gewenste situatie

Het afstoten van de Hallenstraat en concentratie van werkzaamheden op de Raambrug leiden er toe dat er een oplossing moet worden gevonden voor de groen-functies die momenteel op de Hallenstraat worden uitgevoerd. Dit gegeven is tevens een goede aanleiding om de hiervoor beschreven wens om de bestaande situaties rond de twee werven in Hapert (letter c) en Lage Mierde (letter f) aan te pakken. Directie en management van WVK-groep hebben daarbij voor de afdeling 'Groen' (Divisie Externe Diensten) de volgende oplossingsrichtingen voor ogen:

- combinatie van de werven Reusel, Hapert; onderhoud/wasplaats/tankplaats op één locatie in Bladel de werf 'Bladel/Reusel' realiseren op een plaats die centraal gelegen is in het verzorgingsgebied Bladel/Reusel-De Mierden. Een alternatief voor de onderhoud/wasplaats/tankplaats kan ook de locatie in Eersel zijn;
- handhaven van de werven in Bergeijk en Eersel;
- afstoten van de locaties in Lage Mierde en Hapert;
- nader bezien of de twee huurterreintjes voor opslag wel of niet moeten worden aangehouden.

Voor deze richting draagt VLCS de volgende opties aan:

1. Niet 'mee-verkopen' van loodsen van Hallenstraat en het realiseren van de werf 'Bladel/Reusel' in deze twee loodsen;
2. Nieuwbouw van de werf 'Bladel/Reusel' centraal in het verzorgingsgebied van de gemeenten Bladel/Reusel-De Mierden;
3. Huur/koop van een bestaande locatie voor de werf 'Bladel/Reusel' centraal in het verzorgingsgebied van de gemeenten Bladel/Reusel-De Mierden.
4. Een eigen locatie inrichten voor afzonderlijk de werf Bladel en afzonderlijk de werf Reusel-De Mierden op een nader te bepalen locatie.

### 12.5.3 Advies VLCS en conclusie

In de rapportage zijn de vier opties uitgewerkt. VLCS adviseert om bij het afwegen van de opties voorrang te geven aan de verkoop van de Hallenstraat en te bezien wat de behoefte van de koper is.

Bij het herhuisvesten van de 'groen'-voorzieningen van de Hallenstraat speelt ook nog een ander aspect. De gemeenten en het participatiebedrijf gebruiken de komende twee jaren om een meerjarenperspectief voor het 'groenbedrijf' vast te stellen. Zie ook de achtste doelstelling in paragraaf 15.3 van het bedrijfsplan en paragraaf 9.4 van dit implementatieplan. Op dit moment zijn er verschillen in de werkzaamheden die gemeenten bij WVK-groep beleggen. Eén gemeente heeft alle groenwerkzaamheden bij WVK-groep ondergebracht (regiegemeente). Daartoe behoren ook werkzaamheden die door WVK-groep middels aanbesteding deel bij derden worden ondergebracht. Andere gemeenten zetten in op werkzaamheden die alleen door de "eigen" mensen van WVK-groep gedaan worden uitgevoerd.

#### **Conclusie**

De vraag hoe het groenbedrijf zich in een meerjarenperspectief ontwikkelt, heeft betekenis voor het benodigd materieel, (vak)mensen en de ruimtebehoefte. Het ligt voor de hand om eerst de uitkomst van het onderzoek naar het meerjarenperspectief af te wachten, alvorens te investeren in locaties voor groen. Als de 'groen'-ruimte op de Hallenstraat straks (na verkoop) niet meer beschikbaar is, worden, in afwachting van de uitkomst van het onderzoek naar het meerjarenperspectief, tijdelijke voorzieningen getroffen. Huur van een bestaande locatie, dan wel het benutten van mogelijkheden op andere werven lijken dan de beste opties.

## 12.6 **Ramingen**

### 12.6.1 Ramingen gebruik bestaande locaties

Door VLCS is een raming opgesteld. In de raming is onderscheid gemaakt in:

1. Revitalisering: investeringen in verband met revitalisering Raambrug 8 en Raambrug 8a;
2. Concentratie: investeringen in verband met efficiencyslag gebruik vierkante meters bij WVK-groep (samenvoegen activiteiten Hallenstaat/Raambrug 8);
3. Vorming Participatiebedrijf: investeringen noodzakelijk die samenhangen met de vorming van het Participatiebedrijf;
4. Externe modernisering: investeringen in externe uitstraling gebouwen Raambrug 8 en 8a.

De investeringen onder 1 en 2 staan los van de vorming van het Participatiebedrijf. De investering onder 4 acht VLCS niet noodzakelijk voor WVK-groep, maar VLCS adviseert wel om de uitstraling van het Participatiebedrijf te moderniseren en aan te passen aan het huidige tijdsbeeld. Dit met name vanuit het klant- en werkgeversperspectief.

### 12.6.2 Totaal overzicht ramingen gebruik bestaande locaties

In het rapport van VLCS zijn de ramingen in detail opgenomen. In het implementatieplan wordt volstaan met het totaal overzicht:

<b>Deelraming</b>	<b>bedrag circa</b>
1. Revitalisatie Raambrug 8 en Raambrug 8a	€ 1.900.000
2. Concentratie, efficiënt m2 gebruik	€ 650.000
3. Raming nieuwbouw werven	PM
4. Raming vorming Participatiebedrijf	€ 300.000
5. Externe modernisering	€ 250.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 3.100.000</b>

De raming nieuwbouw werven is hierboven PM opgenomen. Het rapport van VLCS heeft ramingen opgesteld, maar VLCS adviseert ook om niet te investeren in de nieuwbouw van een werf omdat eerst het onderzoek naar de strategische ontwikkeling van 'groen' moet zijn afgerond. Hierboven in paragraaf 12.5.3 is dit al toegelicht. Dit geeft het bestuur van het Participatiebedrijf de ruimte om eerst de strategie voor 'groen' te bepalen, alvorens eventueel grote(re) investeringen op dit vlak te doen.

### 12.6.3 Ramingen nieuwbouw hoofdlocatie

Opdrachtnemers hebben VLCS gevraagd om naast het gebruikmaken van de bestaande locaties voor kantoren en productie, ook in kaart te brengen wat de kosten zijn van eventuele nieuwbouw. In dat geval zou niet alleen de locatie Hallenstraat, maar ook de locatie Raambrug 8 en 8a komen te vervallen.

In de raming van nieuwbouw is rekening gehouden met hetzelfde programma van eisen als van de Raambrug 8 en 8a. Dat wil zeggen dat er op een terrein van circa 20.000m<sup>2</sup> een kantoorgebouw gerealiseerd moeten worden van circa 2.300m<sup>2</sup> BVO en circa 10.000m<sup>2</sup> bedrijfshallen en buitenruimte. VLCS raamt de kosten voor de nieuwbouw van het Participatiebedrijf op het Kempisch Bedrijvenpark op circa € 10.750.000,-- (inclusief verwerven grond).

## 12.7 **Afwegingen en conclusie**

Opdrachtnemers hebben het rapport van VLCS besproken met de projectgroep en de stuurgroep. De gemaakte afweging en de uit deze gesprekken getrokken conclusie zijn in deze paragraaf weergegeven.

### 12.7.1 Afwegingen

#### **onderwerp**

#### **overwegingen**

- *Ontwikkeling werkveld en volume;*

In het bedrijfsplan (hoofdstuk 13) en dit implementatieplan (hoofdstuk 3) beschrijven opdrachtne­mers dat het werkveld van werk, inkomen en participatie nog volop in beweging is. De invoering van de Participatiewet heeft geleid tot nieuwe instrumenten en de instroom in de Wet sociale werkvoorziening is gestopt, maar het geheel aan wettelijke maatregelen heeft landelijk nog niet tot een maatschappelijk bevredigende uitvoeringspraktijk geleid. De stellige verwachting is dat er de komende jaren aanvullende regelgeving en nieuwe maatregelen worden ingevoerd. Het is lastig om te voorspellen wat dit betekent voor de situatie in de Kempen, maar opdrachtne­mers vinden het verstandig om de eigen infrastructuur te behouden. Daarmee zijn de Kempen gemeenten in staat om mee te bewegen met de landelijke ontwikkelingen.

Kijkend naar deze situatie is het enerzijds noodzakelijk dat het Participatiebedrijf flexibel kan inspelen op datgene wat komen gaat en moeten anderzijds investeringen bijdragen aan die flexibiliteit.
- *Concentratie is noodzakelijk voor de te maken stap in de resultaten;*

Het concentreren van de taken op één locatie is vanuit meerdere perspectieven gewenst. De combinatie van de frontoffice van het werkplein met de backoffice in een omgeving waar werk de boventoon heeft, sluit 1 op 1 aan bij de missie en visie van het Participatiebedrijf. Dat heeft zowel extern (richting cliënten en toekomstige doel­groepmedewerkers), als ook intern effecten op cultuur en samenwerking. En ook het concentreren van de activiteiten op één locatie draagt bij aan de gewenste cultuur bij de afdeling Bedrijven.
- *Behoeft aan flexibiliteit*

De nieuwbouw op een nieuwe locatie of revitalisatie van de Raambrug moet zodanig worden uitgevoerd dat het Participatiebedrijf delen kan verkopen dan wel verhuren indien de ruimtebehoefte in de toekomst afneemt. Zowel bij nieuwbouw als bij de revitalisatie van de Raambrug kan aan deze eis worden voldaan door te compartimenteren.
- *Bestemmingsplan Raambrug;*

De publieksfunctie van het Participatiebedrijf past niet in het vigerende bestemmingsplan dat geldt voor de Raambrug. Daarvoor is een bestemmingsplanwijziging. Voor deze publieksfunctie is een ontheffing van 10 jaar op het bestemmingsplan mogelijk. Op dit moment wordt door de gemeente Bladel bezien in welk proces tot een bestemmingsplanwijziging kan worden gekomen.
- *Focus op primair proces;*

In hoofdstuk 15 van het Bedrijfsplan zijn de ambities van de gemeenten vertaald in uitvoeringsdoelstellingen. Die doelstellingen vragen alle focus en aandacht van management en medewerkers, zeker bij de start van het Participatiebedrijf. Het realiseren van (nieuwe) huisvesting mag de focus op het primair proces niet in de weg staan.
- *Ontwikkeling groenbedrijf.*

In 2019 onderzoeken gemeenten en Participatiebedrijf samen hoe het groenbedrijf van de divisie externe dienstverlening zich in 2021 en verder ontwikkelt. Dit strategisch afwegingsproces heeft tijd nodig en moet niet worden doorkruist met investeringen die tot inflexibiliteit leiden.

- *Exploitatielasten* Eventuele nieuwbouw op bijvoorbeeld het Kempisch Bedrijventerrein leidt tot extra exploitatielasten omdat de investeringen waarschijnlijk 3 tot 4 miljoen hoger zijn dan de som van de verkoopwaarde van de locatie Raambrug en de noodzakelijke investeringen in de locatie Raambrug.
- *Bereikbaarheid en logistiek* Een voordeel van nieuwbouw is dat een nieuwe locatie meer centraal in het werkgebied van het Participatiebedrijf kan worden gerealiseerd. Dat heeft voordelen voor de reistijd van doelgroepmedewerkers en logistiek voordelen voor het aan- en afvoeren van producten. De huidige infrastructuur aan de Raambrug is in dat opzicht niet optimaal.

## 12.7.2 Conclusies

### **Overwegende dat**

- I. *los van de vorming van het Participatiebedrijf vaststaat dat de locatie Hallenstraat overbodig is. De conclusie luidt dat de locatie Hallenstraat kan worden verkocht, mits rekening wordt gehouden met drie aandachtspunten:*
  - 1) *het huurcontract met het Summa college,*
  - 2) *het realiseren van een oplossing voor de activiteiten van de afdeling groen van de divisie externe dienstverlening die nu op de Hallenstraat plaatsvinden.*
  - 3) *het goed herhuisvesten van de overige activiteiten die op de Hallenstraat plaatsvinden.*

### **toelichting conclusies**

WVK-groep is nu al in staat om de activiteiten te concentreren op de locatie Raambrug 8. Het huurcontract met het Summa-college loopt tot 30 juni 2019 en is opgezegd.

Op de Hallenstraat heeft de groen-tak nu opslagruimte, een onderhoudsgarage en een was- en brandstofplaats. Hiervoor moeten alternatieven worden gevonden. Daarvoor zijn verschillende opties.

Zie ook punt II. Herhuisvesting kan op de locatie Hallenstraat, maar daar moeten wel voorzieningen worden getroffen.

- II. *nieuwbouw op een andere locatie tot hogere exploitatielasten leidt en dat compartimentering (in verband met gewenste flexibiliteit in gebruik vierkante meters) van de Raambrug ook mogelijk is, is de conclusie dat het Participatiebedrijf wordt gevestigd op de locatie Raambrug 8 en 8a;*

De voordelen van een nieuwe locatie (centralere ligging) wegen niet op tegen de financiële nadelen. Het is wel zaak om bij de revitalisatie van de Raambrug zorg te dragen voor compartimentering zodat bij eventuele krimp van het Participatiebedrijf delen kunnen worden verkocht/verhuurd.

- III. *het pand aan de Raambrug al geruime tijd in gebruik is, is het advies om in de implementatiefase te onderzoeken of en zo op welk moment tot revitalisatie moet worden overgegaan (punten 1 en 5 van de raming van paragraaf 12.6.2). Los van deze vraag luidt de conclusie dat de Raambrug in elk geval moet worden aangepast voor die zaken die randvoorwaardelijk zijn om het Participatiebedrijf te huisvesten (punten 2 en 4 van de ramingen).*

Het naar werk toeleiden van mensen met een (grotere) afstand tot de arbeidsmarkt is een belangrijke kerntaak van het nieuwe Participatiebedrijf. Om die reden krijgen de opvang van cliënten en alles wat daarmee samenhangt (werkcafé, spreekkamers, trainingsruimten, etc.) voorrang in het proces. Daar horen ook beveiligingsaspecten bij.

Bij verkoop van de Hallenstraat wordt de oplevering zo goed mogelijk afgestemd op het verbouwingsproces, mede omdat vanwege de verbouwing er tijdelijk behoefte kan zijn aan vervangende kantoorkaart op de Raambrug. Die planning wordt in de implementatiefase gemaakt.

*Vervolgens dient op basis van een programma van eisen een bestek voor de gewenste aanpassingen te worden opgesteld, waarna een aanbestedingsproces wordt gestart. In het proces wordt voorrang gegeven aan het inhuizen van het werkplein en het realiseren van de cliëntopvang.*

**Overwegende dat**

**toelichting conclusies**

---

IV. *het hebben van een burger woonhuis geen functionele eis voor het Participatiebedrijf is, luidt de conclusie dat de huur van het woonhuis op het perceel aan de Raambrug wordt opgezegd zodat WVK-groep en Participatiebedrijf vrij zijn om de bestemming te bezien (in overleg met de gemeente Bladel).*

De woning is nu verhuurd aan een medewerker van WVK-groep. De huur wordt opgezegd met inachtneming voor de daarvoor geldende regelgeving.

---

V. *de voorgenomen verkoop van de Hallenstraat noodzaakt om de situatie van de werven nader te bezien. Omdat de ontwikkeling van het groenbedrijf nader wordt bezien in 2019 is niet wenselijk om nu te investeren in vastgoed voor het groen deel van de divisie externe dienstverlening. Daarom luidt de conclusie dat WVK-groep en straks het Participatiebedrijf bij verkoop van de Hallenstraat zoveel mogelijk gebruik maakt van de bestaande werven en/of tijdelijk een terrein huurt. Daarbij moet worden voldaan aan de functionele eisen van de uitvoering.*

Deze conclusie is in lijn met hetgeen door VLCS architecten is geadviseerd. Zie ook paragraaf 12.5.3

## 13 Migratieplan ICT

### 13.1 Inleiding op dit hoofdstuk

NCOD heeft in opdracht van opdrachtnemers en in samenspraak met een deelprojectgroep bestaande uit leden van de MT's van WVK-groep en ISD de Kempen, een Migratieplan ICT opgesteld. Deze rapportage is als bijlage 7 bij dit implementatieplan gevoegd.

Het vormen van een Participatiebedrijf, door fusie de fusie van WVK-Groep met ISD De Kempen en het vormen van de afdeling Maatschappelijke Dienstverlening (MD) van GRSK, kent een aantal informatiekundige opgaven. Processen, informatievoorziening, applicaties en ICT infrastructuur voor Werk en Inkomen, schuldhulpverlening, WSW, Jeugdhulp en Wmo moeten worden aangepast aan de nieuwe situatie. Daarnaast zijn er vervangingen en vernieuwingen nodig om tot een werkend geheel te komen. Tot slot zijn er maatregelen nodig om het beheer van informatievoorziening en ICT toekomstbestendig in te regelen.

Het realiseren van deze opgaven gebeurt projectmatig, in een (deel)project Informatievoorziening en ICT dat geleid wordt door Peter Ruijters en ondersteund door Ineke Linders. Doel van het project is een gefaseerde, planmatige overgang naar de nieuwe situatie waarbij de continuïteit van de dienstverlening voortdurend is gegarandeerd. Het project raakt de onderhavige ICT, applicaties, informatievoorziening en werkprocessen.

### 13.2 Uitgangspunten project

In aanloop naar het Participatiebedrijf krijgt de continuïteit van de dienstverlening (in- en extern) de hoogste prioriteit. Dit betekent dat er in beginsel in de implementatiefase niet wordt geïnnoveerd, tenzij dit noodzakelijk is voor een werkend geheel of aanzienlijke voordelen biedt tegen beperkte inspanning. In het Meerjarenbeleidsplan (zie paragraaf 17.3 van het bedrijfsplan) wordt in samenhang met de ontwikkeling van de bedrijfsprocessen een meerjaren investeringsplan uitgewerkt. Zo ver is het nu dus nog niet. In dit project gaat de focus uit naar een geruisloze samensmelting van beide organisaties en een goede start van de afdeling maatschappelijke dienstverlening.

Dit betekent dat het project succesvol is afgerond als:

- de beoogde informatievoorziening en ICT van WVK-groep met die van ISD De Kempen is samengevoegd, en de informatievoorziening en ICT voor Maatschappelijke Dienstverlening binnen MD is ondergebracht;
- de ICT dienstverlening van het SSC van de afdeling GRSK voldoet aan de eisen die we hiervoor gaan formuleren (SLA);
- er een stabiel, rechtmatig en robuust werkend geheel van processen, informatievoorziening, applicaties en techniek is gerealiseerd voor uitvoering van Participatiewet, WSW, Wmo en Jeugdwet, uitgevoerd door Participatiebedrijf en GRSK in de nieuwe constellatie;
- medewerkers direct vanaf de start van het Participatiebedrijf probleemloos kunnen werken met de beschikbare informatievoorziening en ICT;
- en het allerbelangrijkste: als de inwoners geen last geen hinder hebben ondervonden van de herinrichting van de organisaties.

### 13.3 Gewijzigd beeld dienstverlening Shared Service Center GRSK

In aanloop naar dit implementatieplan is het beeld van de gewenste situatie gewijzigd. Bij de totstandkoming van het implementatieplan werd er nog van uitgegaan dat belangrijke software-systemen zouden draaien op de servers bij GRSK. In de aanloop naar het implementatieplan kiezen opdrachtnemers er voor om bij voorkeur in te zetten op 'cloud'-oplossingen. Dit betreft bijvoorbeeld zowel de kantoorautomatiseringsoplossing (Office 365) als ook de suite voor het sociaal domein van Centric. Daarnaast volgt het Participatiebedrijf een eigen lijn als het gaat om de keuze van het werkplekconcept. Ook daarmee is het Participatiebedrijf in staat om maximaal flexibel in te spelen op de ontwikkeling van de eigen werkprocessen. Deze lijn betekent wel dat de service die het SSC aan het Participatiebedrijf biedt, veel beperkter is dan bij het opstellen van het bedrijfsplan werd voorzien. Het Participatiebedrijf maakt gebruik van het glasvezel netwerk van het SSC en neemt netwerkbeheerdiensten af. Het technisch beheer van de applicaties wordt echter bij leveranciers uitgevoerd.

### 13.4 Dienstverleningsovereenkomst SSC-Participatiebedrijf

De relatie tussen SSC en het Participatiebedrijf wordt gebaseerd op een dienstverleningsovereenkomst. Anders dan de gemeenten zelf is het Participatiebedrijf geen eigenaar van het SSC. Dit betekent dat het Participatiebedrijf niet participeert in de kostenverdelingsystematiek van de gemeenschappelijke regeling GRSK zelf, maar dat er een specifieke afspraak wordt gemaakt in de verhouding klant-leverancier. In die relatie betaalt het Participatiebedrijf de integrale kostprijs voor de geleverde diensten. Dit biedt het Participatiebedrijf de mogelijkheid om te toetsen of de geleverde dienst marktconform is.

### 13.5 Inhoud van het project

Er is een inventarisatie gemaakt van alle uit te voeren activiteiten binnen het project. Deze activiteiten zijn ondergebracht in verschillende deelprojecten. Onderstaand overzicht geeft hier een opsomming van. De planning en kosten zijn opgenomen in het uitgewerkte Migratieplan ICT dat als bijlage 6 bij dit implementatieplan is gevoegd.

Nr.	Deelproject
1	Archivering en digitale dossiervorming
2	Werkplekken en ICT infrastructuur
3	Processen en applicaties optimaliseren
4	SLA en contracten
5	WVK applicaties
6	Managementinformatie

#### 13.5.1 Korte toelichting op de projecten

Project 1: Doelstelling is om te komen tot een digitale dossiervorming voor het Participatiebedrijf en de afdeling maatschappelijke dienstverlening. Dit vraagt om de inrichting van een digitaal archief, waar mogelijk gekoppeld aan de kernapplicatie(s). Eerste stap is het op orde brengen en formaliseren (bij elkaar brengen) van de bestaande archieven.

Project 2: Doelstelling is te komen tot een integrale inrichting van de werkplekken en de onderliggende ICT infrastructuur. Dit gebeurt gefaseerd. Eerste stap is het inrichten van gezamenlijke mail en mappen voor het Participatiebedrijf en harmoniseren van telefonie.

Project 3: Voor zowel het Participatiebedrijf als de afdeling maatschappelijke dienstverlening zijn optimalisaties en verbeteringen nodig om effectief en efficiënt te kunnen werken na de herinrichting. Dit gaat o.a. om Suite4Socialregie voor MD en om Competensys voor het Participatiebedrijf. Ook willen we de processen beschrijven en werkinstructies maken zodat medewerkers probleemloos kunnen werken met de vernieuwde hulpmiddelen.

Project 4: Voor de ondersteuning van het Participatiebedrijf en de afdeling maatschappelijke dienstverlening zijn nieuwe afspraken nodig met SSC de Kempen voor passende ICT-ondersteuning. Er is verder een herziening nodig van contracten met leveranciers.

Project 5: Voor de WVK-applicaties geldt dat er vernieuwingen nodig zijn, deels door veranderde techniek en deels door contracten. Deze stonden overwegend ook al gepland.

Project 6: Voor zowel het Participatiebedrijf als ook de afdeling maatschappelijke dienstverlening is nieuwe en vernieuwde managementinformatie nodig. Daarmee kan de sturing van de nieuwe organisaties worden verzorgd.

## 14 Communicatie

### 14.1 Inleiding op dit hoofdstuk

In paragraaf 14.5 van het Bedrijfsplan is aangekondigd dat in het implementatieplan de nieuwe naam wordt bekend gemaakt. De titelpagina van dit implementatieplan laat aan duidelijkheid niets te wensen over. Die naam luidt 'KempenPlus'. In dit hoofdstuk wordt toegelicht op welke wijze tot de nieuwe naam is gekomen. Begin oktober is voorzien dat de stuurgroep ook de nieuwe huisstijl vaststelt.

### 14.2 Totstandkoming nieuwe naam en huisstijl

Na een zorgvuldig doorlopen traject, waarin onder andere een interne brainstorm met medewerkers van ISD de Kempen en WVK-groep is georganiseerd en een 'smaaktst' is gehouden met diverse externe stakeholders, heeft de stuurgroep besloten op 30 augustus 2018 besloten dat KempenPlus de nieuwe naam van het Participatiebedrijf wordt.

## KempenPlus

Deze naam voldoet aan de gestelde criteria en wordt, zo blijkt uit de smaaktst, gedragen binnen en buiten de organisatie.

### 14.3 Activiteiten

Met de afronding van het implementatieplan start fase IV: de implementatiefase. Deze fase omvat alle werkzaamheden die uiteindelijk uiterlijk 1 juli 2019 moeten leiden tot de start van het Participatiebedrijf. In aanloop naar de start en ook rondom de start zelf moeten veel communicatie-activiteiten worden uitgevoerd. In de eerste fase van de implementatiefase tot aan de toestemming van de gemeenteraden, zijn de activiteiten nog vooral intern gericht. Daarna moet ook de externe communicatie actief worden opgepakt. De voorbereidingen van die externe communicatie worden nu al in gang gezet.

Voorafgaand aan de vorming van het Participatiebedrijf moeten er qua communicatie diverse zaken worden opgepakt. De acties zijn op te delen in vier categorieën:

1. Communicatiemiddelen in het traject 'van poort tot plaatsing';
2. De ontwikkeling van corporate communicatiemiddelen (website, foldermateriaal, auto's, etc. etc.);
3. Externe communicatie en introductie richting externe stakeholders;
4. Interne communicatie, het informeren en betrekken van medewerkers.

#### 14.3.1 Communicatie 'van poort tot plaatsing'

Het praktijklab van 'poort tot plaatsing' (zie paragraaf 7.2 voor een toelichting) is een essentieel project voor de ontwikkeling van het Participatiebedrijf. In dit project ontmoeten het primair proces van ISD de Kempen en WVK-groep elkaar. Een succesvolle inrichting van dit proces vormt straks een belangrijke pijler van de start van het Participatiebedrijf. Naast veel inhoudelijke aandacht heeft dit praktijklab ook een goede ondersteuning nodig op het vlak van communicatie. Zowel naar externe stakeholders als ook naar interne medewerkers. Om dat te ondersteunen wordt in dit project 'client journey' uitgewerkt. Daarbij worden andere de diverse contactmomenten en -middelen in kaart gebracht en waar nodig de noodzakelijke communicatiemiddelen op to date gebracht.

#### 14.3.2 Corporate communicatiemiddelen

Ook alle corporate communicatiemiddelen (alle generieke communicatiemiddelen) worden aangepast ten behoeve van het Participatiebedrijf. Deze omvangrijke operatie wordt projectmatig opgepakt. Voor alle in gebruik zijn middelen – in feite alles waar het logo opstaat – wordt een opsomming gemaakt met een deelplanning voor aanpassing. Bij de start van het Participatiebedrijf worden al uitingen in een 'big bang' vervangen opdat de namen ISD de Kempen en WVK-groep op één moment worden vervangen door het beeldmerk van KempenPlus.

### 14.3.3 Externe communicatie en introductie

De gedefinieerde externe doelgroepen zijn: cliënten, overige inwoners van de vier deelnemende gemeenten, werkgevers, opdrachtgevers (huidige en potentiële opdrachtgevers), Onderwijs, collega uitvoerende organisaties in het sociaal domein en en Branchegenoten. De prioriteit ligt bij de cliënten, burgers en bedrijven.

Om de doelgroepen te bereiken wordt een mix van communicatiemiddelen uitgewerkt. Daarbij wordt onder gedacht aan:

- Affiches/posters voor publieke prikborden (gemeentehuizen, sporthallen, supermarkten etc.);
- Campagne lokale/regionale en online media;
- Webinar voor werkgevers;
- Direct mailing;
- Evenementen e.d. in de gemeenten bij aanwezig zijn;
- Flyers (o.a. voor baliedisplays, bijlage bij brieven e.d.);
- Magazine;
- Narrow casting op gemeentehuizen (en overige publieke gebouwen);
- Persbericht t.b.v. gemeentemagazines/-websites en lokale/regionale media;
- Persoonlijke brief + flyer;
- Social media accounts;
- Website.

De voorbereiding en uitvoering vindt plaats in overleg en samenwerking met de communicatieadviseurs van de gemeenten en de bij het Participatiebedrijf betrokken beleidsambtenaren van de gemeenten. Welke middelen daadwerkelijk het beste en in welke samenhang ingezet kunnen worden, wordt op voordracht van de werkgroep Communicatie door de Projectgroep bepaald.

### 14.3.4 Interne communicatie

De interne communicatie richt zich op de eigen organisatie (reguliere en doelgroepmedewerkers), de collega's van de afdeling maatschappelijke dienstverlening en de collega's bij de gemeenten. Ook bij de interne communicatie worden diverse communicatiemiddelen ingezet: nieuwsbrieven, tijdelijke website en informatiebijeenkomsten. De interne communicatie zal voornamelijk functioneel van aard zijn om alle medewerkers zo goed als mogelijk te informeren.

### 14.3.5 Deelplan communicatie

Vóór 1 november 2018 wordt het deelplan communicatie uitwerkt en via de projectgroep voorgelegd aan de stuurgroep.

## ***Overzicht van de bijlagen***

In aanvulling op het implementatieplan is een bundel met bijlagen gemaakt. In deze bundel zijn de volgende bijlagen opgenomen.

<b>Bijlage 1</b>	Plan van aanpak opstellen implementatieplan
<b>Bijlage 2</b>	Functieboek Participatiebedrijf
<b>Bijlage 3</b>	'was-wordt'-tabel ISD de Kempen en WVK-groep (formatie reguliere medewerkers)
<b>Bijlage 4</b>	Notitie plaatsing- en wervingsproces (17 augustus 2018)
<b>Bijlage 5</b>	Deelplan Huisvesting
<b>Bijlage 6</b>	Migratieplan ICT
<b>Bijlage 7</b>	Risicoparagraaf