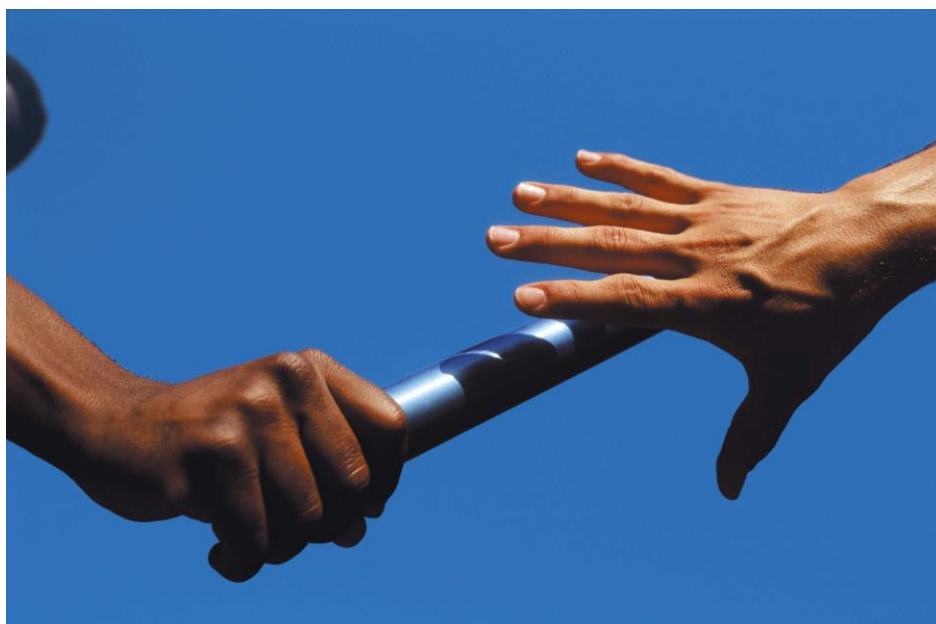




# **Evaluatie stichting Dalfsen Werk**

*Eindrapportage*



IROKO  
2 februari 2017

Hubert Keller  
Peter van Nes

## Inhoudsopgave

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Aanleiding .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>2. Belangrijkste wijzigingen in de uitvoering .....</b>  | <b>5</b>  |
| 2.1 Inleiding .....   | 5         |
| 2.2 Situatie tot medio 2015 .....   | 5         |
| 2.3 Situatie vanaf 2015 .....   | 5         |
| 2.4 Vergelijking.....   | 7         |
| <b>3. Doel, vraagstelling en aanpak.....</b>  | <b>8</b>  |
| 3.1 Doel en hoofdvragen .....   | 8         |
| 3.2 Specifieke onderzoeksvragen.....  | 8         |
| 3.3 Onderzoeksactiviteiten.....   | 10        |
| <b>4. Evaluatie organisatie .....</b>   | <b>12</b> |
| 4.1 Inleiding .....   | 12        |
| 4.2 Algemeen oordeel over nieuwe wijze van uitvoering Wsw.....                                    | 12        |
| 4.3 Positie SDW en verantwoordelijkheid voor SDW.....   | 12        |
| 4.4 Samenwerking.....   | 13        |
| 4.5 Processen .....   | 14        |
| 4.6 Doorontwikkeling en professionalisering .....   | 15        |
| <b>5. Evaluatie organisatie, exploitatie, aansturing, begeleiding en beleving eenheid OR.....</b> | <b>16</b> |
| 5.1 Inleiding .....   | 16        |
| 5.2 Begeleiding Wsw medewerkers in het werk.....  | 17        |
| 5.3 Sociale begeleiding Wsw medewerkers .....   | 18        |
| 5.4 Beleving en waardering Wsw-medewerkers .....  | 18        |
| 5.5 Beleving en waardering reguliere medewerkers OR .....   | 19        |
| 5.6 Inzet brede doelgroep .....   | 19        |
| 5.7 Exploitatie inzet Wsw medewerkers binnen OR .....   | 20        |
| 5.8 Sturing op loonwaarde van de Wsw medewerkers.....   | 22        |
| <b>6. Totale exploitatie Wsw.....</b>   | <b>23</b> |
| 6.1 Inleiding .....   | 23        |
| 6.2 Inzicht in exploitatie SDW .....  | 23        |
| 6.3 Vergelijking exploitatie Wsw 2014 en 2016.....  | 23        |
| 6.4 Ontwikkelingen 2017 en verder .....   | 25        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>7. Conclusies.....</b>   | <b>28</b> |
| 7.1 Organisatie algemeen.....   | 28        |
| 7.2 De inzet van Wsw-medewerkers binnen OR.....                           | 29        |
| 7.3 Exploitatie Wsw.....  | 30        |
| <b>8. Aanbevelingen/adviezen .....</b>                                    | <b>32</b> |
| <b>Bijlage 1 Overzicht van geïnterviewde personen.....</b>                | <b>33</b> |
| <b>Bijlage 2 Gesprekspuntenlijsten .....</b>                              | <b>34</b> |
| <b>Gesprekspuntenlijst Evaluatie Stichting Dalfsen Werkt! (SDW) .....</b> | <b>34</b> |
| <b>Gesprekspuntenlijst Evaluatie Stichting Dalfsen Werkt! (SDW) .....</b> | <b>37</b> |

## 1. Aanleiding

De gemeente Dalfsen heeft op 1 januari 2015 de stichting Dalfsen Werkt (SDW) opgericht. De aanleiding hiervoor was het opheffen van de gemeenschappelijke regeling Wezo. De GR Wezo was voor de deelnemende gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw). Door het opheffen van de GR kwamen de verantwoordelijkheden en taken voor de uitvoering van de Wsw bij de gemeenten te liggen, waaronder de gemeente Dalfsen. De dienstverbanden met de Wsw-medewerkers zijn op 1 juli 2015 overgegaan van Wezo en Larcom naar SDW.

De SDW kan door de gemeente daarnaast worden gebruikt voor de re-integratie van werkzoekende inwoners, met name inwoners met een uitkering in het kader van de Participatiewet.

De gemeente Dalfsen is inmiddels bijna 1,5 jaar verder. De SDW krijgt steeds meer vorm en de werkprocessen raken ingesleten in de (gemeentelijke) organisatie. De gemeente Dalfsen heeft desalniettemin de behoefte om naar de huidige stand van zaken te kijken. Er zijn enkele zaken waarvan de gemeente Dalfsen zelf denkt dat er verbeteringen mogelijk zijn, mede om de uitvoering van de Wsw en daarmee gecombineerd de Participatiewet (nog) toekomstbestendiger te maken. Een centrale vraag hierbij is: hebben we het goed georganiseerd, doen we de juiste dingen, halen we maximaal rendement uit ons handelen?

Dit betreft onder meer de wijze waarop de gemeente de uitvoering op dit moment heeft georganiseerd en de verantwoordelijkheden, rollen en taken in de aansturing en uitvoering heeft verdeeld. Hierbij zijn verschillende eenheden van de gemeente betrokken: Maatschappelijke Ondersteuning (MO), Openbare Ruimte (OR) en Bedrijfsvoering (BV). Verder is er voor de Wsw sinds 1 juli 2015 sprake van een inkooprelatie met zowel Wezo als Larcom. De gemeente Dalfsen wil graag laten onderzoeken of er optimalisaties mogelijk zijn in de organisatie en de verantwoordelijkheids- en taakverdeling.

De gemeente Dalfsen heeft IROKO gevraagd een evaluatie uit te voeren van SDW. Deze evaluatie heeft plaatsgevonden in de periode oktober 2016 – januari 2017. Dit eindrapport doet verslag van de bevindingen van de evaluatie en bevat aanbevelingen/adviezen.

Het rapport is als volgt opgebouwd:

| Hoofdstuk | Inhoud   |
|-----------|--|
| 2         | Belangrijkste wijzigingen in de uitvoering van de Wsw en re-integratie per 1 juli 2015 |
| 3         | Het doel en de vraagstelling van de evaluatie  |
| 4         | Bevindingen evaluatie organisatie  |
| 5         | Bevindingen evaluatie Openbare Ruimte  |
| 6         | Bevindingen exploitatie Wsw  |
| 7         | Conclusies   |
| 8         | Aanbevelingen en adviezen IROKO  |

## 2. Belangrijkste wijzigingen in de uitvoering

### 2.1 Inleiding

In paragraaf 2.2 geven wij de situatie tot 1 juli 2015 weer. In paragraaf 2.3 gaan we in op de belangrijkste veranderingen sinds 1 juli 2015.

### 2.2 Situatie tot medio 2015

De gemeente Dalfsen maakte voor de uitvoering van de Wsw deel uit van de gemeenschappelijke regeling (GR) Wezo. Dit hield in dat de gemeente de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de Wsw had overgedragen aan de GR Wezo<sup>1</sup>. De feitelijke uitvoering van de Wsw was door de GR belegd bij de privaatrechtelijke rechtspersoon Wezo NV. De in de GR deelnemende gemeenten - Zwolle, Dalfsen, Hattem, Raalte en Zwartewaterland - waren aandeelhouder van Wezo NV. De deelnemende gemeente betaalden de Wsw-subsidie door aan Wezo en droegen daarnaast naar rato bij in het exploitatietekort van Wezo.

Een aanzienlijk deel van de Wsw-medewerkers van de gemeente Dalfsen was feitelijk werkzaam bij Larcom, het SW-bedrijf in Ommen en Hardenberg. Reden hiervoor was dat de gemeente Dalfsen tot 2007 deelnam in Larcom. Wezo betaalde de Wsw-subsidie voor de betreffende medewerkers door aan Larcom. Daarnaast droeg de gemeente Dalfsen ook nog bij in het exploitatietekort van Larcom.

Het bestuur van de GR Wezo bestond uit wethouders van de deelnemende gemeenten, waaronder dus Dalfsen. Verder was de gemeente Dalfsen één van eigenaren van Wezo NV. Dalfsen had ruim 4,6% van de aandelen van Wezo NV in bezit. Ondanks het feit dat de gemeente Dalfsen vertegenwoordigd was in zowel het bestuur van de GR als in de Algemene vergadering van aandeelhouders van de NV, waren de directe sturingsmogelijkheden voor de gemeente Dalfsen via deze gremia beperkt omdat een meerderheid van stemmen nodig was om besluiten te nemen.

### 2.3 Situatie vanaf 2015

Eind 2014 is door de deelnemende gemeenten besloten de GR Wezo op te heffen en de Wsw-dienstverbanden als individuele gemeenten van Wezo over te nemen. De uitwerking van dit besluit is in 2015 ter hand genomen. De gemeente Dalfsen heeft voor het aangaan van de dienstverbanden met de Wsw-medewerkers uit Dalfsen de Stichting Dalfsen Werk (SDW) opgericht.

Voor de uitvoering van de Wsw door de gemeente Dalfsen heeft dit tot de volgende wijzigingen geleid:

- Alle aandelen in Wezo NV zijn overgedragen aan de gemeente Zwolle en de gemeente Dalfsen is dus geen mede-eigenaar meer van Wezo NV;
- De gemeente Dalfsen heeft de volledige controle en zeggenschap over SDW. Het college van B&W vormt de Raad van Toezicht van SDW en de gemeentesecretaris is bestuurder<sup>2</sup>;
- Per 1 juli 2015 zijn de Wsw-medewerkers in dienst gekomen van de SDW<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup> De gemeente was (sinds de modernisering van de Wsw in 2008) nog wel zelf verantwoordelijk voor de financiering en de verantwoording richting het Rijk.

<sup>2</sup> SDW heeft daarnaast een Raad van Advies die bestaat uit vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en LTO. De Raad van Advies fungeert als klankbordgroep en als verbinding voor SDW naar het bedrijfsleven.

- De Wsw-subsidie wordt door de gemeente Dalfsen doorbetaald aan de SDW en SDW betaalt de salarissen aan de Wsw-medewerkers. Het verschil binnen SDW tussen de loonkosten van de Wsw-medewerkers en de subsidie (het zogenaamde subsidietekort) wordt door de gemeente aangezuiverd;
- De Wsw-medewerkers uit de gemeente Dalfsen die bij Larcom en Wezo in het groen werkten, zijn door SDW/de gemeente ondergebracht bij de eenheid Openbare Ruimte van de gemeente. Het groenwerk dat de gemeente voorheen aan Larcom uitbesteedde, wordt nu in eigen beheer uitgevoerd;
- Voor de Wsw-medewerkers die bij Wezo en Larcom beschut binnen werkten of gedetacheerd waren en Wsw-ers die begeleid werkten, is er vrijwel niets veranderd. Zij blijven bij of via Wezo of Larcom werken;
- De gemeente Dalfsen is voor deze laatste groep medewerkers met zowel Wezo NV als Larcom een samenwerkingsovereenkomst aangegaan. Deze samenwerkingsovereenkomsten geven Wezo NV en Larcom een ruim mandaat om als feitelijk werkgever voor de betrokken medewerkers op te treden;
- De overeenkomsten regelen eveneens de vergoeding die de gemeente aan Wezo NV en Larcom betaalt voor de werkplekken van de Wsw-medewerkers. Er wordt gewerkt met een tarief per categorie werkplek. Voor beschut werk betaalt de gemeente een vergoeding aan Wezo NV en Larcom. Voor detacheringen en begeleid werken ontvangt de gemeente daarentegen een vergoeding van Wezo NV en Larcom. De tarieven verschillen tussen Wezo NV en Larcom. Bij Wezo NV worden in een jaarlijks te voeren inkoopoverleg nadere afspraken gemaakt over de omvang van het aantal dienstverbanden per categorie en indexatie van daarbij van toepassing zijnde tarieven;
- In de samenwerkingsovereenkomst met Larcom is geregeld dat Larcom voor de gemeente de salarisadministratie, de urenregistratie, het HRM-advies en de personeelsadministratie uitvoert voor de Wsw-medewerkers die bij de eenheid Openbare Ruimte van de gemeente werken. Voor deze diensten is een tarief per fte overeengekomen;
- Wanneer de gemeente Dalfsen voor ultimo 2020 voor één of meer medewerkers de uitvoering via Wezo NV beëindigt, dan moet de gemeente een aanvullende afkoopsom aan Wezo NV betalen.

Verder stelt SDW de gemeente Dalfsen in staat om re-integratiekandidaten tijdelijk te verlonen en te detacheren bij werkgevers, waaronder de eigen gemeentelijke organisatie. Werkgevers die inwoners uit de doelgroep Participatiewet werk willen bieden, zijn regelmatig terughoudend om deze mensen direct zelf een dienstverband aan te bieden vanwege (gepercipieerde) risico's. Een tijdelijke detachingsconstructie kan werkgevers over de streep trekken en een opstap zijn tot een dienstverband met de werkgever zelf (wanneer de ervaringen met de betrokken medewerker positief zijn).

---

<sup>3</sup> Op dat moment was de GR Wezo nog niet opgeheven en was de aandelenoverdracht nog niet geëffectueerd. De intentie van de betrokken gemeenten was echter om Wezo op 1 juli 2015 zodanig te hebben ingericht als ware de GR reeds opgeheven.

## 2.4 Vergelijking

Onderstaande tabel geeft een vergelijking tussen de oude en nieuwe situatie in de uitvoering van de Wsw en re-integratie.

Tabel 2.1 Vergelijking oude en nieuwe situatie uitvoering Wsw en re-integratie

| Aspect   | Oude situatie  | Nieuwe situatie  |
|--|--|--|
| <b>Wsw-dienstverbanden</b>                             | GR Wezo en Larcom  | SDW  |
| <b>Uitvoering</b>                                      | Wezo NV en ook Larcom  | Gemeentelijke organisatie (MO, OR en BV) Wezo en Larcom via samenwerkingsovereenkomsten.   |
| <b>Governance</b>                                      | Gemeente kon niet direct sturen  | Gemeente heeft directe sturing en zeggenschap  |
| <b>Financieel</b>                                      | Doorbetalen Wsw-subsidie aan Wezo en via Wezo aan Larcom<br>Bijdrage in exploitatietekorten Wezo en Larcom           | Doorbetalen Wsw-subsidie aan SDW<br>Bijdrage aan verschil tussen loonkosten en Wsw-subsidie binnen SDW<br>Inkoop werkplekken bij Wezo en Larcom<br>Inkoop aanvullende dienstverlening bij Larcom en Wezo (beperkt) voor de medewerkers bij Openbare Ruimte |
| <b>Groenwerk</b>                                       | Uitbesteed aan Larcom<br><br>Vanuit budget Openbare Ruimte vergoeding aan Larcom voor uitvoeren groenwerk in Dalfsen | Eigen uitvoering binnen eenheid Openbare Ruimte<br>Budget wordt intern aangewend en er worden kosten voor de eigen uitvoering gemaakt  |
| <b>Beschut werk, detachering en begeleid werken</b>    | Bij Wezo NV (via de GR) en Larcom  | Wordt door Wezo NV en Larcom uitgevoerd. Geregeld in samenwerkingsovereenkomsten.  |
| <b>Verlonen en detacheren inwoners Participatiewet</b> | Was mogelijk via Wezo  | Via SDW, tijdelijk maximaal 23 maanden.  |

### 3. Doel, vraagstelling en aanpak

#### 3.1 Doel en hoofdvragen

Het doel van de evaluatie is geweest om te onderzoeken wat er in de uitvoering van de Wsw en re-integratie via de Stichting Dalfsen Werkt (SDW) goed gaat en wat er minder goed gaat, en om mogelijkheden in kaart te brengen om de uitvoering en de resultaten verder te verbeteren zodat de toekomstbestendigheid van de uitvoering wordt verbeterd. Door de uitkomsten van de evaluatie dienen eveneens realistische toekomstverwachtingen te kunnen worden afgegeven.

De hoofdvraagstelling van de evaluatie is:

- Hoe heeft de gemeente Dalfsen via de SDW de uitvoering van de Wsw (en re-integratie) op dit moment georganiseerd? Hoe zijn bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken belegd? Wat functioneert goed en wat functioneert minder goed? Welke verbeteringen zijn mogelijk door bijvoorbeeld bepaalde verantwoordelijkheden en taken anders te organiseren of te beleggen?
- Welke sociale/inhoudelijke en financiële doelstellingen had de gemeente Dalfsen vooraf in relatie tot de uitvoering van de Wsw (en van re-integratie) via SDW? Welke doelstellingen zijn gerealiseerd en welke doelstellingen in mindere mate? Met andere woorden: welke resultaten zijn goed en welke zijn minder goed?
- Wat zijn de oorzaken, onderliggende redenen van mogelijk minder goede resultaten? Welke verbeteringen zijn mogelijk, op welke wijze en met welke mogelijke effecten?
- Wat zijn, op basis van de uitkomsten van de evaluatie, realistische toekomstverwachtingen voor de uitvoering van de Wsw door de SDW, c.q. de gemeente Dalfsen?

Voor zover SDW door de gemeente ook is ingezet in het kader van re-integratie is ook de uitvoering van re-integratie via SDW in deze vraagstelling meegenomen.

#### 3.2 Specifieke onderzoeksvragen

Binnen deze hoofdvragen richt de evaluatie zich op een drietal aspecten, die door de gemeente Dalfsen zijn benoemd in de "Evaluatie stichting Dalfsen Werkt, Toelichting op het format Verkenning projectopdracht".

##### Organisatie algemeen

Binnen de gemeente Dalfsen voeren diverse eenheden en personen werkzaamheden uit ten behoeve van de SDW. Alles bij elkaar zijn meer dan 10 medewerkers in meer of mindere mate betrokken bij de uitvoering van taken van de SDW. De meest betrokken eenheden zijn Maatschappelijke ondersteuning (MO), Openbare Ruimte (OR) en Bedrijfsvoering (BV). Daarnaast zijn zowel Wezo als Larcom betrokken bij de uitvoering. Een belangrijke taak is de werkgeverstaak. De WSW-ers waren allen in dienst van de GR en nu bij de SDW. De werkgeverstaak valt uiteen in veel deeltaken. Bijvoorbeeld salarisadministratie, personeelsadministratie en algemeen personeelsbeleid (o.a. medezeggenschap, bedrijfsregelingen, begeleiding ziekte, e.d.).

Een tweede taak betreft de financiële controlling en administratie. Beleidsmatig is de uitvoering niet intensief. De Wsw is als het ware een sterfhuisconstructie, uitgesmeerd over meer dan twintig jaar. De nadruk ligt op beheer. Dit ligt iets anders bij de re-integratietaak van de SDW (doelgroep personen met een gemeentelijke uitkering).



Een apart aspect is de governance. De SDW is een stichting. Met alleen een directeur/bestuurder (gemeentesecretaris) en een raad van toezicht (college). De SDW heeft dus geen personeel of directie. Gemeentelijke medewerkers verrichten taken ten behoeve van de SDW. Door deze constructie is de SDW een juridisch instrument en niet echt een organisatie.

Onderzoeksvragen zijn onder andere:

- Hoe verloopt de interne organisatie en de relatie met de externe uitvoerders?
- Waar liggen knelpunten?
- Hoe verloopt de onderlinge samenwerking tussen de eenheden?
- Zijn de werkprocessen helder?
- Welke eenheid is verantwoordelijk?
- Welke positie neemt de SDW binnen de gemeente en de gemeentelijke organisatie (juridisch, organisatorisch, financieel, "mentaal")?
- Biedt de lichte opzet van de SDW voldoende waarborgen voor doorontwikkeling en professionalisering?

### Organisatie, exploitatie, aansturing, begeleiding en beleving eenheid Openbare Ruimte (OR)

De eenheid OR vervult een belangrijke taak binnen de gehele uitvoering. Een deel van de groep WSW-werknemers werkt niet meer bij Larcom en Wezo, maar is ondergebracht bij de eenheid OR van de gemeente Dalfsen. In de voorbereiding van de overgang van de groep WSW-ers is in 2014 het strategisch bedrijfsplan O & B opgesteld. In dit bedrijfsplan is veel aandacht besteed aan de organisatiestructuur, de werksoorten, de beschikbare capaciteit, de productiviteit en de begeleiding.

Bij de gemeente Dalfsen in het algemeen en de eenheid OR in het bijzonder wordt het idee van de "inclusieve arbeidsmarkt" tot uitvoering gebracht. Dit houdt kort gezegd in dat mensen met een arbeidshandicap niet meer in afzonderlijke voorzieningen aan het werk gaan, maar opgenomen worden in het normale bedrijfsleven. De vraag is hoe dit in de praktijk uitpakt en wat de beleving is van zowel de doelgroep zelf als de ambtelijke collega's.

De eenheid OR zou ook een re-integratietask krijgen. Personen met een uitkering in het kader van de Participatiewet zouden via een dienstverband bij de SDW werkervaring opdoen bij de eenheid. Doel is om na deze periode uit te stromen naar betaald werk.

Onderzoeksvragen zijn o.a.:

- In hoeverre zijn de uitgangspunten uit het Bedrijfsplan O & B gerealiseerd?
- Wat zijn knelpunten?
- Hoe zijn de WSW-medewerkers ingebed in de organisatie?
- Hoe werkt het concept van de "inclusieve arbeidsmarkt" in de praktijk?
- Hoe kijken de meest betrokken medewerkers er zelf tegenaan?
- Zijn de uitgangspunten t.a.v. de exploitatie haalbaar gebleken?
- Hoe wordt de re-integratietask uitgevoerd?

### Exploitatie

Bij aanvang van het zelfstandig uitvoeren van de WSW is een opzet gemaakt van de exploitatie die in 2014 in de gemeenteraad is behandeld. Hierbij is onder andere het benodigde aantal FTE aangegeven. De totale exploitatie voor de gemeente Dalfsen in de GR lag in 2014 op ongeveer 4 miljoen euro. De financiering was vrij eenvoudig. De rijksbijdrage van ongeveer € 3,6 miljoen werd overgemaakt naar de GR Wezo. Aanvullend werd nog ongeveer € 400.000,- aan gemeentelijke bijdrage betaald.

Vanaf 2015 is de exploitatie volledig anders. De gemeente is - via de SDW - verantwoordelijk voor de lonen en salarissen van de WSW-werknemers en daarnaast worden werkplekken ingekocht bij Wezo

en Larcom. Onderdeel van de exploitatie is ook de bijdrage van de eenheid OR aan de eenheid MO. Het werk in het beheer van de openbare ruimte (“groenvoorziening”) dat voorheen werd aan- en uitbesteed, wordt nu in eigen beheer uitgevoerd.

Alhoewel het niet een harde voorwaarde was, is door de gemeenteraad in 2014 enige malen aangegeven dat het zelfstandig uitvoeren niet meer mocht kosten dan uitvoering via de GR/constructie. De opgave is dit aspect boven tafel te krijgen.

Onderzoeksvragen o.a.

- Is er voldoende inzicht in de exploitatie van de SDW?
- Is het mogelijk een vergelijk te maken tussen de kosten in 2014 en in 2016?

### 3.3 Onderzoeksactiviteiten

De evaluatie is uitgevoerd door:

- Analyse van relevante documenten;
- Opvragen en analyse van aanvullende gegevens;
- Het houden van interviews met betrokken medewerkers van de gemeente (op alle niveaus);
- Verslaglegging.

We gaan hieronder op deze verschillende activiteiten in.

#### Analyse van documenten

We zijn gestart met de analyse van de belangrijkste documenten, zoals:

- Relevante documenten in de voorbereiding van de SDW (college- en raadsvoorstellen en – besluiten);
- Het strategisch bedrijfsplan O & B;
- Financiële en/of sociale rapportages (van na 1 januari 2015) in kader van het bedrijfsplan O & B;
- (Financiële) rapportages van SDW en de gemeente Dalfsen in relatie tot de uitvoering Wsw en re-integratie;
- De samenwerkingsovereenkomsten met Wezo en Larcom;
- Uitgewerkte en vastgelegde procedures en werkprocessen rond de uitvoering van de Wsw en re-integratie via SDW.

#### Opvragen aanvullende gegevens bij de gemeente Dalfsen/SDW en analyse van gegevens

Er zijn door de gemeente Dalfsen op ons verzoek ook aanvullende informatie en gegevens ter beschikking gesteld. Het betreft bijvoorbeeld:

- Overzichten van Wsw-medewerkers per medio 2016;
- De gebruikte arbeidsovereenkomsten en detacheringsovereenkomsten voor re-integratiekandidaten;
- Financiële gegevens (met betrekking tot de Wsw) uit de financiële administratie voor de jaren 2013 – 2016;
- Exploitatiecijfers en rapportages van de eenheid OR.

#### Interviews

Er zijn vervolgens interviews gehouden met medewerkers van de gemeente Dalfsen die bestuurlijk, op managementniveau of op uitvoerend niveau betrokken zijn bij de uitvoering van de Wsw en re-integratie via SDW. In bijlage 1 is een lijst opgenomen van personen waarmee in het kader van deze evaluatie een interview is gehouden.

## Verslaglegging

Er is over de evaluatie verslag gedaan aan de stuurgroep van de evaluatie SDW, die bestond uit de portefeuillehouder, de gemeentesecretaris, de eenheidsmanagers van MO, OR en BV en de beleidsadviseur van MO. Medio december 2016 zijn de eerste bevindingen mondeling aan de stuurgroep gepresenteerd. Deze presentatie was ook bedoeld om als onderzoeksteam nog feedback te krijgen op de voorlopige bevindingen. Medio januari 2017 is het concept rapport van de evaluatie opgeleverd en begin februari 2017 is het eindrapport opgeleverd.

## Ondersteuning stagiair BV/HRM

Naast dit alles is (beperkt) ondersteuning geboden aan een stagiair van het team HRM van de eenheid BV die opdracht had onderzoek te doen bij de eenheid OR naar de inbedding van de Wsw-medewerkers in de eenheid. Specifieke ondersteuning is geboden bij de vragen/gesprekspuntenlijst voor dit onderzoek.

## 4. Evaluatie organisatie

### 4.1 Inleiding

Het eerste onderdeel van de evaluatie betreft de algemene organisatie van de uitvoering van de Wsw en re-integratie via SDW. Het betreft onder andere vragen naar de organisatie van de aansturing en de uitvoering, naar de verdeling van bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken en naar werkprocessen. Belangrijke elementen hierbij zijn de werkgeversrol/taak, financiën en control en de governance van SDW.

We zijn nagegaan hoe het organisatieplaatje binnen de gemeente er, wat betreft de uitvoering van Wsw en re-integratie, formeel uitziet en hoe bevoegdheden, verantwoordelijkheden en taken (formeel) zijn verdeeld binnen de organisatie. Ook zijn de vastgelegde werkprocessen en procedures in de evaluatie betrokken. Dit levert gezamenlijk een beeld op van hoe het toezicht, de aansturing en de uitvoering er 'formeel' uitziet en bedoeld was. Vervolgens zijn we nagegaan hoe dit in de praktijk wordt ingevuld en functioneert. Dit is met name door middel van de interviews gebeurd. Tijdens de interviews zijn we bijvoorbeeld met enkele medewerkers een aantal vastgelegde werkprocessen langsgegaan om de bepalen of deze in de praktijk werken en welke optimalisaties er eventueel mogelijk zijn.

### 4.2 Algemeen oordeel over nieuwe wijze van uitvoering Wsw

De uitvoering van de Wsw (door de gemeente) via SDW en de eenheid OR voelt bij de meest betrokken gesprekspartners beter, comfortabeler dan de oude situatie met de GR Wezo. Dit heeft vooral te maken met het feit dat de gemeente nu meer direct sturing kan geven op de uitvoering: de gemeente besluit zelf over de inzet van middelen en kan zelf keuzes maken. De stap die is gezet om de Wsw zelf te gaan uitvoeren via SDW is een goede stap geweest. Voorheen werd het Wsw-dossier heel erg financieel benaderd. Dat is nu anders geworden: er is veel meer aandacht voor de begeleiding van de medewerkers en de integratie van de medewerkers in de maatschappij.

Een aandachtspunt hierbij vinden wij echter dat de ambities en doelen van de gemeente (met de uitvoering via SDW) niet heel erg helder zijn. Dit geldt zowel in relatie tot de uitvoering van de Wsw als in relatie tot de uitvoering van re-integratie. Met betrekking tot de Wsw is het bijvoorbeeld niet duidelijk in hoeverre de gemeente/SDW verdere ontwikkeling en mogelijk doorstroom van Wsw-medewerkers (vanuit Larcom en de eenheid OR) nastreeft of dat het er vooral om gaat dat de Wsw-medewerkers een goede werkplek hebben en de Wsw verder vooral als beheersissue wordt gezien. Ook is niet duidelijk wat de ambities zijn rond SDW als vehicle voor re-integratie en de gemeentelijke organisatie, waaronder de eenheid OR, als mogelijkheid voor tijdelijke (leerwerk)plekken voor re-integratiekandidaten. Wij bevelen de gemeente aan om ambities en doelstellingen met de uitvoering van Wsw en re-integratie duidelijk te benoemen en vervolgens daarnaar te gaan handelen.

### 4.3 Positie SDW en verantwoordelijkheid voor SDW

SDW is voor de gemeente en meer specifiek de eenheid MO een middel voor de uitvoering van de Wsw en van re-integratie. De SDW is namelijk louter opgericht om de Wsw-dienstverbanden met de Wsw-medewerkers onder te brengen en de (tijdelijke) dienstverbanden met re-integratiekandidaten te kunnen aangaan. De gehele uitvoering van de Wsw en re-integratie vindt plaats door de gemeentelijke eenheden en bij de samenwerkingspartners Wezo NV en Larcom. SDW is niet meer

dan een rechtspersoon waarin dienstverbanden met inwoners uit specifieke doelgroepen zijn ondergebracht.

De gemeentesecretaris/algemeen directeur van de gemeente Dalfsen is bestuurder van SDW. Aangezien SDW een middel is voor de eenheid MO, is het goed en efficiënt dat de eenheidsmanager van MO als gemandateerd bestuurder van SDW kan optreden.

De specifieke positie en rol van SDW maakt echter wel dat SDW door een aanzienlijk aantal betrokkenen niet wordt gezien als een onderdeel van de gemeentelijke organisatie. Er wordt over SDW gesproken als ware het een externe partij. Er was en is daarom op bepaalde plekken in de gemeentelijke organisatie sprake van weerstanden ten opzichte van SDW. Deze weerstanden worden verder gevoed door inhoudelijke onduidelijkheden, onduidelijkheden in rollen en doordat voor nieuwe taken/werkzaamheden die verband houden met SDW geen extra formatie ter beschikking is gesteld. Een voorbeeld is de financiële administratie en de administratie rond het verlonen van re-integratiekandidaten via SDW. De werkzaamheden die verband houden met SDW worden gezien als neventaak, die men er bij moet doen.

De onduidelijkheden, zowel qua inhoud als qua rollen, zijn mede het gevolg van het feit dat er vanuit MO sterker het voortouw zou kunnen worden genomen en het eigenaarschap (van SDW) door MO sterker kan worden ingevuld. Er zal vanuit MO meer aandacht moeten worden besteed om (bij verdere veranderingen) betrokken medewerkers van andere eenheden aangehaakt te houden en mee te krijgen in bepaalde ontwikkelingen. Het zou goed zijn wanneer binnen MO het eigenaarschap van SDW en daarmee de uitvoering van de Wsw en re-integratie duidelijk wordt belegd bij bijvoorbeeld een coördinator of 'operationeel manager'.

#### 4.4 Samenwerking

Er heerst tevredenheid over de samenwerking (op afstand) met Wezo en Larcom. De inkooprelatie met Wezo en Larcom, die is uitgemond in samenwerkingsovereenkomsten, bevalt goed. Met name over Wezo zijn de inkopende gemeenten momenteel erg tevreden. Aan de andere kant wordt toch ook wel gesteld dat er te weinig sturing is op de uitvoeringsorganisaties Wezo en Larcom. Er is bijvoorbeeld onvoldoende inzicht in de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers, met name van de medewerkers die bij Larcom werken.

Ook de samenwerking tussen de eenheden MO en OR wordt door de meest betrokken medewerkers in het algemeen als goed bestempeld. Op deelaspecten zijn er echter verbeteringen mogelijk; daar komen we in de volgende paragrafen op terug.

Als verbeterpunten komen naar voren:

- De afstemming tussen de verschillende eenheden van de gemeente. Het gaat dan vooral om de afstemming tussen de eenheid MO enerzijds en de eenheden OR en BV anderzijds. Dit houdt eveneens verband met het gewenste actievere eigenaarschap van MO;
- Alhoewel de samenwerkingsovereenkomsten met Wezo NV en Larcom wat betreft het mandaat voor Wezo en Larcom erg op elkaar lijken, zijn er toch verschillen in de praktische uitwerking van de afspraken. Wezo regelt (vrijwel) alles zelfstandig als gemandateerd werkgever van de Wsw-medewerkers. Larcom laat besluiten en andere correspondentie richting de Wsw-medewerkers via SDW (in casu de gemeente) verlopen;
- Er is nauwelijks inzicht in de (ontwikkelings- en doorstroom)mogelijkheden van de Wsw-medewerkers die bij Larcom werken. Bij Larcom werkt het merendeel van de Wsw-medewerkers uit Dalfsen beschut binnen. Bij Wezo is juist een groot deel van de medewerkers gedetacheerd of is via begeleid werken aan het werk. Met Wezo is er één keer

- per kwartaal overleg/afstemming op het niveau van individuele medewerkers; met Larcom ontbreekt dit overleg (nog);
- De inkoop van plekken voor de Wsw-medewerkers bij Wezo en Larcom gebeurt op basis van een aantal plekken per type werkplek maal een prijs per werkplek per type werkplek. Deze prijzen zijn gebaseerd op de baten en lasten per type werkplek bij Wezo en Larcom. Aandachtspunt hierbij is dat zowel de verdien capaciteit als de uitvoeringskosten per type werkplek door Wezo en Larcom zijn te beïnvloeden, door bijvoorbeeld wijzigingen in de toerekening van algemene of overheadkosten aan de verschillende typen werkplekken.

## 4.5 Processen

Er is in 2015 een handboek SDW samengesteld waarin diverse processen rond de uitvoering van de Wsw en re-integratie staan uitgewerkt. Ook is er binnen de gemeentelijke financiële administratie, na advisering door Deloitte, een oplossing gevonden om SDW boekhoudkundig strikt te scheiden van de gemeentelijke organisatie. Deze oplossing behelst het werken met aparte grootboeken voor SDW die aan het einde van het jaar worden geschoond door middel van overboekingen tussen SDW en gemeente.

Wat betreft het handboek SDW kan worden geconstateerd dat de meeste bij de uitvoering betrokken medewerkers van het handboek op de hoogte zijn, maar dat ook wel wordt aangegeven dat het papier geduldig is en dat de praktijk niet aansluit op het handboek, of het handboek niet op de praktijk. Ook waren de verantwoordelijkheden, taken en processen nog niet uitgewerkt op het moment dat de dienstverbanden door SDW werden aangegaan. De processen waren dus nog onvoldoende voorbereid.

Opvallend is bijvoorbeeld dat het proces verzuim bij de Wsw ontbreekt in het handboek, terwijl dit proces voor re-integratie wel is opgenomen. Een ander punt is bijvoorbeeld dat in het proces Verloning Sociale Werkvoorziening staat aangegeven dat de administratie van MO maandelijks de loongegevens van Wezo en Larcom zou moeten controleren, maar dat dit in de praktijk niet mogelijk is.

Verder lijkt er in de praktijk sprake van dubbelingen als het gaat om de groep Wsw-medewerkers die bij Openbare Ruimte werken. Het gaat dan bijvoorbeeld om HRM-advies en de urenregistratie van deze medewerkers. Deze dienstverlening voor deze groep medewerkers is door de gemeente via de samenwerkingsovereenkomst ingekocht bij Larcom, maar de urenregistratie vindt (ook) in Timetell plaats en het team HRM van de gemeente wordt door OR ook ingeschakeld voor Wsw-medewerkers.

Al met al lijkt het raadzaam om het handboek SDW te updaten aan de hand van de ervaringen in de afgelopen 1,5 jaar en in de tussentijd gemaakte (nieuwe) afspraken, zowel intern binnen de gemeente als met Wezo en Larcom. Het is nodig om taken en rollen te verduidelijken, bijvoorbeeld de rol van de loopbaanbegeleider bij de eenheid MO richting de medewerkers bij OR en Larcom. Verder is hierbij de administratie rond re-integratie een aandachtspunt. Hierover zit veel frustratie in de organisatie, zowel bij MO als bij BV. Een van de gesprekspartners geeft aan dat het een oplossing zou kunnen zijn om één iemand binnen MO volledig verantwoordelijk te maken voor alle administratieve handelingen rond re-integratie. Het bijhouden van administraties is vaak een niet sterk ontwikkelde competentie bij loopbaanbegeleiders, jobcoaches en netwerkers.

Wederom geldt hier dat MO het voortouw zo moeten nemen bij het updaten van de processen en dit zou moeten coördineren. SDW is een middel van MO en MO zal hierin haar rol meer moeten gaan oppakken dat tot dusverre is gebeurd. Met name ook de afstemming en communicatie met de andere eenheden van de gemeente is daarbij van cruciaal belang. Wat ook belangrijk is, is dat

voordat de processen worden geactualiseerd de ambities en doelstellingen voor de uitvoering van de Wsw en re-integratie voldoende duidelijk zijn. Als er bijvoorbeeld weinig ambitie is om Wsw-medewerkers verder te ontwikkelen en mogelijk te laten doorstromen naar een detachering, dan hoeft er ook minder aandacht te worden besteed aan het uitlijnen van het ontwikkelingsproces van Wsw-medewerkers. Maar sowieso dienen de basisprocessen opnieuw tegen het licht gehouden te worden.

#### 4.6 Doorontwikkeling en professionalisering

Wat betreft de uitvoering van de Wsw en re-integratie via SDW zal de doorontwikkeling en professionalisering plaats dienen te vinden binnen de gemeentelijke organisatie, met name de eenheden MO en OR, maar ook de eenheid BV. SDW is namelijk afgezien van de dienstverbanden met de doelgroepmedewerkers een lege stichting. Uitvoering van de Wsw en re-integratie vindt 'gewoon' binnen de gemeentelijke organisatie plaats, waarbij een centrale rol is weggelegd voor met name MO, maar ook voor OR (via het team Dalfsen Werkt). De eenheid BV heeft vooral een ondersteunende en adviserende rol (met name HRM en financiën).

Een andere optie is om SDW uit te bouwen tot een (min of meer zelfstandige) gemeentelijke werkmaatschappij voor Wsw en re-integratie met een bedrijfsmatige aansturing met een eigen (beperkte) staf. Dit staat echter haaks op de wens om in het sociaal domein integraal en ontschot te werken.

Essentieel is wel dat er regie is op de uitvoering om daarmee ontwikkelingen te kunnen realiseren en op resultaten te kunnen sturen. Zeker gezien de stijgende kosten (zie hoofdstuk 6) zullen mogelijkheden voor optimalisatie geïnitieerd en gecoördineerd moeten worden.

## 5. Evaluatie organisatie, exploitatie, aansturing, begeleiding en beleving eenheid OR

### 5.1 Inleiding

In mei 2012 heeft de gemeenteraad van Dalfsen besloten om zelfstandig de Wet Sociale Werkvoorziening uit te voeren. Een voorwaarde hierbij was dat het zelfstandig uitvoeren van de Wsw voor de gemeente Dalfsen niet duurder zou zijn. Daarnaast streefde de gemeente Dalfsen naar een lokale uitvoering van de Participatiewet die per 1 januari 2015 werd ingevoerd.

Aangezien voor de realisatie van het zelfstandig uitvoeren van de Wsw er een belangrijke taak is weggelegd voor Onderhoud en Beheer (nu Openbare Ruimte), heeft deze afdeling een dubbele taak gekregen:

- Het ontwikkelen en handhaven van de vastgestelde kwaliteit en belevingswaarde in de fysieke leefomgeving en;
- Het bieden van werk- en ontwikkelingsplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, tegen vastgestelde kosten.

Wat dit voor OR zou betekenen is uitgewerkt in het Bedrijfsplan O&B. Daarbij zijn scenario's ten aanzien van de organisatieopzet en kritische succesfactoren benoemd. De kritische succesfactoren vanuit het bedrijfsplan zijn:

- Heldere taken, rollen, verantwoordelijkheden en processen;
- Goede leiding en begeleiding (zowel werk als sociaal);
- Goede werkcultuur (betrouwbaar, betrokkenheid, bereikbaarheid, brede blik);
- Jaarrond voldoende werkvoorraad;
- Flexibel en slagvaardig inspelen op ontwikkelingen;
- Balans in de buitendienst (cultuur, productiviteit en homogeniteit);
- Voldoende financiële middelen;
- Voldoende draagvlak en betrokkenheid bij ambtelijke organisatie, bestuur, burgers en partners.

Onderzocht is in welke mate bovenstaande uitgangspunten zijn gerealiseerd. Daarnaast is gekeken naar aanvullende vragen die vanuit MO zijn gesteld. Deze aanvullende vragen hebben vooral betrekking op beleidsvragen in relatie tot participatie en de wijze waarop e.a. georganiseerd is:

- Hoe is de huidige inzet van Wsw medewerkers georganiseerd?
- Waar liggen er knelpunten en waar zijn verbeteringen in te realiseren?
- Welke mogelijkheden zijn er om de Stichting Dalfsen Werkt in te zetten voor andere doelgroepen?
- In welke mate is er sprake van een inclusieve arbeidsmarkt in relatie tot de inzet van Wsw medewerkers en andere doelgroepen?

Bovenstaande punten zijn onderzocht doormiddel van analyse van documenten, interviews met betrokkenen en bespreking van de eerste bevindingen met de direct verantwoordelijken. De vragenlijst die is gebruikt bij de interviews met de medewerkers van OR is opgenomen als bijlage 2.

Bij de begeleiding van de Wsw-medewerkers is onderscheid gemaakt in begeleiding in het werk en sociale begeleiding. Deze zijn in twee separate paragrafen uitgewerkt.



## 5.2 Begeleiding Wsw medewerkers in het werk

De begeleiding van de Wsw-medewerkers in het werk gebeurt door middel van:

- Een uitvoerder die de inzet over het werk verdeelt en het functioneren van de Wsw medewerkers bewaakt. Deze uitvoerder heeft daarbij de beschikking over een collega die hem kan vervangen;
- Eigen groepen Wsw medewerkers onder leiding van een eigen (Wsw) meewerkend voorman;
- Begeleiding van drie gedetacheerde Wsw medewerkers in de reguliere wijkteams door reguliere medewerkers.

Deze opzet komt overeen met het semi-geïntegreerde model. Dit model was ook als een van de scenario's uitgewerkt in de bedrijfsplan O&B. Deze opzet blijkt goed te werken en een goede basis te zijn voor, zowel de uitvoering van het werk als voor de ontwikkeling van Wsw medewerkers en het bieden van een veilige werkomgeving. Het scenario van "Basis buitendienst" waarbij geen integratie plaats vindt of van het scenario "volledig-geïntegreerd model" waarbij de Wsw medewerkers verdeeld zouden worden over de reguliere teams en medewerkers worden als niet gewenst en niet haalbaar gezien. Deze scenario's houden onvoldoende rekening met de behoefte aan een beschermde omgeving voor Wsw-medewerkers, de ruimte voor ontwikkeling en de kwaliteit van het groen.

Het scenario "semi geïntegreerd model" werkt goed, echter de overgang vanuit de eigen Wsw groep naar detachering in het reguliere werk bij OR is voor vele Wsw medewerkers een (te) grote stap. Het zou gewenst zijn om deze stap te verkleinen om de ontwikkeling van medewerkers vanuit de beschermde eigen Wsw groep naar een meer reguliere omgeving te verbeteren. Mogelijk dat een tussenvorm hierin de oplossing is. Als voorbeeld kan gedacht worden aan een kleiner mobiel team van Wsw-medewerkers, dat meer specialistische werkzaamheden uitvoert, onder leiding van een reguliere medewerker. Deze tussenstap zou de overgang vergemakkelijken en de belasting voor reguliere medewerkers verkleinen.

Dit zou mogelijk ook tegemoetkomen aan de wrevel bij enkele reguliere medewerkers die ontstaat bij het regelmatig meenemen van Wsw-medewerkers in het werk zonder dat ze zich daarvoor uitgerust voelen. Zie ook paragraaf 5.5.

Door de korte lijnen tussen de reguliere uitvoerders en de Wsw uitvoerder kan er snel geschakeld worden in werkzaamheden die beter door de Wsw medewerkers uitgevoerd kunnen worden of die juist meer specialistische inzet vragen van reguliere medewerkers. Door daarnaast heel nauwkeurig naar het werkpakket te kijken, is er meer werk naar de Wsw-medewerkers gegaan en wordt er minder werk uitbesteed.

Het is te overwegen om gemechaniseerd werk uit te blijven besteden, maar daarbij te bedingen dat daarop ook Wsw-medewerkers ingezet moeten worden door de aannemer. Hierdoor worden de Wsw-medewerkers door de aannemer mogelijk ook op andere werken ingezet en ontstaat er ruimte voor doorstroom. Tevens beperkt dit de eigen investeringsbehoefte bij OR en versterkt dit de relatie tussen gemeente en reguliere bedrijven.

Een belangrijk aandachtspunt blijft daarnaast het hebben van voldoende werk door het hele jaar heen. Deze werkvoorraad die ook als kritische succesfactor is genoemd is nog een aandachtspunt, vooral in de winter. Mogelijk dat hiervoor aanvullende werkzaamheden gezocht moeten worden, bijvoorbeeld openhaardhout kloven.

In het algemeen worden de korte lijnen in de aansturing in het werk en in het functioneren als positief ervaren. Door de korte lijnen is er duidelijkheid voor de Wsw-medewerkers. Daarbij is het

ziekteverzuim van de groep ook sterk gedaald. Dit heeft zeer waarschijnlijk te maken met de korte lijnen en de grotere betrokkenheid die de Wsw-medewerkers ervaren bij de uitvoering van het werk.

### 5.3 Sociale begeleiding Wsw medewerkers

De begeleiding op niet direct werk gerelateerde (sociale) aspecten zou volgens de afspraken worden geboden door MO. In de praktijk blijkt de uitvoering hiervan ook vooral te liggen bij de leiding in het groen. Enerzijds komt dit door de directe lijnen met de Wsw medewerkers en het vertrouwen dat de Wsw-medewerkers hebben in de leiding. Anderzijds werkt het vertragend indien er meerdere schakels bij betrokken moeten worden, terwijl de Wsw medewerkers graag snel duidelijkheid willen hebben. Een bijkomend aandachtspunt bij deze sociale begeleiding en ook personeelsadministratie is dat deze extra complex is door de rol die met name Larcom hier nog in heeft (HRM-advies, personeels- en salarisadministratie, etc.).

Een nadeel dat de sociale begeleiding vooral bij de direct leidinggevende in het groen ligt is dat er geen of een beperkt klankbord is om tot meer afgewogen keuzes te komen. Het risico ontstaat hierdoor dat keuzes te veel vanuit het oogpunt van het werk genomen worden. Hoewel de sociale betrokkenheid van de direct leidinggevende groot is en de leiding hierin zorgvuldig probeert te werken, is het verstandig om hier wel afspraken over te maken. Of deze sociale ondersteuning /begeleiding vanuit MO of meer vanuit P&O ingevuld moet worden, is mede afhankelijk van de aard van de vragen is en de ontwikkeling die verwacht wordt bij de Wsw-medewerkers en daaruit eventueel voortkomende doorstroom.

De processen en werkwijzen die ten aanzien van de sociale begeleiding en ook de personeelsadministratie zijn afgesproken, blijken in de praktijk veelal anders te lopen dan beschreven. Het op elkaar afstemmen van de rollen en werkwijzen is belangrijk om verwachtingen duidelijk te hebben, efficiënt te kunnen handelen en afgewogen keuzes te kunnen maken.

Wat betreft de verwachtingen over in-, door- en uitstroom van Wsw-medewerkers is er ook een verschil in beleving tussen MO en OR. OR geeft veel aandacht aan opleiding en ontwikkeling van Wsw-medewerkers. OR gaat er daarbij vanuit dat enkele medewerkers eventueel uit kunnen stromen maar dat voor veel Wsw medewerkers hun huidige werkplek passend is en uitstroom niet mogelijk is. Daarmee zou OR voor deze Wsw medewerkers hun vaste werkplek zijn. Bij MO ziet men het werk bij OR meer als een ontwikkelplek van waaruit elke medewerker uit zou kunnen stromen. Afhankelijk van de ambitie, maar vooral afhankelijk van de mogelijkheden van de medewerkers is het goed om te bepalen hoe deze groep en het werk bij OR te zien en daarop de ambities af te stemmen en in-, door- en uitstroom activiteiten op af te stemmen.

### 5.4 Beleving en waardering Wsw-medewerkers

Alle direct betrokkenen zijn van mening dat de overgang vanuit het SW-bedrijf naar OR goed en zorgvuldig verlopen is. Vooraf zijn de kaders uitgewerkt waarbij gekozen is voor separate groepen Wsw-medewerkers met eigen leiding die op eigen werken in het groen worden ingezet. Een drietal Wsw-medewerkers is in de loopt van de tijd bij de reguliere teams 'gedetacheerd'. Deze opzet blijkt ook nu nog goed te functioneren en is de afgelopen twee jaar verder uitgekristalliseerd.

De Wsw-medewerkers zijn tevreden met de overgang, voelen zich trots en betrokken:

- Ze voelen zich onderdeel van de organisatie, hebben hun plek bij de gemeente;
- Er is meer aandacht voor opleiding en ontwikkeling dan voorheen.

De direct leidinggevenden (uitvoerder team SW en meewerkende voormannen vanuit de Wsw) zijn zeer betrokken en gemotiveerd en tevreden over de huidige gang van zaken. Ze ervaren dat de korte lijnen het mogelijk maken om efficiënter te werken en het werk beter af te stemmen op wat bij de medewerkers past, maar ook op wat nodig is in de openbare ruimte.

Belangrijkste aandachtspunt is de formele vertegenwoordiging van de Wsw-medewerkers en hun positie in relatie tot de personeelsvereniging van de gemeente Dalfsen. Op basis van de ervaring sluit een eigen personeelsvereniging goed aan bij de eigenheid van de groep. Zeker omdat het een grotere groep is die ook begeleiding nodig heeft, is het goed om deze niet te integreren in de personeelsvereniging van de gemeente. Ten aanzien van de medezeggenschap is gekozen voor een eigen onderdeelcommissie (OC), die afstemming houdt met de OR. Met de installatie van deze OC in maart 2017 zijn de Wsw-medewerkers ook vanuit hun eigen belangen vertegenwoordigd. De formele vertegenwoordiging en de (mogelijke) installatie van een eigen personeelsvereniging heeft echter wel lang op zich laten wachten.

## 5.5 Beleving en waardering reguliere medewerkers OR

In het algemeen is de beleving bij leiding en reguliere medewerkers van OR in relatie tot de samenwerking goed. Men ziet dat de huidige situatie ten opzichte van voor de integratie efficiënter is en meer recht doet aan zowel de Wsw-medewerkers als aan de kwaliteit van het groenonderhoud. Bij enkele reguliere medewerkers in de uitvoering is er sprake van enige wrevel of frustratie. Dit komt voort uit:

- Het moeten begeleiden van individuele Wsw medewerkers die tijdelijk op bepaalde werken worden ingezet hetgeen ten koste gaat van hun eigen productiviteit;
- Het hebben van niet voldoende kennis/het onvoldoende uitgerust zijn om de Wsw-medewerkers goed te kunnen begeleiden;
- Het zich minder vrij voelen in de onderlinge omgang met reguliere collega's wanneer er Wsw-medewerkers bij zijn, omdat ze rekening houden met eventuele gevoeligheden bij Wsw-medewerkers;
- Het zich verantwoordelijk voelen voor het groenonderhoud en zich aangesproken voelen als burgers commentaar hebben op het werk en de wijze van werken van de Wsw-groepen.

Het bespreekbaar maken en houden van gevoelens in de onderlinge samenwerking tussen Wsw-medewerkers en reguliere medewerkers is belangrijk om de integratie te versterken. Daarnaast is ondersteuning of opleiding in het werken met Wsw- en andere doelgroepmedewerkers voor reguliere medewerkers belangrijk zodat ze toegerust zijn en weten hoe te handelen.

## 5.6 Inzet brede doelgroep

Naast de taak inzake het beheer van de openbare leefomgeving ziet OR naar de toekomst een belangrijke rol voor zichzelf weggelegd in het bieden van werk- en ontwikkelingsplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Zo liggen er mogelijkheden voor mensen met een Wajong uitkering (UWV), of mensen die anders een Wajong uitkering zouden krijgen maar nu onder de Participatiewet vallen (bijvoorbeeld schoolverlaters van het speciaal onderwijs). Deze mensen hebben veelal overeenkomstige beperkingen als Wsw-medewerkers en zouden in deze groepen goed ingezet kunnen worden. Hierbij kan enerzijds aansluiting gezocht worden bij het UWV, maar ook bij het beroepsonderwijs in het

bieden van stage- en ontwikkelingsplekken. Vanuit OR wordt aangegeven dat deze doelgroepen goed passen bij de huidige Wsw-groepen. Als inwoners uit deze doelgroepen geen werkplek wordt geboden, kunnen zij in een gat vallen omdat er geen werk voor hen beschikbaar is. De inzet van deze doelgroep zou ook de continuïteit van de 'Wsw groepen' en het onderhoud van de openbare ruimte kunnen waarborgen.

Daarnaast wil OR zich blijven inzetten voor het bieden van stageplaatsen voor medewerkers uit de bijstand. Deze inwoners kunnen in reguliere teams werkervaring en werkritme opdoen als voorbereiding op een baan bij een regulier bedrijf. Deze medewerkers passen volgens OR beter in de reguliere teams omdat daar het werkritme meer vergelijkbaar is met een regulier bedrijf. Bijvoorbeeld ook statushouders zouden binnen de reguliere wijkteams stageplaatsen kunnen worden geboden.

Volgens OR zou er daarnaast een direct financieel voordeel gehaald kunnen worden indien medewerkers die nu werken bij Wezo of Larcom in een beschermde werkomgeving door zouden stromen naar het groen. De kosten van een werkplek bij OR zijn lager dan een beschutte werkplek bij Wezo of Larcom.

De vraag die OR zich stelt bij deze re-integratie activiteiten voor andere doelgroepen is welke mogelijkheden er zijn om ook andere werkzaamheden van de gemeente hierin te betrekken. Daarbij kan gekeken worden naar onder andere post, catering en schoonmaak. Indien de inzet van andere doelgroepen wordt vergroot is het belangrijk dat het proces van re-integratie en uitvoering van het werk goed op elkaar wordt afgestemd.

OR is verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de openbare leefomgeving. OR geeft aan dat de huidige formatie van reguliere medewerkers met het bijbehorende opleidingsniveau gehandhaafd moet blijven. Het detacheren en inzetten van andere doelgroepen als vervanging van reguliere werkplekken is niet mogelijk als niet aan de kwaliteitseisen kan worden voldaan.

## 5.7 Exploitatie inzet Wsw medewerkers binnen OR

De doelstelling vanuit de gemeente ten aanzien van het zelfstandig uitvoeren van de Wet Sociale Werkvoorziening was dat dit niet duurder zou zijn dan in de situatie dat deze uitgevoerd zou worden door Wezo en Larcom. In deze paragraaf wordt ingegaan op de exploitatie van de inzet van de Wsw medewerkers bij Openbare Ruimte. In paragraaf 5.8 wordt ingegaan op de manier waarop de detacheringsofbrengst minder afhankelijk kan worden gemaakt van het werk dat wordt toebedeeld aan de Wsw medewerkers en meer van de verdien capaciteit van de Wsw-medewerkers.

In de oude situatie werd er een vergoeding betaald voor het werk dat door Wezo en Larcom werd uitgevoerd. Hiervoor was een bestek opgesteld dat door Wezo werd uitgevoerd. De vergoeding daarvoor was in 2015 € 317.000,--. Daarnaast werden er door Larcom nog enkele losse werkzaamheden uitgevoerd. Bij aanvang van het overnemen van de Wsw medewerkers in het groen is uitgegaan van een totaal bedrag van € 378.900,-- dat voorheen aan Wezo en Larcom is betaald.

In de nieuwe situatie leent OR Wsw medewerkers in van de Stichting Dalfsen Werkt. Hiervoor wordt een detacheringvergoeding betaald. De detacheringvergoeding wordt jaarlijks vastgesteld als uitkomst van de productie die door de ingeleende Wsw medewerkers wordt geleverd minus de uitvoeringskosten van OR die samenhangen met de inzet van de ingeleende Wsw medewerkers. In onderstaand overzicht is de ontwikkeling aangegeven over 2015, 2016 en 2017 (begroot).

Tabel 5.1 Begrote en gerealiseerde exploitatie inzet Wsw-medewerkers bij OR

| Jaar                        | Bruto omzet     | Uitvoeringskosten | Detacheringsvergoeding |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|------------------------|
| 2015 (begroot)              | 378.900         | 278.103           | 100.197                |
| 2015 (realisatie)           | 366.300         | 231.107           | 135.193                |
| 2016 (begroot)              | 434.700         | 280.973           | 153.727                |
| 2016 (realisatie)           | 434.700         | 225.893           | 208.807                |
| 2017 (begroot) <sup>4</sup> | Nog niet bekend | Nog niet bekend   | Nog niet bekend        |

De bruto omzet in 2015 was lager dan begroot. Echter, in de begroting was uitgegaan van uitbesteding van werk voor € 30.000,--, dit bedrag is door een efficiëntere inzet van Wsw medewerkers gereduceerd naar € 6.893,--. Hierdoor is de omzet die door de Wsw medewerkers zelf is gemaakt hoger uitgekomen en is de detacheringsvergoeding ook hoger dan begroot.

In 2016 is er, door het gericht zoeken naar aanvullende werkzaamheden die door de Wsw medewerkers uitgevoerd kunnen worden, een stijging gerealiseerd in de bruto omzet (2015-2016) van € 68.400,-- (18,5%). In 2017 zal naar verwachting een vergelijkbare resultaat worden gerealiseerd. Deze stijging in 2016 is het gevolg van een verdere optimalisatie van de inzet van de Wsw medewerkers in relatie tot het beschikbare werk. Hierdoor is tevens minder werk uitbesteed.

In deze bruto omzet zijn de werkzaamheden die worden uitgevoerd door Wsw medewerkers die gedetacheerd zijn bij de reguliere teams van OR niet volledig meegenomen. Deze omzet valt binnen OR en is niet op medewerker niveau uit te splitsen. De werkelijke productie van de Wsw medewerkers is dus nog iets hoger dan uit bovenstaande cijfers blijkt.

Aangezien de uitvoeringskosten ongeveer gelijk zijn gebleven aan 2015, is het resultaat substantieel gestegen met € 73.614,-- (54,5%). Dit komt ten goede aan MO als detacheringsvergoeding.

Ten opzichte van het uitgangspunt (2015) heeft de afdeling OR een wezenlijke verbetering kunnen realiseren qua financiële resultaten. Daarnaast is de kwaliteit van het werk verbeterd doordat ook aanvullende werkzaamheden door de Wsw medewerkers zijn uitgevoerd waarvoor binnen OR anders geen capaciteit voor aanwezig zou zijn geweest, maar wat wel ten goede komt aan de kwaliteit (bijvoorbeeld loten snijden in bermkanten).

Als we op medewerkers niveau kijken dan zien we de volgende financiële ontwikkeling.

Tabel 5.2 Bruto omzet en netto bijdrage per medewerker (afgerond op 100 euro)<sup>5</sup>

| Jaar           | Bruto omzet /Wsw medewerker | Bruto omzet /fte Wsw medew. | Netto bijdrage /Wsw medewerker | Netto bijdrage /fte Wsw medew. |
|----------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 2015           | 9.395                       | 10.775                      | 3.465                          | 3.975                          |
| 2016           | 11.145                      | 12.785                      | 5.355                          | 6.140                          |
| 2017 (begroot) | Nog niet bekend             |                             | Nog niet bekend                |                                |

<sup>4</sup> Doordat op het moment van opmaken van het eindrapport er geen duidelijkheid was over de reden van de lagere budgetten 2017 voor de programma's die door de Wsw medewerkers worden uitgevoerd, is het niet duidelijk wat e.e.a. betekend voor de exploitatie van 2017 en de resultaten die de Wsw medewerkers kunnen realiseren.

<sup>5</sup> Op basis van 39 Wsw medewerkers, zijnde 34 fte.

Een vergelijk van de bruto omzet en netto bijdrage per Wsw medewerker met andere gemeenten of SW bedrijven is lastig te maken omdat:

- dit mede afhankelijk is van de aard van de werkzaamheden (de mate van mechanisering maakt dat omzetten maar ook kosten sterk kunnen afwijken);
- dit afhankelijk is van de capaciteiten (loonwaarde) van de Wsw-medewerkers die lastig direct met elkaar te vergelijken zijn en in dit geval onbekend zijn.

Ondanks deze beperkingen bij het beoordelen van de resultaten op medewerker niveau zijn de resultaten over 2016 wel herkenbaar voor Wsw medewerkers die in het groen worden ingezet. Dit geldt zeker voor de bruto omzet. De netto bijdrage per Wsw-medewerker is in 2016 relatief hoog.

## 5.8 Sturing op loonwaarde van de Wsw medewerkers

De integratie van de Wsw-medewerkers binnen OR is zo goed als voltooid en er worden geen grote veranderingen voorzien vanuit verdere optimalisatie van de inzet. Komend jaar zou dan ook gekeken kunnen worden hoe de verrekening van de Wsw medewerkers minder gebaseerd kan worden op wat er netto onder aan de streep overblijft, maar meer op de bijdrage die deze medewerkers vanuit hun capaciteiten kunnen leveren.

Er wordt momenteel niet op medewerkers niveau de loonwaarde bepaald of de productie gemeten. Het opzetten van een systeem voor individuele loonwaarde bepaling of meting van productie is kostbaar, waarbij het de vraag is wat dit wezenlijk bij zou dragen aan de opbrengst van de Wsw medewerkers. Wel zou gewerkt kunnen worden naar:

- Een vaste vergoeding per fte voor de Wsw medewerkers die in eigen groepen met eigen leiding werken, gebaseerd op de netto bijdrage die deze medewerkers momenteel leveren;
- Het bepalen van de loonwaarde van die medewerkers die worden gedetacheerd bij de reguliere teams zodat hun bijdrage ook vertaald wordt in een vergoeding aan MO. Aangezien de bijdrage van de intern gedetacheerde medewerkers naar verwachting substantieel is, zijn de kosten van een loonwaardebepaling ook meer verantwoord.

Voor wat betreft de losse werkzaamheden die soms door de Wsw medewerkers in de groepen extra worden uitgevoerd is het niet haalbaar om deze eenvoudig te kwantificeren en in geld uit te drukken. Hier staat tegenover dat ook extra begeleiding vanuit reguliere medewerkers nodig is om deze losse werkzaamheden uit te voeren en reguliere medewerkers soms ook bijspringen bij de Wsw groep voor meer specialistisch werk. Zolang deze losse werkzaamheden geen substantieel deel worden van het totale werkpakket is het advies hierop geen verrekening toe te passen.

Bij bovenstaande benadering gaan we ervan uit dat OR verantwoordelijk is voor het handhaven van de kwaliteit van het groen en de daarbij behorende organisatie en aansturing van het werk. De Wsw-medewerkers, inclusief de leiding, zijn onderdeel van het totale arbeidspotentieel dat OR daarvoor beschikbaar heeft. De kosten zijn gefixeerd en behoren tevens toe aan de afdeling OR. Voorwaarde hiervoor is dat de budgetten voor de verschillende programma's die OR uitvoert gehandhaafd blijven.

## 6. Totale exploitatie Wsw

### 6.1 Inleiding

Wat betreft de exploitatie Wsw staan er twee vragen centraal. Op de eerste plaats de vraag of er voldoende inzicht is in de exploitatie van SDW en ten tweede of er voor de uitvoering van de Wsw een financiële vergelijking te maken is tussen 2014 en 2016. Het jaar 2015 wordt niet in beschouwing genomen omdat dit een overgangsjaar was tussen de oude en de nieuwe situatie met enkele incidentele en specifieke financiële stromen.

Wij hebben de relevante gegevens uit de financiële administratie van de gemeente opgevraagd en ontvangen. Op basis daarvan geven we antwoorden op de twee onderzoeksvragen en zullen we ook een beeld geven van de verwachte toekomstige financiële ontwikkelingen met betrekking tot de Wsw.

### 6.2 Inzicht in exploitatie SDW

Er is aan het einde van het jaar voldoende inzicht in de exploitatie van SDW. Dit blijkt ook uit de opgestelde jaarrekening 2015 van SDW. Punt hierbij is echter dat in de exploitatie van SDW alleen de loonkosten van de Wsw-medewerkers en de re-integratiekandidaten als lasten voorkomen. Daartegenover staat de bijdrage van de gemeente om deze loonkosten volledig af te dekken. De jaarrekening 2015 van SDW eindigt daardoor met een exploitatieresultaat van 'nihil'.

Allerlei andere kosten in verband met de uitvoering van de Wsw worden echter in de gemeentelijke organisatie gemaakt. Dit betreft bijvoorbeeld de inkoop van de werkplekken (beschut en detachering) bij Larcom en Wezo en de inkoop van aanvullende dienstverlening bij deze organisaties.

Wat minder inzichtelijk is, is de tijdsbesteding van ambtelijk medewerkers van de gemeenten aan de uitvoering van de Wsw. Er worden weliswaar uren geschreven via Timetell, maar in de financiële administratie wordt voor de Wsw een bedrag opgenomen onder het kopje 'Urenverdeling conform begroting'.

### 6.3 Vergelijking exploitatie Wsw 2014 en 2016

#### Exploitatie Wsw 2014

In 2014 was de gemeente Dalfsen voor de uitvoering van de Wsw nog aangesloten bij de GR Wezo. De Wsw-subsidie werd door de gemeente Dalfsen doorbetaald aan Wezo en de gemeente Dalfsen droeg bij aan het exploitatietekort van zowel Wezo als Larcom. Dit leidde voor 2014 tot de volgende kosten voor de gemeente Dalfsen voor de Wsw. De extra gemeentelijke bijdrage van de gemeente Dalfsen (bovenop de Rijkssubsidie Wsw) was in 2014 € 288.000, zie tabel 6.1.



Tabel 6.1 *Baten en lasten Wsw gemeente Dalfsen, 2014*

|                              |   |                 |
|------------------------------|---|-----------------|
| <b>Baten</b>                 | Rijkssubsidie Wsw                                 | 3.645.292       |
| <b>Lasten</b>                | Doorbetaling Rijkssubsidie aan Wezo <sup>1)</sup> | 3.645.292       |
|                              | Exploitatiebijdrage Wezo                          | 84.400          |
|                              | Exploitatiebijdrage Larcom                        | 203.600         |
| <b>Saldo baten en lasten</b> |   | <b>-288.000</b> |

1) Inclusief betalingen Wsw-subsidie aan een aantal andere SW-bedrijven voor inwoners van Dalfsen die daar werkten.

### Exploitatie Wsw 2016

Tabel 6.2 geeft een zo goed mogelijk beeld van de exploitatie Wsw voor het jaar 2016. Er is sprake van een nadelig saldo tussen baten en lasten van ruim 550.000 euro. De baten bestaan uit het deelbudget Wsw (onderdeel van het Participatiebudget) dat van de Rijksoverheid wordt verkregen en de netto opbrengst van de Wsw-medewerkers bij Openbare Ruimte. Dit telt op tot een bedrag van bijna 3,5 miljoen euro.

De lasten bestaan vooral uit de loonkosten voor de Wsw-medewerkers (3,6 miljoen). De overige lasten betreffen de inkoop van werkplekken en dienstverlening bij Wezo en Larcom en de kosten van het eigen gemeentelijke personeel. De personele inzet wordt op grond van de interviews ingeschat op een bedrag van 90.000 euro; het gaat om circa 1,5 fte personele inzet. In de financiële administratie is hiervoor (urenverdeling conform begroting) een bedrag van 193.000 euro opgenomen. Niet in de tabel opgenomen zijn enkele kleinere kostenposten en incidentele kosten (bijvoorbeeld voor het advies over de administratieve organisatie).

Tabel 6.2 *Baten en lasten Wsw gemeente Dalfsen, 2016*

|                                  |   |                      |
|----------------------------------|---|----------------------|
| <b>Baten</b>                     | Deelbudget Wsw                                  | 3.281.000            |
|                                  | Netto opbrengst Wsw-medewerkers Openbare Ruimte | 209.000              |
|                                  | <b>Totaal baten</b>                             | <b>3.490.000</b>     |
| <b>Lasten</b>                    | Loonkosten Wsw                                  | 3.633.000            |
|                                  | Betaling Wsw-subsidie aan buitengemeenten       | 47.000               |
|                                  | Larcom (beschut en deta)                        | 229.000              |
|                                  | Wezo (beschut en deta)                          | 13.000               |
|                                  | Larcom (aanvullende inkoop)                     | 26.000               |
|                                  | Wezo (aanvullende inkoop)                       | 4.000                |
|                                  | Lasten gemeentelijk ambtelijk apparaat          | 90.000 <sup>1)</sup> |
|                                  | <b>Totaal lasten</b>                            | <b>4.042.000</b>     |
| <b>Saldo van baten en lasten</b> |   | <b>-552.000</b>      |

1) Dit betreft de kosten van de inzet van personeel bij MO en BV (HRM, financiën). De kosten van de inzet van personeel van OR is al verdisconteerd in de netto opbrengst van de Wsw-medewerkers bij Openbare Ruimte.

### Vergelijking exploitatie Wsw 2014 en 2016

Op het eerste gezicht heeft de exploitatie van de Wsw van de gemeente Dalfsen zich dus nadelig ontwikkeld. Het saldo is in 2016 ongeveer 264.000 euro nadeliger dan in 2014. Hierbij zijn echter de volgende kanttekeningen te maken.



Op de eerste plaats is er in het bovenstaande voor het jaar 2014 geen rekening gehouden met de tijd die toen door ambtelijke medewerkers van de gemeente werd besteed aan het Wsw-dossier. In bepaalde perioden is deze inzet vrij omvangrijk geweest, maar die inzet kan niet worden gereproduceerd. Laten we ook in 2016 de inzet van eigen personeel van de gemeente Dalfsen voor de Wsw buiten beschouwing, dan wordt het verschil met 2014 dus ongeveer 90.000 euro kleiner.

Op de tweede plaats is het Rijk bezig met een efficiency-korting op het deelbudget Wsw. Tot en met 2020 wordt het budget per Wsw-plek in stappen verlaagd. In 2016 bedroeg het deelbudget Wsw ongeveer 25.450 euro per Wsw-plek; dit is inclusief de indexatie voor de loonprijsontwikkeling (LPO) in 2016. Het deelbudget Wsw in 2016 is circa 550 euro per Wsw-plek lager dan in 2014. Op een aantal Wsw-plekken van 128,9 SE betekent dit dat het Wsw-deelbudget bijna 71.000 euro lager is dan dat het in 2014 zou zijn met hetzelfde aantal Wsw-plekken.

Ten derde is er eind 2015 een nieuwe cao voor de Sociale Werkvoorziening afgesloten. Hierin is afgesproken dat de LPO die wordt toegepast op de Wsw-subsidie wordt bestemd voor loonsverhoging van de Wsw-medewerkers. In 2016 zijn hierdoor de lonen per 1 juli met 0,83% gestegen en is de eindejaarsuitkering met 0,75% verhoogd. Verder is er in 2016 (maart) sprake geweest van een eenmalige uitkering van 325 euro bruto (parttimers hebben een eenmalige uitkering naar rato van het aantal uren dienstverband gekregen). Dit alles heeft in 2016 geleid tot een toename van de loonkosten Wsw van:

- 40.000 euro in verband met de eenmalige uitkering in maart 2016;
- Eveneens circa 40.000 euro door de loonsverhoging van 0,83% per 1 juli 2015 en de verhoging van de eindejaarsuitkering met 0,75%;
- In totaal dus 80.000 euro.

De ontwikkeling van het deelbudget Wsw en de ontwikkeling van de lonen van de Wsw-medewerkers zijn voor de gemeente Dalfsen 'externe' ontwikkelingen waarop geen invloed kan worden uitgeoefend.

Tot slot is de interne detachering van drie Wsw-medewerkers die bij Openbare Ruimte in de reguliere teams meewerken niet volledig in geld gewaardeerd. Voor de gemeente Dalfsen als geheel is dit natuurlijk een vestzak-broekzak issue en dus niet interessant. Voor de exploitatie Wsw heeft dit echter een effect van minimaal om en nabij de 20.000 euro inkomsten, waarbij we ervan uitgaan dat deze drie medewerkers een relatief hoge loonwaarde hebben.

Het nadelige verschil van circa 264.000 euro tussen 2016 en 2014 is dus volledig uit de bovenstaande factoren te verklaren. Ongeveer 150.000 euro van dit nadelige verschil wordt veroorzaakt door (externe) ontwikkelingen in het deelbudget Wsw en de loonkosten voor de Wsw-medewerkers. Daarnaast is 20.000 euro te verklaren door het niet volledig in geld waarderen van de inzet van drie Wsw-medewerkers in de reguliere wijkteams van OR. Het resterende verschil is te verklaren uit de feitelijke personele inzet vanuit de gemeente op het Wsw-dossier in 2014 die op dit moment niet te reconstrueren is.

## 6.4 Ontwikkelingen 2017 en verder

De gemeente Dalfsen zal er rekening mee moeten houden dat het nadelige saldo op de Wsw exploitatie verder zal oplopen. Dit houdt vooral verband met de verdere kortingen van het Rijk op het deelbudget Wsw. Zoals het er nu uitziet, volgens het actuele verdeelmodel voor het deelbudget Wsw, zal het budget per Wsw-plek afnemen van 25.450 euro in 2016 naar 23.100 euro in 2020. Dit heeft tot gevolg dat de gemeente Dalfsen een extra nadelig verschil voor haar rekening moet nemen

van bijna 2.400 euro per Wsw-plek in 2020. In 2020 zal de gemeente Dalfsen nog ongeveer 111 Wsw-plekken hebben. Het totale effect van de kortingen van het Rijk voor de gemeente Dalfsen komt dus uit op ruim 260.000 euro in 2020. Onderstaande tabel laat het effect zien van de efficiency-kortingen van het Rijk in elk van de jaren 2017 – 2020.

Tabel 6.3 *Effecten kortingen Rijk voor gemeente Dalfsen*

|             | Aantal Wsw-plekken Dalfsen | Korting per Wsw-plek t.o.v. 2016 | Totaal effect Dalfsen van korting deelbudget Wsw |
|-------------|----------------------------|----------------------------------|--|
| <b>2017</b> | 123                        | -850                             | -105.000   |
| <b>2018</b> | 118                        | -1.640                           | -194.000   |
| <b>2019</b> | 114                        | -1.960                           | -223.000   |
| <b>2020</b> | 111                        | -2.360                           | -262.000   |

Daarnaast is het zo dat per 1 januari 2017 de lonen van de Wsw-medewerkers met 1,39 procent zijn verhoogd. Dit volgens de afspraken in de nieuwe cao voor de Sociale Werkvoorziening en nog op grond van de LPO in 2016. In constante prijzen van 2016 houdt dit een verdere lastenverzwaring in voor de gemeente Dalfsen van circa 50.000 euro. De loonsverhogingen in 2017 en 2018 worden betaald uit de LPO over deze jaren.

Daartegenover staat dat per 1 januari 2017 het Lage Inkomensvoordeel (LIV) is ingevoerd. Dit betekent dat werkgevers via de belastingheffing een korting krijgen op de loonkosten voor werknemers die (op uurbasis) tot 125% van het wettelijk minimumloon verdienen. Deze korting bedraagt € 1,01 per uur voor werknemers die tot 110% van het minimumloon verdienen en € 0,51 per uur voor werknemers die meer dan 110% en maximaal 125% van het minimumloon verdienen. Om voor de korting in aanmerking te komen moet de werknemer in het betreffende kalenderjaar minimaal 1.248 verloonde uren hebben. Het LIV levert de gemeente Dalfsen (in feite natuurlijk SDW als werkgever van de Wsw-medewerkers) een voordeel op van circa 45.000 euro in 2017. Voor ongeveer 40 procent van de Wsw-medewerkers kan aanspraak worden gemaakt op het LIV. De omvang van het voordeel neemt iets af door de afname van het aantal Wsw-medewerkers.

Tabel 6.4 geeft het totaal van de bovenstaande effecten weer.

Tabel 6.4 *Effecten op exploitatie Wsw gemeente Dalfsen, 2017 – 2020 (in constante prijzen van 2016)*

|             | Totaal effect Dalfsen van korting deelbudget Wsw | Effect loonsverhoging per 1-1-2017 | Effect laag inkomensvoordeel | Totaal effect op Wsw-exploitatie |
|-------------|--|------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| <b>2017</b> | -105.000   | -50.000                            | +45.000                      | -110.000                         |
| <b>2018</b> | -194.000   | -46.000                            | +43.000                      | -197.000                         |
| <b>2019</b> | -223.000   | -43.000                            | +41.000                      | -225.000                         |
| <b>2020</b> | -262.000   | -40.000                            | +39.000                      | -263.000                         |

Door externe ontwikkelingen waarop de gemeente geen invloed heeft, de kortingen op het deelbudget Wsw, de afgesproken loonsverhogingen en de invoering van het LIV, moet de gemeente Dalfsen er rekening mee houden dat het nadelige saldo op de Wsw toeneemt. In 2017 met ruim 100.000 euro en in 2018 met circa 200.000 euro. In 2020 is het extra nadelige effect van deze externe ontwikkelingen op de Wsw-exploitatie ruim 260.000 euro.

Verder moet er ook nog rekening mee worden gehouden dat het verdeelmodel voor het deelbudget Wsw de uitstroom uit de Wsw zeer waarschijnlijk te hoog inschat en de gemeente in realiteit meer Wsw-plekken heeft dan het aantal waarvoor men subsidie krijgt. Dit zou tot een nog groter nadeel dan weergegeven in tabel 6.4 leiden.

Compensatie voor het nadelige effect van deze externe ontwikkelingen is moeilijk te vinden. Het zou gezocht moeten worden in:

- Een nog hogere netto opbrengst van de Wsw-medewerkers bij Openbare Ruimte;
- Minder dure inkoop bij met name Larcom door het realiseren van doorstroom van beschermt werk naar detacheringen of naar het wijkteam Dalfsen Werkt bij OR.

De afgelopen twee jaar is de netto opbrengst van de Wsw-medewerkers bij Openbare Ruimte al fors toegenomen. De komende jaren zal mogelijk nog meer werk door de Wsw-medewerkers kunnen worden gedaan. Wanneer echter besloten wordt de vergoeding van OR aan MO voor de inzet van de Wsw-medewerkers te gaan baseren op een vaste vergoeding per fte (zie hoofdstuk 5), dan zullen deze financiële voordelen daarvan bij OR neerslaan en niet in de exploitatie Wsw. Wel kan er nog een voordelig effect (naar verwachting circa 20.000 euro) optreden als OR ook een volledige vergoeding aan MO gaat betalen voor de Wsw-medewerkers die meedraaien in de reguliere wijkteams.

Wanneer een full-time Wsw-medewerker doorstroomt van beschermt werk bij Larcom naar een detachering of naar een plek bij de eenheid OR, dan heeft dit (met enige vertraging) een positief financieel effect van minimaal 11.500 euro. Een beschutte plek bij Larcom kost de gemeente Dalfsen (in 2016) namelijk bijna 6.500 euro per fte. Voor een detacheringsplek krijgt de gemeente juist een bedrag van bijna 4.900 euro per fte betaald door Larcom en een plek bij de eenheid OR levert in 2016 ruim 6.000 euro op (zie hoofdstuk 5). Wanneer het dus zou lukken om 5 fte Wsw-medewerkers door te laten stromen van beschermt werk bij Larcom naar detachering of de eenheid OR, dan heeft dat een voordelig effect op de exploitatie Wsw van 50.000 tot 60.000 euro.

Beide zaken kunnen dus wel enige compensatie bieden, maar het valt in het niet bij de effecten van de externe ontwikkelingen. Het oplopende nadelige saldo op de Wsw zal grotendeels als een gegeven moeten worden beschouwd.

Breder op het gebied van Participatie en Wsw zou vooral gemikt moeten of kunnen worden op het zoveel mogelijk beperken van het aantal uitkeringsgerechtigde inwoners en het realiseren van overschotten op het BUIG-budget. Hierbij kan SDW als verloningsvehicle een rol spelen.

## 7. Conclusies

In dit hoofdstuk geven een overzicht van de belangrijkste bevindingen van deze evaluatie.

### 7.1 Organisatie algemeen

#### Algemeen

Er heerst tevredenheid over de genomen stap om de Wsw zelf te gaan uitvoeren. De gemeente kan nu direct sturing geven op de uitvoering en keuzes maken. Voorheen werd het Wsw-dossier heel erg financieel benaderd. Nu is er veel meer aandacht voor de begeleiding en de integratie van de medewerkers.

De gemeente Dalfsen zou echter de ambities en doelstellingen m.b.t. de uitvoering van Wsw en re-integratie (via SDW) duidelijker en explicieter kunnen benoemen. In hoeverre wordt er bijvoorbeeld doorstroom nagestreefd van Wsw-medewerkers die nu beschut werken of bij Openbare Ruimte in het groen? Wat zijn de ambities (aantallen en inschakeling gemeentelijke organisatie als leerwerk omgeving?) rond SDW als vehicle voor re-integratie? Wanneer ambities en doelstellingen helder zijn, dan kan vervolgens worden bepaald welke doorontwikkeling er dient plaats te vinden in samenwerking, werkwijzen en processen.

SDW is zuiver in het leven geroepen om dienstverbanden met inwoners uit doelgroepen aan te gaan. De uitvoering van Wsw en re-integratie vindt plaats door de gemeentelijke organisatie en Wezo/Larcom. SDW wordt door een aantal betrokkenen niet gezien als een onderdeel van de gemeentelijke organisatie maar als een soort externe partij. Hierdoor is er op bepaalde plekken in de organisatie sprake van weerstand, die mede wordt gevoed door onduidelijkheden in rollen en taken. Vanuit MO zou het eigenaarschap (van SDW) sterker moeten worden opgepakt en sterker het voortouw moeten worden genomen in doorontwikkeling van werkwijzen en processen en de afstemming met andere eenheden en teams van de gemeente.

De samenwerking, zowel intern binnen de gemeente tussen MO en OR als met Larcom en Wezo, wordt desalniettemin in het algemeen positief gewaardeerd. Wel doet de vraag zich voor of er niet meer sturing moet worden gegeven op met name Larcom (doorstroom van medewerkers naar detachering). Verder dient er intern binnen de gemeente gewerkt te worden aan de doorontwikkeling van processen en de samenwerking, waarbij MO dus uitdrukkelijk de 'lead' zou moeten nemen in de afstemming. Processen zijn vastgelegd in het handboek SDW, maar blijken in de praktijk soms anders te verlopen. Vooral de administratieve processen rond re-integratie verdienen nog specifieke aandacht. De suggestie is gegeven om daarvoor één medewerker bij MO verantwoordelijk te maken. Het begint echter, zoals eerder aangegeven, met het duidelijk maken van ambities en doelstellingen. Vandaar uit kan dan worden bepaald welke optimalisaties er nodig zijn, gezien het niveau van de ambities en doelstellingen. Als er bijvoorbeeld weinig ambitie is om Wsw-medewerkers verder te ontwikkelen en mogelijk te laten doorstromen naar een detachering, dan hoeft er ook minder aandacht te worden besteed aan het uitlijnen van het ontwikkelingsproces van Wsw-medewerkers en aan het uitwerken van de rol van de loopbaanbegeleider van MO daarbij.

Omdat SDW niets meer is dan een vehicle om dienstverbanden met doelgroepmedewerkers aan te gaan en de uitvoering (van Wsw en re-integratie) binnen de gemeentelijke organisatie plaatsvindt, zal de doorontwikkeling en professionalisering ook binnen de gemeentelijke organisatie dienen plaats te vinden. Belangrijk is dat SDW door alle betrokkenen gewoon als integraal onderdeel van de gemeente wordt gezien.

## 7.2 De inzet van Wsw-medewerkers binnen OR

Op basis van de uitgangspunten uit het bedrijfsplan O&B kan geconcludeerd worden dat de integratie van de Wsw-medewerkers in de gemeentelijke dienst goed is verlopen. De oorspronkelijke uitgangspunten zijn gerealiseerd:

- De kwaliteit en belevingswaarde in de fysieke leefomgeving is gehandhaafd en op onderdelen verbeterd;
- Er zijn werk- en ontwikkelingsplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt tegen vastgestelde kosten.

Wat betreft de kosten zijn deze nog niet volledig vast doordat er ook in 2017 nog optimalisatie plaatsvindt waardoor de kosten nog dalen en de waarde van het uitgevoerde werk (verder) toeneemt.

De kritische succesfactoren zoals vooraf vastgesteld zijn grotendeels gerealiseerd. De belangrijkste ontwikkelpunten daarin zijn:

- Het verhelderen van de rolverdeling tussen OR en MO en optimaliseren van de processen ten aanzien van de sociale begeleiding (door de loopbaanbegeleider van MO);
- Het bewaken van een voldoende werkvoorraad jaarrond.

Als we meer in detail kijken t.a.v. de inzet van de Wsw medewerkers die binnen OR worden ingezet dan zien we de volgende conclusies.

### Begeleiding Wsw medewerkers in het veld

- De korte lijnen werken efficiënt en komen ten goede aan de kwaliteit van het groen en de betrokkenheid van de Wsw-medewerkers;
- Voor de begeleiding van de Wsw-medewerkers door reguliere medewerkers zijn deze laatste niet altijd uitgerust;
- De overgang van Wsw-medewerkers vanuit de Wsw groep naar regulier werk onder begeleiding van een reguliere medewerker is groot. Dit leidt tot wrevel bij enkele reguliere medewerkers en komt de doorstroom ook niet ten goede.

### Sociale begeleiding Wsw medewerkers

- De werkleiding in het groen is sociaal begaan en zorgvuldig in de keuzes die zij in de begeleiding maakt. Het afstemmen van deze keuzes met MO of P&O zou er toe bijdragen dat het risico op te eenzijdige keuzes vanuit het belang van het werk voorkomen kunnen worden;
- De ambities ten aanzien van de in-, door- en uitstroom van Wsw-medewerkers zijn niet duidelijk en verschillen tussen OR en MO. Dit maakt dat verwachtingen kunnen afwijken en werkafspraken hier omtrent vanuit verschillende ambities worden ingevuld. Het afstemmen van deze ambities op wat wenselijk en mogelijk is draagt bij aan een meer eenduidige elkaar versterkende aanpak en samenwerking;
- De werkwijzen en processen zoals die eerder zijn opgesteld blijken in de praktijk anders te lopen. Dit maakt dat de onderlinge samenwerking niet altijd optimaal verloopt.

### Beleving

- In het algemeen wordt de overgang door alle direct betrokkenen positief ervaren;
- Er zijn wel aandachtspunten in hoe om te gaan met begeleiding door reguliere medewerkers wat ten koste gaat van eigen productiviteit van deze medewerkers.

### Inzet van brede doelgroep

- Er liggen kansen voor de inzet van mensen met een Wajong uitkering of vergelijkbare mensen die vallen onder de Participatiewet;
- Vergroting van de inzet van andere doelgroepen zou mogelijk kunnen zijn naar post, catering of schoonmaak;
- Indien er doorstroom mogelijk is vanuit Wezo of Larcom (beschut werken) naar het groen levert dat een direct financieel voordeel op voor de gemeente;
- Stageplaatsen voor bijstandsgerechtigden en statushouders is een belangrijk onderdeel van de taak van OR om werk- en ontwikkelingsplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te bieden.

### Exploitatie inzet Wsw medewerkers binnen OR

- OR heeft een omzet stijging gerealiseerd met de inzet van Wsw-medewerkers van 18,5% en een resultaatsverbetering van 50,6%. Daarmee is de detachingsvergoeding die betaald wordt voor deze Wsw medewerkers substantieel gestegen;
- Op basis van plannen inzake verdere optimalisatie van de inzet van Wsw medewerkers wordt nog een verdere stijging van de bruto omzet en netto bijdrage voorzien;
- Gedetacheerde medewerkers in de reguliere teams worden in de omzet momenteel niet meegenomen, terwijl zij daar wel een wezenlijke bijdrage leveren;
- Om te voorkomen dat veranderingen in bedrijfsvoering effect hebben op de opbrengst per medewerker is het te overwegen te gaan werken met een vaste detachingsvergoeding per Wsw-medewerker. Voor gedetacheerde medewerkers kan daarvoor gebruik worden gemaakt van een loonwaardebepaling.

## 7.3 Exploitatie Wsw

Er is voldoende inzicht in de exploitatie van SDW. De lasten binnen SDW bestaan uit de loonkosten voor de Wsw-medewerkers en de verloonde re-integratiekandidaten. De baten bestaan uit de dekking van deze loonkosten door de gemeente Dalfsen. De exploitatie van SDW kent daardoor per definitie een saldo van 'nihil'. Andere kosten worden binnen de gemeentelijke organisatie gemaakt, bijvoorbeeld de kosten van inkoop van werkplekken en dienstverlening bij Wezo en Larcom. Het meest onduidelijk is de tijdsbesteding (en de daaraan verbonden kosten) van ambtelijke medewerkers van de gemeente aan de Wsw.

In 2014 was er voor de Wsw sprake van een nadelig saldo van bijna 290.000 euro. Het nadelige saldo is in 2016 opgelopen tot ruim 550.000 euro. Een toename van het nadelige saldo dus van ruim 260.000 euro. Hiervan wordt 150.000 euro verklaard door externe ontwikkelingen waarop de gemeente geen invloed heeft, namelijk de kortingen van het Rijk op het Wsw-budget en de afgesproken loonsverhogingen in de CAO voor de Sociale Werkvoorziening. Daarnaast is 20.000 euro te verklaren door het niet volledig in geld waarden van de inzet van drie Wsw-medewerkers in de reguliere wijkteams van OR. Het resterende deel van het verschil is te verklaren uit de personele inzet vanuit de gemeente op het Wsw-dossier in 2014 die op dit moment niet te reconstrueren is. De huidige personele inzet op de uitvoering van de Wsw wordt ingeschat op 90.000 euro. Het verschil met 2014 zal dus hooguit enkele tienduizenden euro's zijn.

De komende jaren moet de gemeente Dalfsen, net als alle andere gemeenten in Nederland, rekening houden met het verder oplopen van het nadelige saldo op de exploitatie van de Wsw, met name door de kortingen die het Rijk tot en met 2020 doorvoert op het deelbudget Wsw. Dit levert voor de gemeente Dalfsen een additioneel nadeel op van ruim 100.000 euro in 2017 en circa 200.000 euro in 2018, oplopend tot circa 260.000 in 2020. Verder moet er ook nog rekening mee worden gehouden

dat het verdeelmodel voor het deelbudget Wsw de uitstroom uit de Wsw te hoog inschat en de gemeente in realiteit meer Wsw-plekken heeft dan het aantal waarvoor men subsidie krijgt.

In de bedrijfsvoering zijn maar beperkt compensatiemogelijkheden te vinden voor het oplopen van het nadelige saldo door de externe ontwikkelingen. De belangrijkste mogelijkheden zijn:

- Het laten betalen van een vergoeding door OR aan MO voor de inzet van de drie Wsw-medewerkers in de reguliere wijkteams (circa 20.000 euro voordelig voor de exploitatie Wsw, maar voor de gemeente als geheel neutraal);
- Het laten doorstromen van Wsw-medewerkers in beschut werk (met name bij Larcom) naar een detachering of een plek bij OR. Dit levert per fte een voordeel op van circa 11.500 euro. Wanneer doorstroom van 5 fte wordt gerealiseerd heeft dit een voordelig effect op de exploitatie Wsw van 50.000 tot 60.000 euro.

Het nadelige effect van de externe ontwikkelingen kan dus naar alle verwachting slechts gedeeltelijk worden gecompenseerd.



## 8. Aanbevelingen/adviezen

De belangrijkste aanbeveling op basis van het onderzoek is om te komen tot een duidelijk, breed gedragen ambitieniveau van de Stichting Dalfsen Werkt ten aanzien van de inzet, ontwikkeling en eventueel doorstroom van Wsw-medewerkers en de brede doelgroep van de Participatiewet.

Aansluitend zullen, gebaseerd op deze ambitie, de processen ten aanzien van sociale begeleiding, ontwikkeling, re-integratie en administratie opnieuw bekeken dienen te worden met een duidelijke taakverdeling tussen MO en OR (wat betreft sociale begeleiding en ontwikkeling) en MO en BV (wat betreft administratieve handelingen rond re-integratie). Er dient sowieso (na anderhalf jaar ervaring) een slag te worden gemaakt om beschrijvingen en praktijk op elkaar af te stemmen.

Wanneer de ambities van de gemeente Dalfsen hoog zijn, verdient de doorontwikkeling en de professionalisering meer aandacht dan wanneer bijvoorbeeld de Wsw als beheersissue wordt gezien en er geen ambities zijn om Wsw-medewerkers vanuit beschut werk en groen te laten doorstromen naar detachering. En wanneer wordt verwacht dat het aantal verloonde re-integratiekandidaten op het huidige niveau (minder dan 10) zal blijven, is het mogelijk verstandiger om de verloning in het kader van re-integratie via een pay-roll bedrijf te laten plaatsvinden.

De belangrijkste aanbevelingen ten aanzien van de inzet van de Wsw medewerkers binnen de afdeling OR zijn:

- Het verder inrichten van de OC en personeelsvereniging voor de Wsw medewerkers;
- Het bespreekbaar maken en houden van de wijze van samenwerking en verwachting die medewerkers daarbij hebben in relatie tot de kaders vanuit de gemeente en het bieden van ondersteuning in de begeleiding van Wsw medewerkers door reguliere medewerkers;
- Grotere betrokkenheid van de loopbaanbegeleider bij de begeleiding (sociaal en gericht op ontwikkeling) van de Wsw-medewerkers;
- Het onderzoeken van de mogelijkheden om de stap vanuit de Wsw groep naar detachering bij reguliere teams te verkleinen en daarbij ook mee te nemen de moeite die enkele reguliere medewerkers hebben in de begeleiding van de Wsw medewerkers;
- Het vaststellen van een detacheringstarief voor de Wsw medewerkers in de Wsw groepen en het bepalen van de loonwaarde van de (intern) gedetacheerde Wsw medewerkers.

In de exploitatie van de Wsw zijn er beperkte mogelijkheden om de nadelige effecten van externe ontwikkelingen te compenseren. De gemeente Dalfsen zal, net als de meeste andere gemeenten in Nederland, het oplopende nadelige saldo op de Wsw grotendeels als gegeven dienen te beschouwen. Er zal (in financieel opzicht) breed naar het veld van Werk en Inkomen moeten worden gekeken. Het meest belangrijke is om zoveel mogelijk burgers te laten participeren, waar mogelijk (uiteindelijk) in regulier betaald werk. Als dat lukt, dan betaalt dat zich op den duur uit in lagere uitkeringslasten voor de gemeente.



## Bijlage 1 Overzicht van geïnterviewde personen

De heer R. van Leeuwen, wethouder gemeente Dalfsen en lid Raad van Toezicht SDW;  
De heer H. Berends, gemeentesecretaris gemeente Dalfsen en bestuurder SDW;  
De heer J. Derksen, eenheidsmanager Maatschappelijke Ondersteuning en gemandateerd bestuurder SDW;  
De heer R. Bolhuis, beleidsadviseur eenheid Maatschappelijke Ondersteuning  
De heer H. van der Woude, eenheidsmanager Bedrijfsvoering  
De heer W. Guldemon, eenheidsmanager Openbare Ruimte  
Mevrouw A. Kruiper, HRM-adviseur, BV/HRM  
Mevrouw V. Hoes, stagiair, BV/HRM  
Mevrouw L. Spijkerman, loopbaanbegeleider, eenheid Maatschappelijke Ondersteuning  
Mevrouw B. Lammertink, netwerker, eenheid Maatschappelijke Ondersteuning  
De heer R. Reerink, financieel adviseur, afdeling Control en Resultaat  
Mevrouw M. Vetkamp, stafmedewerker financieel advies, afdeling Control en Resultaat  
De heer J. Ruiterkamp, senior medewerker financieel beheer, team Financiële Administratie, eenheid Bedrijfsvoering  
De heer A. Bosma, administratief medewerker, eenheid Maatschappelijke Ondersteuning  
Mevrouw A. Mulder, medewerker team HRM, eenheid Bedrijfsvoering  
De heer J. ter Avest, medewerker team HRM, eenheid Bedrijfsvoering  
De heer W. Sterken, uitvoerder team Dalfsen Werkt, eenheid Openbare Ruimte  
De heer R. Uithol, wijkuitvoerder, eenheid Openbare Ruimte  
De heer B. Meijer, wijkuitvoerder, eenheid Openbare Ruimte  
De heer O. Koerhuis, wijkuitvoerder, eenheid Openbare Ruimte  
De heer H. Nijkamp, Senior Medewerker Openbare Ruimte, eenheid Openbare Ruimte  
De heer R. Bredewold, wijkteammedewerker, eenheid Openbare Ruimte  
De heer D. van Duren, wijkteammedewerker, eenheid Openbare Ruimte  
De heer N. Feenstra, Wsw-medewerker wijkteam Buitendienst, eenheid Openbare Ruimte  
De heer L. Dufour, meewerkend voorman wijkteam Buitendienst, eenheid Openbare Ruimte  
De heer H. Lubbers, Wsw-medewerker wijkteam Nieuwleusen, eenheid Openbare Ruimte  
De heer G. Mol, meewerkend voorman wijkteam Nieuwleusen, eenheid Openbare Ruimte  
De heer R.H. Seinen, wijkteammedewerker, eenheid Openbare Ruimte  
De heer E. Mulhaan, wijkteammedewerker, eenheid Openbare Ruimte  
De heer P. Ramaker, wijkteammedewerker, eenheid Openbare Ruimte  
De heer G. Mossenhof, wijkteammedewerker, eenheid Openbare Ruimte

## Bijlage 2 Gesprekspuntenlijsten

### Gesprekspuntenlijst Evaluatie Stichting Dalfsen Werkt! (SDW)

#### *Vooraf*

Hieronder volgen de onderwerpen die tijdens de gesprekken aan de orde (kunnen) komen. Per gesprekspartner wordt ingegaan op de onderwerpen/aspecten waarbij de gesprekspartner direct betrokken is. Aan het begin van het gesprek wordt samen met de gesprekspartner bepaald welke onderwerpen centraal staan in het gesprek.

Bij alle onderwerpen zijn de hoofdvragen:

- Wat gaat goed?
- Onder welke voorwaarden, omstandigheden gaan dingen goed?
- Wat gaat minder goed?
- Onder welke omstandigheden of in welke situaties gaan zaken minder goed?
- Zijn er verschillen in de samenwerking tussen SDW/eenheid MO enerzijds en eenheid OR, Wezo en Larcom anderzijds?
- Op welke wijze zijn verbeteringen mogelijk?
- Wat kan de gesprekspartner bijdragen aan het realiseren van de verbeteringen?

Met uitvoerende medewerkers van de gemeente Dalfsen zullen mogelijk ook één of meerdere uitvoerings- en/of beheersprocessen uit het Handboek SDW worden doorlopen, met name wanneer de gesprekspartner aangeeft dat bepaalde zaken minder goed lopen en/of er verbeteringen mogelijk zijn.

#### *Functie, rol, tijdsbesteding Wsw van gesprekspartner*

- Functie gesprekspartner.
- Rol in relatie tot de uitvoering van Wsw/re-integratie via SDW.
- Tijdsbesteding aan uitvoering Wsw (gemiddeld aantal uren per week).

#### *Regie op uitvoering Wsw*

- Regie op uitvoering Wet Wsw. Veranderingen t.o.v. de oude situatie met de GR Wezo? Verantwoording aan gemeenteraad en het Rijk (voorheen SISA).
- Regie op SDW: a) regie werkgeversrol, b) regie monitoren van en sturen op inhoudelijke en financiële doelstellingen (rollen en taakverdeling) en c) verantwoording over de uitvoering aan RvT en college/raad.
- Regie op de uitvoeringsorganisaties (Eenheid OR én Wezo en Larcom voor beschut werk en detacheringen, maar ook voor de beheerstaken). Veranderingen t.o.v. de oude situatie?
- Beleidsregie. Veranderingen t.o.v. de oude situatie?

#### *Werkgeverschap*

- Verdeling van taken in werkgeversrol tussen SDW/eenheid MO enerzijds en eenheid OR, Wezo, Larcom en andere inleners anderzijds.
- Formele werkgeverschap bij SDW versus feitelijk werkgeverschap grotendeels bij Wezo en Larcom.
- Functiewaardering en beloning Wsw-medewerkers.
- Het bevorderen van het functioneren van de medewerker, arbeidsontwikkeling en ontwikkelings/trajectplannen.
- Werknemersvertegenwoordiging (ondernemingsraad?).

- Mutaties in arbeidsovereenkomsten (primaire of secundaire arbeidsvoorwaarden) en disciplinaire maatregelen: aanvragen/voorstellen en besluitvorming.
- Ziek- en herstelmeldingen.
- Verzuimpreventie, verzuimbegeleiding en arbodienstverlening. Verdeling van taken tussen SDW/eenheid MO enerzijds en eenheid OR, Wezo en Larcom en andere inleners anderzijds. Mogelijk proces Verzuim uit handboek SDW langsgaan.
- Arbeidsomstandigheden (RI&E, arbo-scan). Melding bedrijfsongevallen.
- Opnemen verlof door medewerkers.
- Urenverantwoording medewerkers.
- HRM/personeels-advies.
- Herindicaties voor de Wsw.
- Dossiervorming en archivering personeelsdossiers.
- Verschillen in bovenstaande tussen Wsw-medewerkers en medewerkers uit de doelgroep Participatiewet?

### *Ontwikkeling medewerkers:*

- Ontwikkelgesprekken met medewerkers en opstellen van ontwikkel/trajectplannen.
- Opvolging, realiseren van ontwikkelpunten/afspraken in de ontwikkel/trajectplannen.
- Rol van training en/of opleiding in ontwikkel/trajectplannen.
- Inzicht in ontwikkelbaarheid medewerkers bij Wezo en Larcom
- Realiseren van doorstroom van medewerkers van beschut werk (Larcom, Wezo) naar groen, detacheren of begeleid werken. Taak/rolverdeling hierin tussen SDW/eenheid MO enerzijds en Wezo en Larcom anderzijds.
- Realiseren van doorstroom van Wsw-medewerkers van de eenheid OR naar detacheren of begeleid werken. Taak/rolverdeling tussen SDW/eenheid MO en eenheid OR hierin.
- Realisatie doorstroom in 2015 en 2016?
- Verschillen in dit alles tussen Wsw-medewerkers en medewerkers vanuit de Participatiewet?
- Mogelijk processen uit handboek SDW langsgaan.

### *Opname/integratie van Wsw-medewerkers in de organisatie van de inlener:*

- Positie van de medewerkers in de organisatie van de eenheid OR. Mate van integratie met de ambtelijke medewerkers van de eenheid OR. Beleving van de Wsw-medewerkers en de ambtelijke collega's.
- Idem voor andere inleners (bedrijven, instellingen).

### *Begeleiding (overig) van de Wsw-ers en medewerkers vanuit de Pwet:*

- Begeleiding op de werkplek/aansturing in het werk versus begeleiding door begeleiders/consulenten eenheid MO (loopbaanbegeleiding, job coaching).
- Begeleiding op specifieke arbeidsbeperkingen medewerkers.
- Ondersteuning/begeleiding sociale problematiek (schulden, verslaving, privé-gebeurtenissen, etc.).
- Begeleiding na plaatsing bij inleners.

### *Acquisitie en behoud van detacherings- en begeleid werken plekken:*

- Werkgeversbenadering integraal met werkgeversbenadering Participatiewet.
- Passendheid vacatures, c.q. mogelijkheden voor Wsw-medewerkers. Inzicht in te vervullen taken en de competenties/beperkingen van de Wsw-medewerker(s).
- Samenwerking op niveau van de arbeidsmarktregio.
- Mogelijk langsgaan van processen in handboek SDW.

*'Ondersteunende' processen (HRM/personeels-advies reeds opgenomen onder werkgeverschap):*

- Personeels- en salarisadministratie. Doorgeven en verwerken mutaties.
- Verlof- en urenregistratie.
- Signaleren herindicaties Wsw.
- Uitvoeren herindicaties Wsw.
- Beheer en vulling werknemersvolgsysteem.
- Facturatie aan inleners, incasso en debiteurenbeheer.
- Crediteurenadministratie.
- Financiële administratie SDW.
- Mogelijks langsgaan van beheersprocessen in handboek SDW.

*SDW*

- Heeft SDW een eigen gezicht naar buiten, naar ondernemers/werkgevers?
- Wordt SDW binnen de gemeentelijke organisatie als 'aparte' entiteit gezien en beschouwd? Zo ja, in welke opzichten? Zo nee, waarom niet?
- SDW kent een lichte opzet. Wat betekent dit volgens u voor de doorontwikkeling en professionalisering van de dienstverlening van/via SDW?

## Gesprekspuntenlijst Evaluatie Stichting Dalfsen Werkt! (SDW)

*Lijst voor de interviews met de medewerkers van de eenheid Openbare Ruimte*

### *Vooraf*

Hieronder volgen de onderwerpen die tijdens de gesprekken aan de orde (kunnen) komen. Per gesprekspartner wordt ingegaan op de onderwerpen/aspecten waarbij de gesprekspartner direct betrokken is. Aan het begin van het gesprek wordt samen met de gesprekspartner bepaald welke onderwerpen centraal staan in het gesprek.

Bij alle onderwerpen zijn de hoofdvragen:

- Wat gaat goed?
- Onder welke voorwaarden, omstandigheden gaan dingen goed?
- Wat gaat minder goed?
- Onder welke omstandigheden of in welke situaties gaan zaken minder goed?
- Op welke wijze zijn verbeteringen mogelijk?
- Wat kan de gesprekspartner bijdragen aan het realiseren van de verbeteringen?

Er zullen mogelijk ook één of meerdere uitvoerings- en/of beheersprocessen uit het Handboek SDW worden doorlopen, met name wanneer de gesprekspartner aangeeft dat bepaalde zaken minder goed lopen en/of er verbeteringen mogelijk zijn.

### *Functie, rol, tijdsbesteding Wsw van gesprekspartner*

- Functie gesprekspartner.
- Rol in relatie tot de inzet van Wsw/re-integratie medewerkers bij de OR.
- Tijdsbesteding aan in relatie tot rol (gemiddeld aantal uren per week).

### *Veranderingen irt de oude situatie voor integratie van de Wsw in OR*

- Wat zijn de belangrijkste veranderingen.
- Zijn alle voorziene veranderingen ook doorgevoerd
- Is e.a. nu ook volledig geïntegreerd, wat zijn evt. nog stappen die hierin gezet moeten worden.

### *Huidige ervaringen, knelpunten en successen in relatie tot:*

- Begeleiding in het werk
- Personeelszaken
- Persoonlijke begeleiding en ontwikkeling
- Inbedding in de organisatie van de eenheid OR
- Inzet in de wijken /maatschappelijk draagvlak
- Relatie met wijkteams?

### *Organisatie:*

Rol verdeling t.a.v. inzet Wsw medewerkers en brede doelgroep (werkgeverschap):

- Stellen en bewaken doelen en kaders
- Bewaken en bijsturen van resultaten
- Personeelszaken
- Begeleiding in relatie tot het werk
- Begeleiding in relatie tot sociale problematiek/in relatie tot de specifieke beperking van medewerker

Werkwijzen en afspraken:

- Vastgelegde processen en werkwijzen

- Bestekken
- Communicatie lijnen
- Systemen t.a.v. werknemers /financieel/projecten

Inzicht in de activiteiten in relatie tot re-integratie:

- Omvang re-integratie via eenheid OR tot nu toe (hoeveel personen in 2015 tot nu toe)
- Organisatie van de instroom
- Bewaking van ontwikkeling en doorstroom
- Verbinding met bedrijfsleven (incl. inkoopbeleid)
- Uitstroom /plaatsing bij bedrijven

*Integratie medewerkers binnen eenheid OR:*

- Mate van integratie van de (Wsw en Pwet) medewerkers met ambtelijke medewerkers van de eenheid
- De beleving van de medewerkers uit de doelgroepen en de ambtelijke medewerkers

*Exploitatie (sturing op resultaten):*

- In relatie tot in- door- en uitstroom
- In relatie tot productiviteit
- In relatie tot efficiënte inzet van middelen