

Onderwerp

Stand van zaken Werkbedrijf en MGR

Programma / Programmanummer
Werk & Inkomen / 1061

BW-nummer

Portefeuillehouder
T. Tankir

Samenvatting

De plannen voor het regionale Werkbedrijf en de MGR zijn vastgesteld door alle gemeenteraden in de regio Rijk van Nijmegen. Het is nu tijd voor vervolgstappen. Wij stellen de raad per brief op de hoogte van de procesplanning.

Directie/afdeling, ambtenaar, telefoonnr.
MO20, Arjen Besselink, 9535

Datum ambtelijk voorstel
30 juni 2014

Registratienummer
14.0007784

Daarnaast delen wij het onderzoeksrapport van de heer Langedijk "Oriëntatie Opbouw en Inrichting Nieuw Werkbedrijf: vooronderzoek deelnemende gemeenten en Breed" met de raad. Op diverse onderdelen wordt een vergelijking gemaakt tussen de afdelingen Werk en Breed, om vervolgens een aantal adviezen te geven voor de verdere integratie van deze organisaties. Wij destilleren hier een aantal uitgangspunten uit die we vaststellen en voor wensen en bedenkingen naar de raad sturen.

Ter besluitvorming door het college

1. De uitgangspunten voor de integratie van Breed in het nieuwe regionale Werkbedrijf (onder paragraaf 4) vast te stellen.
2. De brief aan de raad - met daarin het verzoek aan de raad om wensen en bedenkingen over de uitgangspunten voor de integratie van Breed in het nieuwe regionale Werkbedrijf kenbaar te maken - vast te stellen.

Paraaf Datum
akkoord

Steller
Arjen Besselink

- Alleen ter besluitvorming door het College
 Actief informeren van de Raad (uiterlijk 8 juli 2014)

Besluit B&W d.d. 8 juli 2014 **nummer: 3.5**

- Conform advies
 Aanhouden
 Anders, nl.

Paraaf Datum
akkoord

Bestuursagenda

Portefeuillehouder

1 Probleemstelling

De plannen voor het regionale Werkbedrijf en de MGR zijn vastgesteld door alle gemeenteraden in de regio Rijk van Nijmegen. Het is nu tijd voor vervolgstappen. Wij stellen de raad per brief op de hoogte van de procesplanning.

Daarnaast delen wij het onderzoeksrapport van de heer Langedijk "Oriëntatie Opbouw en Inrichting Nieuw Werkbedrijf: vooronderzoek deelnemende gemeenten en Breed" met de raad. Op diverse onderdelen wordt een vergelijking gemaakt tussen de afdelingen Werk en Breed, om vervolgens een aantal adviezen te geven voor de verdere integratie van deze organisaties. Wij destilleren hier een aantal uitgangspunten uit die we vaststellen en voor wensen en bedenkingen naar de raad sturen.

2 Juridische aspecten

In de raadsinformatiebrief staat een aantal momenten waarop de raad formeel betrokken is bij de uitwerking van de plannen voor MGR en Werkbedrijf:

- Bij de opheffing van Breed. Een voorgenomen besluit tot opheffing van Breed moet ter besluitvorming worden voorgelegd aan de raden van de deelnemende gemeenten. Twee derde van die raden moet de opheffing goedkeuren en verder dient Gedeputeerde Staten de opheffing goed te keuren;
- Als voorgesteld wordt om de taken van de MGR uit te breiden met de taken van Breed zal ook dit ter goedkeuring (voor zover het collegebevoegdheden betreft) of ter vaststelling (voor zover het raadsbevoegdheden betreft) aan de raad worden voorgelegd.
- In de tekst van de MGR staat in artikel 14 aangegeven dat er een Agendacommissie komt. Hiervoor moet een werkwijze worden uitgewerkt. Het initiatief wordt hiervoor genomen door het bestuur van de MGR, die in de toekomst gesprekspartner zal zijn van deze agendacommissie. In de brief wordt beschreven dat er een aantal kwartiermakers komt om dit onderwerp uit te werken.

3 Doelstelling

De raad te informeren over de voortgang van de bouw van het regionale Werkbedrijf. Duidelijkheid te geven over de procesplanning en de formele momenten waarop de raad betrokken wordt.

Uitgangspunten vast te stellen die de basis vormen voor de integratie van Breed in het nieuwe regionale Werkbedrijf.

4 Argumenten

De volgende uitgangspunten stellen wij vast:

1. Het nieuwe regionale Werkbedrijf is een arbeidsbemiddelingsbedrijf;
2. Onderdelen van Breed zoals het onderdeel beschut werken (interne werkplekken), brengen we als aparte administratieve entiteit onder in de MGR. Deze entiteit zal ook het werkgeverschap verzorgen voor de huidige SW-medewerkers, die hun rechten en plichten behouden. Ook wordt op deze manier duidelijk dat het Werkbedrijf geen productie- maar een arbeidsbemiddelingsbedrijf is.

Vervolgvel

2

3. De budgetscheiding in de begroting en jaarrekening van het nieuwe Werkbedrijf (tussen WSW en Participatiebudget) blijft zichtbaar. Dit doen we vanuit een oogpunt van transparantie en het mogelijk kunnen maken van politieke keuzes over bijvoorbeeld meer/minder dienstverlening en harmonisering van regelingen;
4. De procesinrichting van het ideaalcomplex regionaal Werkbedrijf is leidend.

Toelichting: Op basis van de bestaande situatie van gemeenten en Breed en de nieuwe mogelijkheden uit de Participatiewet wordt bepaald wat de producten van het Werkbedrijf zijn. Dit is de basis voor hoe de organisatiestructuur en het functiegebouw eruit komen te zien. De kwartiermaker van het werkbedrijf is hiervoor verantwoordelijk. Wij nemen aan dat het functiegebouw van Breed grotendeels overgenomen kan worden voor het primaire proces voor de structurele ondersteuning van werknemers, omdat daar zeer recent een forse reorganisatie op basis van een vergelijkbare visie heeft plaatsgevonden. Op basis daarvan verwachten we dat de plaatsingsprocedure voor het indirecte personeel van Breed dat werkzaam is in het primaire proces relatief eenvoudig gerealiseerd kan worden in tegenstelling tot de plaatsingsprocedure voor het personeel van de afdelingen Werk.

5. In het nieuwe werkbedrijf wordt een rechtspositie-/arbeidsvoorwaardenregeling ontwikkeld die flexibele inzet van personeel (zowel vast als tijdelijk) mogelijk maakt. Het zittend personeel van zowel Breed als de gemeenten – dat valt onder de CAR-UWO rechtspositie regeling – krijgt de mogelijkheid deze rechtspositieregeling te houden of over te stappen naar de nieuwe rechtspositieregeling van het Werkbedrijf. De cao's gebaseerd op de CAR-UWO die zowel gemeenten als Breed hanteren voor dit personeel zullen worden geharmoniseerd.

Toelichting: Zowel de gemeenten als Breed hanteren voor een deel van hun personeel de CAR-UWO als basis voor hun cao. Op onderdelen wijken de bepalingen in deze cao's voor de partijen enigszins af. Dit zal worden geharmoniseerd. Daarnaast maakt een aantal gemeenten en Breed ook gebruik van een andere rechtspositie. Een aantal gemeenten maakt daarnaast gebruik van flexibele contracten via payroll constructies. Breed heeft na de reorganisatie gekozen voor de rechtspositie van de cao Welzijn ondergebracht bij Support voor zowel flexibele inzet van personeel als voor de inzet van nieuwe vaste medewerkers. In het nieuwe werkbedrijf zal naast de CAR-UWO gekozen worden voor één uniforme rechtspositie/arbeids- voorwaardenregeling die deze flexibele inzet van personeel (zowel vast als tijdelijk) in het nieuwe werkbedrijf mogelijk maakt.

Verdere toelichting per uitgangspunt:

Ad 1.

Het nieuwe regionale Werkbedrijf is een arbeidsbemiddelingsbedrijf. De focus van het Werkbedrijf ligt op het bemiddelen van kandidaten naar een zo regulier mogelijke werkplek bij een zo regulier mogelijk bedrijf. Daar waar nodig zet het Werkbedrijf haar "gereedchapskist" in. Deze focus op arbeidsbemiddeling staat centraal omdat we ook van bedrijven verwachten dat zij hun maatschappelijke verantwoordelijkheid pakken. Ook als een kandidaat veel begeleiding nodig heeft, kan hij of zij bij een bedrijf werken.

Ad 2.

Mensen die bij Breed werken op basis van een SW-indicatie, behouden hun rechtspositie. Het is de bedoeling om zoveel mogelijk kandidaten bij reguliere bedrijven te plaatsen. Datzelfde geldt in de toekomst ook voor mensen die in aanmerking komen voor de beschutte werkplekken.

Vervolgvel

3

Ad 3.

Dit uitgangspunt behoeft weinig toelichting. We willen dat budgetkeuzes transparant zijn.

Ad 4.

Zowel in Samen Sterker als in Sterke werkwoorden wordt de vergelijking gemaakt tussen de revitalisering van Breed en de bouw van een nieuw regionaal Werkbedrijf. Hoewel het werk van de afdelingen Werk en van Breed qua focus verschilt (de afdelingen Werk hebben korter contact met instroom, maar hebben wel veel meer instroom per jaar), komen de visies overeen op de hoofdfuncties bedrijfsdienstverlening, verbinding en kandidaatsbenadering. Op basis van de visie voor Breed is een reorganisatie ingezet die ertoe leidt dat Breed een modern arbeidsbemiddelingsbedrijf is. Deze reorganisatie heeft veel impact gehad voor medewerkers binnen Breed, die te maken kregen met een selectieprocedure. Hoewel we van mening zijn dat we eerst moeten kijken hoe het nieuwe Werkbedrijf zijn hoofdfuncties exact gaat uitoefenen, spreken we de verwachting uit dat er voor het ambtelijk personeel van Breed een geringe nieuwe plaatsingsprocedure zal zijn omdat er al een uitgebreide selectie heeft plaatsgevonden.

Ad 5.

Dit uitgangspunt behoeft weinig toelichting. We willen niet werken met een aantal cao's en verschillende regels voor tijdelijk personeel.

De raad en de overige raden in de regio hebben tot 1 oktober 2014 de tijd om wensen en bedenkingen in te dienen tegen deze uitgangspunten. Deze worden geïnventariseerd en daarna wordt een integratieplan gemaakt dat we in het eerste kwartaal van 2015 voor willen leggen aan de raad. Omdat we tijdens dit traject ook in overleg moeten met de verschillende werknemersorganen, denken wij dat 1 januari 2016 een realistische startdatum is.

5 Financiën

Bij formele besluitvorming in het vervolg van dit traject, zal aangegeven worden welke financiële consequenties er zijn. In Sterke werkwoorden wordt duidelijk het onderscheid gemaakt tussen het WSW-budget en het Participatiebudget. Indien Breed integreert in het nieuwe regionale Werkbedrijf, gaat het budget voor het zittend bestand van de WSW ook naar het Werkbedrijf. Hieronder staat een deel van de tabel die ook op pagina 29 van Sterke werkwoorden staat, en een indruk geeft van de grootte van het WSW-budget ten opzichte van het Participatiebudget. De bedragen zijn geactualiseerd.

Beschikbare re-integratiemiddelen (* €1000)	2014	2015	2016	2017	2018
Participatiebudget	15.365	14.017	14.797	15.070	15.704
WSW zittend bestand	49.996	47.807	44.985	41.337	37.969

6 Participatie en Communicatie

In relatie tot de integratie van Breed

Deze brief wordt voor wensen en bedenkingen (of zienswijze) voorgelegd aan alle gemeenteraden in de regio Rijk van Nijmegen. Wij vragen hen voor 1 oktober 2014 hun wensen en/of bedenkingen kenbaar te maken.

Vervolgvel

4

Daarnaast gaan wij in gesprek over de uitgangspunten met de bijzondere ondernemingsraad, de WSW-raad en de overige organen waar kandidaten in vertegenwoordigd zijn.

In relatie tot de raadsinformatiebrief

Voor de ontwikkeling van het Werkbedrijf wordt de website www.transitieregionijmegen.nl gebruikt, maar daarnaast hebben we de afgelopen maanden een impuls gegeven aan de betrokkenheid van kandidaten. In een regionaal overlegplatform zijn alle “werkgerelateerde” kandidaatorganen (WSW-raad, KGO, AWBZ-cliëntenorganen) vertegenwoordigd. Zij die in het platform zitten, zijn verantwoordelijk voor de afstemming met de achterban. Dit platform is in 2014 drie keer bijeengekomen, met een subgroep is een sessie gehouden over de arbeidsmatige dagbesteding.

7 Uitvoering en evaluatie

De planning voor de concrete stappen staat opgenomen in de raadsinformatiebrief.

8 Risico

In het proces naar één nieuw Werkbedrijf, zijn we afhankelijk van een aantal factoren. Zo zullen we overeenstemming moeten krijgen over een sociaal plan en moeten we de werkwijze van negen organisaties en Breed (en evt. ook nog de uitvoerder van het begeleid werken) harmoniseren. Daarbij stellen we zorgvuldigheid voor tempo.

Specifiek punt van aandacht bij de integratie van Breed in het nieuwe regionale Werkbedrijf is de ondersteunende functie (personeel, organisatie, ICT, financiën, administratie, communicatie en huisvesting). Nijmegen is gastheer voor deze diensten, maar Breed heeft ook binnen haar eigen organisatie ondersteunende functies. Er moet nog besloten worden welke ondersteuning via de gastheerconstructie geleverd wordt en welke rol de huidige ondersteunende functies binnen Breed gaan spelen binnen het nieuwe Werkbedrijf. Consequenties hiervan worden in kaart gebracht bij de vervolgbesluitvorming over de integratie van Breed in het Werkbedrijf.



Korte Nieuwstraat 6
6511 PP Nijmegen
Telefoon 14024
Telefax (024) 323 59 92
E-mail gemeente@nijmegen.nl

Aan de gemeenteraad van Nijmegen

Postbus 9105
6500 HG Nijmegen

Datum 8 juli 2014	Ons kenmerk MO20/14.0007785	Contactpersoon Arjen Besselink
Onderwerp Voortgang MGR en Regionaal Werkbedrijf	Datum uw brief nvt	Doorkiesnummer (024) 3299535

Geachte leden van de raad,

Op 26 november 2013 hebben alle colleges in de regio Rijk van Nijmegen ingestemd met het plan voor een nieuw Regionaal Werkbedrijf (Sterke werkwoorden) en een modulaire gemeenschappelijke regeling (MGR). Beide voorstellen zijn ter besluitvorming aangeboden aan de gemeenteraden in de regio en op 22 mei 2014 heeft de laatste gemeenteraad ingestemd. Wij zijn verheugd over dit draagvlak. Het is nu tijd voor vervolgstappen. Met deze brief schetsen wij een beeld van deze stappen. Daarnaast geven we aan hoe u betrokken zult worden. Meer in het bijzonder willen we uw raad vragen wensen en bedenkingen voor 1 oktober 2014 kenbaar te maken over de uitgangspunten voor de integratie van Breed in het nieuwe regionale Werkbedrijf.

Concreet komen wij in deze brief terug op de volgende onderwerpen:

1. Proces naar een nieuw werkbedrijf;
2. Integratie van (onderdelen van) Breed in het nieuwe werkbedrijf. We hebben zes uitgangspunten vastgesteld en vragen aan u uw wensen en bedenkingen hierover voor 1 oktober 2014 aan ons kenbaar te maken;
3. Ontwikkeling van de MGR, meer in het bijzonder in relatie tot de Agendacommissie;
4. De positionering van de arbeidsmatige dagbesteding.

We hebben gemeend deze informatie te bundelen in één brief, maar begrijpen de complexiteit van deze brief en de impact die deze keuzes hebben op mensen in onze regio. Daarom organiseren we kort na de zomervakantie – in afstemming met de griffiers – een technische informatiesessie voor raadsleden van de deelnemende gemeenten.

Ad 1. Het proces naar een nieuw regionaal Werkbedrijf

De Participatiewet (Pwet) zal – ervan uitgaande dat de Eerste Kamer instemt met het wetsvoorstel – per 1 januari 2015 in werking treden. Vanaf die datum worden gemeenten direct verantwoordelijk voor een grotere groep mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt dan de huidige bijstandsgerechtigden. Nu alle gemeenten ingestemd hebben met de plannen voor het regionale Werkbedrijf en de MGR, is een nieuwe fase aangebroken. Een fase waarin de inrichting van dat Werkbedrijf en de verdere uitwerking van “Sterke werkwoorden” centraal staat. Voor dit proces is per 1 mei 2014 de heer Werner van der Linden als kwartiermaker aangesteld.

Vervolgvel
1

Voordat het Werkbedrijf operationeel is, moet er nog veel gebeuren: zowel bestuurlijk/juridisch, financieel, operationeel als ook op het gebied van personeel en huisvesting. Hieronder werken we dit kort nader uit zodat inzicht wordt verkregen in de belangrijkste stappen tot 1 januari 2016, de datum waarop het Werkbedrijf volledig operationeel moet zijn. Hoewel het Werkbedrijf zelf al per 1 januari 2015 van start zal gaan, is in deze planning gekozen voor de einddatum 1 januari 2016 omdat omwille van de zorgvuldigheid in het proces de volledige integratie van personeel en de opheffing van Breed niet eerder mogelijk zal zijn. Dat neemt niet weg dat we wel in staat zijn om de Participatiewet per 1 januari 2015 in onze arbeidsmarktregio uit te voeren.

Globaal is de planning om te komen tot het Werkbedrijf – waar de raad op een aantal momenten formeel bij betrokken is (zie onderstreepte delen) – als volgt:

- 2014
- **De MGR**
De MGR is gepubliceerd en voorgelegd aan Gedeputeerde Staten van Gelderland en Limburg.
 - De MGR is nader ingevuld. Het AB en het DB zijn benoemd. In sommige gemeenten is de benoeming van AB-leden niet gedelegeerd aan de colleges, dus een verantwoordelijkheid van de raad.
 - Vanuit het AB/DB van de MGR worden één of meerdere bestuurders aangewezen die de opdracht krijgen met raadsleden uit de regio (per gemeente één raadslid) de Agendacommissie vorm te geven.
 - Vanuit het AB/DB van de MGR wordt een reglement gemaakt voor de Bestuurscommissie Werk, die zal bestaan uit portefeuillehouders Werk.
 - De colleges hebben op 8 juli uitgangspunten voor de integratie van Breed in het nieuwe Werkbedrijf vastgesteld en delen deze met de raden. Dit doen we via deze brief. We stellen uw raad in de gelegenheid wensen en bedenkingen hierover voor 1 oktober 2014 aan ons kenbaar te maken. Meer informatie hierover staat onder ad 2.
 - **Strategisch beleidskader**
Elke gemeente stelt een strategisch beleidskader op voor Participatie en Werk. De uitgangspunten voor het Werkbedrijf, zoals geformuleerd in “Sterke Werkwoorden” vormen een belangrijke basis voor het op te stellen strategisch beleidskader. De basisdienstverlening is gebaseerd op een gemeenschappelijke strategische lijn: de regio wil één bedrijfsdienstverlening, één instrumentarium, alle kandidaten die instromen van dienstverlening voorzien en een focus op jongeren. Aanvullend daarop leggen de gemeenten hun specifieke eisen en wensen vast in maatwerkafspraken met het Werkbedrijf.
- Het vast te stellen strategisch beleidskader is breder dan alleen de activiteiten van het Werkbedrijf omdat het ook ingaat op onderwerpen

die te maken hebben met inkomen, sanctiebeleid, etc. Het strategische beleidskader wordt door het college ter vaststelling aangeboden aan de raad.

- **Dienstverleningsovereenkomst (DVO)**

Op basis van het strategisch beleidskader wordt een DVO opgesteld. Vanuit de deelnemende gemeente tekent het college deze DVO, vanuit de MGR het dagelijks bestuur. Een deelnemende gemeente bepaalt zelf hoe de raad betrokken wordt bij de totstandkoming van de DVO. Wij zullen deze in vroeg stadium met uw raad delen en indien uw raad hier behoefte aan heeft het agenderen op een politieke avond. Vanuit de MGR vertegenwoordigt de voorzitter het samenwerkingsverband in en buiten rechte (artikel 13 MGR). Bezien wordt of de voorzitter deze vertegenwoordiging opdraagt aan een gemachtigde.

- **Verordeningen**

De nieuwe wet vraagt om nieuwe verordeningen en om aanpassing van bestaande verordeningen.

Nieuw: loonkostensubsidie en tegenprestatie

Nieuw is de verordening Loonkostensubsidie die per 1 januari 2015 gereed moet zijn. Ook de 'tegenprestatie' is een nieuw onderwerp in de wet waarvoor een aparte verordening moet worden opgesteld.

Aanpassing: re-integratie

De bestaande re-integratieverordeningen zullen als gevolg van de nieuwe wet aangepast worden.

In het kader van de vorming van het Werkbedrijf is afgesproken dat gewerkt gaat worden met één regionale verordening voor elk van de drie onderwerpen. Voor zowel de re-integratieverordening als de tegenprestatie verordening geldt dat de wetgever meer tijd heeft geboden voor de invoering. Uiterlijk 1 juli 2015 zullen deze moeten worden vastgesteld.

Voor de start van het werkbedrijf is echter van belang dat in ieder geval de diverse re-integratieverordeningen, die nu binnen de gemeenten gehanteerd worden, op elkaar zijn afgestemd. Wij zoeken daarom naar wegen om dit al eerder te realiseren.

Naast deze drie verordeningen die de Participatiewet voorschrijft zullen ook de bestaande maatregelen- en toeslagenverordening worden gewijzigd. Vaststelling daarvan geschiedt door de individuele Raden. De bevoegdheid tot het vaststellen van deze verordeningen blijft immers bij de raden liggen. Wel is het van belang om regionaal afstemming te zoeken tussen deze verordeningen en de re-integratieverordening.

	<ul style="list-style-type: none">- <u>Kandidaten</u> Kandidaten zijn betrokken bij de bouw van het Werkbedrijf. Er is een regionaal platform waarin alle adviesorganen (o.a. KGO, WSW-raad, AWBZ-raden, Wmo-denktank, etc.) plaats nemen. Het platform heeft geen formele status, maar komt frequent bijeen om kandidaten te informeren en te betrekken. Het gesprek over de toekomstige regionale positionering van kandidaten vindt op dit moment plaats in de regio. De lokale adviesraden komen hiervoor – samen met de KGO's en de cliëntenraden – met een voorstel. Zorgbelang ondersteunt dit traject. Nadat het voorstel bestuurlijk besproken is, maken we met kandidaten afspraken over een planning en implementatie.
1/1/2015	<ul style="list-style-type: none">- Vanaf 1 januari 2015 werken Breed, UWV, de opdrachtnemer(s) voor de arbeidsmatige dagbesteding en het Werkbedrijf samen op de functie Bedrijfsdienstverlening.- De strategische beleidskaders voor Participatie en Werk zijn vastgesteld in de <u>raden</u>. Er zijn DVO's afgesloten met de verschillende gemeenten.- Er is een inrichtingsplan en een sociaal plan, de begroting voor het Werkbedrijf is klaar.- De aanpassing van de huisvesting aan de Nieuwe Dukenburgseweg is gereed.- Er ligt minimaal een verordening Loonkostensubsidie op 1 januari 2015. Er zijn onderling afgestemde werkprocessen. Ook de samenwerking met de afdelingen Inkomens bij de deelnemende gemeenten is ingericht.- Er heeft in het eerste kwartaal van 2015 besluitvorming in de raden plaatsgevonden over de integratie van Breed in het nieuwe Werkbedrijf (zie ad 2). In die besluitvorming komt ook de vraag aan de orde hoe de verschillende bedrijfsonderdelen gepositioneerd worden in de MGR of het nieuwe Werkbedrijf.
1/7/2015	<ul style="list-style-type: none">- Het plaatsingsproces van personeel van de deelnemende gemeenten en het indirecte personeel werkzaam voor het primaire proces van het huidige Breed in het regionale Werkbedrijf is afgerond.- Alle verordeningen uit de Pwet die door de MGR vastgesteld moeten worden, zijn vastgesteld.

Vervolgvel
4

1/1/2016	<ul style="list-style-type: none">- Volledige integratie van de afdelingen Werk van de deelnemende gemeenten en Breed (inclusief samenwerking UWV).- De plaatsing van het personeel van Breed in het regionale Werkbedrijf is afgerond, de GR Breed is opgeheven en de regeling MGR wordt uitgebreid.
----------	--

Ad 2. De integratie van (onderdelen van) Breed in het nieuwe Werkbedrijf

Op 29 februari 2012 heeft het bestuur van de Breed besloten om in te zetten op de transitie van Breed van een productiebedrijf naar een arbeidsbemiddelingsbedrijf. De kern is dat er een maximale inzet wordt gepleegd om SW-medewerkers buiten de muren van Breed te detacheren. In plaats van toen 25% detacheringen, is het doel om eind 2017 85% van de SW-medewerkers te plaatsen via begeleid werken, individuele of groepsgewijze detachering. Om dit te realiseren is de omslag naar arbeidsbemiddeling (in plaats van nu het zelf organiseren en realiseren van productie) noodzakelijk. Een reorganisatie van Breed was noodzakelijk: in een arbeidsbemiddelingsbedrijf zijn andere competenties van personeel noodzakelijk dan in een bedrijf dat gericht is op productie. Een reorganisatie maakt het mogelijk om op (relatief) korte termijn te beschikken over die noodzakelijke competenties. De omslag is urgent vanwege de financiële rijkskortingen op het Wsw-budget. De investeringen in Breed zijn geraamd op € 11,3 miljoen. Uw raad heeft een zienswijze op deze koerswijziging en reorganisatie gegeven.

Tegelijkertijd met de koerswijziging en reorganisatie van Breed is gestart met een regionalisering van de activiteiten op het domein Werk in het Rijk van Nijmegen; de bouw van het Werkbedrijf. Beide lijnen komen nu bijeen. Hiertoe heeft het bestuur van Breed in september 2013 de opdracht gekregen om informatie uit te wisselen met de negen gemeenten over elkaars instrumenten en organisatie. Op basis hiervan is de vraag gesteld scenario's te ontwikkelen voor de integratie van (onderdelen van) Breed in het nieuwe werkbedrijf. Breed heeft – samen met de gemeenten in de regio – een onderzoek gestart naar de overeenkomsten en verschillen tussen Breed en de afdelingen Werk op de terreinen organisatie-inrichting, financiën en inhoud. Het onderzoeksrapport "Oriëntatie Opbouw en Inrichting Nieuw Werkbedrijf: vooronderzoek deelnemende gemeenten en Breed", wordt als bijlage bij deze brief ter kennisname aan u aangeboden.

In het bestuur van Breed is bij de uitwerking van de opdracht om scenario's te ontwikkelen, discussie gevoerd over mogelijke scenario's. Door voortschrijdend inzicht werd duidelijk dat een uitwerking van verschillende scenario's geen handige keuze bleek omdat in feite in "Sterke werkwoorden" al omschreven staat dat Breed of onderdelen van Breed overgaan naar het nieuwe regionale Werkbedrijf. Dit vermindert het aantal optionele scenario's, zoals het volledig behouden, privatiseren, uitbouwen of opheffen van Breed. Het bestuur van Breed heeft er daarom voor gekozen geen scenario's uit te werken maar in plaats daarvan een aantal uitgangspunten te formuleren die leidend kunnen zijn voor het uit te werken scenario voor de integratie van Breed in het Werkbedrijf. Daarop borduren we in deze brief voort.

Deze uitgangspunten leggen we – net als de andere colleges in de regio Rijk van Nijmegen – voor wensen en bedenkingen voor aan uw raad. De uitgangspunten sluiten aan bij de ambities

die verwoord staan in “Sterke Werkwoorden”. Daarbij maken we de nuance die op pagina 5 van de Oriëntatie te lezen staat. Daarin staat dat het nieuwe Werkbedrijf nu nog een leeg ideaalcomplex is. De vorming van het Werkbedrijf gebeurt op basis van gelijkwaardigheid van de negen afdelingen Werk van de gemeenten en Breed. Tenslotte zij opgemerkt dat er op essentiële onderwerpen nog geen onomkeerbare besluiten zijn genomen.

De belangrijkste uitgangspunten die volgen op de conclusies uit het rapport zijn:

1. Het nieuwe regionale Werkbedrijf is een arbeidsbemiddelingsbedrijf;
2. Onderdelen van Breed zoals het onderdeel beschut werken (interne werkplekken), brengen we als aparte administratieve entiteit onder in de MGR. Deze entiteit zal ook het werkgeverschap verzorgen voor de huidige SW-medewerkers, die hun rechten en plichten behouden. Verder zal ten aanzien van deze groep en hun rechtspositie ook overleg worden gevoerd met de bonden. Ook wordt op deze manier duidelijk dat het Werkbedrijf geen productie- maar een arbeidsbemiddelingsbedrijf is.
3. De budgetscheiding in de begroting en jaarrekening van het nieuwe Werkbedrijf (tussen WSW en Participatiebudget) blijft zichtbaar. Dit doen we vanuit een oogpunt van transparantie en het mogelijk kunnen maken van politieke keuzes over bijvoorbeeld meer/minder dienstverlening en harmonisering van regelingen;
4. De procesinrichting van het ideaalcomplex regionaal Werkbedrijf is leidend.
Toelichting: Op basis van de bestaande situatie van gemeenten en Breed en de nieuwe mogelijkheden uit de Participatiewet wordt bepaald wat de producten van het Werkbedrijf zijn. Dit is de basis voor hoe de organisatiestructuur en het functiegebouw eruit komen te zien. De kwartiermaker van het werkbedrijf is hiervoor verantwoordelijk. Wij nemen aan dat het functiegebouw van Breed grotendeels overgenomen kan worden voor het primaire proces voor de structurele ondersteuning van werknemers, omdat daar zeer recent een forse reorganisatie op basis van een vergelijkbare visie heeft plaatsgevonden. Op basis daarvan verwachten we dat de plaatsingsprocedure voor het indirecte personeel van Breed dat werkzaam is in het primaire proces relatief eenvoudig gerealiseerd kan worden in tegenstelling tot de plaatsingsprocedure voor het personeel van de afdelingen Werk.
5. In het nieuwe werkbedrijf wordt een rechtspositie-/arbeidsvoorwaardenregeling ontwikkeld die flexibele inzet van personeel (zowel vast als tijdelijk) mogelijk maakt. Het zittend personeel van zowel Breed als de gemeenten – dat valt onder de CAR-UWO rechtspositie regeling – krijgt de mogelijkheid deze rechtspositieregeling te houden of over te stappen naar de nieuwe rechtspositieregeling van het Werkbedrijf. De cao's gebaseerd op de CAR-UWO die zowel gemeenten als Breed hanteren voor dit personeel zullen worden geharmoniseerd.

Toelichting: Zowel de gemeenten als Breed hanteren voor een deel van hun personeel de CAR-UWO als basis voor hun cao. Op onderdelen wijken de bepalingen in deze cao's voor de partijen enigszins af. Dit zal worden geharmoniseerd. Daarnaast maakt een aantal gemeenten en Breed ook gebruik van een andere rechtspositie. Een aantal gemeenten maakt daarnaast gebruik van flexibele contracten via payroll constructies. Breed heeft na de reorganisatie gekozen voor de rechtspositie van de cao Welzijn ondergebracht bij Support

voor zowel flexibele inzet van personeel als voor de inzet van nieuwe vaste medewerkers. In het nieuwe werkbedrijf zal naast de CAR-UWO gekozen worden voor één uniforme rechtspositie/arbeids- voorwaardenregeling die deze flexibele inzet van personeel (zowel vast als tijdelijk) in het nieuwe werkbedrijf mogelijk maakt.

Deze uitgangspunten doen niets af aan de eerder aan Breed gegeven opdracht zich om te vormen tot een arbeidsbemiddelingsbedrijf met de ambitie om 85% van de huidige SW-medewerkers ultimo 2017 via detachering te plaatsen op de reguliere arbeidsmarkt.

De uitgangspunten zullen leidend zijn bij de definitieve besluitvorming over de integratie van Breed zoals genoemd in de globale planning onder ad 1 in deze brief. Sterke werkwoorden beschrijft de bouw van een nieuw Werkbedrijf. Door Breed te integreren, ontstaan nieuwe vraagstukken die dit uitgangspunt raken. Bijvoorbeeld over het gastheerschap van Nijmegen voor de ondersteunende functies in relatie tot het eventueel onderbrengen van de ondersteunende functies die Breed nu in haar eigen organisatie heeft georganiseerd of het mogelijke tekort dat in de toekomst op de uitvoering van de WSW gaat ontstaan en effect heeft op de begroting van het Werkbedrijf waarvoor het participatiebudget de basis is. Dit zijn onderwerpen die nog nader aan de orde komen.

Om de daadwerkelijke integratie van Breed in het nieuwe Werkbedrijf vast te stellen, wordt een aantal voorstellen voorgelegd aan de raden: de formele opheffing van de GR Breed, een wijziging van de MGR Regio Rijk van Nijmegen met de taken van het huidige Breed, een liquidatieplan en een integratieplan. In het integratieplan zal duidelijk worden op welke wijze de integratie van Breed in de MGR exact zal plaatsvinden. Het is de formele bevoegdheid van de raden om de GR Breed op te heffen. Op dit moment wordt geïnventariseerd welk type bevoegdheid van Breed aan de MGR overgedragen wordt. Indien dit raadsbevoegdheden zijn, dan dienen de raden in de regio een wijziging van de MGR vast te stellen. Indien het een bevoegdheid van ons is, dan dient de raad toestemming te geven, die alleen onthouden kan worden wegen strijd met het recht of het algemeen belang. Dat is een formeel verschil; we vinden het belangrijk om te benadrukken dat we u in beide gevallen zorgvuldig meenemen.

Ad 3a. De ontwikkeling van de MGR

De regeling MGR wordt voorgelegd aan Gedeputeerde Staten van Gelderland en Limburg en wordt gepubliceerd. Voor het zomerreces worden door alle gemeenten algemeen bestuursleden benoemd. Het algemeen bestuur komt voor het zomerreces bijeen om een dagelijks bestuur te benoemen en om de raadsleden aan te wijzen die aan de slag gaan met de vormgeving van de agendacommissie.

Ad 3b. De Agendacommissie

We vragen uw raad om één persoon aan te wijzen die de voorbereidingen treft voor de vorming van de Agendacommissie. Hij of zij zal – samen met de aangewezen raadsleden uit de regio, één of meer bestuurders van de MGR, ambtelijke ondersteuning vanuit de griffies – een werkwijze voor de Agendacommissie vaststellen. Dit traject start na het zomerreces van 2014, met als doel om op korte termijn een operationele Agendacommissie te hebben.

Vervolgvel

7

Ad 4. De positionering van de arbeidsmatige dagbesteding

De arbeidsmatige dagbesteding valt onder de regie van het Werkbedrijf, zo staat beschreven in Sterke Werkwoorden. De afgelopen maanden hebben wij onderzocht hoe we deze arbeidsmatige dagbesteding willen positioneren. Dat is een complexe puzzel, ook omdat op dit moment het onderscheid niet wordt gemaakt in belevingsgerichte, ontwikkelingsgerichte en arbeidsmatige dagbesteding. De komende periode is het voor ons de uitdaging om de regelingen die er in de regio zijn te harmoniseren en hier integraal de regie over te voeren. Dat is vooral complex omdat de Wmo een ander type wet is dan de Pwet.

De afgelopen periode hebben wij met partijen gesproken over de arbeidsmatige dagbesteding en hebben we op basis van een proefbestek een marktconsultatie gehouden. Op die marktconsultatieronde zijn zowel grote als kleine aanbieders afgekomen. De offerteaanvraag – waarover wij u zullen informeren – is gebaseerd op een aantal uitgangspunten die wij destilleren uit eerder vastgestelde uitgangspunten in Sterke werkwoorden en Kracht door Verbinding. Dat we mensgericht willen werken, integraal willen werken, lokale dienstverlening willen bieden, uitgaan van wat mensen wél kunnen en zoeken naar zo regulier mogelijk werk.

We zijn voornemens om voor de regio zes aanbieders te vragen voor het grootste deel van de arbeidsmatige dagbesteding. Dit doen we middels een meervoudig onderhandse aanbesteding. Deze aanbieders krijgen een groot deel van het budget. Omdat we ook een markt willen voor innovatieve kleinere aanbieders, zorgen we ervoor dat er een deel van het budget overblijft voor deze alternatieven. De uitdaging is om – binnen de financiële kaders die krimpen en het overgangsrecht dat geldig is – naast het bieden van zorgcontinuïteit ook de ruimte te zoeken voor nieuw initiatief.

Procesgang

Zoals u kunt lezen in deze brief, komen wij tussen nu en 1 januari 2016 met een aantal raadsvoorstellen dat nodig is om te komen tot één Werkbedrijf. Deze brief is besproken in het bestuur van Breed en in het portefeuillehoudersoverleg Sociale Zaken in het Rijk van Nijmegen. We hopen dat we u met deze brief voldoende geïnformeerd hebben, maar zijn altijd bereid om u van meer informatie of toelichting te voorzien.

Hoogachtend,
college van Burgemeester en Wethouders van Nijmegen,

De Burgemeester,

De Gemeentesecretaris,

drs. H.M.F. Bruls

drs. B. van der Ploeg

Bijlage: Oriëntatie Opbouw en Inrichting Nieuw Werkbedrijf: vooronderzoek deelnemende gemeenten en Breed

Oriëntatie Opbouw en Inrichting Nieuw Werkbedrijf: vooronderzoek deelnemende gemeenten en Breed

Dirk Langedijk

9 mei 2014

Langedijk Samen Werken aan Oplossingen (Langedijk SWO)



Inhoudsopgave

Inleiding	3
1 Cultuur en proces	4
2 De uitvoering van het werk	6
3 De organisatie van het werk	10
4 Begroting, toelichting en risico's	12
5 Keuzes, acties en advies	15

Inleiding

In de regio Rijk van Nijmegen is het voornemen uitgesproken de nieuwe Participatiewet uit te voeren met één nieuw Regionaal Werkbedrijf, waarin onderdelen van Breed en afdelingen Werk van de gemeenten geïntegreerd worden. In het kader van deze integratie hebben de colleges van het Rijk van Nijmegen gevraagd op welke wijze deze integratie tot stand komen. In de bestuursvergadering van het Breed en in het PFO Sociale Zaken, januari 2014 is het verzoek gedaan een onderzoek uit te voeren ten aanzien van het samenvoegen van Breed en afdelingen Werk in het nieuwe Werkbedrijf. De uitkomsten van de opdracht worden voorgelegd ter besluitvorming aan het DB, in overleg met het AB van Breed en aan het PFO Sociale Zaken. Vervolgens wordt gerapporteerd aan de colleges van de deelnemende gemeenten.

In Sterke Werkwoorden is aangegeven dat er gestreefd wordt naar een oprichtingsdatum van het nieuwe Werkbedrijf van 1 januari 2015 (verwachte ingangsdatum Participatiewet). In het advies van dit onderzoek wordt opgenomen hoe haalbaar deze oprichtingsdatum (samenvoeging van organisaties) is c.q. welke risico's we lopen. Indien het niet haalbaar wordt geacht wordt opgenomen naar welke datum wordt gestreefd.

De centrale vraagstelling van het onderzoek is: **Wat komen we tegen als Breed en afdelingen Werk worden samengevoegd in het Werkbedrijf?**

De implicaties van een volledige samenvoeging van Breed en de deelnemende gemeenten in het Werkbedrijf worden op hoofdlijnen aan de hand van drie deelgebieden beschreven: Inhoud (producten en proces), Organisatie (HRM en ondersteuning) en Financiën. Het betreft een inventariserend onderzoek, waarin op hoofdlijnen de situatie van Breed (zie tevens kader transitieplan Breed) en de gezamenlijke lijn van de deelnemende gemeenten wordt geschetst. Er wordt een advies geschreven langs welke weg en met welk tempo de integratie van Breed in het nieuwe Werkbedrijf te realiseren is en welke risico's hieraan kleven. Uitgangspunt voor de uitvoering van de opdracht is de richting en contouren van het nieuwe Werkbedrijf zoals verwoord in de nota Sterke Werkwoorden (toetsingskader).

Gezien de korte doorlooptijd van dit onderzoek en de leesbaarheid is gekozen voor gesprekken met (eind)verantwoordelijk managers van Breed en leden van het bouwteam. In sommige gevallen kon de vergelijking niet anders gemaakt worden dan tussen Breed en het te vormen ideaalcomplex (op basis van reeds gevormde contouren), in andere gevallen moest juist een vergelijking gemaakt worden op basis van de bestaande situatie bij Breed en de gemeenten.

1 Cultuur en proces

Een belangrijke bevinding in dit onderzoek zijn de verschillen in cultuur van de gemeenten en Breed en de positionering van de organisaties ten opzichte van het bouwproces.

Om met Breed te beginnen: Breed is een organisatie die in een korte periode grote veranderingen heeft bewerkstelligd. Onder leiding van een nieuw directieteam is een transitie gestart dat bezig is om in een relatief korte periode de slag te maken van een vrij traditioneel Wsw-bedrijf met een diversiteit aan product-markt-combinaties naar een detachingsbedrijf waarbij vrijwel iedereen bij een externe werkgever arbeid verricht. Hiervoor zijn het functiehuis, de sturingsfilosofie en de werkprocessen radicaal veranderd. Er zijn verregaande keuzes gemaakt met betrekking tot competenties van medewerkers en het selectieproces van medewerkers en de keuze voor systemen.

De gemeenten hebben de afgelopen anderhalf jaar vooral geïnvesteerd in het gezamenlijk optrekken in de voorbereiding van het werkbedrijf. Veel tijd en energie is gestoken in het komen tot gedeelde opvattingen over het dienstverleningsconcept. Dit heeft geleid tot consensus over een uniforme werkwijze waarin ruimte is voor lokale varianten. De positie van Breed en de positie van de uitvoering van de Wsw, is daarbij vooral op strategisch niveau aan de orde geweest. Breed is vertegenwoordigd in het bestuursteam, nog niet in het operationele bouwteam. Hier was ook een belangrijke reden voor: de transitie van Breed vroeg om de nodige focus binnen de organisatie. Breed heeft in de tussentijd voor haar bestuur beschreven hoe zij aankijkt tegen de samenvoeging van (onderdelen van) Breed met de gemeenten.

Breed heeft haar reorganisatie georganiseerd vanuit een integraal systeem waarbij medewerkers vanuit een aanbodanalyse gekoppeld worden aan bedrijven vanuit een vraaganalyse. De gehele organisatie van Breed is daar op gebaseerd. Hiermee heeft Breed stappen gezet en zij heeft het gevoel hier een voorsprong te hebben op de gemeenten. In het proces naar het werkbedrijf heeft zij juist het gevoel dat zij een achterstand in te halen heeft. Dit heeft geleid tot – kort door de bocht – twee verschillende opvattingen cq sentimenten:

- Breed: in het kader van onze transitie hebben wij al grote stappen gemaakt naar de voor ons ideale organisatie en hebben we een aantal zeer weloverwogen keuzes gemaakt. De gemeenten moeten die stappen nog zetten en die keuzes nog maken.
- Gemeenten: in het kader van de voorbereidingen zijn wij al ver in onze bouw van het werkbedrijf en Breed is daarin nog niet zo ver.

Bij Breed leeft daardoor het idee dat op sommige punten al keuzes zijn gemaakt en zij geen invloed meer uit kan oefenen op die keuzes. Uit het onderzoek blijkt dat dat niet de crux is, maar dat de essentie is dat Breed en de gemeenten op onderdelen verschillende opvattingen hebben over hoe zaken geregeld moeten worden en dat Breed daar in het kader van de transitie al verder in is en bang is dat in het werkbedrijf minder verregaande keuzes gemaakt zullen worden dan die zij zelf gemaakt heeft. Er is nog te veel door de organisaties naar het eigen deel gekeken en nog te weinig naar het geheel.

Bevindingen:

De transitie van Breed en de activiteiten van het bouwteam zijn naast elkaar uitgevoerd. Hierdoor zijn beelden ontstaan, waar rekening mee gehouden moet worden bij de samenvoeging. Belangrijk is:

- om nogmaals als uitgangspunt te onderstrepen dat het werkbedrijf het (nu nog) lege ideaalcomplex is waar onderdelen van de gemeenten (werk) en (onderdelen van) Breed in worden ondergebracht;
- om te benadrukken dat er sprake is van gelijkwaardigheid tussen de negen gemeenten en Breed;
- om te benadrukken dat er op essentiële onderdelen nog geen onomkeerbare besluiten zijn genomen.

Daarnaast is het nu zaak om de gedurende dit onderzoek ontstane eerste dwarsverbanden tussen Breed en de gemeenten (maar ook tussen de gemeenten onderling!¹) verder uit te bouwen en te gebruiken voor het proces van samenvoeging. Het element cultuur is daarbij een belangrijk onderdeel en de organisatie van het proces om tot samenwerking te komen is een onderwerp dat vraagt om constante reflectie van kwartiermaker en de belangrijkste actoren. Hier zit het grootste risico.

¹ Aandacht (in ieder geval in administratieve zin) moet er zijn voor het gegeven dat Breed werkt voor West Maas en Waal; een gemeente die niet mee gaat in het werkbedrijf en dat Breed niet werkt voor Mook en Middelaar; een gemeente die wel mee gaat in het werkbedrijf.

2 De uitvoering van het werk, inhoud

De uitvoering van de Wet Werk en bijstand (WWB) en de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) kennen als het gaat om werk een essentieel verschil.

- Het bieden van werk aan Wsw-ers is een wettelijke verplichting die direct gerelateerd is aan de rijkssubsidie. Wanneer daarin niet voorzien wordt, kan het rijk de gemeenten de subsidie onthouden, terwijl het arbeidscontract en daarmee de verplichting tot het betalen van salaris echter niet komt te vervallen.
- Er voor zorgen dat bijstand cliënten zo kort mogelijk een uitkering krijgen of dat zelfs voorkomen is de bedoeling van de bijstand (vangnet), maar het realiseren van banen voor haar cliënten is geen verplichting omdat dat immers onmogelijk is. De gemeenten kunnen geen banen creëren.

Deze verschillen hebben (ook) financiële consequenties. Voor het onderdeel werk van de bijstand kan een gemeente er voor kiezen niet meer uit te geven dan zij aan middelen te beschikking heeft gekregen. In de Wsw bestaat die mogelijkheid niet. De hoeveelheid Wsw-werknemers is gerelateerd aan de zogenaamde taakstelling en niet aan het - afnemende - budget.

Werkwijze afgestemd op specifieke kenmerken

In de praktijk zien we dat gemeenten en Wsw-bedrijven hun manier van werken afgestemd hebben op de specifieke kenmerken die de wetgeving met zich mee brengt. Zo is Breed erop gericht om alle werknemers een zo regulier mogelijke werkplek te bieden. Om dat te bereiken heeft zij de organisatie geordend naar de zeven door haar onderscheiden werksoorten. Breed is georganiseerd vanuit een integraal systeem waarbij medewerkers vanuit een aanbodanalyse gekoppeld worden aan bedrijven vanuit een vraaganalyse. De gehele organisatie van Breed (ook het ondersteunend personeel) is daar op gebaseerd. Alle werkzaamheden zijn gericht op door- en uitstroom van alle Wsw-medewerkers via deze werksoorten. Al vanaf de binnenkomst wordt de Wsw-er voorgesorteerd op het beroep dat hij zou kunnen vervullen. De consultants van Breed zijn gespecialiseerd of specialiseren zich in hun specifieke werksoort.

De gemeenten hebben hun organisatie geordend naar klantgroepen. Zij definiëren klantgroepen naar verschillende stadia van kansrijkheid en bedienen op basis van politieke keuzes bepaalde groepen permanent, tijdelijk of helemaal niet. Dat wordt vooral ingegeven door het grote aantal cliënten. Het is onmogelijk om met het beschikbare budget, iedereen een aanbod te doen. In tabel 1 zijn deze klantgroepen in beeld gebracht en is de klantgroep van Breed ingepast.

Tabel 1. Klantgroepen, activiteiten en organisaties

Klantgroep	Toelichting	Organisaties
1. Werkfit	Cliënten die, met een klein beetje ondersteuning, regulier werk kunnen vinden	Gemeenten
2. Tijdelijke ondersteuning	Cliënten die zich kunnen ontwikkelen naar regulier werk als het Werkbedrijf de juiste - tijdelijke - interventies doet	Gemeenten
3. Structurele ondersteuning	Cliënten die structureel ondersteund moeten worden op de arbeidsmarkt	Breed en gemeenten
4. Zorg/ ontheffing	Cliënten die een zorgtraject hebben en (tijdelijke) ontheffing hebben van de sollicitatieplicht	Derden (zorg en welzijn)
5. Tijdelijk geen ondersteuning	Cliënten die langer dan een half jaar een bijstandsuitkering hebben en niet tot een prioritaire doelgroep behoren	Gemeenten

Uit tabel 1 blijkt dat de klantgroep van Breed onder te brengen is in de indeling die de gemeenten hanteren. Zij vallen onder de bredere klantgroep “structurele ondersteuning”, waarbij het echter wel zo is dat de indeling van de gemeenten politiek gedreven is en de indeling van Breed vanuit de analyse van vraag en aanbod.

De Wsw zal per 1 januari 2015 geen instroom meer kennen. In het kader van de participatiewet zullen er echter nieuwe vormen van gesubsidieerde banen ontstaan: de participatiebanen en het beschutte werk. Daarmee blijven met de Wsw vergelijkbare soorten werkzaamheden bestaan. De in klantgroep 3 verrichte werkzaamheden zullen daarmee juridisch een ander karakter hebben maar materieel zal het werk niet substantieel veranderen.

Tegenstelling

De gemeenten plaatsen cliënten uit groep 2 bij werkgevers in het kader van een leerwerkplek. Deze plaatsingen duren meestal een jaar. De werkgever betaalt geen vergoeding voor de verrichte arbeid maar ontvangt juist een vergoeding voor begeleidingskosten. Dit conflicteert met de plaatsing van gedetacheerden uit groep 3 door Breed. Hiervoor wordt door de werkgever een marktconforme vergoeding betaald terwijl Breed daarnaast ook waar nodig de begeleiding verzorgt. Het is in het belang van zowel de werkgever, de gemeenten als de kandidaat om tot een logisch en coherent productenaanbod te komen. Daarbij moet bedacht worden dat het de bedoeling van de participatiewet is, dat een ieder naar vermogen werkt en dat er ook een vergoeding wordt betaald die in relatie staat met de loonwaarde van een kandidaat en de productiviteit van de verrichte arbeid.

Werkzaamheden medewerkers

Zowel voor de gemeenten als voor Breed geldt dat medewerkers primair gericht zijn op acquisitie en matching. Daarnaast wordt door Breed aan begeleiding gedaan na plaatsing, terwijl de gemeenten indien nodig daar een jobcoachorganisatie voor inhuren. De functiehuisen van Breed en de diverse gemeenten verschillen onderling. In Nijmegen zijn de functies het meest gespecialiseerd. Bij kleine gemeenten is vaker sprake van een generieke functie waarbij de relatiemanager/bemiddelaar wel vraag én aanbod doen.

Bij Breed is er een consultant die vraag en aanbod acquireert, matcht en begeleidt. Daarnaast heeft Breed nog een drietal commercieel managers die de bedrijven bedient met meer dan 50 medewerkers. Zij doen koude acquisitie en onderhouden het bedrijfscontact. De vijf managers detachering onderhouden daarnaast ook contact met bedrijven groter dan 50 medewerkers.

Bevindingen:

- Er is sprake van een verschillende indeling in klantgroepen. Dat heeft vooral te maken met de grote aantallen, waardoor niet iedereen bediend kan worden. De doelgroepen zijn complementair. De producten de achtergronden van de keuzes voor deze producten zijn echter verschillend en hebben onder meer te maken met de verschillende wijze van benadering (politiek of vanuit vraag en aanbod geredeneerd)
- Wat conflicteert zijn de tegengestelde kosten en baten voor leerwerkplekken (bijstand) en detachering (Wsw). Ook de duur (meestal een jaar) van de leerwerkplekken speelt hierbij een rol, terwijl detachering Wsw soms juist korter is. Dit moet logisch en coherent worden geregeld in de nieuwe verordening onder de Participatiewet (werken naar vermogen en daar een navenante vergoeding voor laten betalen)
- De opgave is om tot een geïntegreerde werkgeversbenadering te komen. Vanuit de huidige werkwijze zijn er verschillen in aanpak. Gemeenten hebben meerdere functies die zich met werkgeverbenadering bezig houden en bij Breed is dat er één (los van de grote accounts).

Vergelijking werkprocessen

De processen Bedrijfsdienstverlening en Acquisitie zijn beiden gericht op het acquireren van vacatures, (leer)werkplekken of andersoortige overeenkomsten. Breed werkt daarbij vanuit een geïntegreerd proces van vraag- en aanbod.

De processen Kandidaatsbenadering en Instroom hebben beiden tot doel om tot intake en analyse van de kandidaat te komen. Bij Breed eindigt dit proces echter pas na een eerste plaatsing en vertoont daarmee overlap met de het werkproces Verbinding bij het Werkbedrijf. Het volume bij de gemeenten is vele malen groter en de doelgroep breder.

De processen en instrumenten gericht op Verbinding zijn bij Breed meer gericht op langdurig relatiebeheer en bij de gemeenten meer op eenmalig of kortdurende verbinding.

Alle werkprocessen zijn bij Breed in detail beschreven en uitgewerkt in een processchema. Beschrijvingen en processchema's zijn vastgelegd in een processenboek (Match Maker). Bij Breed is vooralsnog dus sprake van een grote mate van standaardisatie. Breed werkt daarnaast met een uitgebreide set aan Kritische Prestatie Indicatoren om input (commerciële inspanningen zoals telefoontjes met werkgevers) en output (vacatures, succesvolle matches) te meten. Ook bij gemeenten zijn de werkprocessen beschreven, maar verschillen tussen de gemeenten zijn tastbaar. Uiteraard moeten de processen bij het Werkbedrijf nog nader ontwikkeld worden.

Breed heeft nog een productiefunctie (het leerwerkbedrijf). Deze biedt mogelijkheden om mensen snel in een werkomgeving te plaatsen en ze van daaruit te volgen en te ontwikkelen. Deze functionaliteit is relevant voor de doelgroep van de Participatiewet en de gemeenten hebben daar wel varianten op, maar de structuur daaronder is niet zo manifest als bij Breed. In de transitie van Breed wordt de productiefunctie afgebouwd. Wenselijk is dat een (geringe) productiefunctie gehandhaafd c.q gerealiseerd wordt in het werkbedrijf om deelnemers uit verschillende doelgroepen te bedienen. Dit moet in samenhang worden beoordeeld met de keuzen voor arbeidsmatige dagbesteding en de nieuwe beschutte banen.

3 De organisatie van het werk, HRM

Bij de organisatie van het werk is het van belang zich te realiseren dat bij Breed gewerkt wordt vanuit een bestaande situatie die recent na een transitie tot stand gekomen is en dat bij de gemeenten vooral geredeneerd wordt vanuit het ideaalcomplex. Alleen de meest in het oog springende verschillen zijn benoemd.

Functiegebouw

Een analyse van het functiegebouw van het primaire proces van de gemeenten en Breed geeft het volgende beeld. De vergelijking is gemaakt op basis van de vier kernfuncties.

1. De functie van Consulent (Breed) is op een aantal taken vergelijkbaar met de functie van bemiddelaar (gemeente Nijmegen). De Consulent voert echter ook de taken van de functie accountmanager (gemeente Nijmegen) uit, namelijk acquisitie. Daarnaast is de Consulent ook daadwerkelijk hiërarchisch leidinggevende van een (grote) groep Wsw-ers. Dit laatste is een belangrijk element geweest voor de weging van de inschaling: de Consulent (Breed) is ingeschaald in schaal 10, de bemiddelaar (gemeente Nijmegen) is ingeschaald in schaal 9.
2. Ook de functie Commercieel manager (Breed) is niet één op één te vergelijken met de functie van Accountmanager (gemeente Nijmegen). De Commercieel manager (Breed) beheert, in tegenstelling tot de accountmanager (gemeente Nijmegen), alleen de grote en complexe accounts en projecten. Ook qua inschaling is een verschil te benoemen tussen beide functies, de Commercieel manager (Breed) is ingeschaald in schaal 11, de accountmanager (gemeente Nijmegen) in schaal 10.
3. De Werkcoach (Breed) voert alleen begeleiding van medewerkers op de werkvloer uit. De Werkcoach is ingeschaald in schaal 8.
4. De bemiddelaar (gemeente Nijmegen) bemiddelt. De bemiddelaar (zowel in de regio als de gemeente Nijmegen) is ingeschaald in schaal 9.

PIOFACH

Het werkbedrijf gaat haar PIOFACH-functies laten uitvoeren via het gastheerschap, uitgevoerd door de gemeente Nijmegen. Breed heeft haar PIOFACH elementen direct gerelateerd aan het primaire proces (staffuncties). Er dient een keuze gemaakt te worden welke ondersteunende functies – direct gerelateerd aan het primaire proces – georganiseerd worden binnen het werkbedrijf en welke functies afgenomen worden van het gastheerschap. Aanvullend onderzoek is gewenst om tot een juiste afweging te kunnen komen.

Rechtsposities en arbeidsvoorwaarden

- De gemeenten hanteren twee soorten rechtsposities: CAR/UWO en Driessen Payroll (voor tijdelijke inhuur).
- Breed hanteert er voor haar indirecte functies twee: CAR/UWO (ambtenaren) en CAO Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening (Support). Vanaf 2011 is er voor gekozen alleen nog maar gebruik te maken van de CAO Welzijn.

Met betrekking tot het ambtelijk personeel moet een keuze gemaakt worden voor één rechtspositie. De rechtspositie voor de Wsw-medewerkers is wettelijk vastgelegd in de CAO SW.

Vakmanschap

- In de gemeente Nijmegen is het afgelopen jaar het programma Vakmanschap van start gegaan, ter ondersteuning van de verdere professionalisering en ontwikkeling van de zittende medewerkers. Dit programma wordt ondersteund door de regiogemeenten.
- Breed heeft de afgelopen jaren een reorganisatie meegemaakt waarbij men heeft “gesolliciteerd” op de nieuwe functies in het bedrijf. Om hiervoor in aanmerking te komen moesten kandidaten een herplaatsingsprocedure doorlopen waar een selectie-ontwikkelassessment deel van uit maakte. Er vond dus selectie aan de poort plaats. Daarna volgde een zelfde soort programma als dat van de gemeenten.

Gesprekscyclus

- Bij de gemeenten wordt gebruik gemaakt van een tweetal jaarlijkse gesprekken: een POP/ functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. In Nijmegen wordt sinds kort gewerkt met een dakpan. Kerntaak van het dakpan is zelfsturing van het personeel en regelmatige reflectie op de eigen werkwijze en toetsing bij collega's. Tijdens POP en functioneringsgesprekken komt dit dakpan aan de orde; de leidinggevende geeft richting aan en stimuleert waar nodig. Er worden afspraken gemaakt op het gebied van resultaat en ontwikkeling.
- Breed is druk doende met de implementatie van een PCB-cyclus die gebaseerd is op resultaatgerichte functieprofielen. Daarin wordt gewerkt met competenties en Breed heeft dan ook een competentiehandboek. In dit instrument kan het functioneren, ontwikkeling en behalen van resultaten gestuurd en gemonitord worden. Ook is het instrument 360 graden feedback dit jaar geïmplementeerd.

4 Begroting, toelichting en risico's

Gezamenlijke begroting 2015-2018 Breed – Werkbedrijf:

Uitgaven aan basisdienstverlening Bedragen*1000		2015	2016	2017	2018
A. Loonkosten					
	fte				
- Directie en leiding		400	400	400	400
- Primair proces	137	11.581	11.193	10.750	10.271
- Eerste lijns ondersteuning	5	300	300	300	300
Totaal Loonkosten		12.281	11.893	11.450	10.971
B1. Materiële kosten					
1. Automatisering		790	783	783	783 *
2. Huisvesting en facilitaire voorzieningen		1.142	1.082	1.032	978
5. Promotiebudget		300	300	300	300
6. Materieel verbruik/uitbesteed werk		303	233	218	198
7. Afschrijvingen		70	60	50	50
8. Rentebaten/lasten		10	10	10	10
9. Overig kosten		1.371	1.289	1.205	1.061
B2. Personele kosten					
	fte				
- Tweede lijns ondersteuning	9,05	834	834	834	834
- Overige kosten SW-medewerkers		2.827	2.639	2.508	2.354
Totaal indirecte kosten.		7.647	7.230	6.940	6.568
Totaal uitvoeringskosten		19.928	19.123	18.390	17.539
C. Programmauitgaven					
1. Verbindingsfunctie loonkostensubsidies		540	1.770	3.044	4.296 **
2. Verbindingsfunctie (4000*€ 500)		2.000	2.000	2.000	2.000
3. Aanvulling hoger budget participatie		970	1.261	1.035	1.369 ***
4. Verplichtingen		3.300	3.300	2.500	2.500
- Maatwerkbudget		1.000	1.200	2.500	2.800
- Dagbesteding		P.M	P.M	P.M	P.M
5. Salariskosten WSW		47.827	44.310	41.051	38.120
Totaal programmauitgaven		55.637	53.841	52.130	51.085
Totale Uitgaven		75.565	72.964	70.520	68.624
D. Rijkssubsidies					
- WSW subsidie		46.240	41.992	38.268	34.714
- Participatiebudget		14.312	14.796	15.070	15.704
- Inkomensdeel loonkostensubsidies		540	1.770	3.044	4.296
- Dagbesteding		P.M	P.M	P.M	P.M
E. Omzet					
- Netto omzet en overige opbrengsten		12.792	12.760	12.319	11.436
Totaal baten (D en E)		73.884	71.319	68.701	66.149
Saldo regionaal werkbedrijf (nadeel)		-1.681	-1.646	-1.820	-2.475

* Grove raming voor wat betreft de aanschaf van systemen binnen het werkbedrijf.
 ** De lasten van de verbindingsfunctie loonkostensubsidies is gekoppeld aan de som van de geraamde inkomsten inkomensdeel regulier en inkomensdeel beschut.
 *** Betreft een doorrekening van Berenschot.

Toelichting

In bovenstaand begroting zijn de begrotingen van Breed en het Werkbedrijf in elkaar geschoven zonder rekening te houden met mogelijke efficiency-voordelen en andere besparingsmogelijkheden. De begrote cijfers laten voor het onderdeel Breed een verlies zien van € 1,7 miljoen in 2015 (in de vastgestelde meerjarenbegroting Breed was dit een positief resultaat van € 0,8 miljoen) oplopend naar € 2,5 miljoen in 2018 (voor 2018 is er nog geen vastgestelde raming).

Het Werkbedrijf heeft de opdracht om tot een sluitende begroting te komen. Dit is voor het onderdeel bijstand eenvoudiger dan voor het onderdeel Wsw, omdat het budget van het bijstandsdeel bepaalt hoeveel activiteiten er uitgevoerd kunnen worden. Indien er minder budget is, kunnen er minder kandidaten geholpen worden. In de opzet is nu uitgegaan van 4.000 kandidaten.

Breed heeft tijdens het onderzoek een drietal scenario's uitgewerkt.

1. Gebaseerd op de huidige begroting van Breed.
2. Gebaseerd op de huidige begroting van Breed met een actualisatie naar aanleiding van gewijzigde omstandigheden (op basis van de eerste kwartaalcijfers 2014). Deze omstandigheden hebben met name betrekking op een lagere te ontvangen vergoeding voor de uitvoering van opdrachten door Breed en een minder gunstige ontwikkeling van het loongebouw Wsw (begroot was jaarlijkse afname van -1,15%, aangepast naar -0,15%).
3. Gebaseerd op scenario 2 maar met alle risico's verwerkt.

In de begroting die opgenomen is in deze rapportage, is gekozen voor scenario 2. De reden is dat het wenselijk is van de meest realistische cijfers uit te gaan (dus niet scenario 1) en dat op de risico's vooral gestuurd moet worden om ze te voorkomen. Voor de berekening van het inverdienvermogen van de bijstandsgerechtigden met een reguliere baan (met loonkostensubsidie) en een beschutte baan is gebruik gemaakt van de ervaringen van Breed.

Risicoparagraaf

Onderstaande risico's hebben op de laatste drie bolletjes na, vooral betrekking op het onderdeel Wsw.

Bedrijfs- en ondernemingsrisico's

- Stijging van de gemiddelde loonkosten SW-medewerkers.

Een stijging van de salariskosten van 1,5% heeft een jaarlijks effect van € 750.000.

Beheersmaatregel: periodieke analyse van loongebouw en verwachte ontwikkeling van het loongebouw, consistent uitgevoerd beloningsbeleid.

- Stijging van ambtelijke formatie.

De totale indirecte formatie voor het onderdeel Wsw bestaat voor 90% uit ambtelijke formatie en voor 10% uit SW-formatie. Indien uitstroom van indirecte SW-formatie wordt gecompenseerd door instroom indirecte ambtelijke formatie zal dit een verhogend effect hebben op de loonkosten ambtelijke medewerkers.

Klant- en marktrisico's

- Lager aantal gedetacheerde SW-medewerkers (detachering en begeleid werken).

Een vertraagde toename van de werkvorm groepsdetachering van 10% heeft een jaarlijkse impact van € 250.000. Beheersmaatregel: projectmatige aanpak verkoop, afbouw en ombouw leerwerkbedrijven, focus op werksoort Groen en Schoonmaak zowel vanuit vraag- als aanbodkant.

- Lager uurtarief gedetacheerde SW-medewerkers dan geraamd.

Een daling van het uurtarief met 5% heeft een jaarlijkse impact van € 550.000.

Beheersmaatregel: consistent uitgevoerd prijsbeleid ten aanzien van individuele en groepsdetachering.

- Lagere stijging productieve uren gedetacheerde SW-medewerkers en/of lagere stijging toegevoegde waarde SW-medewerkers in de werkvorm beschut.

Een daling van het aantal productieve uren van 5% heeft een jaarlijkse impact van € 500.000.

Beheersmaatregel: consistent uitgevoerd verzuimbeleid, productieplanning bedrijfsbureau.

- Verslechtering uitstroomcijfers beschut

De transitie van de huidige sociale diensten naar het nieuwe werkbedrijf, mag niet ten koste gaan van de uitstroomcijfers, omdat dit elders in de gemeentelijke organisaties extra kosten kan opleveren (inkomenseel, uitkeringsverstrekking).

- Hogere loonkostensubsidie noodzakelijk voor participatiebanen en beschutte banen

Beheersmaatregel: dit financieel effect kan gecompenseerd worden door een lagere taakstelling tenzij gemeenten bereid zijn uit eigen middelen extra banen te realiseren.

Overige risico's

- BTW-risico

Het opstarten van het Werkbedrijf heeft consequenties voor de BTW en daarmee de financiële dekking van het Werkbedrijf. Het risico bestaat dat BTW ontstaat en ongemerkt een kostenpost vormt de er voorheen niet was. Bij de verdere keuzes en inrichting van het Werkbedrijf moet hiermee rekening worden gehouden (soort activiteiten, vorm van bekostigen huisvesting etc.)

- Vennootschapsbelasting

Mogelijk wordt er een vennootschapsbelastingplicht ingevoerd voor overheidsbedrijven en overheidsgerelateerde diensten. Zij zijn nu vrijgesteld, maar de EC heeft er bij de Nederlandse overheid op aangedrongen deze vrijstelling af te schaffen. Als dit gebeurt, betekent dit ook een risico voor het Werkbedrijf en Breed.

5 Keuzes, acties en advies

De grootste risico's hangen samen met het proces en de snelheid van het proces. Een groot risico is dat de te nemen stappen in de verkeerde volgorde worden gezet. Op basis van de bevindingen wordt derhalve het volgende geadviseerd.

Inhoud, producten en primaire proces

- De kernactiviteit van het ideaalcomplex Werkbedrijf is arbeidsbemiddeling. De activiteiten van Breed, gericht op arbeidsbemiddeling worden ondergebracht in het Werkbedrijf. Op basis van de bestaande situatie van gemeenten en Breed en de nieuwe mogelijkheden uit de participatiewet (rekening houdend met de producten van het UWV) moet als eerste bepaald worden wat de producten van het werkbedrijf zijn². Dit is de basis voor de verdere uitwerking van organisatiestructuur, functiegebouw en functiewaarderingssystematiek en heeft dan ook de hoogste prioriteit.
- Als onderdeel van bovenstaande: Onderzoek aan de hand van een business case de wijze waarop detachering (ervan uitgaande dat er een detacheringfaciliteit binnen het werkbedrijf wordt georganiseerd) - naast regulier werk met een loonkostensubsidie - ook ingezet kan worden voor bijstandsgerechtigden en wat de rol van Support daarin kan zijn. Fiscaal, juridische en inhoudelijk (constructie en takenpakket) vervolgonderzoek is gewenst om hier een zorgvuldige afweging in te kunnen maken.
- De onderdelen beschut Werk Breed (15% binnen de muren) - als aparte administratieve entiteit - onder brengen in het Werkbedrijf en verbinden met de nieuwe vormen van Beschut Werken conform de Participatiewet. Dit voorkomt een bestuurlijke en managerial splitsing. Het is wenselijk een geringe productiefunctie (vanuit het huidige Breed) binnen het Werkbedrijf als mogelijkheid te behouden om mensen snel in een werkomgeving te plaatsen en ze van daaruit te volgen en te ontwikkelen. Nader onderzoek te verrichten hoe de activiteiten van Beschut Werken (oud en nieuwe stijl) verder vorm te geven en in de toekomst te organiseren (mogelijk in relatie tot een alliantiepartner) in samenhang met arbeidsmatige dagbesteding.

Organisatie, HRM

- Ontwerp op basis van de wijze waarop je de producten organisatorisch uitvoert een organisatiestructuur, een functiegebouw en een functiewaarderingssystematiek. Aangenomen wordt dat het functiegebouw van Breed grotendeels integraal overgenomen kan worden - dit moet getoetst worden aan de hand van de nieuwe productenrange -, maar dat er nieuwe functies aan toegevoegd moeten worden. Voor PIOFACH geldt dat keuzes moeten worden gemaakt welke ondersteunende functies - gelieerd aan het primaire proces - in het werkbedrijf georganiseerd worden en welke afgenomen worden van de gemeente Nijmegen als gastheergemeente.

² Ervan uitgaande dat begeleiding een kernfunctie van het Werkbedrijf is, er harmonisatie nodig is tussen (gratis) leerwerkplekken en (betaalde) detachering en de verschillen in werkgeversbenadering een belangrijk punt van aandacht zijn.

- Vanuit de aanname dat het functiegebouw van Breed grotendeels overgenomen wordt in het nieuwe functiegebouw, wordt een geringe nieuwe plaatsingsprocedure voor het ambtelijk personeel van Breed en Support verwacht. Voor de huidige functies van gemeenten geldt dat daar nieuwe functies voor terug zullen komen in het werkbedrijf. Wenselijk is om de plaatsingsprocedure op deze nieuwe functies - uit het oogpunt van gelijkwaardigheid - voor het personeel van gemeenten analoog aan de procedure gehanteerd bij de transitie van Breed - te organiseren (plaatsingsprocedure conform sociaal plan Breed, inclusief ontwikkelassessment).
- Uitgangspunt is dat de CAR UWO de cao wordt voor het werkbedrijf voor medewerkers die in vaste dienst komen, na de plaatsingsprocedure. De verschillen die er zullen zijn tussen gemeenten en Breed moeten worden geïnventariseerd en er moet een voorstel komen voor harmonisatie. Nieuw (tijdelijk) personeel wordt aangenomen in payroll-constructies waarbij op bestaande situaties van Support en Driessen harmonisatie moet plaats vinden.

Financiën

- Wanneer er geredeneerd wordt vanuit een integrale begroting voor de participatiewet zonder onderscheid te maken tussen de Wsw en de overige onderdelen van de participatiewet, en er wordt uitgegaan van een sluitende begroting, zal dat altijd ten koste gaan van de activiteiten voor de bijstand en het volume klanten dat kan worden bereikt. Uit een oogpunt van transparantie en het mogelijk kunnen maken van politieke keuzes zullen begrotingen en jaarrekening de scheiding tussen Wsw en bijstand moeten hebben. De filosofie van de Wsw (betalen voor arbeidsproductiviteit van cliënten) zal de filosofie voor het hele Werkbedrijf moeten zijn.
- Onderzoek welke besparingsmogelijkheden er zijn in de overhead indien het werkbedrijf met Breed samengevoegd wordt.

Termijn

Gezien bovenstaande adviezen op basis van de bevindingen lijkt een daadwerkelijke integratie van Breed en de afdelingen Werk van de gemeenten binnen het Rijk van Nijmegen niet haalbaar op 1 januari 2015. Met name op het terrein van HRM dienen zorgvuldige procedures te worden doorlopen, in nauwe afstemming met BOR en BGO. De datum van 1 januari 2016 is dan realistisch. Wel is het wenselijk om de productenrange en de bedrijfsdienstverlening zoveel als mogelijk bepaald (en geharmoniseerd) te hebben op 1 januari 2015, zodat deze uitgevoerd kan worden in het licht van de Participatiewet.

Proces

De integratie van (het volledige) Breed en de afdelingen Werk naar het ideaalcomplex is ingewikkeld en moet op al haar juridische, inhoudelijke, personele en financiële consequenties in de diepte worden onderzocht en nader uitgewerkt. De sturing hierop wordt belegd bij de kwartiermaker: hij heeft de opdracht het ideaalcomplex te bouwen. Breed en de afdelingen Werk hebben de opdracht te leveren (activiteiten en personeel) conform het ideaalcomplex. De uitkomsten van dit onderzoek worden na vaststelling dan ook nader uitgewerkt in een aanvullende opdrachtverstrekking aan de kwartiermaker.