

# Plan van Aanpak in reactie op het onderzoeksrapport Orionis Walcheren Op Koers

Opgesteld door: Directie/Management Orionis Walcheren  
d.d. 18 november 2016

---

## Inhoud

1. Inleiding .....	3
2. Leeswijzer .....	3
3. Uitgangspunten plan van aanpak.....	4
4. Strikte aanpak .....	5
5. Focus op werk .....	8
6. Iedere klant blijvend in beeld maar focus op specifieke klantgroepen .....	11
7. Nieuwe instrumenten inzetten om klanten uit te laten stromen .....	15
8. De vraagkant van de arbeidsmarkt is leidend .....	17
9. Werksoorten zijn arbeidsmarktgericht en bedrijfseconomisch verantwoord .....	20
10. Randvoorwaarden interne organisatie .....	22
11. Randvoorwaarden externe organisaties .....	24
12. Financiële samenvatting .....	26
13. Conclusie .....	30

## Bijlage

Memo DB 16 018 dd. 22 september 2016: Vervolg verdiepend onderzoek Orionis Walcheren .....	31
Begrippenlijst op alfabetische volgorde.....	36

## 1. Inleiding

In opdracht van het DB heeft Berenschot een onderzoek uitgevoerd. De resultaten hiervan zijn besproken in september 2016 en vastgelegd in de notitie: *Orionis Walcheren Op Koers, Een verdiepend onderzoek naar de instroom, doorstroom, uitstroom en financiële gevolgen van de Participatiewet* (Martin Heekelaar, Anne Dijkman, Ludo Oh, 22 september 2016). De belangrijkste conclusies in het onderzoek zijn:

- Orionis is op de goede weg, maar bijstand is erg opgelopen
- Maak een aanvalsplan gericht op minder mensen in de bijstand. Richt het plan zowel op uitvoering (verbeteringen worden hier al opgepakt) als op beleid (uitgangspunten)
- Werk een strategie uit voor de toekomst van het Werkleerbedrijf
- Zorg voor SMART kaders en sturing; er kan meer focus, richting en transparantie worden aangebracht in de huidige doelen

Een extra urgentie om te komen tot een aanvalsplan gericht op acties tot minder instroom en meer uitstroom komt voort uit het nieuwe verdeelmodel wat vanaf 2017 van kracht wordt. De financieel negatieve gevolgen zijn omvangrijk.

Het plan van aanpak beschrijft verschuivingen in aanpak, extra maatregelen en een aantal beleidswijzigingen. Alles gericht om uitstroom te vergroten, instroom te beperken en een antwoord te geven op de aanbevelingen in het rapport van Berenschot. Hierbij wordt mede gebruik gemaakt van de analyses van Berenschot gebaseerd op hun eigen expertise en ervaringen elders in het land.

Ook zijn er acties nodig van partijen die Orionis zelf niet kan initiëren. Ook deze zijn benoemd. Daar waar wijziging van beleid nodig is, wijziging ten opzichte van het beleidsplan 2015-2018, wordt dit expliciet genoemd.

## 2. Leeswijzer

De hoofdstukken 3 t/m 9 bevatten het Plan van Aanpak. In hoofdstuk 3 worden de uitgangspunten benoemd. Elk van de uitgangspunten is uitgewerkt in acties in de hoofdstukken 4 tot en met 9. In hoofdstuk 10 en 11 worden respectievelijk interne en externe randvoorwaarden weergegeven.

Per onderwerp zijn ook de resultaten weergegeven, de financiële opbrengst daarvan en de kosten die hiervoor gemaakt moeten worden. Deze cijfers zijn begroot. Hoofdstuk 12 bevat een financiële samenvatting van de effecten van het Plan van Aanpak, afgezet tegen de begrotingscijfers voor de komende 4-jaarsperiode, 2017 tot en met 2020, wat aansluit bij de huidige meerjarenraming. Detailcijfers zijn alleen voor de eerste twee jaren genoemd.

Hoofdstuk 13 tenslotte bevat de conclusie.

Het DB heeft in een notitie '*Vervolg verdiepend onderzoek Orionis Walcheren*' (16 018; 22 september 2016) een aantal dilemma's geformuleerd. Deze dilemma's zijn meegenomen in de verschillende uitgangspunten en acties. De notitie is als bijlage opgenomen.

### 3. Uitgangspunten plan van aanpak

Naar aanleiding van het onderzoek door Berenschot en de door het DB geformuleerde dilemma's zijn door de organisatie uitgangspunten geformuleerd ten behoeve van het plan van aanpak:

- Strikte aanpak
- Focus op werk
- Iedere klant blijvend in beeld maar focus op specifieke klantgroepen
- Nieuwe instrumenten inzetten om klanten uit te laten stromen
- De vraagkant van de arbeidsmarkt is leidend
- Werksoorten zijn arbeidsmarktgericht en bedrijfseconomisch verantwoord

Deze uitgangspunten worden in de volgende hoofdstukken uitgewerkt. Elk hoofdstuk start met een citaat uit het onderzoeksrapport. Daarna worden de concrete acties en de financiële gevolgen benoemd.

## 4. Strikte aanpak

*"Er ligt een vraagstuk bij het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid. In hoeverre wordt gewerkt met positieve en negatieve prikkels? In hoeverre worden mensen gestimuleerd om buiten de poort te blijven en om mee te werken aan re-integratie door middel van sancties? In hoeverre worden mensen verplicht algemeen geaccepteerde arbeid te accepteren"*

*"Medewerkers voelen zich onvoldoende gesteund om, indien nodig, streng te zijn richting werkzoekenden. Ze zijn bijvoorbeeld terughoudend bij het aanbieden van algemeen geaccepteerde arbeid".*

*"Naast re-integratie is voldoende handhaving zeker zo belangrijk om het uitkeringsvolume te beheersen. Handhaving is een ondergeschoven kindje. Hiervoor zou meer aandacht moeten komen. Zowel preventief als repressief"*

*"In de praktijk lijkt de jongerenaanpak te leiden tot vrijblijvendheid"*

De afgelopen jaren is veel aandacht gegeven aan de motivatie van de klant bij de re-integratie. Dit heeft geleid tot minder aandacht voor een strikte aanpak. De komende periode moet de aanpak strikter worden. De aanpak moet streng, rechtvaardig en menselijk zijn. De bijstandsuitkering is een laatste redmiddel.

### Naleven van principe algemeen geaccepteerde arbeid

Op dit moment wordt niet consequent het accepteren van algemeen geaccepteerde arbeid als leidraad aangehouden, maar wordt te vaak gekeken naar passend werk. Enerzijds is dit het gevolg van het leggen van de nadruk op de motivatie van de klant. Anders door het ontbreken van voldoende aanbod van vacatures.

In de nieuwe situatie zal een strikte lijn gehanteerd worden. Er is een wettelijke verplichting dat algemeen geaccepteerde arbeid aanvaard moet worden en voor gaat op een uitkering. Op dit punt kan van een vrijblijvendheid geen sprake zijn.

Acties:

- In het nieuwe werkproces worden de klanten gewezen op het feit dat ze verplicht zijn om algemeen geaccepteerde arbeid te accepteren. Bij het werkgesprek, de 1<sup>ste</sup> stap in het vernieuwde intakeproces, worden burgers hier nadrukkelijk op gewezen. (Reeds gestart)
- Een heldere eenduidige communicatie extern (website) en intern over algemeen geaccepteerde arbeid.
- Het aantal passende vacatures stijgt door de acties in Hoofdstuk 8.

Wat merkt de klant hiervan: De klant moet sneller een baan accepteren waar zijn of haar voorkeur in eerste instantie niet naar uitgaat.

### Jongerenloket 2.0

Orionis heeft de laatste jaren ingezet op een jongeren aanpak<sup>1</sup> gericht op het versterken van de eigen regie/empowerment, met als interventie de skills-training en startbaan. In september 2015 is hier aan toegevoegd een aanpak met een jongerenloket voor werk en inkomen. Het 1<sup>ste</sup> contact voor jongeren is alleen mogelijk doordat jongeren zich melden aan het loket. Jongeren kunnen direct aan het werk via een arbeidscontract (gesubsidieerd, tijdelijk 7 maanden), met werkzaamheden binnen het werkbedrijf van Orionis en zo snel mogelijk via detachering bij reguliere werkgevers. Orionis kan de jongeren faciliteren en heeft in samenwerking met het onderwijs een

---

<sup>1</sup> Voor de kwetsbare jongeren (VSO/Pro) is er een specifieke aanpak.

aantal opleidingsmogelijkheden binnen het werkbedrijf (schilders; horeca, schoonmaak, assistent dienstverlener, bouw, logistiek, zorgassistent).

De huidige werkwijze heeft 2 tekortkomingen:

- De aanpak ten aanzien van het niet terugleiden naar onderwijs is niet voldoende. Voor jongeren zonder startkwalificatie is de weg naar regulier werk via een opleiding een kader vanuit de participatiewet. De ondersteuning naar onderwijs is een taak van het RBL. Op basis van de ervaringen zien we dat een directe aanpak door RBL noodzakelijk is.
- Jongeren zien het huidige loket ook als een zorgloket. Er komen veel jongeren met zorgvragen en multi-problematiek.

Vanwege deze 2 punten is het voorstel om te komen tot een jongerenloket 2.0 in samenwerking met RBL en Porthos en eventueel andere maatschappelijke organisaties. Dit staat los van de bestaande organisaties en is een jongerenloket voor onderwijs, werk en zorg. Hierin werken medewerkers van de verschillende organisaties integraal samen. Afhankelijk van de klantsituatie wordt de klant doorgeleid naar de staande organisatie. Dit is ook in lijn met de pentekening Sociaal Domein Walcheren waarin integrale planvorming en uitvoering centraal staat.

Acties:

- Een organisatieafhankelijke procesbegeleider aanstellen voor het uitwerken van het jongerenloket (dus niet als taak bij Orionis beleggen). Deze begeleidt tevens de implementatie en uitvoering gedurende minimaal het 1<sup>ste</sup> jaar.
- Aan jongeren alleen een uitkering verstrekken als een laatste redmiddel. Ook hier wordt de aanpak strikt en zal minder nadruk op de motivatie van de klant liggen.

Orionis is bij de uitvoering van de laatste actie afhankelijk van externen. Zie ook hoofdstuk 11.

Wat merkt de klant hiervan: De jongere heeft één loket voor vragen op gebied van werk, opleiding, en zorg. De jongere zal óf een baan moeten accepteren (ook al gaat zijn of haar voorkeur in eerste instantie hier niet naar uit) óf een opleiding moeten volgen (en wordt snel doorgeleid naar noodzakelijke zorg).

#### Doelmatigheidshandhaving inzetten (afspraken = afspraken)

Op dit moment wordt handhaving vooral ingezet bij de rechtmatigheid en nauwelijks bij doelmatigheid. Er worden weinig maatregelen opgelegd. Enerzijds om de motivatie van de klant niet te schaden, anderzijds omdat de afstemmingsverordening snel dwingt tot grote kortingen op de uitkeringen, wat kan leiden tot ongewenste gevolgen (armoede, schulden). Ook is het administratieve proces rondom maatregelen tijdrovend, wat belemmerend werkt. Daarnaast is door de geringe begeleiding van loopbaan-Ontwikkelklanten de mogelijkheid tot doelmatigheids-handhaving beperkt.

In de nieuwe situatie zetten we doelmatigheidshandhaving nadrukkelijk in als een re-integratie-instrument voor alle medewerkers in het klantproces. Bij deze medewerkers ligt de taak om indien klanten zich niet houden aan de afspraken dit te signaleren en maatregelen op te leggen.

Acties:

- Strikte afspraken met klanten maken (inzake accepteren van algemeen geaccepteerde arbeid en andere re-integratieinstrumenten)
- Consequent maatregelen opleggen wanneer de klant zich niet houdt aan afspraken in het re-integratietraject.

- Aanpassen van de afstemmingsverordening. Er worden maatregelen met een minder hoog sanctieniveau in de afstemmingsverordening opgenomen. Wetenschappelijk is vastgesteld dat de sanctie zelf effect heeft en niet zo zeer de hoogte van de sanctie. Een lagere sanctie levert minder risico voor de klant op het gebied van armoede en schulden.
- Het ondersteunende administratieve proces efficiënt inrichten.

Wat merkt de klant hiervan: De klant wordt geconfronteerd met kortingen op zijn uitkering als hij zich niet aan afspraken in zijn re-integratietraject houdt. De klant krijgt geen uitkering als hij algemeen geaccepteerde arbeid niet aanvaard.

#### Extra rechtmatigheidscontroles zittend bestand.

De huidige situatie is dat klanten in het zittend bestand steekproefsgewijs op een rechtmatige uitkeringsverstrekking worden gecontroleerd.

In de nieuwe situatie wordt een hercontroleplan opgesteld voor het zittende bestand. Uitgangspunt wordt dat minimaal 1 x per jaar iedereen gesproken wordt, zodat mutaties eerder onderkend worden.

Acties:

- Klanten minimaal 1 x per jaar spreken over de rechtmatigheid van de uitkering
- Het gebruik van voorliggende voorzieningen toetsen. Denk aan ww-uitkering of anderszins. Dit laten we extern toetsen door een gespecialiseerd bureau op basis van no cure no pay.

Wat merkt de klant hiervan: De klant zal vaker aangesproken worden op de rechtmatigheid van de uitkering en voorliggende voorzieningen.

#### Financiën en tijdpad

De acties binnen dit uitgangspunt resulteren in 100 minder uitkeringen in 2018 en € 90.000 minder uitgaven door het korten op lopende uitkeringen. Dit levert tezamen € 1.100.000 op vanaf 2018. De instroom jongeren daalt met 60 ten opzichte van het huidige begrote aantal van 360. De overige daling van 40 komt voort uit een aanscherping van de rechtmatigheidscontrole.

De extra kosten om dit te realiseren bedragen ca. € 300.000 per jaar. Dit betreft extra formatie voor een procesbegeleider voor het jongerenloket en voor het uitvoeren van meer rechtmatigheidscontroles en het opleggen van meer maatregelen vanuit doelmatigheidshandhaving. Daarnaast zijn kosten voor externe ondersteuning ingecalculleerd voor de controle op voorliggende voorzieningen (op no-cure no-pay basis).

## 5. Focus op werk

*"Kandidaten worden via de diagnosestelling te hoog of juist te laag ingeschaald. Een groot deel wordt helemaal niet ingeschaald, terwijl dat aan de poort wel zou moeten. Het is twijfelachtig of de mogelijkheden van mensen in voldoende mate matchen met de ondersteuning die vanuit Orionis wordt geboden".*  
*"De aandacht aan de kop van het proces is gericht op de uitkeringsaanvraag. Pas later, als de uitkering is toegekend, wordt gewerkt aan re-integratie. Er gaat daardoor kostbare tijd verloren om mensen aan het werk te krijgen c.q. om de focus van mensen op werk gericht te krijgen"*

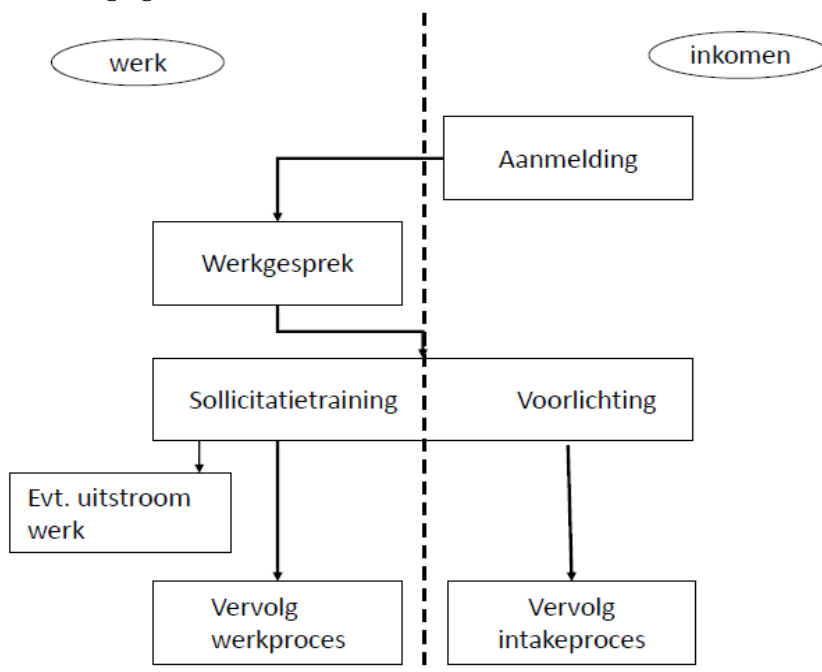
### Gescheiden parallelle aanpak van werk en inkomen

In de oude situatie werd de uitkeringsaanvraag en de arbeidsdiagnose binnen de afdeling Intake uitgevoerd. Matching en re-integratie startte veelal na toekenning van de uitkering. In het rapport Berenschot wordt geadviseerd de processen rondom werk en inkomen uit elkaar te halen en werk prominenter aan de voorkant van het proces neer te zetten.

Reeds ten tijde van het onderzoek zijn hier al stappen ingezet. Vanuit het project Lerende Organisatie heeft Orionis vanaf november 2015 gewerkt in een bottom-up benadering (dus vanuit de werkvloer) om te komen tot een werkproces gericht op minder instroom en meer en snellere uitstroom. De organisatie Stroomopwaarts (Maassluis, Vlaardingen, Schiedam) werkt succesvol met een soortgelijke inrichting van het werkproces. Vanaf 1 september 2016 wordt het nieuwe intake proces met werk voorop uitgevoerd:

- Het eerste contact gaat over werk (het werkgesprek). De aanmelder geeft werk- en opleidingservaring aan en wordt direct ondersteund om gematched te worden op algemeen geaccepteerde arbeid. Ook wordt binnen enkele dagen een sollicitatietraining gevolgd. Door direct vacatures aan te bieden en afspraken te maken over re-integratie kan ook doelmatigheidshandhaving plaatsvinden bij toekennen van de uitkering.
- Parallel hieraan vindt de afhandeling van de uitkeringsaanvraag plaats.

Schematisch weergegeven:





Acties:

- Nieuw intakeproces met parallelle gescheiden trajecten voor werk en inkomen. (Reeds gestart)
- Toeleiding naar werk start al voor toekenning van de uitkeringsaanvraag. (Reeds gestart)
- Het nieuwe werkproces in de loop van 2017 evalueren en indien noodzakelijk aanpassen.

Wat merkt de klant hiervan: De klant wordt vanaf het begin van zijn uitkeringsaanvraag gesproken over werk en vacatures.

#### Diagnose waarbij kansen op de arbeidsmarkt centraal staan.

Een ander geconstateerd knelpunt is de veelal te lage inschaling van mensen.

Ook hier zijn ten tijde van het onderzoek al stappen in gezet. Orionis Walcheren zet per 1 september 2016 werkgesprekken in voor de diagnose, in plaats van Dariuz. De focus van de diagnose verschuift hiermee van belemmeringen in de persoonlijke sfeer naar kansen op de arbeidsmarkt. Hierdoor verbetert de inschaling. De 1<sup>ste</sup> effecten van de inzet van het werkgesprek ten opzichte van Dariuz laten reeds een verschuiving zien in de inschaling. Klanten die voorheen in Arbeids-Ontwikkeling en Traject-ontwikkeling werden ingeschaald worden nu in Traject-ontwikkeling en Loopbaan-Ontwikkeling ingedeeld. Hierdoor stijgt de groep klanten in Loopbaan-Ontwikkeling, daalt de groep klanten in Arbeids-ontwikkeling en per saldo blijft de groep Traject-Ontwikkeling ongeveer gelijk. Uiteindelijk effect hiervan is dat vanuit de groep Loopbaan-Ontwikkeling meer klanten uitstromen naar werk.

Acties:

- Diagnose op kansen in de vorm van een werkgesprek. Training van medewerkers in deze nieuwe werkwijze. (Reeds gestart).
- De aangepaste diagnose in de loop van 2017 evalueren en indien noodzakelijk aanpassen.
- Extra klanten Loopbaan-Ontwikkeling (door aangepaste diagnose) matchen op vacatures. Voorwaardelijk is wel dat de capaciteit bij Werkgeverdienstverlening toereikend is. Zie ook hoofdstuk 8.

Wat merkt de klant hiervan: De klant wordt sneller op zijn arbeidsvermogen aangesproken en krijgt de passende begeleiding.

#### Ook tijdens trajecten uitstroomkansen benutten

Binnen re-integratietrajecten voor de doelgroep Trajectontwikkeling wordt ingezet op interventies, korte trajecten, werkleertrajecten en/of opleidingen. Ongeacht welk instrument ingezet wordt is en blijft het motto: een traject is zo kort mogelijk qua doorlooptijd, maar zo lang als nodig. Op dit moment komen de klanten in de doelgroep Traject-Ontwikkeling pas aan het einde van het traject in beeld bij de Werkgeversdienstverlening.

In de nieuwe situatie wordt tijdens het doorlopen van een traject regelmatig gekeken of een kandidaat al matchbaar is voor werk. Hierdoor draaien ze zo snel als mogelijk mee in het matchen op vacatures en werk dat door het team werkgeversdienstverlening uit de arbeidsmarkt gehaald wordt. Hiermee worden uitstroomkansen maximaal benut.

Acties:

- Klanten Traject-Ontwikkeling, die klaar zijn voor werk, matchen op vacatures. Voorwaardelijk is wel dat de capaciteit bij Werkgeverdienstverlening toereikend is. Zie ook hoofdstuk 8.

- Aanpassen Werkstap zodat klanten Traject-Ontwikkeling die klaar zijn voor werk in beeld komen bij Werkgeversdienstverlening.

Wat merkt de klant hiervan: De klant wordt ook tijdens een traject (indien klaar voor werk) gematched op vacatures.

#### Financiën en tijdpad

De maatregelen brengen geen extra kosten met zich mee. De werkwijze en maatregelen zijn ondersteunend aan de acties die onder de overige uitgangspunten zijn benoemd.

## 6. Iedere klant blijvend in beeld maar focus op specifieke klantgroepen

*"Er is onvoldoende capaciteit om nieuwe instroom, met name jongeren, in voldoende mate te begeleiden en te monitoren. Hetzelfde geldt voor het zittend bestand" (pagina 25).*

*"De verwachting van het ministerie is dat uiteindelijk ten opzichte van de oorspronkelijke aantallen (landelijk 375.000 mensen in de bijstand, 90.000 mensen in de Wsw) 135.000 mensen extra gebruik zullen maken van ondersteuning vanuit de Participatiewet" (pagina 17)*

### Inzet taskforce om klanten goed in beeld te krijgen en uitstroom te bevorderen

De huidige situatie is dat een aantal klantgroepen niet toereikend worden bediend:

- Klanten Loopbaan-Ontwikkeling die niet binnen 6 maanden werk hebben
- Klanten Traject-Ontwikkeling waarbij het traject is afgerond, maar nog geen werk hebben
- Jongeren die al lang in de uitkering zitten.

Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door een ontoereikende capaciteit, maar ook door het ontbreken van een integrale werkwijze.

In de nieuwe situatie worden alle klanten (behalve Arbeids-Ontwikkeling) maandelijks gesproken, waardoor meer klanten gematched kunnen worden op de extra vacatures die door Werkgeverdienstverlening worden aangebracht. Daarnaast is een tijdelijke actie nodig om versneld deze klanten te spreken (via het nieuwe werkgesprek) en naar werk te begeleiden.

Acties:

- Tijdelijk: Vanaf september is een 1ste groep in beeld gebracht (700 klanten). Voor de LO-klanten in deze groep is de matching op vacatures opgestart.
- Tijdelijk: Voor begin 2017 het 2<sup>e</sup> deel van deze groep (375 klanten) spreken en de klanten klaar voor werk matchen op vacatures.
- Vormgeven nieuwe werkwijze. Zie hiervoor **het volgende punt 'Intensieve begeleiding Loopbaan-Ontwikkeling'** en in Hoofdstuk 4 'Jongerenloket 2.0'.
- De klantbenadering wordt integraal opgepakt. Zie hiervoor hoofdstuk 10.

Wat merkt de klant hiervan: De klant (behalve Arbeids-Ontwikkeling klanten) spreekt maandelijks iemand van Orionis over werk en vacatures.

### Intensieve begeleiding Loopbaan-Ontwikkeling klanten

In het beleidsplan wordt uitgegaan van zeer beperkte inzet op de groep Loopbaan-ontwikkeling. In de praktijk is gebleken dat hier meer ondersteuning van Orionis op moet komen, wat vervolgens leidt tot een snellere uitstroom.

In de nieuwe situatie wordt een intensief traject ingezet op klanten die klaar zijn voor werk. Dit betreft dus een beleidswijziging. Dit betreft zowel de groep die instroomt in Loopbaan-Ontwikkeling als de klanten in deze groep Loopbaan-Ontwikkeling die niet binnen 6 maanden werk hebben gevonden of anderszins uitgestroomd zijn. We noemen deze groep de "focusgroep".

Acties:

- Alle klanten die klaar zijn voor werk worden intensief begeleid naar werk.

Wat merkt de klant hiervan: Klanten die klaar zijn voor werk worden intensief begeleid naar werk.

#### Toetsing op Arbeids-Ontwikkeling klanten die tijdelijk niet inzetbaar zijn

In het Beleidsplan is geen formatie uitgetrokken voor begeleiding van de groep Arbeids-Ontwikkeling. Er wordt vanuit de klant maar ook vanuit de organisatie en DB waarde gehecht aan periodiek contact. Om die reden is in separate besluitvorming 1 fte formatie opgenomen, aflopend in mei 2018, voor de opzet van het participatiepunt. Klanten in Arbeids-Ontwikkeling worden gesproken via dit participatiepunt. Nu worden klanten op een hercontroletermijn van 6 of 12 maanden gezet. Een gevolg hiervan is dat bij klanten die tijdelijk niet inzetbaar zijn, niet tijdig getoetst wordt of de tijdelijke belemmering is opgeheven.

In de nieuwe situatie spreken we de klanten die tijdelijk niet inzetbaar zijn tijdig om te toetsen of ze inmiddels inzetbaar zijn. Hiervoor wordt een hercontroleplan ingevoerd, waarbij uitgegaan wordt van klantcontact per 3, 6, 9 of 12 maanden. Deze periode wordt afhankelijk van de tijdelijkheid van de belemmering. Een eventuele mutatie wordt dus eerder bekend en levert hiermee een kostenbesparing op. Ook dit betreft een beleidswijziging. Om dit te bereiken dient – naast uitbreiding met 0,5 fte - de huidige tijdelijke formatie binnen het participatiepunt van 1 fte te worden geformaliseerd (ingående mei 2018).

Acties:

- Klanten die tijdelijk niet inzetbaar zijn, tijdig spreken en hun belemmering toetsen aan de hand van een hercontroleplan.

Wat merkt de klant hiervan: Klanten die tijdelijk niet inzetbaar zijn, worden periodiek benaderd ten aanzien van hun belemmering.

#### Extra inzet op UWV klanten voor het einde van de WW-uitkering

Grootste factor instroom in bijstand is einde WW-recht, ca. 15 klanten per maand. Op dit moment worden deze klanten door het UWV uitgenodigd voor een loopbaanbijeenkomst bij Orionis. De opkomst is minimaal en er is geen opvolging.

Elders in het land (bijvoorbeeld Breda en Den Bosch) wordt deze klantengroep voortijdig in beeld gebracht. Orionis wil samen met het UWV (eventueel op het niveau van de arbeidsmarktregio) ook in onze regio extra inzet op deze klantengroep plegen. Hierbij komen de volgende vragen aan bod: Wie heeft kans op bijstand? Wanneer pakken we ze deze mensen op? Welke activiteiten zetten we in? Welke partij neemt welke taak op?

Acties:

- Samen met het UWV klanten (die recht zouden hebben op bijstand) voortijdig toeleiden naar werk. Onderdelen hierbij zijn: voorlichting over participatiewet, een persoonlijk adviesgesprek door een intaker, een skillstraining en actief vacatureaanbod en matching.

Orionis is bij de uitvoering van deze actie afhankelijk van externen. Zie ook hoofdstuk 11.

Wat merkt de klant hiervan: UWV-klanten worden vòòr het einde van hun WW-uitkering actief bemiddeld naar werk.

### Extra inzet op statushouders

In het beleidsplan<sup>2</sup> 2015-2018 is vastgelegd dat statushouders die hun inburgeringsprogramma nog niet hebben afgerond in het bestand Arbeids-Ontwikkeling zijn ingedeeld. Deze keuze is gemaakt omdat toeleiding naar de arbeidsmarkt voor deze doelgroep, een aanmerkelijk intensievere aanpak vergt dan die geboden kan worden vanuit de reguliere dienstverlening. De statushouders die de inburgering nog niet hebben afgerond beheersen de Nederlandse taal in de regel niet of onvoldoende en hebben ook onvoldoende kennis van de maatschappij en arbeidsmarkt. Het gevolg is, dat gemiddeld pas na 2 a 3 jaar ( de doorlooptijd van het inburgeringsprogramma) met de toeleiding naar werk gestart kan worden. Het geringe aantal statushouders dat de afgelopen jaren is doorgestroomd naar werk zal wellicht mede hierdoor verklaard kunnen worden.

Gezien de groeiende groep statushouders wordt een wijziging ten opzichte van het beleidsplan voorgesteld. Op dit moment wordt aan 307 statushouders een uitkering verstrekt. Dit aantal zal in 2017 verder stijgen gezien de huisvestingsverplichting voor de gemeenten van 258 personen. Het betreft hier een substantieel aantal mensen dat in de uitkering zit en zonder aanpak er ook in zal blijven zitten.

De doorstroming naar werk kan alleen verbeterd worden door parallel aan de inburgering een intensief (maatwerk) traject richting arbeidsmarkt aan te bieden. Hierbij kan gedacht worden aan werk(taal)stages, bijscholing, jobhunting, e.d. Dit vergt een integrale aanpak samen met andere organisaties.

Acties:

- Statushouders middels een intensief traject begeleiden naar werk.

Orionis is bij de uitvoering van deze actie afhankelijk van externen. Zie ook hoofdstuk 11.

Wat merkt de klant hiervan: Al tijdens de start van de inburgering worden mogelijkheden op de arbeidsmarkt besproken en krijgt de klant instrumenten aangereikt.

### Klanten blijvend in beeld

Binnen Orionis wordt op verschillende afdelingen dezelfde klant bediend voor verschillende producten. Denk hierbij aan Armoede, Schuldhulpverlening, bijstand. Hierdoor is de interne afstemming niet altijd voldoende.

Een integrale klantbenadering en betere interne afspraken moet deze afstemming verbeteren.

Acties:

- Integrale klantbenadering optimaliseren. (Zie hiervoor ook hoofdstuk 10.)

Wat merkt de klant hiervan: De klant ervaart dat de verschillende afdelingen op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden en integraal ondersteuning leveren.

---

<sup>2</sup> De Gemeente Middelburg heeft het voortouw genomen om een beleidskader voor statushouders te formuleren dat uitgaat van een integrale aanpak wonen, werk en welzijn. Onderdeel hiervan zal (kan) zijn de integrale aanpak zoals in dit plan van aanpak beschreven.

### Andere doelgroepen

Orionis werkt met een preventieve aanpak voor de kwetsbare jongeren van VSO/PrO en uitval MBO-entree. Daarnaast voert Orionis projecten uit in opdracht van het UWV. Nieuw beschut werk is geïmplementeerd. De overige ontwikkelingen rondom de nieuwe doelgroep worden de komende jaren nauwlettend gevolgd, aangezien landelijke beleidskaders aangeven dat hierin een taak ligt voor de Gemeenten.

Binnen Orionis is ervaren dat oudere klanten moeilijk aan het werk komen. Er wordt discussie gevoerd over mogelijke beleidsaanpassingen voor deze groep. Het DB stelt voor hier nu geen prioriteit aan te geven, maar dit een prominente plek te geven in de discussie over het nieuwe beleidsplan vanaf 2018.

### Financiën en tijdpad

De acties ten aanzien van de statushouders levert 56 minder uitkeringen op in 2018. Dit geeft lagere lasten ad € 675.000 in 2018. De lasten bedragen in het eerste jaar € 450.000 en in het tweede jaar de helft. Dit betreft enkel de kosten binnen Orionis en bestaan uit extra formatie, uitbetaling van werkgeverssubsidies en inzetten van Werkleerplaatsen. Voor de kosten die gemaakt worden voor statushouders zijn aan de gemeenten ook vergoedingen verstrekt door het Rijk. Deze zijn binnen gemeenten al volledig besteed waardoor het RI-deel niet meer inzetbaar is.

De overige acties bij dit uitgangspunt resulteren in ruim 300 minder uitkeringen in 2018 en een baat door eerder uitstromen uit de uitkering van € 50.000. Dit geeft tezamen een besparing van ca. € 3.700.000. Het inzetten van de taskforce resulteert in een daling van 160 uitkeringen. De intensieve begeleiding van de loopbaanklanten en de aanpak van klanten voor het einde van hun WW leiden tot een daling met respectievelijk 140 en 10. De extra kosten om dit te realiseren bedragen ruim € 250.000 in het eerste jaar en ruim € 200.000 in het tweede jaar en bestaan vooral uit extra inzet: 3,5 fte structureel en 3,5 fte tijdelijk ten behoeve van de taskforce.

## 7. Nieuwe instrumenten inzetten om klanten uit te laten stromen

*"Focus op uitstroom wordt soms belemmerd door focus op trajecten. Trajectbegeleiders zijn soms meer bezig met het plaatsen van mensen op leerwerktrajecten dan met het uit laten stromen van mensen naar regulier werk". (pagina 24)*

### Inzetten interventies en trajecten

De organisatie hanteert het volgende uitgangspunt: Trajecten zijn zo kort als mogelijk en zolang als nodig; reguliere plaatsing gaat altijd voor. Uitzondering hierop zijn de opleidingstrajecten<sup>3</sup> (een startkwalificatie en/of certificaat geeft een klant een betere arbeidspositie.)

Acties:

- Naast werkleertrajecten zijn er korte interventies die voldoende basis zijn om een klant matchbaar te krijgen.
- Zodra klanten in een traject matchbaar zijn voor vacatures, maar het traject is nog niet geheel afgesloten, komen de klanten in beeld bij Werkgeversdienstverlening voor plaatsing. Dit is nieuw ten opzichte van de huidige werkwijze.

Wat merkt de klant hiervan: De klant krijgt naast trajecten korte interventies aangeboden, zodat zijn positie op de arbeidsmarkt op een zo kort mogelijke termijn wordt verbeterd. Tevens worden klanten gedurende een traject zo snel als mogelijk gematched op vacatures.

### Werkervaringsplaats inzetten voor Loopbaan-Ontwikkelingsklanten

De snelste uitstroom kan gerealiseerd worden bij de groep Loopbaanontwikkeling. Nieuw instrument bij deze groep is het inzetten van een werkervaringsplaats (WEP). Voordeel is dat de **klanten op zo'n** WEP weer voldoende werkritme en algemene werknemersvaardigheden opdoen, waardoor het plaatsen op regulier werk een grotere kans op succes heeft. Tevens zijn en blijven deze klanten in beeld (ook fysiek nabij) van de matcher/trajectbegeleider van Orionis. Een WEP wordt op werksoorten uitgevoerd waarbij er niet of nauwelijks extra kosten zijn. De ratio werkbegeleider – medewerker kan hoger, er zijn nauwelijks infrastructurele beperkingen en levert een snellere doorloop van instroom en uitstroom op. Denk hierbij aan Schoonmaak, Groen/pilot gemeenten, Kringloop Serooskerke en Dam Walcheren (E-tuk).

Acties:

- Loopbaan-Ontwikkelingsklanten die niet direct gematched worden op een werkervaringsplaats inzetten.

Wat merkt de klant hiervan: Klanten, die klaar zijn voor werk, doen werkritme op in een werkervaringsplaats.

### Nazorg

Op dit moment wordt aan klanten die we vanuit de organisatie op een vacature hebben geplaatst nazorg geleverd middels telefonisch contact met werkgever en werknemer.

---

<sup>3</sup> N.B. voor een opleidingstraject wordt veelal veel geïnvesteerd. Hierbij kan wel gekeken worden of deze ook vanuit een combinatie met een reguliere werkgever ingevuld kan worden (BBL-constructies).

In de nieuwe situatie wordt dit uitgebreid naar de klanten die zelfstandig werk hebben gevonden. Dit om de duurzaamheid van de uitstroom te bevorderen.

Acties:

- De matcher belt klanten die zelfstandig werk hebben gevonden en hun werkgevers. Blijkt dat ondersteuning nodig is om de duurzaamheid van de plaatsing te borgen, dan wordt tijdelijk jobcoaching ingezet.

Wat merkt de klant hiervan: De klant wordt kort na de start op een nieuwe baan benaderd door Orionis en indien nodig ondersteund.

#### Onkostenvergoeding als stimuleringsmaatregel

Op dit moment blijken plaatsingen soms belemmerd te worden door het feit dat klanten kosten moeten maken voordat ze vanuit werk salaris ontvangen zodat door deze extra kosten uiteindelijk het eerste nettoloon zelfs lager is dan een uitkering.

Een onkostenvergoeding om deze belemmering bij plaatsing weg te nemen kan het aantal plaatsingen verhogen. Geen bonus op het zoeken en accepteren van werk maar een reële kostenvergoeding van € 200 eenmalig voor "opstartkosten".

Acties:

- Introduceren van een onkostenvergoeding voor opstartkosten: communicatie naar de klant en administratieve afhandeling opzetten.

Wat merkt de klant hiervan: De klant krijgt een vergoeding voor kosten die gemaakt moeten worden bij het starten op een nieuwe baan.

#### Vermindering externe projecten

In 2016 lopen diverse externe projecten waar werkleertrajecten ingezet worden. De uitstroomresultaten zijn echter teleurstellend. Om die reden zullen de externe projecten sterk gereduceerd worden. Door het arbeidsmarktgericht maken van de werksoorten zal het aantal werkleertrajecten in het Werkleerbedrijf uitgebreid worden.

#### Financiën en tijdpad

De enige actie binnen dit uitgangspunt die direct toewijsbare lasten heeft betreft het verstrekken van de onkostenvergoeding. De kosten bedragen naar schatting € 120.000 per jaar maar kunnen gedekt worden uit de resterende ruimte binnen het participatiebudget<sup>4</sup> en zijn om die reden niet opgenomen. De baten worden ingeschat op ruim € 200.000. Het effect is lastig te monitoren: bij uitstroom zal niet altijd duidelijk zijn dat de kostenvergoeding het leidend motief voor uitstroom is geweest.

Deze maatregel wordt medio 2017 ingevoerd, als de meeste extra uitstroom als gevolg van de taskforce heeft plaatsgevonden. Dit omdat in 2017 geen ruimte is binnen het participatiebudget.

---

<sup>4</sup> Het re-integratiedeel binnen het participatiebudget is gestegen ten behoeve van de nieuwe doelgroep. Hieraan is nog niet volledig bestemming gegeven.



## 8. De vraagkant van de arbeidsmarkt is leidend

*"Er wordt een verfijnd pallet met doelstellingen gehanteerd voor de werkgeversdienstverlening. Ons lijkt het lastig om op basis daarvan de juiste focus te houden en om adequaat te sturen... De doelstellingen van Werkgeversdienstverlening (WGD) lijken ons gegeven de huidige formatie, te ambitieus... WGD is vaak het gezicht van Orionis naar buiten... De WGD heeft nu een plek in het klantproces en daarmee alleen toegang tot mensen met een korte afstand tot de arbeidsmarkt. Ons inziens is het een ondersteunende afdeling, zonder eigen klanten/caseload" (pagina 19 en 20).*

*"Er is onvoldoende zicht op de externe factoren die mogelijk van invloed zijn op het sterk toegenomen bijstandsniveau. Wat zijn de oorzaken van de sterke afname van het aantal beschikbare banen? Wat betekent dit nu en in de toekomst voor mens en maatschappij? Dit is een breed Walcherens vraagstuk en daarmee Orionis overstijgend" (pagina 44).*

### Werkgeversdienstverlening (WGD) als schakel tussen arbeidsmarkt en interne organisatie

Tot afgelopen jaar had werkgeversdienstverlening een zeer beperkte capaciteit. Het afgelopen jaar is ingezet op het vormen van een team WGD binnen Orionis. WGD heeft meerdere doelstellingen m.b.t. werk/vacatures, detachering WSW, baanafspraken kwetsbare doelgroep, opdrachten/werk werkleerbedrijf; plaatsing Loopbaan-Ontwikkeling-groep. Dit vanuit de visie dat een integrale werkgeversdienstverlening aansluit bij de wens vanuit de werkgevers. Om die reden heeft het de voorkeur van het MT om deze vorm te handhaven. WGD blijft en vormt hiermee een schakelfunctie tussen de arbeidsmarkt/werkgevers en de interne organisatie. WGD is gecombineerd met de aanpak van klanten Loopbaan-Ontwikkeling. Voordeel hiervan is dat WGD direct de vraag van werkgevers kan invullen.

Op dit moment zien we de effecten van de herziene aanpak van WGD. Meer contacten met werkgevers en meer werkplekken die gevonden worden voor onze doelgroep. (Voor een deel ook te verklaren door het effect van vermindering van de economische crisis.) Accountmanagement binnen het team WGD is gericht op contact met werkgevers. Matchers richten zich op de bemiddeling van klanten die klaar zijn voor werk.

De huidige capaciteit wordt medegefinancierd vanuit de middelen van de arbeidsregio (momenteel is een deel van dit budget nog niet uitgeput hangende de discussie binnen de arbeidsmarktregio over een centrale of sub regionale aanpak). Bestuurlijke steun om te gaan voor sub regionale aanpak en daarmee inzet van de beschikbare middelen maakt het mogelijk dat er incidentele additionele financiering vanuit subsidie mogelijk is. Omdat hierover nog geen zekerheid is, is in het financiële overzicht hier nog niet mee gerekend.

Het succes van deze aanpak wordt mede bepaald door een goed inzicht in de arbeidsmarkt en verdere economische ontwikkeling van de regio. Orionis is bij de uitvoering van deze actie afhankelijk van externen. Zie ook hoofdstuk 11.

Acties:

- Aanscherpen rolverdeling accountmanager en matcher. De accountmanager is actief gericht naar buiten, volgt de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en is verantwoordelijk voor het binnenhalen van vacatures en werk.

- De matcher matcht de klant op vacatures, maakt sollicitatieafspraken en heeft maandelijks face-to-face contact met de klant.
- WGD matcht ook de klanten Traject-Ontwikkeling die klaar zijn voor werk.
- Ten opzichte van het beleidsplan wordt hier meer capaciteit ingezet.

Wat merkt de klant hiervan: De klant krijgt openstaande vacatures snel in beeld en vindt snel werk.

#### Alle relevante werkgevers in beeld

Voor het laten uitstromen naar werk zijn er vacatures en/of werk nodig. Ook het uitgangspunt accepteren van algemeen geaccepteerde arbeid werkt alleen als je klanten werk kunt aanbieden. Dit kan niet met de huidige formatie, zoals ook door Berenschot is aangegeven.

Extra capaciteit en extra inzet van accountmanagers die contact hebben en houden met de werkgevers in de regio zal leiden tot meer vraag naar werkende mensen en dus tot uitstroom.

Acties:

- Extra contacten met werkgevers, wat extra vacatures oplevert.

Wat merkt de klant hiervan: De klant krijgt openstaande vacatures snel in beeld en vindt snel werk.

#### Meer focus op de bijstand

De primaire focus van het team werkgeversdienstverlening ligt op het plaatsen van mensen uit de bijstand (inclusief jongeren) op een betaalde baan. Een nevendoelelstelling is het detacheren van Wsw-medewerkers. De inspanning die momenteel gepleegd wordt om individuele medewerkers te detacheren is onevenredig veel. Daarnaast is het potentieel aan te detacheren Wsw-medewerkers relatief klein. De nadruk zal om die reden minder gelegd worden op individuele detacheringen. Wel zullen detacheringen die stoppen opnieuw worden ingevuld. De taken rondom detachering (werving en matching plekken) worden herverdeeld over WGD, jobcoaches en leiding werkbedrijf. Groepsdetacheringen blijven altijd een passende oplossing voor Wsw-medewerkers

Acties:

- Herverdeling taken ten aanzien van detacheren Wsw-medewerkers.

#### Arbeidspools

Binnen de arbeidsmarktregio op Walcheren worden we geconfronteerd met ondernemers die werk hebben afhankelijk van seizoenen; of die niet continue werk hebben zodat ze een vacature kunnen plaatsen. Werk is er op Walcheren, maar het zou helpen om deze vraag naar werk te faciliteren door arbeidspools op te zetten. Voor een aantal branches wordt dit vanuit de sector zelf georganiseerd. Bij een aantal branches kan Orionis dit in samenwerking met de branche vormgeven. Op dit moment zijn er concrete plannen in de Horeca, Hoveniers en Chauffeurs.

Acties:

- Vormgeven arbeidspools naast het plaatsen op individuele vacatures.

Wat merkt de klant hiervan: De klant kan sneller aan de slag voor tijdelijk werk.

#### Financiën en tijdpad

De maatregelen in dit uitgangspunt leiden tot ca. 60 klanten minder in de uitkering in 2018. Dit geeft een lagere uitkeringslast van ca. € 675.000.

De lasten van deze acties bedragen ca. € 200.000 ten behoeve van een formatie uitbreiding.

Het loslaten van de groei-doelstelling van individuele wsw-detacheringen leidt tot een begrotingswijziging van € 100.000 minder opbrengsten. Dit komt terug bij het Werkbedrijf (hoofdstuk 9).

## 9. Werksoorten zijn arbeidsmarktgericht en bedrijfseconomisch verantwoord

*"Met het oog op de financiële resultaten van Orionis adviseren wij om de verschillende werksoorten tegen het licht te houden en na te gaan of slecht renderende werksoorten kunnen worden ingewisseld tegen goed renderende werksoorten. Daarbij moet rekening worden gehouden bij eventuele resultaten die elders worden gerealiseerd, zoals bij de schilders. Deze werksoort geldt als opleidingstraject. De netto kosten moeten zich verhouden tot eventueel alternatieve re-integratiekosten en de werksoort moet leiden tot de gewenste besparingen op het inkomensdeel."*

*"Voordat definitieve keuzes worden gemaakt: werk één of enkele pilots uit waarbinnen het arbeidsmarktgericht maken van de **werksoorten nader wordt verkend.**"*

### Strategie

De uitgangspunten voor de strategie van het werkleerbedrijf zijn in 2016 vastgesteld:

- Transitie van SW-bedrijf naar werkleerbedrijf
- Werkleerbedrijf voor alle doelgroepen
- Niet concurrerend voor bedrijven uit de eigen regio
- Werksoorten die aansluiten bij de regionale arbeidsmarkt
- Kostenneutraal (inclusief schadelatbeperking uitkeringen)
- Per werksoort duidelijk beeld van de verschillende parameters en zicht op de toekomst
- Jaarlijkse analyse

### Arbeidsmarktgericht maken werksoorten

In 2016 worden alle werksoorten doorgelicht op de uitstroomkansen naar de arbeidsmarkt. Samen met werkgevers worden de kansen op werk in hun sector en de kenmerken van geschikt personeel besproken. Dit wordt naast de ontwikkelmogelijkheden op de werksoort gelegd. Kansrijke werkleertrajecten worden uitgewerkt in concrete werkplekopdrachten. De insteek is dat trajecten zo kort mogelijk zijn en zo lang als nodig. Werkleertrajecten in het Werkbedrijf moeten tot uitstroom naar werk leiden.

### Jaarlijkse analyse en besluitvorming werksoorten

Doelstelling is om het werkleerbedrijf kostenverantwoord te maken. Hiervoor maakt Orionis Walcheren een jaarlijkse rapportage waarin de werksoorten op basis van de volgende vragen geëvalueerd worden:

- Voegt de werksoort waarde toe aan de strategie?
- Is de werksoort winstgevend?
- Is de werksoort winstgevend te maken?

Werksoorten kunnen waarde toevoegen vanwege verschillende aspecten:

- Als exploitatievoorziening voor de organisatie zelf (voorbeeld: bedrijfsrestaurant)
- Als werkvoorziening voor een blijvende groep wsw/beschut werk die niet elders te plaatsen is en anders afhankelijk wordt van de uitkering (voorbeeld: verpakken)
- Als leerwerkmogelijkheid (voorbeeld: buitendienst)
- Als leerwerkmogelijkheid met erkende certificering (voorbeeld: schilders)

Verliesgevende werksoorten, die niet winstgevend te maken zijn, zijn als volgt besproken:

- Wat zijn de opbrengsten van de werksoort (maatschappelijk en uitstroom)
- Wat zijn gevolgen voor de doelgroep bij stoppen / afbouwen van de werksoort?
- Wat zijn frictiekosten voor Orionis bij stoppen / afbouwen van de werksoort?
- Wegen de maatschappelijke baten op tegen de extra kosten?
- In hoeverre worden vervangings- e/o uitbreidingsinvesteringen toegestaan?

Voor het einde van het jaar neemt het DB besluiten over verliesgevende werksoorten. Afgesproken is dat Orionis Walcheren met bedrijfsmatige bril naar hun werksoorten blijft kijken en een aantal verliesgevende werksoorten zal afstoten.

#### Arbeidsmatige dagbesteding en inbesteding extra werk door gemeenten

Daarnaast wordt het Werkbedrijf geconfronteerd met achterblijvende rijksinkomsten. Deze bedragen in 2017 € 450.000 en lopen in de jaren daarna op tot € 800.000. Deze teruggang is niet op te vangen op eigen kracht. Om die reden wil Orionis de infrastructuur beter benutten door arbeidsmatige dagbesteding en inbesteding van extra werk door gemeenten.

#### Arbeidsmatige dagbesteding

Op dit moment is het voor Orionis niet toegestaan om in te schrijven voor arbeidsmatige dagbesteding. Orionis heeft de juiste infrastructuur en expertise in huis om op ontwikkeling gerichte arbeidsmatige dagbesteding te vervullen. Tevens kan dit helpen de tekorten door achterblijvende rijksinkomsten terug te dringen.

Voor de kwetsbare jongeren (VSO/Pro) is een specifieke aanpak. Orionis heeft de jongeren met het uitstroomprofiel "arbeidsmatige dagbesteding" al vroegtijdig in beeld wanneer ze nog op school zitten en regelt samen met Porthos de benodigde voorzieningen. Deze jongeren lopen in veel gevallen stage bij Orionis en vertonen grote overeenkomst met de WSW-populatie. Tijdens de stage wordt een inschatting van het arbeidsvermogen en de ontwikkelmogelijkheden gemaakt. Het succes van de sluitende aanpak voor kwetsbare jongeren leidt tot de overtuiging dat ook voor arbeidsmatige dagbesteding Orionis de juiste expertise in huis heeft.

#### Inbesteding extra werk door gemeenten

De afgelopen jaren is de omzetdoelstelling in het werkleerbedrijf verhoogd, terwijl de omzet van de gemeenten lager wordt. Dit werkt contraproductief. Er zal intensiever samengewerkt moeten worden om de opdrachten vanuit de gemeenten te maximaliseren. Dit is noodzakelijk om de tekorten door de achterblijvende rijksinkomsten. Orionis is er van overtuigd dat ook bij teruglopende bestedingen in gemeenten als gevolg van bezuinigingen niet alle kansen op dit vlak benut worden.

Orionis is bij de uitvoering van de bovenstaande twee acties afhankelijk van externen. Zie ook hoofdstuk 11.

#### Financiën en tijdpad

Voor het Werkbedrijf volgt een separaat overzicht bij het besluit over de verliesgevende werksoorten.

## 10. Randvoorwaarden interne organisatie

*"Kies voor een integrale benadering van de Participatiewet: uitvoeringsverantwoordelijkheid en budgethouderschap in één hand. Zorg voor een structurele inbedding van beleid en uitvoering ten aanzien van de groep met een arbeidsbeperking."*

*"Er kan meer focus, richting en transparantie worden aangebracht in de huidige doelen".*

*"De samenwerking en overdracht tussen de verschillende afdelingen is onvoldoende. De processen zijn onduidelijk. Er is onvoldoende sprake van gemeenschappelijke focus."*

*"We raden aan aandacht te besteden aan het beleggen van een overkoepelende vorm van verantwoordelijkheid en saamhorigheid (één Orionis). Het primaire proces loopt op dit moment over veel verschillende afdelingen waarbij medewerkers zich verantwoordelijk voelen tot aan de grenzen van hun afdelingen. Er moet gewerkt worden aan een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid zodat dingen niet meer 'over de schutting' worden gegooid";*

*"Maak afspraken over de benodigde formatieomvang, waaronder de werkgeversdienst-verlening, als meer duidelijkheid is over de effectiviteit van extra formatie, het structurele bijstandsniveau en de inbedding van uitvoering en beleid ten aanzien van mensen met een arbeidsbeperking. Ga na of extra benodigde capaciteit nu op basis van **no cure no/less pay kan worden ingevuld.**"*

### Sociale innovatie

Na de reorganisatie is ingezet op rust, duidelijke taken horende bij functies, een keten-organisatie en de daarbij horende afdelingen met een duidelijke scheiding van taken en verantwoordelijkheden. Het afgelopen jaar is steeds duidelijk geworden dat Orionis nog een kanteling moet doormaken naar integraal en multidisciplinair werken. In oktober 2015 is dit proces beschreven vanuit de definitie van sociale innovatie: slimmer en flexibeler organiseren in multidisciplinaire teams, integrale werkprocessen, in een cultuur van loslaten en vertrouwen, gecombineerd met aanspreken en methodisch werken. Een taakgerichte organisatie is een voorwaarde om beschreven doel- en taakstelling te kunnen realiseren en beter te kunnen anticiperen op fluctuaties in taakgebieden en inzet van personele capaciteit.

Het afgelopen jaar is geëxperimenteerd met werkgroepen die bottom-up aan verbetering van werkprocessen heeft gewerkt; parallel daaraan werkt directie en MT aan integraal management met focusgebieden en is voor de afdelingshoofden eenzelfde traject ingezet. Een multi-disciplinaire werkgroep van medewerkers werkt aan het vormgeven van het integraal werken. De noodzaak hiervan wordt door medewerkers erkend.

Om de verandering structureel en consequent door te zetten wordt een cultuurveranderingsprogramma ingezet gericht op de visie van sociale innovatie en lerende organisatie. Een proces van attitude verandering en van sociale innovatie neemt veel tijd in beslag

### Methodisch werken en procesverbetering:

Waarom doen we de dingen die we doen? Heeft het resultaat? Het verder inbedden van een positief kritische houding naar het werk, naar jezelf en naar elkaar is van belang. Een voorbeeld hiervan is de totstandkoming van het nieuwe intakeproces met werk aan de voorkant, als ook het inrichten van de werkleertrajecten Werkbedrijf. Bij de intake PW wordt een Lean six sigma traject doorlopen wat zogenaamde "verspilling" uit het proces verwijdert. Samen bewust aan verbetering van de werkprocessen werken gericht op meer resultaat.

Onderdeel van het methodisch werken is functioneel meten. Hierbij meten we de prestaties binnen de organisatie op een gestructureerde manier. Aan de hand van de acties beoordelen we of er

nieuwe meetelementen toegevoegd moeten worden. Op deze manier monitoren we de voortgang van alle acties uit dit plan.

#### Flexibele formatie aan de hand van het klantenbestand

De in het Plan van Aanpak opgenomen maatregelen vragen soms extra capaciteit, incidenteel of structureel. Deze capaciteit hoort bij de extra opbrengsten die het Plan van Aanpak oplevert. Dit staat echter nog los van de formatieomvang die benodigd is voor het structurele bijstandsniveau. De benchmark die door Berenschot is uitgevoerd laat zien dat deze lager is dan gemiddeld (26 fte) en niet is meegegroeid met de volume ontwikkeling.<sup>5</sup> Voorstel is om medio 2018 een nieuwe formatieafpraak te maken. De eerste anderhalf jaar van het Plan van Aanpak zijn dan voorbij, waarmee het klantenbestand is teruggebracht op een niveau wat beter past bij de bijstandsdichtheid die verwacht mag worden. Deze formatieafpraak ligt in lijn met de huidige visie van een vaste bezetting aangevuld met een flexibele schil.

---

<sup>5</sup> De benchmark is uitgevoerd op de klantenaantallen per ultimo 2015.

## 11. Randvoorwaarden externe organisaties

### Jongerenloket 2.0

Om de jongerenaanpak succesvol verder te ontwikkelen en de uitkeringslast te laten dalen is samenwerking en een gezamenlijke aanpak vanuit dezelfde doelstellingen door RBL, Porthos en Orionis noodzakelijk, al dan niet in samenwerking met andere organisaties in het maatschappelijk veld. Daarbij gaat het vooralsnog om de inrichting van een integraal jongerenloket, met meer samenwerking en aanpak in de uitvoering, los van de drie staande organisaties. Bestuurders kunnen sturen om tot een integrale aanpak te komen voor jongeren rond opleiding, werk en welzijn. Het voorstel is dan ook om een organisatieafhankelijke procesbegeleider aan te stellen voor het uitwerken van het jongerenloket (dus niet als taak bij Orionis beleggen). Deze begeleidt tevens de implementatie en uitvoering gedurende minimaal het 1<sup>ste</sup> jaar.

### Extra inzet op UWV klanten voor het einde van de WW-uitkering

Voor inzet van deze maatregel is medewerking van UWV Zeeland een voorwaarde. De verwachting is dat UWV wel bereid is tot samenwerking maar zelf minimaal wil investeren. Bestuurlijke betrokkenheid is benodigd om UWV te bewegen tot een gezamenlijke verantwoordelijkheid en aanpak.

### Extra inzet op statushouders

Om de integraliteit van de trajecten te waarborgen is het van belang vanaf het begin samen te werken met COA/AZC, Vluchtelingenwerk Nederland, afdeling huisvesting van de gemeenten, Porthos, Leerwerkloket, Scalda, en andere uitvoerders inburgering. Met name Vluchtelingenwerk kan door de inzet van vrijwilligers die heel nauw contact houden met de statushouders een belangrijke signaal- en brugfunctie vervullen.

### Aanvullende arbeidsmarktanalyse en roadmap economy

Uitvoering van WGD is een taak van Orionis; de WGD vervult ook de sub-regionale functie vanuit de Zeeuwse arbeidsmarktregio. Op dit moment maakt Orionis gebruik van de arbeidsmarktgegevens van UWV, de ZB en de cijfers die vanuit de arbeidsmarkt regio komen. In de rapportage van Berenschot is aangegeven dat de sub-regio Walcheren **afwijkt van de andere regio's** in zowel met het aantal werklozen als het aantal beschikbare banen. Voor Orionis moet specifiek gekeken worden naar banen en werk waarvoor beperkte scholing en kwalificatie nodig is. Daarnaast is er alleen mobiliteit richting het oosten mogelijk; dat gecombineerd met het feit dat bijstandsklanten beperkt gaan reizen naar werk en richting het oosten direct gaan concurreren met werklozen vanuit de Oosterschelde regio maakt dat de kans op matching beperkt is.

Een aanvullende analyse met een repeterend karakter om de kansen op de arbeidsmarkt inzichtelijk te krijgen naast een betrokkenheid van WGD bij de aanpak door de regionale overheid van de economische ontwikkeling van de regio (waarbij mogelijk banen/werk gecreëerd wordt) is wenselijk. DB heeft aangegeven deze taak te beleggen vanuit de verschillende colleges; Orionis volgt dit pad met belangstelling.

### Inbesteding extra werk door gemeenten

De afgelopen jaren is de omzetdoelstelling in het werkleerbedrijf verhoogd, terwijl de omzet van de gemeenten lager wordt. Dit werkt contraproductief. Er zal intensiever samengewerkt moeten worden om de opdrachten vanuit de gemeenten te maximaliseren.



#### Schrappen motie 10% bezuiniging

4% van de beoogde 10% bezuinigingen zijn ingevuld. Berenschot concludeert dat in totaal 10% bezuinigen op personeel, huisvesting en ICT op korte termijn niet mogelijk is. Volgens de landelijke benchmark van Berenschot is de formatie van Orionis Walcheren minimaal. De mogelijkheden voor besparen op huisvesting zijn beperkt.

#### Analyse ICT kosten

Het Berenschot-rapport geeft aan dat de ICT-kosten hoog zijn vergeleken met andere organisaties; recent zijn aan die kosten nog de overheadkosten toegevoegd. Het DB geeft Gemeente Vlissingen de opdracht om de I&A samenwerking te onderzoeken op kosteneffectiviteit en het verdeelmodel van de kosten te herijken. Dit rekenmodel is nu gebaseerd op het aantal werkstations, waarbij geen rekening wordt gehouden met het feit dat Orionis een beperkt aantal applicaties gebruikt (deels extern gehost) en het aantal gebruikers per applicatie relatief hoog is.

## 12. Financiële samenvatting

### Uitgangssituatie na nieuw verdeelmodel

De primaire begroting 2017 met de meerjarenraming 2018-2020 is in juli 2016 vastgesteld door het Algemeen Bestuur. Hierin is de extra gemeentelijke bijdrage opgenomen conform het beleidsplan. Deze wordt afgebouwd naar nul ingaande 2019. Per saldo resteert meerjarig een klein saldo wat nog niet is bestemd.

De tweede begrotingswijziging 2016 werkt structureel negatief door naar 2017 en verder. De lasten komen bijna 3,5 miljoen hoger uit. De voorlopig toegekende Rijksvergoeding 2017 valt - vooral door het nieuwe verdeelmodel - **negatief uit**. Per saldo € 3 miljoen in 2017, oplopend naar € 4 miljoen in de jaren erna. De gemeenten Middelburg en Vlissingen gaan in bezwaar tegen deze voorlopige toekenning, desondanks wordt er met dit bedrag gerekend.

Het totaal van deze effecten wordt gematigd door de vangnetregeling, die een extra vergoeding toekent bij tekorten groter dan 5% (met ingang van 2019 7,5%).

Verder is verwerkt dat de in 2016 en in 2017 te ontvangen vergoedingen voor extra groei van statushouders in de komende jaren terugbetaald dient te worden.

Dit betekent voor de extra gemeentelijke bijdrage:

Extra gemeentelijke bijdrage	2017	2018	2019	2020
Conform Beleidsplan	2.011.000 N	1.038.000 N	0	0
Saldo begroting 2017	237.000 V	195.000 V	145.000 N	178.000 V
Saldo begrotingswijziging	1.993.000 N	2.944.000 N	3.665.000 N	3.866.000 N
<b>TOTAAL</b>	<b>3.767.000 N</b>	<b>3.787.000 N</b>	<b>3.810.000 N</b>	<b>3.688.000 N</b>

De bijbehorende klantaantallen PW voor 2017 zijn:

Beginstand 2017		3648
Instroom jongeren	+ 360	
Instroom 27+	+ 587	
Uitstroom naar werk	- 338	
Overige uitstroom	- 615	
Eindstand 2017		3642

### Plan van aanpak

De maatregelen uit het Plan van Aanpak leiden tot besparingen op de lasten. De maatregelen zelf vergen echter ook investeringen. Per saldo leveren deze investeringen meer baten op, vooral op de middellange termijn.

Als de uitkeringslasten dalen, daalt het tekort per gemeente. Dan valt ook de vangnetuitkering lager uit. Deze daling van de vangnetuitkering beperkt dus het voordelige effect van de maatregelen.

Per hoofdstuk zijn de volgende financiële inschattingen gemaakt:

H4. Strikte aanpak	2017		2018	
	Lasten	Baten	Lasten	baten
Acties 2017	€ 303.000	- € 498.000	0	- € 749.000
Acties 2018			€ 266.000	- € 354.000

H6. Statushouders	2017		2018	
	Lasten	Baten	Lasten	Baten
Acties 2017	€ 450.000	- € 302.000	0	- € 543.000
Acties 2018			€ 225.000	- € 134.000

H6. Overige klantgroepen	2017		2018	
	Lasten	Baten	Lasten	Baten
Acties 2017	€ 266.000	- € 1.649.000	€ 8.000	- € 3.158.000
Acties 2018			€ 203.000	- € 532.000

H7. Nieuwe instrumenten	2017		2018	
	Lasten	Baten	Lasten	Baten
Acties 2017	€ 46.000	- € 89.000	0	- € 60.000
Acties 2018			0	- € 145.000

H8. Arbeidsmarkt	2017		2018	
	Lasten	Baten	Lasten	Baten
Acties 2017	€ 195.000	- € 241.000	0	- € 435.000
Acties 2018			€ 195.000	- € 241.000

Totaal gaat het om een klantendaling voor 2017 van 230-330 klanten, oplopend naar 300-440 voor 2020. De totale baten voor 2017 kennen daarmee een bandbreedte van € 2,0 - € 3,0 miljoen.

Daarnaast wordt rekening gehouden met een paar centrale correcties. Deze zijn onder "aannames" (zie pag. 29) verder toegelicht. Het betreft dan bijvoorbeeld een correctie wegens onderlinge concurrentie en wegens concurrentie op de arbeidsmarkt.

In de meerjarenraming zijn de benodigde investeringen tijdelijk ingezet voor de resterende periode 2017 en het jaar 2018. Met extra lasten voor 2019 en verder is nog geen rekening gehouden. De ingezette formatie is dus tijdelijk.

Totaal geeft dit de volgende effecten:

Effect Plan van Aanpak	2017	2018	2019	2020
Lasten	975.000 N	897.000 N	0	0
Baten	2.715.000 V	5.806.000 V	5.380.000 V	4.354.000 V
Subtotaal	1.740.000 V	4.909.000 V	5.380.000 V	4.354.000 V
Bijstelling vangnetuitkering	2.203.000 N	3.850.000 N	3.365.000 N	2.784.000 N
SALDO	463.000 N	1.059.000 V	2.015.000 V	1.570.000 V

De financiële effecten m.b.t. het Werkleerbedrijf zijn hierin nog niet verwerkt. Deze worden meegenomen in de eerste begrotingswijziging 2017. Doelstelling blijft minimaal kostenneutraal te laten opereren: iedere werksoort moet bedrijfseconomisch verantwoord zijn. Dit rekening houdend met € 100.000 extra omzet aan arbeidsmatige dagbesteding en minimaal gelijkblijvende gemeentelijke omzetten.

De bijbehorende klantaantallen voor 2017 worden:

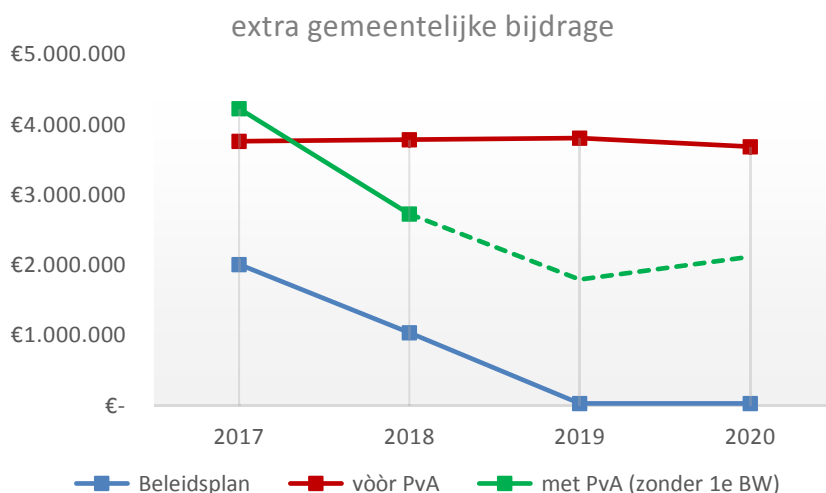
	Voor pva		Na pva	
Beginstand 2017		3648		3608
Instream jongeren	+ 360		+330	
Instream 27+	+ 587		+573	
Uitstroom naar werk	- 338		-563	
Overige uitstroom	- 615		- 650	
Eindstand 2017		3642		3298

Dit betekent dus een afname van ca. 310 klanten in 2017. In de praktijk nemen we een bandbreedte van 230-330 klanten.

Met de maatregelen in het Plan van Aanpak wordt een maximale inspanning geleverd. De oorspronkelijke doelstelling van het Beleidsplan, een extra gemeentelijke bijdrage van nul in 2019, is bij de huidige ramingen van de baten niet haalbaar. Per saldo resteert een structurele extra gemeentelijke bijdrage van ongeveer € 2,0 miljoen. Zie onderstaande tabel.

Extra gemeentelijke bijdrage	2017	2018	2019	2020
Uitgangssituatie	3.767.000 N	3.787.000 N	3.810.000 N	3.688.000 N
Plan van aanpak	463.000 N	1.059.000 V	2.015.000 V	1.570.000 V
<b>TOTAAL</b>	<b>4.230.000 N</b>	<b>2.728.000 N</b>	<b>1.795.000 N</b>	<b>2.118.000 N</b>

De ambitie blijft om de extra gemeentelijke bijdrage naar nul terug te brengen. Dit lukt door aanpassing van het verdeelmodel niet in 4 jaar. Doel is komende jaren een basis te leggen zodat dit na deze periode in zicht komt. Uiteraard is dit mede afhankelijk van andere landelijke en lokale externe ontwikkelingen en van de ontwikkeling van de Rijksvergoeding zelf.



### Risico-analyse

Er is geen specifieke risicoanalyse uitgevoerd. De maatregelen vanuit het plan van aanpak richten zich op beperken van de instroom en vergroten van de uitstroom naar werk. Dit is uiteraard afhankelijk van en wordt beïnvloed door allerlei externe factoren, zoals economische omgeving en ontwikkelingen, de motivatie van de klant zelf, de mogelijkheden en beperkingen van de klant etc. Daarnaast is de "reguliere" instroom en uitstroom begroot, maar ook daarin kunnen afwijkingen optreden. Dergelijke risico's zijn reeds opgenomen en gekwantificeerd in de paragraaf weerstandsvermogen in de begroting. Met extra begrote uitstroom/beperking instroom nemen deze risico's navenant toe. Dit verhoogt de exposure met € 1,2 miljoen.

Vanuit een rekentool die door SZW beschikbaar is gesteld kan op verschillende aspecten van een huishouden beoordeeld worden hoeveel het model er voorspeld en dit afzetten tegen de werkelijke aantallen. Beoordeeld is of hier specifieke klantgroepen naar voren komen. Hieruit blijkt dat van de klanten die we op Walcheren meer hebben dan de norm (het model) dit vooral voorkomt bij huishoudens met een midden/hog opleiding en bij leeftijdsklasse 25-30 en 30-40. Alle drie deze groepen zijn op voorhand juist minder belemmerd dan gemiddeld voor de arbeidsmarkt. Dit verhoogt het realiteitsgehalte van het Plan van Aanpak.

### Monitoring

De hiervoor genoemde effecten op klantaantallen en financiën zullen worden gemonitord. Externe rapportage vindt plaats middels de reguliere instrumenten van tussentijdse rapportage en 2-maandelijks dashboard.

### Aannames bij berekening baten en lasten

- Een uitkering kost gemiddeld € 13.400; een uitkering voor jongeren kost gemiddeld € 11.000
- Een fte kost gemiddeld € 65.000
- Duurzaamheid van uitstroom wordt gesteld op 80% per jaar: De klant die vandaag uitstroomt komt soms in de toekomst weer terug als klant. Dit is een vaststaand gegeven en zit impliciet altijd meegeteld in verwachte instroom. Echter: een boost aan extra uitstroom betekent op de korte/middellange termijn dus ook een extra verhoogde instroom. Daarom wordt het uitstroomeffect van jaar 1 wel structureel gemaakt, maar met een percentage kleiner dan 100%.
- Correctie wegens onderlinge concurrentie van 10%: Er worden meerdere maatregelen bedacht, en per maatregel wordt onderbouwd beredeneerd wat het effect van deze maatregel zou zijn. Cumulatie van meerdere maatregelen heeft echter ook een negatief effect in zich. De "wet van de afnemende meeropbrengsten". Met andere woorden: het totale effect van de maatregelen zal lager uitkomen dan de som van de individuele maatregelen.
- Correctie wegens concurrentie op de arbeidsmarkt 13%: De maatregelen voorzien in een fors grotere uitstroom naar werk dan voorheen. Bij een gelijkblijvende arbeidsmarkt betekent dit meer concurrentie voor de bestaande WW-ers en NUG-werkzoekenden. Een grotere uitstroom van PW-ers naar de arbeidsmarkt betekent een kleinere uitstroom van WW-ers. De arbeidsmarkt mag constant worden verondersteld, nu er nog geen maatregelen benoemd zijn voor het actiepunt "Arbeidsmarktanalyse en Roadmap Economy".

## 13. Conclusie

Visie en ambitie:

Een bijstandsuitkering is een laatste redmiddel. Toekenning hiervan dient streng, rechtvaardig en menselijk te zijn. Iedereen die recht heeft op een uitkering krijgt deze ook, maar zal zo snel als mogelijk naar werk toegeleid worden.

Financieel gezien blijft de ambitie om op termijn de extra gemeentelijke bijdrage naar nul terug te brengen. Dit lukt niet de komende 4 jaar, zoals uit de cijfers blijkt resteert er een jaarlijkse extra **bijdrage van € 2,1 miljoen**. Om de verlaging te realiseren zijn nieuwe elementen in onze aanpak nodig. De kernpunten voor de nieuwe aanpak zijn:

- Intensieve marktwerking en dus meer vacatures
- Parallele sporen voor werk en inkomen
- Van passend werk naar algemeen geaccepteerd werk
- Meer klantcontact bij LO klanten
- Klanten sneller toeleiden naar werk
- Handhaven
- Extra aandacht voor statushouders en UWV-klanten

Daarbij dient bedacht te worden dat het resultaat van het klantenaantal en daarmee het financiële resultaat van meerdere factoren afhangt, waaronder externe, niet te beïnvloeden factoren. Hieronder ook de ontwikkeling van de Rijksvergoeding in de komende jaren.

Daarnaast is het noodzakelijk om de financiële ambitie waar te maken dat het werkleerbedrijf kostenneutraal draait. Hiervoor wordt kritisch naar de werksoorten gekeken, maar is Orionis ook afhankelijk van externen ten aanzien van arbeidsmatige dagbesteding en investering door gemeenten.

De resultaten van de hernieuwde aanpak zullen scherp gemonitord worden en komen terug in de reguliere rapportagemomenten. Op basis van tussentijdse evaluaties zullen de genomen acties geëvalueerd worden, en waar nodig bijgestuurd worden.

## Bijlage

### Memo DB 16 018 dd. 22 september 2016: Vervolg verdiepend onderzoek Orionis Walcheren

#### Inleiding:

Het dagelijks bestuur van Orionis Walcheren heeft de directie van Orionis Walcheren opdracht gegeven om een verdiepend onderzoek uit te voeren naar de eerder uitgevoerde begrotingscan. De opdracht die het DB aan het MT van Orionis heeft meegegeven luidt als volgt:

- Gedegen afronding analyse werkbedrijf waaruit blijkt welke onderdelen winst- en verliesgevend zijn.
- Instrumenten ontwikkelen of bestaande verfijnen om te kunnen sturen op de realisatie van de kaders en doelstellingen.
- Transparantie en beter inzicht op instroom beperkende en uitstroom bevorderende maatregelen.
- De werkgeversdienstverlening effectiever organiseren. De effecten inzichtelijk in uitstroom- en detacheringcijfers.
- Processen effectiever en efficiënter.
- In 2017 evaluatie beleidsplan starten.

Voor de beantwoording van de vragen is Berenschot ingehuurd als onafhankelijke toetser en expert.

#### Argumenten:

Berenschot concludeert dat Orionis Walcheren op de goede weg is en constateert als hoofdpoging het te hoog opgelopen bijstandsvolume.

*"Concreet vielen ons onder meer de volgende sterke punten op:*

- *Orionis is bezig met de herinrichting van de processen, waarbij werk en inkomen meer uit elkaar worden getrokken en waarbij werk meer op de kop van het proces wordt geplaatst.*
- *Orionis bevordert het methodisch werken aan de hand van de skills methodiek.*
- *Er is een veilige omgeving gecreëerd waarin ruimte is om je uit te spreken, te experimenteren en initiatieven te ontplooien. Steun van MT-leden.*
- *Medewerkers en MT zijn zich bewust van sterke en zwakke kanten. Er zijn verschillende experimenten en pilots gestart om proces efficiënter en effectiever te laten verlopen.*
- *Klantproces is gericht op duurzame uitstroom van klanten*
- *Veel expertkennis in de organisatie*

*Onze conclusie is dat Orionis in potentie een krachtige organisatie is, maar dat met het oog op een lagere bijstandsafhankelijkheid heroriëntatie nodig is op beleid en uitvoering. Aan de ene kant is er minder vrijblijvendheid en meer nadruk op eigen verantwoordelijkheid nodig richting werkzoekenden. Aan de andere adviseren wij een andere procesinrichting, waarbij meer nadruk komt op Werk aan de kop van het proces (de poort), waarbij het re-integratieproces en het inkomensproces meer uit elkaar worden getrokken en een herijking van de diagnosesystematiek" (pagina 25).*

*"Formuleer een aanvalsplan gericht op minder mensen in de bijstand. Richt het plan zowel op uitvoering (verbeteringen worden hier al opgepakt) als op beleid(suitgangspunten)" (pagina 45).*

Voorgenomen acties na verdiepend onderzoek

De aandachtspunten om dit aan te pakken worden in deze nota puntsgewijs behandeld.

1. Dilemma: snelle uitstroom of duurzame uitstroom?

*"Focus op uitstroom wordt soms belemmerd door focus op trajecten. Trajectbegeleiders zijn soms meer bezig met het plaatsen van mensen op leerwerktrajecten dan met het uit laten stromen van mensen naar regulier werk". (pagina 24)*

Duurzame uitstroom blijft het uitgangspunt voor de bestuurders. Het DB gelooft er echter niet in dat dit enkel bereikt wordt door (soms uitgebreide) interne trajecten. Een reguliere werksituatie biedt eveneens ritme en ervaring en sluit beter aan bij de doelstelling van de Participatiewet om iedereen zoveel mogelijk mee te laten doen in regulier werk. Het Dagelijks Bestuur geeft aan dat de uitvoering minder terughoudend moet zijn in het laten uitstromen van cliënten en dit onderdeel te laten zijn van een actieplan vervolgend op het verdiepend onderzoek.

2. Dilemma: uitgaan van motivatie cliënt of toepassen dwang en drang?

*"Er ligt een vraagstuk bij het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid. In hoeverre wordt gewerkt met positieve en negatieve prikkels? In hoeverre worden mensen gestimuleerd om buiten de poort te blijven en om mee te werken aan re-integratie door middel van sancties? In hoeverre worden mensen verplicht algemeen geaccepteerde arbeid te accepteren" (pagina 42).*

*"Medewerkers voelen zich onvoldoende gesteund om, indien nodig, streng te zijn richting werkzoekenden. Ze zijn bijvoorbeeld terughoudend bij het aanbieden van algemeen geaccepteerde arbeid". (pagina 24).*

Het DB constateert dat vrijblijvendheid ongewenst is. In het uitgaan van motivatie cliënt is de uitvoering soms doorgeschoten naar vrijblijvendheid. Het DB vraagt het MT een hardere lijn te communiceren en dit op te nemen in het actieplan.

3. Welke plek heeft de werkgeversdienstverlening binnen Orionis Walcheren?

*"Er wordt een verfijnd pallet met doelstellingen gehanteerd voor de werkgeversdienstverlening. Ons lijkt het lastig om op basis daarvan de juiste focus te houden en om adequaat te sturen...**De doelstellingen van WGD lijken ons gegeven de huidige formatie, te ambitieus... WGD is vaak het gezicht van Orionis naar buiten... De WGD heeft nu een plek in het klantproces en daarmee alleen toegang tot mensen met een korte afstand tot de arbeidsmarkt. Ons inziens is het een ondersteunende afdeling, zonder eigen klanten/caseload"** (pagina 19 en 20).*

Het Dagelijks Bestuur constateert dat de werkgeversdienstverlening nu met het gezicht naar de organisatie staat. Gewenst is dat de WGD met het gezicht naar werkgevers staat. Uitgaan van de vraag van werkgevers, om vervolgens intern mensen hierbij te zoeken. Nu hebben accountmanagers een caseload van cliënten. Het DB wil dat accountmanagers een caseload van werkgevers hebben. Contacten met werkgevers moeten prioriteit nummer 1 zijn in de doelstellingen van accountmanagers. Extra FTE voor de afdeling is denkbaar, gezien de krappe bezetting en de belangrijke rol van het WGD als gezicht van Orionis Walcheren. Het DB vraagt het MT dit op te nemen in het actieplan en dit in eerste instantie met interne flexibiliteit te organiseren. Als eerste actie is een bijeenkomst gehouden met accountmanagers van Orionis Walcheren en de bedrijfscontactfunctionarissen van de gemeente, waarin besproken is hoe elkaar te versterken.

4. Hoe kunnen we de instroom van jongeren beperken?

*"In de praktijk lijkt de jongerenaanpak te leiden tot vrijblijvendheid" (pagina 24).*

*"Er is onvoldoende capaciteit om nieuwe instroom, met name jongeren, in voldoende mate te begeleiden en te monitoren" (pagina 25).*

Het relatief grote jongerenbestand (onder 27 jaar) is een topprioriteit voor het DB. De bestuurders vinden een uitkering op jonge leeftijd een slechte uitgangspositie geven voor het verdere leven van de jongere.



Bestuurders willen de eigen verantwoordelijkheid van jongeren bevorderen door voor hen, binnen de mogelijkheden van de wet, de poort te sluiten voor een uitkering. De keuzes voor jongeren die zich melden bij Orionis Walcheren zijn onderwijs of werk. Alleen in uiterste gevallen blijft een uitkering een optie. Een harde aanpak betekent niet dat kwetsbare jongeren aan hun lot worden overgelaten. Het DB wil dat Orionis met RBL en Porthos een integrale aanpak voor deze jongeren ontwikkelt. Het eerste gesprek hierover tussen de directie van Orionis Walcheren en RBL heeft inmiddels plaatsgevonden.

5. Hoe meer aandacht te krijgen voor werk bij de intake?

*"De aandacht aan de kop van het proces is gericht op de uitkeringsaanvraag. Pas later, als de uitkering is toegekend, wordt gewerkt aan re-integratie. Er gaat daardoor kostbare tijd verloren om mensen aan het werk te krijgen c.q. om de focus van mensen op werk gericht te krijgen"* (pagina 24).

Orionis Walcheren heeft het intakeproces hierop aangepast. Orionis Walcheren vat een vraag naar inkomen op als een vraag naar werk. Klanten van Orionis Walcheren krijgen nu bij aanvraag van een uitkering als eerste een werkgesprek. Gesprek over recht op een uitkering volgt een week later. Ook houdt Orionis **Walcheren een 'terugroepactie' waarbij 800 bestaande klanten** alsnog worden opgeroepen voor het werkgesprek.

6. Zwaarder inzetten op handhaving?

*"Naast re-integratie is voldoende handhaving zeker zo belangrijk om het uitkeringsvolume te beheersen. Handhaving is een ondergeschoven kindje. Hiervoor zou meer aandacht moeten komen. Zowel preventief als repressief"* (pagina 24).

In het beleidsplan 2014-2018 is besloten niet zwaar in te zetten op handhaving, omdat de kosten in de praktijk niet opwegen tegen de baten. Berenschot is het daar niet mee eens en adviseert meer te handhaven. Het DB is geïnteresseerd in mogelijkheden voor no-cure, no-pay repressieve handhaving. Het DB ziet handhaving met name als re-integratie-instrument. Orionis Walcheren gaat zwaarder inzetten op preventief handhaven. In het kader van doelmatigheid worden afspraken gemaakt met de klant. Als deze afspraken niet worden nagekomen, is het mogelijk sancties op te leggen als een korting op de uitkering. Daartegenover kunnen mogelijk stimulerende maatregelen ingezet worden als een uitstroombonus. Orionis Walcheren neemt verbeteringen op het gebied van handhaving op in het actieplan.

7. Hoe inschaling te verbeteren?

*"Kandidaten worden via de diagnosestelling te hoog of juist te laag ingeschaald. Een groot deel wordt helemaal niet ingeschaald, terwijl dat aan de poort wel zou moeten. Het is twijfelachtig of de mogelijkheden van mensen in voldoende mate matchen met de ondersteuning die vanuit Orionis wordt geboden"*. (pagina 24)

De diagnose is hierop aangepast. Orionis Walcheren zet nu werkgesprekken in voor de diagnose, in plaats van Dariusz. Het DB verwacht dat hiermee de inschaling verbetert. Het doel van het werkgesprek is breder **dan enkel diagnose. Het doel is beperken instroom door snelle 'uitstroom' naar werk.**

8. Integraal werken binnen Orionis Walcheren

*"We raden aan aandacht te besteden aan het beleggen van een overkoepelende vorm van verantwoordelijkheid en saamhorigheid (één Orionis). Het primaire proces loopt op dit moment over veel verschillende afdelingen waarbij medewerkers zich verantwoordelijk voelen tot aan de grenzen van hun afdelingen. Er moet gewerkt worden aan een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid zodat dingen niet meer 'over de schutting worden gegooid'; (pagina 37)*

Het DB waardeert de toegenomen rust in de organisatie en stappen die gezet worden naar meer ruimte voor bottom-up initiatief bij medewerkers. Het DB vraagt het MT blijvend aandacht te besteden aan attitudeverandering bij medewerkers.

9. Aandacht voor nieuwe doelgroep

*"De verwachting van het ministerie is dat uiteindelijk ten opzichte van de oorspronkelijke aantallen (landelijk 375.000 mensen in de bijstand, 90.000 mensen in de Wsw) 135.000 mensen extra gebruik zullen maken van ondersteuning vanuit de Participatiewet" (pagina 17)*

Het DB stelt voor hier nu geen prioriteit aan te geven, maar dit een prominente plek te geven in de discussie over het nieuwe beleidsplan vanaf 2018.

10. Arbeidsmarktanalyse en Roadmap Economy

*"Er is onvoldoende zicht op de externe factoren die mogelijk van invloed zijn op het sterk toegenomen bijstandsniveau. Wat zijn de oorzaken van de sterke afname van het aantal beschikbare banen? Wat betekent dit nu en in de toekomst voor mens en maatschappij? Dit is een breed Walcherens vraagstuk en daarmee Orionis overstijgend" (pagina 44).*

Het hoog opgelopen bijstandsvolume op Walcheren is deels te verklaren door afname van beschikbare banen op Walcheren. Een deel van de oplossing ligt dus ook in de aanbodkant van werk. Ondernemerschap in Zeeland is zwak. Gezien de bijzondere positie die Walcheren in de Zeeuwse economie inneemt ziet het DB de noodzaak van een dergelijke analyse en Walchers actieplan. De bestuurders leggen dit voor binnen hun colleges.

11. Zwaarder inzetten op zittend bestand

*"Er is onvoldoende capaciteit om nieuwe instroom, met name jongeren, in voldoende mate te begeleiden en te monitoren. Hetzelfde geldt voor het zittend bestand" (pagina 25).*

Het DB wil geen prioriteit leggen bij begeleiding van het zittende bestand. Wel is ze geïnteresseerd in mogelijkheden om blijvend aandacht te geven aan de doelgroep. Dit kan mogelijk zonder veel inzet met geautomatiseerde brieven. Bestuurders willen voorkomen dat cliënten die actief kunnen worden, rustig in de bijstand blijven. Orionis Walcheren doet hiervoor voorstellen in het actieplan.

12. Strakker sturen op werksoorten

*"Met het oog op de financiële resultaten van Orionis adviseren wij om de verschillende werksoorten tegen het licht te houden en na te gaan of slecht renderende werksoorten kunnen worden ingewisseld tegen goed renderende werksoorten. Daarbij moet rekening worden gehouden bij eventuele resultaten die elders worden gerealiseerd, zoals bij de schilders. Deze werksoort geldt als opleidingstraject. De netto kosten moeten zich verhouden tot eventueel alternatieve re-integratiekosten en de werksoort moet leiden tot de gewenste besparingen op het inkomensdeel (pagina 32 en 33)."*

Het DB heeft de bestaande werksoorten langsgelopen aan de hand van de vragen:

- Voegt de werksoort waarde toe aan de strategie?
- Is de werksoort winstgevend?
- Is de werksoort winstgevend te maken?

Verliesgevende werksoorten, die niet winstgevend te maken zijn, zijn als volgt besproken:

- Wat zijn de opbrengsten van de werksoort (maatschappelijk en uitstroom)
- Wat zijn gevolgen voor de doelgroep bij stoppen / afbouwen van de werksoort?
- Wat zijn frictiekosten voor Orionis bij stoppen / afbouwen van de werksoort?
- Wegen de maatschappelijke baten op tegen de extra kosten?
- In hoeverre worden vervangings- e/o uitbreidingsinvesteringen toegestaan?

Orionis Walcheren maakt een rapportage waarin de werksoorten op basis van deze vragen geëvalueerd worden. Voor het einde van het jaar neemt het DB besluiten over vijf verliesgevende werksoorten. Afgesproken is dat Orionis Walcheren met bedrijfsmatige bril naar hun werksoorten blijft kijken en een aantal verliesgevende werksoorten zal afstoten.

### 13. Heldere kaders

*"Er kan meer focus, richting en transparantie worden aangebracht in de huidige doelen".* (pagina 39)

*"De samenwerking en overdracht tussen de verschillende afdelingen is onvoldoende. De processen zijn onduidelijk. Er is onvoldoende sprake van gemeenschappelijke focus."* (pagina 24)

*"Opvallend is dat de beeldvorming over Orionis buiten de regio goed is, maar op Walcheren is deze minder. Advies is om met het oog hierop een duidelijke marketingstrategie te formuleren* (pagina 20).

*Werk door middel van actieve marketing aan een positieve beeldvorming over Orionis, zowel intern als extern. Zorg voor trotsheid bij de medewerkers."* (pagina 45)

Het DB stelt voor het beleidsplan 2014-2018 te updaten n.a.v. conclusies uit het verdiepend onderzoek met heldere kaders vanuit de gemeenten op de doelstellingen. Op basis van de update van het beleidsplan stelt het DB voor dat Orionis Walcheren bottom-up met medewerkers hun visie update hoe ze aan de doelen kunnen voldoen. Tot slot stelt het DB voor dat Orionis Walcheren een marketingstrategie voor de profilering naar buiten en het versterken van contacten met werkgevers en samenleving.

### 14. 10% bezuiniging op exploitatiekosten haalbaar?

4% van de beoogde 10% bezuinigingen zijn ingevuld. Berenschot concludeert dat in totaal 10% bezuinigen op personeel, huisvesting en ICT op korte termijn niet mogelijk is. Volgens de landelijke benchmark van Berenschot is de formatie van Orionis Walcheren minimaal. De mogelijkheden voor besparen op huisvesting zijn beperkt. Er volgt een onderzoek naar de mogelijkheden om te besparen op de relatief hoge kosten I&A.

## Bijlage: begrippenlijst op alfabetische volgorde:

### Algemeen geaccepteerde arbeid

Werk wat algemeen maatschappelijk aanvaard is. De aard en omvang van het werk hoeven niet aan te sluiten bij opleiding, ervaring en wensen.

### Arbeidsmarktanalyse

Vertalen van arbeidsmarktkennis naar de marktkans van individuen en beroepsgroepen op de (regionale) arbeidsmarkt.

### Arbeidsmarktgericht maken werksoorten

Zorgen dat werksoorten die ingezet worden voor werk-leertrajecten aansluiten bij de vraag op de Walcherse/Zeeuwse arbeidsmarkt en zo dus het principe van in-, door-, en uitstroom ondersteunen.

### Arbeidsmatige dagbesteding

Een vorm van werken met veel begeleiding. Het werk biedt structuur en invulling van de dag.

### Arbeids-Ontwikkeling klanten

Klanten die binnen 12 maanden niet in staat zijn om betaald werk te verrichten. Dit zijn grotendeels klanten met psychische of fysieke belemmeringen, en (uitsluitend op aanvraag klant) alleenstaande ouders met zorgplicht voor een kind jonger dan 5 jaar en mantelzorgers die meer dan 8 uur per week mantelzorg verrichten.

### Arbeidspools

Het samenstellen van een groep (klanten) die wisseling in personeelsbehoefte van één of meerdere organisaties/branches kunnen opvangen en/of op verschillende plekken ingezet kunnen worden.

### Doelmatigheid

Alles rondom re-integratie van de klant zoals bijvoorbeeld arbeidsverplichtingen, participatie en ontheffingen.

### Flexibele formatie

Een aandeel flexibele medewerkers wat in de organisatie actief is, zoals bijvoorbeeld medewerkers met een tijdelijke arbeidsovereenkomst, uitzendkrachten, payroll medewerkers.

### Handhaving

Controle op het naleven van afspraken en regels.

*Doelmatigheidshandhaving:* handhaven op regels en afspraken rondom re-integratie(traject) bv. niet nakomen sollicitatieverplichting.

*Rechtmatigheidshandhaving:* handhaven op regels en afspraken rondom het wettelijke recht op een uitkering (bv. op het gebied van inkomen- en vermogen)

### Inbesteding

Decentrale overheid verleent een opdracht aan een gelieerde organisatie.

### Interventie

Een korte actie waarmee we de klant kunnen laten uitstromen naar werk. Bijvoorbeeld de klant een veiligheidscertificaat laten halen waardoor hij snel aan het werk kan.

### Loopbaan-Ontwikkeling klanten

Klanten die binnen 0 en 6 maanden bemiddelbaar zijn naar regulier betaald werk

### Methodisch werken

Werken volgens een cyclisch, meetbaar proces op basis van de principes plan, do, act, check.

### Nazorg

Een check, na uitstroom van de klant, gericht op het aan het werk houden van de klant.

### Passende arbeid

Werk wat iemand zowel in lichamelijk opzicht, en wat betreft vaardigheden aan kan.

### Roadmap Economy

Een samenhangend handelingsperspectief met concrete projecten en business cases om kansen op het gebied van economy te kunnen benutten. Met als doel de economische prestaties en daarmee de welvaart en attractiviteit voor de inwoners en bedrijven in een regio te vergroten.

### Sociale innovatie

Het actief betrekken van medewerkers bij vraagstukken die spelen binnen de organisatie, om zo te verbeteren, te innoveren en slimmer te werken.

### Statushouders

Een asielzoeker die een verblijfsvergunning heeft ontvangen.

### Taskforce

Een tijdelijk gevormd team wat zich bezig houdt met het in beeld brengen van een deel van het klantenbestand, gericht op het in kaart brengen van de positie van de klant ten opzichte van de arbeidsmarkt, met als doel uitstroom bevorderen.

### Traject

Soms kan iemand niet gelijk aan het werk. Iemand moet bijvoorbeeld nog iets leren of alvast werkervaring opdoen. Wat dat is en hoe we dat doen spreken we met de klant af in een trajectplan. Alles in dit traject is erop gericht de kansen op werk van de klant te vergroten. Dit kan zijn het inzetten van een training (Skills, sollicitatie) of een werkleerbaan. Een traject is zo kort als mogelijk, maar zo lang als nodig.

### Traject-Ontwikkeling klanten

Klanten die tussen 6 en 12 maanden bemiddelbaar zijn naar betaald werk. Dit is de groep waarvan we verwachten dat ze zich na een re-integratietraject zodanig ontwikkeld hebben, dat ze na uiterlijk een jaar uit kunnen stromen naar betaald werk.

### Verdeelmodel

Gemeenten ontvangen een gebundelde uitkering (BUIG) om daarmee de uitkeringen in het kader van de Participatiewet te betalen. De financieringssystematiek is zo ingericht dat het gemeenten moet prikkelen om zoveel mogelijk mensen uit de uitkering en aan het werk te helpen. De beleidsmatige en financiële verantwoordelijkheid hiervan ligt bij de gemeenten.

### Voorliggende voorziening

Een (wettelijke) regeling waar, alvorens er recht is op een uitkering volgens de Participatiewet, recht op bestaat (bv. WW uitkering, alimentatie)

#### Werkervaringsplaats

Een tijdelijke arbeidsplaats voor max. 24 uur per week, bestemd voor de klantgroep in Loopbaanontwikkeling, gericht op het opdoen van werkervaring en (behouden van)arbeidsritme. We gebruiken hiervoor momenteel bijvoorbeeld de werksoorten Buitendienst, Schoonmaak en E-Tuk-chauffeur. Een werkervaringsplaats is vaak onbetaald/met behoud van uitkering.

#### Werkgesprek

Het werkgesprek is het eerste gesprek wat een klant met een medewerker van Orionis Walcheren heeft na het kenbaar maken dat hij/zij een aanvraag voor een uitkering wil indienen. Het gesprek is verplicht en heeft als doel het beperken van instroom in de uitkering en bevorderen van uitstroom uit de uitkering. Tijdens het werkgesprek brengen we de positie van de klant ten opzichte van de arbeidsmarkt in beeld. Als het mogelijk is brengen we de klant direct in contact met een werkgever.

#### Werkleerbaan

Wordt ingezet voor de klantgroep in Trajectontwikkeling; klanten die meer begeleiding nodig hebben richting werk. De werkleerbaan is gericht op het opdoen van vaardigheden die de kans op werk te vergroten. We maken hiervoor gebruik van werksoorten in het Werkbedrijf.