

LWB Emmen i.o.

Concept Bedrijfsplan 2018

CONCEPT

Inhoudsopgave

Bestuurlijke samenvatting	4
Inleiding	6
1 Missie, visie en strategische speerpunten	7
1.1 Missie	7
1.2 Kernwaarden	7
1.3 Kernkwaliteiten	7
1.4 Visie	8
1.5 Strategische speerpunten	8
2 Het dienstverleningsmodel	10
2.1 Dienstverlening (wat)	10
2.2 Dienstverlening (aan wie)	10
2.3 Uitgangspunten dienstverlening	11
3 Werkgeversdienstverlening	12
3.1 Opbouwen van langdurige relaties	12
3.2 Ontzorging van de werkgever	12
3.3 Realiseren van een geslaagde match	13
3.4 Samenwerking binnen de regio	13
4 Dienstverlening doelgroep	14
4.1 Een ontwikkelgerichte aanpak gericht op zelfsturing	14
4.2 Jongeren (27-)	14
4.3 Doelgroep personen met arbeidsbeperkingen	15
4.4 Bijzondere doelgroepen	15
4.5 Verwijzing doelgroep zonder arbeidsvermogen en ontwikkelpotentieel	15
4.6 Ondersteunende processen	16
5 Samenwerking binnen een netwerk	18
5.1 Opdrachtgevers	18
5.2 Betrokken afdelingen gemeente Emmen	18
5.3 Werkgevers	18
5.4 EMCO-groep	18
5.5 Buurtsupport en Veiligheidszorg	18
5.6 Onderwijs	18
5.7 Arbeidsmarktregio	19
5.8 Samenwerking binnen de drie D's: Participatie, WMO en Jeugd	19

6	Juridische inrichting	20
6.1	Governance	20
6.2	Inkooprelaties	21
6.3	Mededinging	22
6.4	Fiscaalrechtelijke aspecten	22
7	Personeel	25
7.1	Functies	25
7.2	Formatie	28
7.3	Organisatie en organogram	29
7.4	Arbeidsvoorwaardenregeling LWB	30
7.5	Vervolgstappen personeel LWB	30
7.6	Nader uit te zoeken vraagstukken	32
8	Organisatie en inrichting	33
8.1	Gekozen scenario	33
8.2	Inrichtingsonderdelen	33
9	Communicatiestrategie op hoofdlijnen	36
9.1	Interne communicatie rondom de verandering	36
9.2	Externe communicatie rondom de verandering	37
9.3	Marketingcommunicatie en positionering LWB	37
10	Monitoring en verantwoording	38
10.1	Verantwoording naar opdrachtgever	38
10.2	Verantwoording naar eigenaar	38
10.3	Verantwoordingscyclus	38
10.4	Kritische succesfactoren	39
10.5	Nader uit te zoeken vraagstukken	39
11	Financiën en Begroting 2018	40
11.1	Financiële uitgangspunten	40
11.2	Begroting 2018	41
11.3	Implicaties gemeente Emmen	43
11.4	Implicaties EMCO-groep	44
11.5	Nader uit te zoeken vraagstukken	46
	Afkortingenlijst	47

Bijlagenboek

Bestuurlijke samenvatting

De gemeente Emmen heeft het besluit genomen om een leerwerkbedrijf (LWB) in de vorm van een overheidsvennootschap in te richten. Deze vorm komt het beste tegemoet aan de wens tot meer flexibiliteit, efficiëntie en bedrijfsmatig werken.

Het LWB wordt gevormd door de huidige afdeling Leren en Werken van de gemeente Emmen en enkele onderdelen van EMCO-groep. Het op te richten LWB NV en de GR EMCO-groep zijn twee zelfstandige bestuurlijk-juridische entiteiten die omwille van de effectiviteit in de realisatie van de beleidsopdracht en de efficiency in de bedrijfsvoering in de praktijk zeer nauw met elkaar samenwerken. De GR EMCO-groep blijft bestaan als zelfstandige publiekrechtelijk orgaan van de drie BOCE-gemeenten. Het LWB is een zelfstandige privaatrechtelijk vormgegeven organisatie met als enig aandeelhouder Emmen.

De missie van het LWB is mensen in staat stellen zich optimaal te ontwikkelen naar een passende (werk)plek in de samenleving. Ons gewaagd doel is dat we altijd een succesvolle match realiseren. Deze missie voeren we uit met gedreven en betrokken professionals.

Onze dienstverlening is gebaseerd op de visie dat elke werkzoekende werkt naar zijn of haar vermogen, waarbij uitstroom naar werk voorop staat. Voor mensen met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt vraagt duurzame arbeidsdeelname om het gericht investeren in kansen en begeleiding op de werkplek. Zelfsturing is de basis voor de aanpak van arbeidsontwikkeling binnen het LWB. Voor personen zonder enige ontwikkelmogelijkheden of perspectief op werk vindt doorverwijzing plaats naar De Toegang.

Zonder banen geen werk. Om te zorgen dat zoveel mogelijk mensen betaald werk krijgen is het nodig dat het LWB werkgevers aan zich bindt. Wij willen een partner zijn van werkgevers in de regio Emmen. Onze werkgeversbenadering is gebaseerd op persoonlijk contact en het opbouwen van langdurige relaties.

Het LWB werkt binnen een netwerk van maatschappelijke organisaties, gemeenten, onderwijsinstellingen en ondernemers binnen de regio. We gaan allianties aan om onze missie te realiseren en staan open voor initiatieven van externe partijen.

Wij leveren de volgende diensten:

- Het stimuleren van bedrijven om werkzoekenden in dienst te nemen of een werkplek te bieden en hen hierbij te ondersteunen en te faciliteren;
- Begeleiding in ondersteuning van personen die vallen onder de Participatiewet bij hun ontwikkeling naar werk of (terug) naar school;
- Het zorgen voor handhaving van de leerplicht en uitvoering geven aan RMC.

Wij zijn een lerende organisatie waarin medewerkers voortdurend hun werk kritisch beschouwen en elkaar durven aan te spreken op de kwaliteit van het uitgevoerde werk. De medewerkers hebben vooral een coachende en adviserende rol, waarbij werkzoekenden worden ondersteund om hun eigen weg te volgen naar werk of opleiding.

Bij de plaatsing van medewerkers in het LWB is het sociaal plan van de gemeente Emmen van toepassing. Het personeel LWB krijgt een aanstelling als ambtenaar. Daarbij worden de CAR UWV en de rechtspositieregeling van Emmen gevolgd. De betrokken medewerkers van de gemeente gaan over naar het LWB en krijgen daar een aanstelling. Het plaatsingsplan wordt opgesteld door de beoogd kwartiermaker/directeur van het LWB. De medewerkers van EMCO-groep gaan in eerste instantie over door middel van detachering.

Het LWB wordt een zelfstandige privaatrechtelijke organisatie in de vorm van een NV. Aan de hand van de doelomschrijving, taken en verantwoordelijkheden zijn statuten opgesteld. De governance wordt gevormd door een Algemene vergadering van aandeelhouders (AVA), Raad van Commissarissen (RvC) en een directie.

Om horizontale samenwerking tussen het LWB en GR EMCO-groep mogelijk te maken, wordt een dochtervennootschap opgericht. Aan de belastingdienst is gevraagd om een uitspraak te doen over de vraag hoe het LWB fiscaalrechtelijk moet worden beschouwd. Bij het opstellen van de begroting 2018 zijn we vooralsnog uitgegaan van het standpunt dat alle btw die bij de uitvoering van de participatie-opgave door het LWB aan de gemeente Emmen in rekening is gebracht, gecompenseerd kan worden via het btw compensatiefonds.

Het LWB wordt gehuisvest binnen de locatie van EMCO-groep. Het LWB wil een flexibele en slagvaardige organisatie zijn, die in staat is om snel in te spelen op externe ontwikkelingen. Dit vraagt om een goed ingerichte organisatie waar de medewerkers optimaal gefaciliteerd worden in het uitvoeren van hun werkzaamheden.

Om het veranderingsproces naar het nieuw te vormen LWB goed te laten verlopen wordt een communicatieplan uitgevoerd. Wij nemen de medewerkers van het LWB mee in het veranderproces door het organiseren van inspiratiesessies. Wij gaan actief op zoek naar ambassadeurs in ons netwerk die onze visie en doelstellingen wil helpen uitdragen. Onze marketingpositionering wordt vertaald in een bedrijfsnaam, marketingconcept en huisstijl die past bij onze identiteit.

Wij leggen verantwoording af aan de gemeente Emmen in haar rol als opdrachtgever en eigenaar. Op basis van het door de gemeente Emmen aangereikte beleid stelt het LWB jaarlijks een participatienota op. In deze nota worden afspraken gemaakt over de resultaten die het LWB dient te leveren ten aanzien van uitvoering van de Participatiewet en de Leerplichtwet. Het bestuur van het LWB legt verantwoording af aan de aandeelhouder/eigenaar (AVA) door jaarlijks een jaarrekening en bestuursverslag op te maken.

In dit bedrijfsplan gaan we uit van een basisbegroting voor het LWB, waarbij het uitgangspunt is dat het LWB moet kunnen functioneren met uitsluitend inzet van middelen van de gemeente Emmen. De begroting is opgebouwd op basis van de volgende onderdelen: personele lasten, overige organisatiekosten, baten en lasten Participatiebudget en lasten loonkostensubsidies voor baanafsprakenbanen en nieuw beschut werk.

Financiële implicaties voor de gemeente Emmen hebben betrekking op de personele lasten, overige organisatiekosten en incidentele, eenmalige kosten. De dekking van de personele lasten gaat uit van een toename van de dekking uit algemene middelen van de gemeente Emmen. Door de verzelfstandiging van het LWB ontstaat er bij de gemeente Emmen een bezuinigingstaakstelling. De incidentele, eenmalige kosten bestaan uit een start- of werkkapitaal, transitie/aanloopkosten en de kosten van noodzakelijke verbouwingen in het pand van EMCO-groep. De financiële implicaties zijn betrokken bij de kadernota 2018.

De samenwerking tussen LWB en EMCO-groep leidt tot een voordelig effect op de exploitatie van EMCO-groep.

Inleiding

Aanleiding

In juni/juli 2016 hebben de BOCE gemeenten een besluit genomen over een nieuwe uitvoeringsstructuur voor werk en participatie. Op basis van een onderzoek waarbij twee uitvoeringsvarianten zijn uitgewerkt, is uiteindelijk de keuze gemaakt voor het centrummodel. Bestuurlijk is vanuit alle drie de gemeenten aangegeven dat sturing en flexibiliteit belangrijke wegingsfactoren zijn. Het centrummodel voldoet hieraan het beste.

In het centrummodel nemen Borger-Odoorn en Coevorden niet deel in het LWB en geven zelf vorm aan de uitvoering aan hun re-integratie- en participatietaken. In dit model wordt de gemeente Emmen volledig eigenaar en bestuurlijk verantwoordelijk voor een Leerwerkbedrijf dat de re-integratie- en participatietaken uitvoert voor de gemeente Emmen. De gezamenlijke uitvoering van de Wsw via de GR EMCO-groep blijft ongewijzigd. De leerwerkstructuur in het centrummodel bestaat uit twee afzonderlijke organisaties die in de uitvoering nauw samenwerken.

De gemeenteraad Emmen heeft daarnaast ingestemd met het besluit het leerwerkbedrijf in de vorm van een overheidsvennootschap in te richten. Deze vorm komt het beste tegemoet aan de wens tot meer flexibiliteit, efficiëntie en bedrijfsmatig werken.

Totstandkoming van het bedrijfsplan

Met deze door de raad vastgestelde kaders zijn we aan de slag gegaan met de inrichting van het nieuw te vormen leerwerkbedrijf (LWB). De werkgroepen Dienstverlening, Personeel, Juridische gevolgen, Communicatie en Financiën zijn in september met hun opdracht gestart. Dit heeft geresulteerd in het voorliggende bedrijfsplan LWB (in oprichting). De naam van het nieuwe LWB dient nog te worden bepaald.

Door middel van de inrichting van een klankbordgroep en het organiseren van medewerkersbijeenkomsten zijn de medewerkers van het toekomstige LWB meegenomen in de ontwikkelingen en is hen ook gevraagd om mee te denken en input te leveren. In de tweede helft van 2017 gaan we samen aan de slag met de daadwerkelijke implementatie om klaar te zijn voor het officiële startmoment van LWB dat op 1 januari plaatsvindt.

Leeswijzer

Het bedrijfsplan start in hoofdstuk 1 met een beschrijving van de missie, visie en strategische uitgangspunten. Waar gaan we voor en waar staan we voor? Hoofdstuk 2 tot en 4 bevat ons dienstverleningsconcept. Hoofdstuk 5 geeft een beschrijving van ons netwerk en de samenwerking met ketenpartners. De rest van het bedrijfsplan bevat een beschrijving van de organisatie die volgens ons het beste past bij het dienstverleningsconcept. We beschrijven in hoofdstuk 6 tot en met 10 achtereenvolgens de juridische inrichting, personeel, organisatie en inrichting, communicatie, en de wijze van monitoring en verantwoording. In het laatste hoofdstuk gaan we in op de financiën en de begroting 2018. In dit bedrijfsplan staan de hoofdlijnen. Opgeleverde stukken vanuit de werkgroepen hebben we opgenomen in een bijlagenboek.

1 Missie, visie en strategische speerpunten

Het leerwerkbedrijf (LWB) is verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet. Met het omschrijven van de missie, visie en de strategie wordt zowel de basisfilosofie van de organisatie beschreven als ook een toekomstbeeld geschetst. Welke doelen streeft het LWB na en over welke kwaliteiten en kernwaarden beschikt de organisatie?

1.1 Missie

De missie van het LWB is de volgende:

Mensen in staat stellen zich optimaal te ontwikkelen naar een passende (werk)plek in de samenleving

Dit is waar alle medewerkers van het LWB zich elke dag voor inzetten, om zo bij te dragen aan een onafhankelijk en zelfstandig bestaan van mensen. Ons gewaagd doel is dat we altijd een succesvolle match realiseren. IEDEREEN WERKT!

1.2 Kernwaarden

De kernwaarden van het LWB zijn:

Respect

Wij gaan op een respectvolle en eerlijke manier om met onze werkzoekenden, werkgevers, stakeholders en collega's. Dit uit zich in een open houding waarin luisteren, aandacht en het tonen van betrokkenheid voorop staan. Op basis van vertrouwen gaan we met elkaar om.

Eenvoud

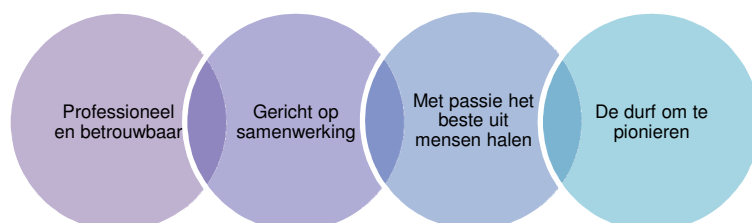
Onze werkwijze is transparant, open en helder. We zijn toegankelijk en communiceren in simpele en duidelijke taal. We werken met korte lijnen en zo regelarm mogelijk.

Resultaatgericht

Wij werken met duidelijke en concrete doelen. Onze medewerkers werken in een professionele omgeving, waarin helder is wat van iedere medewerker wordt verwacht. Monitoring van de gestelde doelen is een vast onderdeel van resultaatgericht werken.

1.3 Kernkwaliteiten

Onze medewerkers vormen het hart van het LWB. We werken met gedreven en betrokken professionals die beschikken over de volgende kernkwaliteiten:



1.4 Visie

Gewerkt wordt vanuit de volgende visie op werk en werkzoekende: Elke werkzoekende werkt naar zijn of haar vermogen, waarbij uitstroom naar werk altijd voorop staat. Werk moet zo regulier mogelijk zijn, voor mensen met en zonder arbeidsbeperking. Mensen hebben behoefte aan individueel maatwerk en aandacht. Voor mensen met een overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt vraagt duurzame arbeidsdeelname om het gericht investeren in kansen en begeleiding op de werkplek. Mensen waarvoor de afstand tot de arbeidsmarkt te groot is, vragen steun bij vrijwilligerswerk, zijn in beeld voor een participatieplaats of sociale activering. Of zij ontvangen een vorm van arbeidsmatige dagbesteding. Voor jongeren wordt speciaal ingezet op begeleiding terug naar school, werk of een andere vorm van activering.

Dit maatwerk is te organiseren als de nieuwe zienswijzen in het sociaal domein zoals eigen kracht, eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid ook de basis zijn voor de aanpak van arbeidsontwikkeling binnen het LWB. Een actieve rol van de werkzoekende zelf (en hun netwerk) in het vinden en behouden van een passende werkplek is essentieel.

1.5 Strategische speerpunten

Om de visie te kunnen realiseren zijn voor de komende jaren de volgende strategische speerpunten bepaald:

1. Een gerichte werkgeversbenadering

Zonder banen geen werk. Om te realiseren dat zoveel mogelijk mensen betaald werk krijgen is het nodig dat het LWB werkgevers aan zich bindt. Hiervoor is een gerichte werkgeversbenadering noodzakelijk. Het LWB wil een partner zijn van werkgevers in de regio Emmen, waarbij we de werkgever helpen bij het invullen van hun vacatures door het aanleveren van geschikte kandidaten uit ons bestand. We faciliteren, ondersteunen en geven advies. Niet alleen met betrekking tot personeelsvraagstukken, maar ook bij vragen over de brede gemeentelijke dienstverlening helpen wij hen op weg. Onze werkgeversbenadering is gebaseerd op persoonlijk contact en het opbouwen van langdurige relaties. De werkgeversadviseur is hierbij sparringpartner van de (potentiële) werkgever.

Hierbij is het van belang te onderstrepen dat de focus bij het werkgeverscontact niet meer puur uitstroomgericht is. Bij deze benadering waren de relaties vluchtiger en gefocust op het resultaat. Nu het bestand door verbreding van de doelgroep Participatiewet niet meer direct aansluit op de vraag van de werkgever, wordt van de werkgever gevraagd dat deze bereid is mee te denken bij het vinden van creatieve oplossingen. Om dit te bereiken is een goede relatie, gebaseerd op onderling respect, vertrouwen en wederzijds belang een voorwaarde. De werkgeversadviseur zal deze relatie met de werkgevers in de organisatie moeten opbouwen en onderhouden.

2. Zelfsturing als leidend principe

De wijze waarop wij onze doelgroep benaderen is gebaseerd op het bevorderen van zelfsturing van de werkzoekende. Zelfredzaamheid en eigen regie van werkzoekenden zien we als een belangrijke succesfactor voor optimale participatie. Onze inspanningen zijn gericht op het vergroten van het vermogen om zelfstandig keuzes te maken, doelen te stellen en te bereiken. Het bevorderen van zelfinitiatief en eigen verantwoordelijkheid staan hierbij centraal.

Zelfsturing betekent niet dat de werkzoekende aan zijn lot wordt overgelaten. Zelfsturing betekent dat het perspectief van de werkzoekende meer centraal staat, en dat diens mogelijkheden het vertrek- en richtpunt zijn van de ondersteuning door de werkcoach. Het aanboren van het zelfsturend vermogen van de werkzoekende vergroot de motivatie van de werkzoekende. Uit de praktijk blijkt dat de werkgever motivatie de belangrijkste succesfactor vindt bij een geslaagde match. Het bevorderen van zelfsturing is dus niet alleen in het voordeel van de werkzoekende zelf, maar vergroot ook de kansen

op de arbeidsmarkt.

Deze werkwijze vraagt wat van de rol van de professional. Van hem/haar wordt gevraagd de werkzoekende te coachen en te stimuleren, betrokkenheid te tonen, afstand te bewaren, maar waar nodig ook in te grijpen. De professional moet dan ook beschikken over het nodige gereedschap – kennis, vaardigheden, technieken – en weten hoe dat gereedschap moet worden gebruikt.

3. Samenwerking binnen een netwerkomgeving

Het LWB werkt binnen een netwerk van maatschappelijke en welzijnsorganisaties, gemeenten, onderwijsinstellingen en ondernemers binnen de regio. Waar we als onderdeel van de gemeente voorheen gewend zijn om te werken als opdrachtgever of bepaler, wil het LWB zijn dienstverlening anders organiseren. De eindgebruiker staat centraal en niet de organisatie. Daarvoor hebben we andere organisaties nodig, met wie we ons verbinden.

Dat vergt afspraken op basis van wederkerigheid en wederzijds belang. Het LWB gaat allianties aan om haar missie te realiseren. We staan open voor initiatieven van externe partijen, waarbij we deze initiatieven beoordelen op aansluiting bij onze missie, innovatie en (maatschappelijk) effect. Deze externe gerichtheid vraagt een specifieke wijze van organiseren, maar ook een houding van de leidinggevenden en uitvoerende medewerkers van het LWB gericht op samenwerking met andere partijen.

CONCEPT

2 Het dienstverleningsmodel

In dit hoofdstuk komt het dienstverleningsmodel aan de orde. In de hoofdstukken hierna wordt dieper ingegaan op enkele belangrijke elementen uit dit dienstverleningsmodel.

2.1 Dienstverlening (wat)

Het LWB levert de volgende diensten:

1. Het stimuleren van bedrijven om werkzoekenden in dienst te nemen of een werkplek te bieden en hen hierbij te ondersteunen en te faciliteren;
2. Begeleiding in ondersteuning van personen die vallen onder de Participatiewet bij hun ontwikkeling naar werk of (terug) naar school;
3. Het zorgen voor handhaving van de leerplicht en uitvoering geven aan RMC.

Schematisch ziet de dienstverlening er als volgt uit:



Daar horen de volgende taken bij:

- Door middel van diagnose het in beeld brengen van de mogelijkheden (en beperkingen) van de werkzoekende;
- Ondersteuning bij ontwikkeling, begeleiding bieden en passende instrumenten inzetten;
- Het realiseren van een match tussen werkgever en werkzoekende;
- Acquisitie van vacatures en adviseren van werkgevers over personeelsvraagstukken;
- Handhaving ten aanzien van re-integratie, zoals nakomen van afspraken en voldoen aan wettelijke verplichtingen;
- Ontwikkeling van voorzieningen, instrumenten en projecten die aansluiting tussen vraag en aanbod verbeteren;
- Uitvoering van leerplicht/RMC;
- Ondersteuning startende en gevestigde zelfstandigen;
- Inkopen van (aanvullende) voorzieningen en instrumenten.

2.2 Dienstverlening (aan wie)

Het LWB levert haar diensten aan de volgende doelgroepen:



2.3 Uitgangspunten dienstverlening

De dienstverlening van het LWB is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- De werkzoekende ontwikkelt zich. Het LWB ondersteunt en faciliteert deze ontwikkeling en handhaaft de regels waarbinnen deze plaatsvindt;
- De werkzoekende staat centraal. De werkzoekende leert zijn mogelijkheden en beperkingen kennen. Het LWB ondersteunt dat proces;
- Het LWB heeft de mogelijkheden en beperkingen van (alle) deelnemers in beeld zodat een goede match gemaakt kan worden met vacatures/vragen van bedrijven. LWB heeft daartoe frequent en intensief klantcontact;
- Werkgevers kunnen bij het LWB (als onderdeel van het WSP Drenthe) terecht als zij vacatures/werk hebben en/of informatie willen over regelingen en voorzieningen;
- Het LWB biedt een basis aan instrumenten en voorzieningen waar alle deelnemers gebruik van (kunnen) maken;
- Het LWB biedt maatwerk waar dit nodig is om kansen op werk te vergroten
- Het LWB zorgt voor een flexibel aanbod aan voorzieningen instrumenten, afgestemd op de mogelijkheden van de arbeidsmarkt en de werkzoekenden aansluitend op plannen van bedrijven zelf (innovatie);
- De dienstverlening is tegelijkertijd aanbod- en vraaggericht: we ondersteunen werkzoekenden bij het vinden van een baan en we ondersteunen werkgevers bij het vinden van een (personele) oplossing.
- Personen die geen ontwikkelingsmogelijkheden en geen arbeidsmarktperspectief hebben, worden verwezen naar de "Toegang".



3 Werkgeversdienstverlening

Het doel van onze werkgeversdienstverlening is om de vraag en behoefte van de (potentiële) werkgever zo goed mogelijk te bedienen. Deze dienstverlening is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

3.1 Opbouwen van langdurige relaties

De focus ligt op het opbouwen van langdurige relaties, het op tijd leveren van onze diensten en het leveren van diensten boven klantverwachtingen. We willen gespreks- en sparringpartner zijn voor de werkgevers, kennen de behoeftes en verdiepen ons in de knelpunten en vraagstukken rondom arbeid en personeel. Wij staan dicht bij de werkgevers, leveren maatwerk en zijn een betrouwbare partner.

Door middel van een branchegerichte aanpak brengen wij potentiële werkgevers in kaart en werken wij op basis van een acquisitieplan. Onze werkwijze met betrekking tot acquisitie is gericht op face-to-face contact en een persoonlijke benadering.

Sociaal ondernemerschap willen we bevorderen door hier o.a. in onze marketing aandacht aan te schenken. Daarnaast motiveren we organisaties tot het ontwikkelen van sociaal inkoopbeleid en stimuleren we initiatieven van werkgevers gericht op het bieden van oplossingen voor onze doelgroep.

3.2 Ontzorging van de werkgever

Wij gaan op zoek naar werkgevers die bereid zijn om werknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt een werkplek te bieden. Deze ondernemers faciliteren en ontzorgen wij door inzet van instrumenten en voorzieningen zoals proefplaatsingen, begeleiding en nazorg. We zijn in staat om op basis van onze vakkennis toegevoegde waarde te creëren. Voorbeelden hierbij zijn methodieken van jobcreation, kennis van het beschrijven van goede profielen, kennis van regelgeving en het kunnen organiseren van ontzorging.

We willen zo waardevol mogelijk zijn voor een werkgever en daarom niet weglopen voor vragen die niet direct in zijn belang liggen. We gaan het gesprek met de werkgever breed aan. Door veel verbindingen te leggen met andere partners in de regio (UWV en Werkgeversservicepunt) en afdelingen van de gemeente zijn we in staat de werkgever optimaal te bedienen.

Voorop staat de wens en ambitie dat werkgevers onze kandidaten zelf in dienst nemen. Uit de praktijk blijkt dat sommige werkgevers hiertoe (in eerste instantie) niet toe bereid zijn, omdat men geen werkgeversrisico wilt lopen. Het LWB wil de mogelijkheden verkennen om hiervoor een detachingsfaciliteit in te richten. Uitgangspunten bij de inzet van detacheren zijn:

- Detacheren wordt ingezet als ontwikkelinstrument en is onderdeel van een traject naar reguliere uitstroom. Dit betekent dat een detachingsplek altijd tijdelijk van aard is, waarbij aan de inlenende organisatie wordt gevraagd de intentie uit te spreken dat bij goed functioneren de gedetacheerde medewerker in dienst wordt genomen;
- Detachering wordt zowel ingezet voor werkzoekenden met of zonder arbeidsbeperking. Voor inlenende werkgevers telt een gedetacheerde baanafsprakbaan (BAB) medewerker mee voor het quotum. De loonkostensubsidie BAB wordt verrekend met het detacheringstarief. Naast dit voordeel kan de inlenende organisatie gebruik maken van voorzieningen zoals een proefplaatsing en jobcoaching.
- De frontoffice van het detachingsproces (acquisitie, matching en begeleiding) wordt belegd bij het LWB. Het juridische werkgeverschap en backoffice-activiteiten worden in eerste instantie belegd bij een externe partij, waarbij gedurende 2018 kennisoverdracht naar EMCO-groep plaatsvindt. Uiteindelijk is het de bedoeling dat het werkgeverschap en de backoffice bij EMCO-groep wordt belegd.

3.3 Realiseren van een geslaagde match

Uiteindelijk draait alles om een geslaagde match. Een gemotiveerde kandidaat staat hierbij voorop. Dit betekent dat het een voorwaarde is dat we onze werkzoekenden in zicht hebben, niet alleen met betrekking tot hun competenties, kennis en vaardigheden maar vooral als het gaat om hun houding en gedrag. De basisdienstverlening van het LWB is dan ook gericht op het zodanig ontwikkelen en begeleiden van de werkzoekende dat hij/zij klaar is voor de arbeidsmarkt. Deze afstemming tussen aanbod en vraag is de crux van onze dienstverlening. Dit vraagt om een open en constructieve samenwerking tussen de coach en de werkgeversadviseur binnen het LWB. Deze professionals krijgen de noodzakelijke ondersteuning in de vorm van kennisbevordering, methodieken en systemen.

3.4 Samenwerking binnen de regio

Het LWB ziet het belang van samenwerking met het Werkgeversservicepunt en het UWV. Dit uit zich o.a. door het delen van vacatures en kennis over de arbeidsmarkt. De werkgeversadviseurs zijn op de hoogte van wat er speelt binnen de arbeidsmarktregio.

Om de werkgeversbenadering te versterken en de slagkracht te vergroten zoekt het LWB bewust de verbinding met het Werkgeversservicepunt, de arbeidsmarktregio en UWV. Daarbij maken we ook gebruik van de kennis en het werkgeversnetwerk van de afdeling Economische Zaken van de gemeente Emmen en van EMCO-groep. We ontwikkelen een gezamenlijke werkgeversbenadering met behoud van onze eigen identiteit.

CONCEPT

4 Dienstverlening doelgroep

In de geest van de Participatiewet richten we ons op alle groepen die in staat zijn tot enige vorm van arbeid. Die met andere woorden kunnen werken, ondanks eventuele arbeidsbeperkingen (doelgroep A). Voor de groep die geheel niet in staat is tot arbeidsvermogen zetten we geen re-integratiemiddelen in. Voor deze groep (doelgroep B) is het aanbod gericht op participatie en meedoen.

4.1 Een ontwikkelgerichte aanpak gericht op zelfsturing

Onze dienstverlening aan de doelgroep is gericht op het maximaal ontwikkelen van de werkzoekende. We werken met een ontwikkelgerichte aanpak gericht op het bevorderen van zelfsturing, het nemen van eigen initiatief en zelfverantwoordelijkheid. Deze aanpak is ingericht op basis van een generiek proces, binnen dit proces is het mogelijk om maatwerk te leveren.



De werkzoekende bepaalt samen met zijn coach het te bereiken einddoel en welke stappen ondernomen moeten worden om dit einddoel te bereiken. Het LWB biedt hierbij een omgeving waarin de werkzoekende met behulp van diagnose- en ontwikkelinstrumenten inzicht krijgt in zijn eigen mogelijkheden en beperkingen en ondersteuning krijgt bij het behalen van zijn/haar doelen. Met dit traject wordt beoogd een sluitende aanpak te realiseren, waarbij de werkzoekende tijdens het uitvoeren van dit traject altijd een zinvolle dagbesteding heeft dat bestaat uit werken, leren of een combinatie van werken en leren.

4.2 Jongeren (27-)

Speciale aandacht is er voor jongeren. Uitval van jongeren moet zoveel mogelijk worden voorkomen. Het is van belang dat jongeren aansluiting vinden op de arbeidsmarkt. Het 'school-first' principe is hierbij leidend. De inzet blijft op het behalen van startkwalificaties voor werkloze jongeren die deze startkwalificaties nog niet bezitten. De eigen verantwoordelijkheid wordt benadrukt door hen eerst zelf in de eerste vier weken actief op zoek te laten gaan naar werk of naar mogelijkheden voor het volgen van regulier onderwijs, alvorens aanspraak te kunnen maken op een bijstandsuitkering.

De kracht van onze aanpak ligt in de ketenbenadering, waarbij Leerplicht, RMC en arbeidstoeleiding binnen het LWB met elkaar zijn verbonden. RMC werkt regionaal en hebben jongeren in beeld die anderen niet zien. Ook is de verbinding met onderwijs belangrijk. Vroegtijdig oppakken van de jongeren en goed overleg met het onderwijs werkt.

Binnen de doelgroep jongeren vinden we een deel kwetsbare jongeren. Dit zijn jongeren die in het verleden in de Wajong of in de WSW terecht kwamen. Het gaat hierbij voornamelijk om jongeren afkomstig van de Praktijkschool, het speciaal onderwijs en Entree onderwijs. Deze jongeren vragen om een specifieke benadering. Op basis van de ervaringen die in de pilot 'Aanpak kwetsbare jongeren' worden opgedaan, wordt een speciaal voor deze jongeren ontwikkelde werkwijze binnen het LWB opgenomen.

4.3 Doelgroep personen met arbeidsbeperkingen

Het LWB is ook verantwoordelijk voor het naar werk begeleiden van mensen met een arbeidsbeperking. We begeleiden werkzoekenden die geregistreerd staan in het doelgroepregister naar een baanafpraakbaan. We gebruiken hiervoor alle instrumenten en voorzieningen die de Participatiewet biedt, zoals proefplaatsing, loonkostensubsidie, jobcoaching, de no-riskpolis en eventuele werkplekaanpassing. Daarnaast is het LWB verantwoordelijk voor het toeleiden van mensen met een indicatie beschut werken naar een beschutte werkplek. De uitvoering van het beschut werken binnen de Participatiewet wordt belegd bij EMCO-groep. In samenwerking met de afdeling MZZ maken we maximaal gebruik van de mogelijkheden binnen de WMO en de Participatie om te voorkomen dat mensen met een arbeidsbeperking tussen wal en schip komen te vallen.

4.4 Bijzondere doelgroepen

De volgende bijzondere doelgroepen worden onderscheiden:

Bbz

Voor bestaande zelfstandigen of uitkeringsgerechtigden die zelfstandig willen worden, gelden andere wettelijke regels. Dit vraagt om specifieke kennis. De uitvoering van Bbz blijft voorlopig onderdeel van het LWB. Wij gaan onderzoeken op welke wijze Bbz het beste gepositioneerd kan worden. Uitgangspunt hierbij is dat het voor ondernemers laagdrempelig is.

Aanpak dak- en thuislozen en ex-gedetineerden

Deze doelgroep vraagt om een specifieke specialistische benadering. Waar mogelijk kan deze doelgroep op onderdelen gebruik maken van het reguliere proces, mits men over arbeidsvermogen beschikt.

Niet-uitkeringsgerechtigden

Dit betreft een zeer diverse doelgroep die geen recht heeft op inkomensondersteuning. De diversiteit van de doelgroep geldt zowel voor wat betreft de kansen op de arbeidsmarkt als voor hun financiële positie. Aan de hand van de mogelijkheden op de arbeidsmarkt kan de dienstverlening op maat worden bepaald. Met de inzet van re-integratie instrumenten voor deze groep wordt terughoudend omgegaan. Uitzondering zijn hierbij de kwetsbare jongeren zonder uitkering die vanuit het Praktijkonderwijs, Speciaal onderwijs, Entree-opleiding en VMBO-basisberoepsgerichte (BB) leerweg begeleid worden naar werk of scholing.

4.5 Verwijzing doelgroep zonder arbeidsvermogen en ontwikkelpotentieel

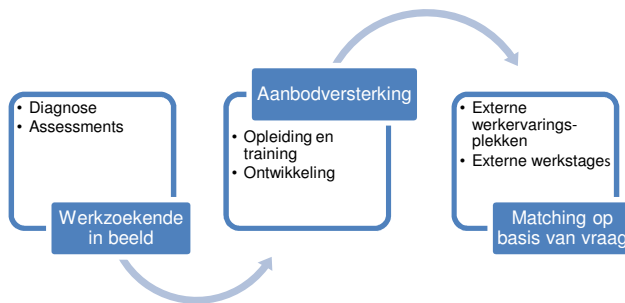
Voor mensen die tot de doelgroep Participatiewet behoren maar niet beschikken over arbeidsvermogen en ontwikkelpotentieel, heeft het LWB een verwijzende functie. Voor deze personen (doelgroep B) zetten we geen re-integratiemiddelen in, maar hebben we een verwijzende functie naar De Toegang. De Toegang is de plek waar inwoners van de zes gebieden in de gemeente Emmen terecht kunnen als zij gebruik willen maken van maatschappelijke voorzieningen, zoals o.a. (arbeidsmatige) dagbesteding, individuele begeleiding maar ook schulddienstverlening. Hier ligt een raakvlak met onze Participatiedoelgroep. Samen met de betrokken coördinatoren van De Toegang maken wij heldere afspraken over de wijze waarop overdracht en afstemming (over en weer) dient plaats te vinden.

4.6 Ondersteunende processen

Ten behoeve van het primaire proces zijn, naast de PIOFACH taken¹, de volgende ondersteunende processen te onderscheiden.

Inkoop scholing en ontwikkeling

Het primaire proces van het LWB is gericht op het diagnosticeren, ontwikkelen en begeleiden van werkzoekenden naar werk of (terug) naar school. De inkoop is dan ook gericht op drie doelen binnen dit primaire proces:



Uitgangspunten bij inkoop

- Indien groepen werkzoekenden scholing en ontwikkeling nodig hebben, is de vraag van de arbeidsmarkt en het aanbod van werkzoekenden leidend. Scholing wordt niet eerder ingekocht dan aanbod van werkzoekenden duidelijk is, in aantal en niveau.
- Diagnose, ontwikkeling en het aanleren van basis- en werknemersvaardigheden vormen de basis van de dienstverlening. Deze dienstverlening voert het LWB, zonodig met EMCO-groep, zelf uit.
- Indien aanvullende scholing en ontwikkeling nodig is om aan een baan te komen, kan dit worden ingekocht. Inkoop van deze instrumenten vindt via de volgende wijze plaats:
 1. Het zo regulier mogelijk plaatsen van een werkzoekende staat voorop. Dit betekent dat waar door inkoop van instrumenten de werkgever zelf betrokken kan worden, dit de eerste voorkeur heeft;
 2. Indien betrokkenheid van een werkgever niet mogelijk is, wordt gekeken naar de mogelijkheden binnen EMCO-groep;
 3. Mocht zowel inkoop bij de regulier werkgever als bij EMCO-groep niet voorhanden zijn, dan wordt extern ingekocht.
- Maatwerk in het traject moet altijd mogelijk zijn, niet het traject maar het te behalen einddoel is bepalend. Bij individuele inkoop bespreekt de werkzoekende met de coach de mogelijkheden. Op basis van kwaliteit, prijs en toegankelijkheid wordt een beoordeling gemaakt.
- Initiatieven van buiten worden aangemoedigd, omdat hier innovatieve ideeën uit voortkomen en er een actieve verbinding blijft met de samenleving.
- Er wordt altijd een bedrijfseconomische afweging gemaakt bij het besluit wel of niet in te kopen. Beschikbare budgetten zijn hierbij taakstellend.

Indien inkoop plaatsvindt wordt bij de start altijd een overeenkomst afgesloten waarin in ieder geval een goede doelomschrijving, monitor- en verantwoordingsinformatie en het financiële proces wordt vastgelegd. Schematisch ziet het inkoopmodel er als volgt uit:

¹ Personeel, Informatisering, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting

Pro-actieve inkoop	Initiatieven van buiten	Inkoop beheer
<ul style="list-style-type: none"> • Inkoop bij werkgevers of ketenpartners • Behoeft op basis van bestandsanalyse en marktkansen 	<ul style="list-style-type: none"> • Betaling op basis van van impact • Benutten SROI • Financiering innovatieve initiatieven 	<ul style="list-style-type: none"> • Selectie en beoordeling • Contractering en implementatie • Monitoring en evaluatie

Handhaving

De handhaving op de re-integratieverplichting (=feitelijk opleggen van de maatregel) en op sollicitatiegedrag wordt ondergebracht binnen het LWB.

Handhaving op het nakomen van de re-integratieverplichting is niet louter een repressieve handhavingsactie. Doel is ook om te komen tot gedragsbeïnvloeding c.q. het bijbrengen van werknemersvaardigheden. Deze activiteit past prima binnen het LWB.

De verzuimcontrole wordt ondergebracht binnen het LWB. De korte lijnen met de werkcoach/medewerkers LWB en het snel kunnen anticiperen op het verzuim zijn belangrijke argumenten om de activiteit in het LWB onder te brengen.

Handhaving in het kader van fraudebestrijding is momenteel belegd bij team Handhaving en Invordering (HI) en zal zo blijven. Opsporing van uitkeringsfraude is kerntaak van dit team. Met het team HI worden afspraken gemaakt over een goede rolverdeling en uitwisseling van gegevens.

Beleid en kwaliteit

Het LWB is verantwoordelijk voor de uitvoering van het gemeentelijk re-integratiebeleid. De gemeente blijft verantwoordelijk en bevoegd voor het gemeentelijk beleid. Het LWB heeft een adviserende rol ten aanzien van de ontwikkeling van het strategische beleid rondom de Participatiewet, Leerplicht en RMC. In het LWB blijft een beleids- en kwaliteitsfunctie om deze reden nodig, zowel ten behoeve van beleidsontwikkeling als om vertaling van dit beleid naar werkprocessen en verbeteren/toetsen van kwaliteit. Zie verder hoofdstuk Personeel.

5 Samenwerking binnen een netwerk

Het LWB opereert in een dynamisch speelveld met verschillende belanghebbende partijen. Het versterken van de samenwerking en verbinding met deze partijen is één van de speerpunten voor de komende tijd. We realiseren ons dat samenwerking in het netwerk en in de keten noodzakelijk is om onze doelstellingen te realiseren.

Vanuit haar opdracht om met name de doelgroep Participatiewet met ontwikkelingsmogelijkheden (doelgroep A) te bemiddelen naar regulier werk, wordt er nauw samengewerkt met een aantal afdelingen van de gemeente Emmen en externe organisaties.

5.1 Opdrachtgevers

De gemeente Emmen is dé opdrachtgever (en eigenaar) van het LWB. Daarnaast staat onze dienstverlening ook open voor andere mogelijke opdrachtgevers, zoals de gemeente Borger-Odoorn en de gemeente Coevorden.

5.2 Betrokken afdelingen gemeente Emmen

Met name met de afdeling Inkomen (uitkeringsverwerking, vaststellen rechtmatigheid, handhaving, invordering en kwaliteit), team Economische zaken (nauwe verbinding met werkgeversadviseurs) en de afdeling OBD (strategische beleidsvorming) vindt intensieve samenwerking plaats.

5.3 Werkgevers

Samenwerking met werkgevers wordt geïntensiveerd (zie ook hoofdstuk 3). Vanuit het uitgangspunt dat in de markt georganiseerd wordt wat mogelijk is, organiseren we samen met ondernemers toeleidings- en scholingstrajecten, bij voorkeur in de infrastructuur van diezelfde werkgevers. Mocht dat niet mogelijk zijn, dan kan de infrastructuur van het LWB en EMCO-groep gebruikt worden om aan de wensen van ondernemers tegemoet te komen. Het huidige experiment, waarbij een ondernemer in de techniek werkzoekenden diagnosticeert, traint en schoolt voor banen bij zijn eigen organisatie of zijn netwerk wordt verbreed naar andere sectoren.

5.4 EMCO-groep

EMCO-groep is in deze netwerkomgeving een unieke en verbonden partner, waarmee het LWB een hechte samenwerkingsrelatie aangaat. Het LWB gaat met EMCO-groep samenwerken als ware het één organisatie. We delen kennis, instrumenten en maken gebruik van elkaars infrastructuur op basis van wederzijdse afhankelijkheid.

5.5 Buurtsupport en Veiligheidszorg

Met Buurtsupport en Veiligheidszorg wordt eveneens nauw en intensief samengewerkt. Binnen de infrastructuur van Buurtsupport kunnen werkzoekenden met ontwikkelpotentieel, maar met een grote afstand tot de arbeidsmarkt geplaatst worden. De stichting Veiligheidszorg biedt goede scholings- en stageplekken voor werkzoekenden die mogelijkheden hebben richting de beveiliging of het beheer van de openbare ruimte. Samen met Buurtsupport en Veiligheidszorg verkennen het LWB en EMCO-groep de mogelijkheden tot versterking van de samenwerking in de vorm van een Emmens Werkbedrijf. Onderdeel van deze verkenning is te onderzoeken hoe en op welke manier efficiencyvoordelen met deze samenwerking bereikt kunnen worden.

5.6 Onderwijs

Met het reguliere beroeps- en taalonderwijs gaat het LWB netwerkalianties aan. Vanuit de vraag van werkgevers ontwikkelen we samen met het beroepsonderwijs scholingstrajecten gericht op specifieke

branches of sectoren. Op deze manier willen we adequaat inspelen op de behoefte aan gekwalificeerd personeel op Mbo-niveau.

Met het PRO/VSO onderwijs werkt het LWB nauw samen om jongeren met een arbeidsbeperking naar reguliere werkgevers te bemiddelen en de groep voor wie dat nog niet mogelijk is adequaat te kunnen opvangen, scholen en trainen. Baanafsprakbanen (BAB) en het nieuwe beschut werken zijn belangrijke instrumenten hierbij. Het realiseren van een sluitende aanpak staat voorop.

5.7 Arbeidsmarktregio

Het LWB is actief binnen de arbeidsmarktregio Drenthe. Ten aanzien van de werkgeversdienstverlening zullen de werkgeversadviseurs zich verbinden aan hun collega's van het UWV en de andere gemeenten in het zogeheten Werkgeversservicepunt. Doel is om gezamenlijke slagkracht te ontwikkelen en voor werkgevers één aanpreekpunt te organiseren.

5.8 Samenwerking binnen de drie D's: Participatie, WMO en Jeugd

Met maatschappelijke organisaties op het terrein van de WMO (zorg en ondersteuning) en Jeugdhulpverlening (Jeugd) wordt voor doelgroep A (mensen met ontwikkelmogelijkheden) samengewerkt voor zover hun zorg- en ondersteuningsaanbod het traject richting een baan bevordert. Met name voor werkzoekenden met een arbeidshandicap (psychisch, lichamelijk, verstandelijk of sociaal) is een praktische samenwerking van groot belang en nodig om het traject richting werk succesvol te laten zijn. Participatie is dus leidend hierin. In samenwerking met MZZ en de Toegang wordt invulling gegeven aan integraal beleid rondom Volwaardig Participeren.

Voor doelgroep B (mensen zonder ontwikkelmogelijkheden en zonder perspectief op werk/school) wordt eveneens nauw samengewerkt met instanties op het terrein van de WMO en de (jeugd)hulpverlening. In dit geval betreft de samenwerking met name een doorverwijsfunctie naar De Toegang, waarbij overdracht plaatsvindt. Goede ondersteuning, dagopvang of dagbesteding is voor deze groep mensen noodzakelijk om maatschappelijk niet verder af te glijden en hulp- en ondersteuning te krijgen op die gebieden waar dat nodig is. Mochten problemen of beperkingen na verloop van tijd zodanig onder controle zijn dat een ontwikkeltraject richting werk weer tot de mogelijkheden gaat behoren, vindt terugverwijzing naar het LWB plaats.

6 Juridische inrichting

De keuze voor het centrummodel als overheidsvennootschap brengt juridische en fiscale vraagstukken met zich mee. In dit hoofdstuk worden deze vraagstukken in beeld gebracht en voorstellen tot de juridische inrichting gedaan. Daarnaast wordt de governancestructuur in beeld gebracht.

6.1 Governance

Een NV is een privaats rechtspersoon met een eigen rechtspersoonlijkheid; de vennootschap is zelfstandig drager van rechten en plichten. In een notariële akte worden de statuten van de NV opgenomen waarin de naam, zetel, doelstelling van de vennootschap worden opgenomen. De statuten omvatten eveneens de inrichting, de verdeling van macht en uitvoering van de bevoegdheden van de organen binnen een NV. De conceptstatuten zijn als bijlage toegevoegd. De belangrijkste organen binnen een NV zijn achtereenvolgens:

- a de algemene vergadering van aandeelhouders;
- b de raad van commissarissen;
- c de directie / bestuur.

Algemene vergadering van aandeelhouders (AvA)

Een aandeelhouder heeft via het bezit van aandelen zeggenschap over de onderneming door middel van de algemene vergadering van aandeelhouders. De vennootschap heeft ten opzichte van de AvA een verantwoordingsplicht en een plicht tot openbaarheid van gegevens. De AvA heeft de bevoegdheid tot benoeming, schorsing en ontslag van directie (en RvC), statutenwijzigingen, beëindiging samenwerking in vennootschapsontbinding en vaststelling balans en verlies- en winstrekening, begroting en jaarrekening.

Omdat de aandelen volledig in eigendom toebehoren aan het college van Emmen, stelt het college de statuten met bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden vast en vervult de rol van AvA. Vanuit het oogpunt van het borgen van de belangen van de grootste aandeelhouder wordt geadviseerd om een aanbiedingsclausule en een verstrekte meerderheidsregeling op te nemen. Verder ligt het voor de hand de rollen en verantwoordelijkheden van eigenaar en opdrachtgever te scheiden. De portefeuillehouder deelnemingen vervult de bevoegdheden van eigenaar en de portefeuillehouder sociaal domein vervult de bevoegdheden van opdrachtgever.

Raad van Commissarissen (RvC)

De RvC heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van de directie en algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. De RvC staat het bestuur met raad terzijde. De RvC heeft de bevoegdheid bepaalde besluiten van de directie goed te keuren. De commissarissen richten zich bij het vervullen van hun taak naar het belang van de vennootschap. De RvC gaat ook over de goedkeuring van de jaarbegroting, de winst- en verliesrekening en de jaarrekening. De RvC controleert tevens de naleving van de doelstellingen van de organisatie. Belangrijk is dan ook om de profielschets van een commissaris af te stemmen op de benodigde disciplines voor het houden van toezicht. Veelal gaat het dan om een vertegenwoordiging van financiële, juridische, commerciële en functionele componenten. De RvC wordt benoemd door de AvA, in casu het college van Emmen. De AvA benoemt op voorstel van de RvC een voorzitter, een plaatsvervangend voorzitter en een secretaris. De AvA wordt door de RvC of door de directie bijeengeroepen. Een krachtige RvC die is samengesteld op basis van een goede profielschets draagt in belangrijke mate bij aan het functioneren van de vennootschap. De beoordeling van de individuele kandidaten op basis van de bovengenoemde kwaliteiten is hierbij van groot belang.

Directie

Het bestuur van de vennootschap wordt gevormd door een directie bestaande uit een directeur. De directeur wordt benoemd door de AvA, in casu door het college van Emmen. Voordat tot benoeming wordt overgegaan zal de AvA de RvC horen. De RvC kan, al dan niet op verzoek van de AvA, een niet bindende voordracht doen tot benoeming van een directeur.

De directeur kan door de AvA te allen tijde worden geschorst of ontslagen. De directeur kan door de RvC worden geschorst, de schorsing kan door de AvA worden opgeheven.

De bezoldiging en de verdere arbeidsvoorwaarden door de directeur worden vastgesteld door de RvC met inachtneming van het door de AvA vastgestelde bezoldigingsbeleid. De AvA zal de RvC horen alvorens tot benoeming, schorsing of ontslag van de directeur over te gaan.

De directie is belast met de leiding over de dagelijkse gang van zaken. Vanzelfsprekend hoort daar een bepaalde mate van handelingsvrijheid bij met een goedkeuringsregeling voor rechtshandelingen die boven een bepaalde grens komen. Gebruikelijk is om een bepaalde grens aan te houden en daarboven besluiten ter goedkeuring aan de RvC voor te leggen met tot slot bepaalde majeure besluiten ter goedkeuring aan de AvA.

6.2 Inkooprelaties

Bij het verlenen van opdrachten in het kader van re-integratie zijn de volgende inkooprelaties in beeld:

- Gemeente Emmen koopt in bij het LWB
- LWB koopt in bij gemeente Emmen
- Borger-Odoorn en Coevorden kopen in bij LWB
- LWB koopt in bij EMCO-groep
- EMCO-groep koopt in bij het LWB

In bovenstaande inkooprelaties is er sprake van overheidsopdrachten in de zin van aanbestedingsrecht. Dergelijke opdrachten moeten in beginsel worden aanbesteed, tenzij er sprake is van een uitzondering. De mogelijkheden voor het maken van een uitzondering bestaan uit:

1. Inbesteden
2. Quasi-inbesteden
3. Vestigen van alleenrecht
4. Vestigen horizontale samenwerking

Inkoop gemeente Emmen – LWB

De gemeente Emmen kan zich bij inkoop bij het LWB beroepen op een uitzondering op de aanbestedingsplicht en opdrachten via quasi-inbesteden gunnen. Het LWB kan zich bij inkoop bij de gemeente Emmen beroepen op een uitzondering op de aanbestedingsplicht en onder voorwaarden zelf ook opdrachten verstrekken aan de gemeente Emmen.

De mogelijkheden om niet te hoeven aanbesteden in de vorm van inbesteden en alleenrecht zijn niet van toepassing.

Inkoop LWB bij EMCO-groep en vice versa

De verhouding tussen het LWB en EMCO-groep voldoet niet aan de criteria om voor quasi-inbesteden te opteren. Om deze reden kan het LWB niet zomaar opdrachten verstrekken aan EMCO-groep en vice versa. De mogelijkheden van horizontale samenwerking en het oprichten van een gezamenlijke dochter zijn nader onderzocht. Voor een horizontale samenwerking gelden de volgende criteria:

1. Bij de overeenkomst zijn alleen samenwerkende diensten betrokken;
2. Er is geen sprake van particuliere inbreng;
3. De overeenkomst heeft als eigenschap dat het gaat om een echte samenwerking die de gezamenlijke vervulling van een openbare/gemeenschappelijke taak tot doel heeft; en
4. De samenwerking wordt uitsluitend beheerst door overwegingen en eisen die verband houden met het nastreven van doelstellingen van algemeen belang. En deelnemende aanbestedende diensten moeten bovendien op de (openbare) markt niet meer dan 20% van de onder die samenwerking vallende activiteiten voor hun rekening nemen.

Uit dit nadere onderzoek blijkt dat het oprichten van een dochtervennootschap LWB BV de gewenste horizontale samenwerking - met betrekking tot de inkooprelatie LWB bij EMCO-groep en vice versa - mogelijk maakt. In de bijlage zijn de conceptstatuten van deze dochtervennootschap opgenomen.

Inkoop gemeenten Borger-Odoorn en Coevorden bij LWB

Het rechtstreeks verstrekken van opdrachten door de gemeenten Coevorden en Borger-Odoorn aan het LWB stuit op aanbestedingsrechtelijke bezwaren als deze gemeenten verder geen belang hebben in het kapitaal van LWB NV. In dat geval geldt in beginsel de aanbestedingsplicht voor overheidsopdrachten.

6.3 Mededinging

De Wet Markt en Overheid geeft een aantal gedragsregels die overheidsinstanties in acht moeten nemen als zij economische activiteiten uitvoeren. Daaronder wordt begrepen het aanbieden van goederen en diensten op de markt. De belangrijkste gedragsregel is dat de gemeente dergelijke activiteiten wel mag aanbieden, maar dan in beginsel aan de afnemer de integrale kostprijs in rekening moet brengen. Verder bevat de wet bepalingen over het gebruik van overheidsgegevens voor die activiteiten en over functiescheiding tussen uitvoerders en toezichhouders op die activiteiten. Voor overheidsbedrijven geldt dat de overheid deze bedrijven niet mag bevoordelen bijvoorbeeld door hen diensten of middelen ter beschikking te stellen onder de integrale kostprijs.

Voor zowel EMCO-groep als de gemeente Emmen betekenen deze gedragsregels dat in het geval er goederen of diensten worden geleverd aan het LWB (zoals bijvoorbeeld PIOFACH taken) minimaal de integrale kosten voor deze goederen of diensten in rekening gebracht moeten worden aan het LWB. Voorts is het niet toegestaan om de naam en het beeldmerk van de gemeente Emmen te gebruiken. Tevens zal rekening gehouden moeten worden met de verplichting tot functiescheiding. Als de gemeente Emmen op een bepaald terrein een bestuurlijke (bijvoorbeeld toetsende) rol heeft voor bepaalde economische activiteiten en ook zelf die economische activiteiten uitvoert, mogen niet dezelfde personen betrokken zijn bij de uitoefening van de bestuurlijke bevoegdheid en bij het verrichten van de economische activiteiten van de overheidsorganisatie.

Eén van de uitzonderingen op het bevoordelingsverbod zou voor het LWB relevant kunnen zijn. In het geval er bij de bevoordeling van een overheidsbedrijf sprake is van een bevoordeling die verband houdt met economische activiteiten ter uitoefening van een bijzonder of uitsluitend recht en er reeds voorschriften gelden omtrent de desbetreffende activiteiten prijzen in rekening te brengen kan een uitzondering worden gemaakt.

6.4 Fiscaalrechtelijke aspecten

De governancestructuur, de aard en het verloop van geldstromen, de wijze van inkoop, de afspraken tussen de gemeente Emmen en het LWB hebben een fiscaal effect. De fiscale aspecten nemen in de inrichtingsfase van het LWB een prominente plaats in. Dat komt omdat fiscale effecten ook een financieel effect kunnen hebben.

De volgende fiscale vraagstukken zijn benoemd:

- Ondernemerschap van de NV.
- Fiscale eenheid voor de btw tussen de gemeente Emmen en de NV en de meerderheidsbelangen van de NV in (klein)dochters.
- Recht op btw-compensatie door de gemeente Emmen, voor facturen gericht aan lichamen binnen de fiscale eenheid.
- Beschikbaar stellen van PIOFACH-taken door de gemeente Emmen aan de NV is fiscaal gezien geen prestatie.
- Betaling Participatiebudget vanuit de gemeente Emmen aan het LWB is in beginsel een vergoeding voor een (belaste) prestatie (tenzij sprake is van een fiscale eenheid).

Deze fiscale vraagstukken worden in de vorm van de hieronder genoemde standpunten voorgelegd aan de belastingdienst:

Standpunt 1: LWB NV wordt beschouwd als onderdeel van de gemeente Emmen, en wordt om deze reden niet gekwalificeerd als ondernemer voor de btw.

De gemeente Emmen heeft de uitvoering van haar taken ondergebracht bij het LWB, die ondergeschikt is aan de gemeente Emmen en die door de gemeente Emmen volledig wordt beheerd. Hierdoor kent de NV geen recht op aftrek van voorbelasting. Voor de inkoop-btw van de NV kan de transparantiemethode toegepast worden, indien en voor zover de gemeente Emmen voor deze taken recht op een bijdrage kent ingevolge het btw-compensatiefonds. Verder geldt dat onderlinge geldstromen tussen de gemeente Emmen en de NV geen vergoeding vormen voor prestaties. De dochter-BV van de NV verricht prestaties aan zowel de NV als aan de EMCO-groep, zij kwalificeert daarmee wel als ondernemer voor de btw.

Standpunt 2: Er is sprake van een fiscale eenheid tussen de gemeente Emmen en LWB NV.

Mocht de belastingdienst het eerste standpunt niet met ons delen, dan zijn wij van mening dat er sprake is van een fiscale eenheid tussen de gemeente Emmen en de NV. De btw die op naam van de NV wordt gefactureerd aan de fiscale eenheid kan op grond van de transparantiemethode worden doorgeschoven aan de gemeente Emmen. De gemeente Emmen kan vervolgens deze btw compenseren uit het btw-compensatiefonds (transparantiemethode). Verder geldt dat onderlinge geldstromen tussen de gemeente Emmen en de NV geen vergoeding vormen voor prestaties.

De prestaties verleend door de dochter-BV aan de NV zijn belast met btw. De dochter-BV kan alle aan haar in rekening gebrachte btw als voorbelasting in aftrek brengen op haar btw-aangifte.

Standpunt 3: LWB en de gemeente Emmen zijn voor de omzetbelasting onafhankelijke derden van elkaar

Indien de belastingdienst zich ook niet met het tweede standpunt kan verenigen, dan is het van belang om iedere prestatie van de betrokken partijen te duiden voor de btw.

- De gemeente Emmen zal zogenoemde PIOFACH-taken beschikbaar stellen aan de NV. Hierdoor kan de NV ten behoeve van de gemeente Emmen haar taken op grond van de Participatiewet uitvoeren. Deze beschikbaarstelling is geen economische activiteit. Omdat de PIOFACH-taken aangewend blijven voor overheidstaken komt de btw op de inkopen ten behoeve van de PIOFACH-taken in aanmerking voor een bijdrage uit het btw-compensatiefonds (tenzij een uitsluiting van toepassing is). Indien de belastingdienst dit standpunt niet deelt, zal het ter beschikking stellen van PIOFACH taken op waarde moeten worden gezet. Over die waarde is de gemeente Emmen btw verschuldigd.

- De NV op haar beurt verleent prestaties aan de gemeente Emmen voor het uitvoeren van de Participatiewet. Deze prestaties zijn btw-belast. De NV heeft hierdoor volledig recht op aftrek van voorbelasting voor de aan haar in rekening gebrachte voorbelasting. De gemeente Emmen kan daarnaast de door de NV in rekening gebrachte btw compenseren bij het btw-compensatiefonds (tenzij een uitsluiting van toepassing is, zoals thans aan de orde bij re-integratietrajecten).
- De prestaties verleend door de dochter-BV aan de NV zijn eveneens belast met btw. Deze btw kan door de NV als voorbelasting in aftrek worden gebracht op de btw-aangifte. De dochter-BV kan daarnaast alle aan haar in rekening gebrachte btw in aftrek brengen op haar btw-aangifte.

Het fiscale risico bestaat uit het (deels) niet kunnen compenseren van btw binnen re-integratietrajecten. De financiële omvang van dit risico wordt mogelijk vergroot door de manier waarop derden, waaronder EMCO-groep, kosten doorbelasten aan het LWB. Dit risico willen we beheersen en kleiner maken door afstemming te zoeken met de belastingdienst. In dit stadium is de inschatting dat dit vanuit de bedrijfsvoering LWB een te beheersen risico is.

Aan de belastingdienst is daarom gevraagd om op te korte termijn duidelijkheid te geven over bovenstaande vraagstukken en haar standpunt hierin, zodat dit in de verdere besluitvorming kan worden meegenomen.

Over de vennootschapsbelasting hebben wij geen standpunten voorgelegd aan de belastingdienst. Op basis van externe adviezen is het duidelijk dat LWB NV belastingplichtig is voor de vennootschapsbelasting, mits er sprake is van structurele overschotten.

Bij het opstellen van de begroting 2018 zijn we voornamelijk uitgegaan van het standpunt dat alle btw die bij de uitvoering van de participatie-opgave door LWB aan de gemeente Emmen in rekening is gebracht volledig gecompenseerd kunnen worden via het btw Compensatiefonds.

7 Personeel

Functionarissen in het LWB zijn gericht op de ontwikkeling van werkzoekenden richting werk en van jongeren richting werk/school én op de ondersteuning van bedrijven bij het in dienst nemen van deze groepen. Daarbij hebben medewerkers vooral een coachende en adviserende rol, waarbij werkzoekenden worden ondersteund om hun eigen weg te volgen naar werk of opleiding. Dát zij stappen moeten zetten, is daarbij een vereiste. Werkzoekenden hebben immers te voldoen aan de verplichtingen die de Participatiewet (of de leerplichtwet) hen oplegt en de medewerkers van het LWB hebben de opdracht om deze kaders helder te maken en te handhaven.

Voor alle medewerkers van het LWB geldt dat zij in ieder geval over de volgende drie kerncompetenties beschikken:

- **Resultaatgericht:** alle activiteiten zijn gericht op het beoogde resultaat (werk of school)
- **Klantgericht:** de klant (werkzoekende en werkgever) staat centraal
- **Verbindingsgericht** (intern en extern): het kunnen leggen van verbindingen met collega's, (netwerken van) werkzoekenden en externe partijen (werkgevers, scholen, De Toegang, Inkomen) is essentieel voor het behalen van resultaten.

Het LWB is een lerende organisatie waarin professionals voortdurend (de resultaten van) hun werk kritisch beschouwen, elkaar durven aanspreken op de kwaliteit van het uitgevoerde werk en de ruimte krijgen om fouten te maken. Bij de keuze van oplossingen voor werkzoekenden en jongeren wordt altijd rekening gehouden wat deze betekenen voor andere werkzoekenden en jongeren en voor de keuzes van collega's.

7.1 Functies

Hieronder schetsen we welke functies zijn opgenomen in het LWB. Daarbij maken we een onderscheid tussen functies die direct worden opgenomen in het LWB, functies die (vooralsnog) worden ingekocht en functies die (vooralsnog) worden afgenomen van de gemeente Emmen of de EMCO-groep. De uitgangspunten die we daarbij hanteren zijn:

1. **Het LWB moet zelfstandig in staat zijn om de opdracht uit te voeren en hierover te rapporteren aan de Aandeelhoudersvergadering;**
Dat betekent onder andere dat er naast de functies ten behoeve van het primaire proces ook een stevige control- en adviesfunctie binnen de organisatie aanwezig moet zijn, zodat de directeur ook daadwerkelijk verantwoordelijkheid kan dragen voor de resultaten van de organisatie.
2. **Het LWB is een flexibele en wendbare organisatie die zich richt op haar kerntaken**
Dat betekent dat de staf in aard en omvang zo beperkt mogelijk moet zijn en dat vormen van ondersteuning waar mogelijk worden afgenomen bij de EMCO-groep of de gemeente. Dat geldt bijvoorbeeld voor P&O-advies, informatiebeheer en archivering. Voor de uitvoering van de kerntaken is een stevige basis aan vaste formatie nodig. Daarnaast moet de organisatie flexibel kunnen opereren bij wisselingen in (aard en omvang van) het werkzoekendenbestand. Dat betekent dat uitzetting in eerste instantie via tijdelijke contracten of inhuur plaatsvindt.
3. **Afnemen van ondersteuning in eerste instantie bij EMCO-groep**
Het LWB en de EMCO-groep opereren zoveel mogelijk als één uitvoeringsorganisatie. Dat betekent dat daar waar vormen van ondersteuning elders worden afgenomen, in principe eerst wordt gekeken of EMCO-groep deze kan leveren. Daar waar ondersteuning samenhangt met de dienstverlening van inkomen, zullen hierover met de gemeentelijke organisatie afspraken worden gemaakt.

Dat leidt tot onderstaand overzicht in tabel 1. De functies lichten we kort toe, waarbij we vooral ingaan op de veranderingen ten opzichte van de huidige functies.

Tabel 1 Overzicht functies LWB

Primaire functies	Leiding en staf
Werk- en scholingscoach	Directeur
RMC-trajectbegeleider	Teamleider
Werkgeversadviseur	Controller
Medewerker scholing, inkoop en projectontwikkeling (SIP)	Directie-assistent
Praktijkbegeleider	Managementadviseur
Assessor	
Voorman montage	
Leerplichtambtenaar	
Medewerker zelfstandigen	
RMC-coördinator	
Medewerker kwaliteit en beleid	
Administratief medewerker	
Baliemedewerker	
Financieel medewerker	
Medewerker financiële administratie	

Primaire functies

Van de primaire functies blijven die van leerplichtambtenaar, medewerker zelfstandigen en RMC-coördinator gelijk aan de bestaande functies.

WERK- EN SCHOLINGSCOACH

De werk- en scholingscoach is een generalistische functie, waarbij specifieke deskundigheidsgebieden kunnen worden bepaald (op basis van specifieke doelgroepen of regelingen). Doordat er geen sprake is van een ingekocht traject bij EMCO-groep is er geen trajectbegeleider meer nodig. Wel is er een aantal taken dat niet bij een coach hoort, maar tot op heden door een trajectbegeleider werd uitgevoerd. Deze worden opgenomen in de functie 'praktijkbegeleider'.

WERKGEVERSADVISEUR

De functie van werkgeversadviseur bouwt voort op de (nog niet formeel bestaande) functie van accountmanager binnen LNW. De werkgeversadviseur zorgt voor jobhunting, het relatiebeheer met werkgevers en andere accountmanagers in de regio en is gesprekspartner en adviseur van bedrijven én werkzoekenden.

MEDEWERKER SCHOLING, INKOOP EN PROJECTONTWIKKELING

De medewerker scholing, inkoop en projectontwikkeling draagt er zorg voor dat er passende scholing & projecten worden ontwikkeld en/of ingekocht die bijdragen aan de ontwikkeling van werkzoekenden en en/of aan de vraag van bedrijven. Deze medewerker heeft zicht op de partijen die in de regio scholing bieden of een bijdrage kunnen leveren aan projectmatige oplossingen en is in staat om scholing en projecten te organiseren en te volgen. Ook kan de medewerker adviseren over en (desgevraagd) zorgen voor financiering. Tenslotte kan de medewerker aangeboden projecten (van werkgevers en eventueel intermediairs) beoordelen op hun bijdrage aan het realiseren van de doelen van het LWB. De medewerker is in staat om:

- Vragen van specifieke (groepen) werkgevers om te zetten in een projectmatige oplossing waarin scholing, ontwikkeling en matching worden gecombineerd en werkt hierin samen met accountmanagers, coaching en medewerkers Economische Zaken;
- Vragen van (groepen of individuele) werkzoekenden om te zetten in een arbeidsmarktrelevant scholingsprogramma of projectmatige aanpak en werkt hierin samen met coaches en trainers;
- Te zorgen voor de inkoop van opleidingen, projecten of andere vormen van ondersteuning (bijvoorbeeld specifieke vormen van begeleiding);
- Te zorgen voor het sluiten van overeenkomsten en het beheren en monitoren van contracten en contractafspraken;
- Een aanbod van werkgevers, intermediairs of scholingsinstellingen op de toegevoegde waarde voor de matching van werkzoekenden te beoordelen en hierover advies uit te brengen aan het management;
- Verbinding te zoeken met de belangrijkste interne en externe stakeholders;
- (aanvullende) subsidiemogelijkheden te vinden en te benutten;
- Teamleiders en directeur te adviseren over (aard en kwaliteit van) scholing, projecten en financiering

PRAKTIJKBEGELEIDER

Praktijkbegeleiders zorgen voor een goed verloop van de trainings- en diagnoseprogramma's van het LWB. Zij assisteren bij de verschillende modules, zorgen voor de afstemming met coaches en administratie. Ze zijn verantwoordelijk voor het signaleren van afwezigheid en het in gang zetten van de noodzakelijke vervolgstappen. Dit is de huidige functie praktijkbegeleider bij de EMCO-groep en een deel van de functie van trajectbegeleider.

OVERIGE FUNCTIES

De overige functies bestaan voor een groot deel uit bestaande administratieve functies voor de verschillende werkzaamheden binnen het LWB. Daarnaast wordt de functie van beleidsmedewerker en kwaliteitsmedewerker gecombineerd in één functie medewerker kwaliteit en beleid. Het gaat daarbij om het opstellen en implementeren van uitvoeringsbeleid, inclusief het omzetten van beleid in werkprocessen en dienstverlening. De medewerker kwaliteit en beleid heeft daarnaast een rol in het vaststellen en verbeteren van de kwaliteit van de geboden dienstverlening en het ondersteunen van de medewerkers daarbij (door het bieden van feedback, sparring en coaching). Binnen het LWB wordt ook de functie van baliemedewerker opgenomen, gezien het feit dat er sprake van een groot aantal werkzoekenden binnen de organisatie die zich (voor afspraken en activiteiten) zullen melden.

Leiding en staf

Het LWB bestaat uit een directeur en een aantal teamleiders. Er is daarnaast een kleine staf die het voor de leidinggevenden mogelijk maakt om volledig verantwoordelijk te kunnen zijn voor de uitgevoerde werkzaamheden. Het gaat daarbij om een directie-assistent, een controller en een managementadviseur.

Ingekochte dienstverlening

Van een aantal taken is het niet zinvol om deze binnen de organisatie te hebben. Door de kleine schaal van de organisatie leidt dit tot kwetsbaarheid en hogere kosten. Waar mogelijk wordt de dienstverlening afgenomen van de EMCO-groep. Het gaat daarbij in ieder geval om:

- P&O-advies
- Salarisadministratie
- Huisvesting

Voor andere onderdelen wordt gebruik gemaakt van de dienstverlening van de gemeente Emmen. Een belangrijke overweging daarbij is dat de groep aan wie dienstverlening wordt geboden, gelijk is aan de groep die wordt bediend door de afdeling Inkomen van de gemeente Emmen en dus dezelfde systemen,

archiveringsmethodes en vormen van gegevensbeveiliging moeten worden gehanteerd. Zie verder hoofdstuk 8 (Organisatie en inrichting).

7.2 Formatie

De formatie van het LWB ziet er als volgt uit:

Tabel 2 Formatieomvang

Primaire functies		Leiding en staf	
Werk- en scholingscoach	26,25	Directeur	1,00
RMC-trajectbegeleider	2,06	Teamleider	3,34
Werkgeversadviseur	6,97	Controller	1,00
Medewerker SIP	3,00	Directie-assistent	1,00
Praktijkbegeleider	5,52	Managementadviseur	1,00
Assessor	1,00		
Voorman montage	1,84		
Leerplichtambtenaar	5,30		
Medewerker zelfstandigen	2,43		
RMC-coördinator	0,60		
Medewerker kwaliteit en beleid	3,00		
Administratief medewerker	8,44		
Baliemedewerker	1,00		
Financieel medewerker	1,00		
Verzuimcontroleur	inkoop		
Trainer	inkoop		
Medewerker financiële adm	1,00		
Subtotaal	69,41	Subtotaal	7,34
TOTAAL FORMATIE			76,75

Deze formatie betreft:

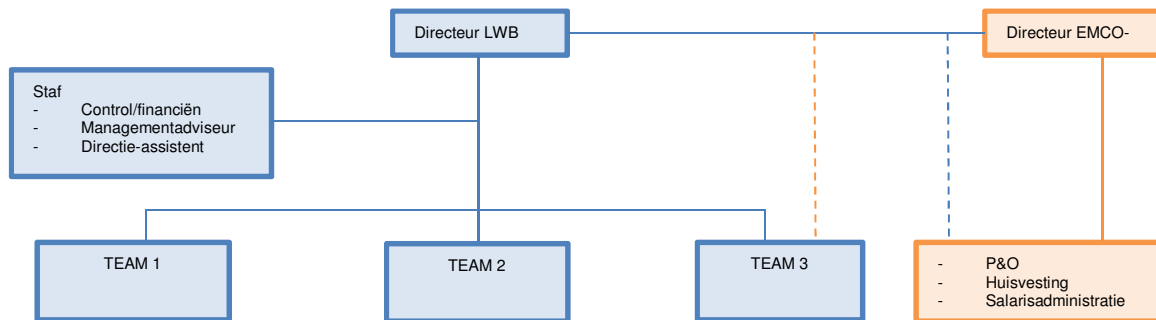
- De formatie voor reguliere taken. Dit betekent dat de aanvullende/projectmatige taken van het huidige team JL van LNW niet in deze formatie is meegenomen. Aanvullende/projectmatige inzet van personeel wordt van jaar op jaar bezien.
- Deze formatie is exclusief de formatie die nu wordt ingezet voor de taken voor de gemeente Borger-Odoorn. Er wordt dus, ook in de begroting, vanuit gegaan dat Borger-Odoorn en ook Coevorden niet structureel (zullen) inkopen bij het LWB van de gemeente Emmen.

De formatie voor de primaire functies in tabel 2 komt vrijwel overeen met de formatiecalculatie die BMC eind 2016 heeft uitgevoerd. Er zijn echter enkele (verklaarbare) verschillen:

- Het niet meenemen van de taken voor Borger-Odoorn verklaart grotendeels het verschil tussen het aantal werk/scholingscoaches en leerplichtambtenaren in de BMC formatiecalculatie en het hierboven weergegeven aantal.
- In bovenstaande tabel is al rekening gehouden met het opnemen van het TDC in het LWB. Dit betekent dat een aantal fte vanuit de EMCO-groep zal overgaan naar het LWB. Het betreft personeel in de functies werk/scholingscoach, praktijkbegeleider, assessor en voorman montage.

- Verder bevat de formatie van het LWB een aantal primaire functies die nu niet tot de formatie van de afdeling LNW behoren, maar tot de formatie van andere afdelingen of teams van de gemeente Emmen. Meer specifiek gaat het om de functies kwaliteits- en beleidsmedewerker, baliedmedewerker, financieel medewerker, medewerker financiële administratie en directie-assistent.

7.3 Organisatie en organogram



Binnen het LWB worden drie teams gevormd. Bij de vormgeving van de teams worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- *Zoveel mogelijk integrale dienstverlening*
Dat betekent dat coaches en werkgeversadviseurs in hetzelfde team onder dezelfde aansturing worden gebracht om optimale afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te realiseren. Het betekent ook dat aan elk team administratieve ondersteuning en medewerkers kwaliteit en beleid worden toegevoegd. Tenslotte zal het MT sturen op het leggen van (interne en externe) verbindingen.
- *Een kleine staf*
Er is een kleine staf, bestaand uit een controller, managementadviseur en een directie-assistent, die onder aansturing van de directeur valt;
- *Wederzijdse inhoudelijke aansturing (EMCO-groep en LWB) op onderdelen*
Een aantal ondersteunende taken valt onder verantwoordelijkheid van de EMCO-groep en wordt (voor het deel dat wordt ingezet voor het LWB) inhoudelijk aangestuurd door het LWB. En omgekeerd geldt dit voor een aantal taken van het team training en diagnose ten behoeve van de scholing en ontwikkeling van Wsw-medewerkers.
- *De teamleider is verantwoordelijk voor teamresultaten, het MT voor resultaten organisatie als geheel*
Elk team heeft een teamleider die eindverantwoordelijk is voor de resultaten van het team. Teamleiders en directeur vormen (met de controller) het MT van het LWB. De organisatie kan alleen goed functioneren als de verbindingen tussen de verschillende afdelingen goed zijn. Het MT is daarom gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit en doelstellingen van de organisatie als geheel. De directeur is eindverantwoordelijk.
- *Accountmanagement integraal onderdeel van de organisatie*
Omdat het LWB opereert in een groot en soms complex netwerk van bedrijven en organisaties, zijn afspraken over accountmanagement en relatiebeheer een absolute noodzaak. Deze kunnen zowel bij leidinggevenden als bij uitvoerenden worden belegd, waarbij degene die dit verricht verantwoordelijk is voor de interne afstemming.

LWB en EMCO-groep

Het LWB en de GR EMCO-groep werken in de praktijk zeer nauw samen en opereren zo goed als één organisatie. Dat betekent dat zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van elkaars personeel,

deskundigheid en materieel. Concreet houdt dat in dat huisvesting, werk en (werk)begeleiding van de EMCO-groep kan worden ingezet ten behoeve van de activiteiten van het LWB en dat ondersteuning bij de ontwikkeling van het LWB kan worden ingezet ten behoeve van de opdracht van de EMCO-groep. Bij vacatures geldt het personeel over en weer als interne (voorrangs-)kandidaat en tevens kunnen er (tijdelijk) detacheringen plaatsvinden. De directeuren van beide organisaties voeren een directieoverleg waarin de samenwerkingsactiviteiten en wederzijdse inzet worden besproken en vastgesteld. Daarbij blijven de directies verantwoordelijk voor en sturing houden op de eigen activiteiten en (inhoudelijk) op het personeel dat daarvoor wordt ingezet, ook als dit in dienst is bij de partnerorganisatie. Over de (wederzijdse) inzet van personeel en activiteiten wordt een Dienstverleningsovereenkomst afgesloten.

Medezeggenschap

Binnen het LWB wordt een ondernemingsraad ingesteld.

Verbinding met andere partijen

Voor een goede dienstverlening aan de (gezamenlijke) werkzoekenden is de verbinding met de afdeling inkomen essentieel. Beide organisaties maken concrete afspraken over:

- De aard en samenhang van de dienstverlening (waaronder in ieder geval het gebruik van het cliëntvolgsysteem).
- De verantwoordelijkheidsverdeling als het gaat om het realiseren van doelstellingen (instroom, uitstroom, handhaving).
- De verantwoordelijkheid voor het (BUIG-)budget, specifiek als het gaat om de trekkingsrechten BUIG in de vorm van loonkostensubsidie.

Daarnaast sluit het LWB een dienstverleningsovereenkomst af met de gemeente Emmen voor de inzet van gemeentelijk (ondersteunend) personeel.

7.4 Arbeidsvoorwaardenregeling LWB

Het LWB is een overheids NV waarbij de gemeente Emmen een “overwegende invloed op het beheer van de rechtspersoon heeft”. Dat betekent dat het personeel als ambtenaar kan worden aangesteld, wanneer de NV de bevoegdheid daartoe gedelegeerd heeft gekregen. In het LWB willen we van deze mogelijkheid gebruik maken. Daartoe spelen de volgende overwegingen een rol:

- Het vergemakkelijkt de overgang van het personeel omdat de bestaande arbeidsvoorwaarden (inclusief deelneming aan het ABP) kunnen worden behouden. Zowel de medewerkers van de gemeente Emmen als de medewerkers van de EMCO-groep hebben nu een ambtelijke aanstelling en vallen onder de arbeidsvoorwaardenregeling van de gemeente Emmen (CAR/UWO).
- De OverheidsNV is uitvoerder van een publieke taak. Het ligt in de rede om werknemers ook volgens de arbeidsvoorwaarden van de publieke organisatie die het dichtst bij staat te belonen.
- Indienstreding op basis van een private arbeidsovereenkomst brengt veel onrust voor medewerkers met zich mee, vraagt om een uitgebreid sociaal akkoord en leidt tot intensief overleg met vakorganisaties.

7.5 Vervolgstappen personeel LWB

Ten behoeve van een zorgvuldige overgang van personeel vanuit de gemeente Emmen en EMCO-groep naar het LWB, worden de volgende stappen uitgevoerd:

Functieboek

Iedere functie zoals opgenomen in de hierboven opgenomen formatie wordt beschreven door middel van een functieomschrijving en een generieke omschrijving (met bijpassende waardering) conform de HR21

systematiek (functieboek). Voor het LWB wordt conform HR21 een conversietabel opgesteld (alle functie-inschalingen).

Een beperkt aantal functies vraagt om een indeling in HR21 die nu niet bestaan in het huidige functieboek van de gemeente Emmen: Praktijkbegeleider, medewerker kwaliteit en beleid, assessor en directie-assistent.

Reorganisatieplan

Formeel is sprake van privatisering/publiekrechtelijke overheveling. Dit betekent dat hoofdstuk 5, bijlage 5 van het sociaal plan van de gemeente Emmen van toepassing is. Het voorstel is om de richtlijnen te volgen die ook bij een (interne) reorganisatie worden gevolgd. Daarmee liggen de belangrijkste waarborgen voor medewerkers vast. Hierbij willen we een aantal uitzonderingen maken:

- Mens-volgt-werk principe ook van toepassing verklaren op leidinggevend (teamleiders), zodat huidige teamleiders in hun functie de overstap kunnen maken naar het LWB;
- Omdat er geen sprake is van een afdelingshoofd, stellen we voor om een kwartiermaker/bedoogd directeur aan te stellen die de activiteiten uitvoert die in het sociaal plan liggen bij het afdelingshoofd.

Bij de reorganisatie zijn alle medewerkers van Leren en Werken betrokken, en een aantal medewerkers van EMCO-groep en de afdeling Inkomen. De betrokken medewerkers van de gemeente gaan over naar het LWB en krijgen daar een dienstverband. De medewerkers van de EMCO-groep gaan in eerste instantie over door middel van detachering. Op een later moment kunnen medewerkers alsnog de keuze maken om in dienst te treden bij het LWB.

Arbeidsvoorwaardenregeling

Het personeel LWB krijgt een aanstelling als ambtenaar inclusief ABP. Daarbij worden de CAR UWO en de rechtspositieregeling van Emmen gevolgd. Op termijn kan deze (met instemming van het medezeggenschapsorgaan) worden aangepast naar de specifieke situatie en behoefte van het LWB.

Plaatsingsplan en plaatsingsprocedure

Nadat het college de kwartiermaker/bedoogd directeur heeft aangesteld, wordt een plaatsingsplan opgesteld. Bij het plaatsingsplan gelden twee principes: (1) mens volgt functie (bij vrijwel alle functies, inclusief teamleiders), (2) mens volgt kwaliteit (bij wijzigingen of bij afname omvang formatie).

Het plaatsingsplan wordt opgesteld door de kwartiermaker, waarbij onderstaande volgorde wordt gehanteerd:

- Bij ongewijzigde functie: mens volgt werk
- Bij meerdere kandidaten: geschiktheid
- Bij nieuwe of gewijzigde functie: geschiktheid

Nadat medewerkers bij ongewijzigde functie zijn geplaatst (zowel personen uit Emmen die in dienst gaan, als personen van EMCO-groep die worden gedetacheerd), wordt een vacatureboek opgesteld en kunnen overige betrokkenen (dus van Emmen en EMCO-groep) hierop reageren en vindt plaatsing op basis van geschiktheid plaats. Wanneer een betrokkene uit Emmen niet wordt geplaatst, wordt hij/zij boventallig verklaard en geldt het sociaal plan van de gemeente Emmen.

Bij de plaatsingsprocedure:

- Wordt een plaatsingscommissie ingesteld (kwartiermaker, één persoon aangewezen door de OR en ambtelijk secretaris);
- Wordt voor elke medewerker een ontwikkelprofiel opgesteld (scholing en coaching);
- Wordt door de kwartiermaker een plaatsingsadvies opgesteld;

- Bedenkingen kunnen binnen 14 dagen kenbaar worden gemaakt (recht gehoord te worden);
- Uiteindelijk wordt een definitief plaatsingsadvies gegeven.

Personen ontvangen tegelijkertijd een ontslagbesluit gemeente Emmen en een aanstellingsbesluit LWB.

Advies ondernemingsraad

Alvorens besluitvorming plaatsvindt over het reorganisatieplan en de plaatsingsprocedure wordt aan de ondernemingsraad van de gemeente Emmen om advies gevraagd. EMCO-groep volgt haar eigen traject richting haar ondernemingsraad.

7.6 Nader uit te zoeken vraagstukken

Met betrekking tot de personele paragraaf dienen de volgende vraagstukken nog nader te worden uitgezocht:

- De personele paragraaf krijgt op basis van de plaatsingsprocedure een nadere uitwerking zowel kwantitatief als financieel, in structurele zin maar ook in termen van (eenmalige) frictiekosten;
- Uitgangspunt is dat er met de bonden overeenstemming wordt bereikt over een sociaal plan. Deze overeenstemming moet nog wel worden bereikt;
- De directe gevolgen voor de gemeente Emmen ten aanzien van medewerkers die niet meegaan naar het LWB dienen nog concreet te worden uitgewerkt.

CONCEPT

8 Organisatie en inrichting

Het LWB wil een flexibele en slagvaardige organisatie zijn, die in staat is om snel in te spelen op externe ontwikkelingen. Dit vraagt ook om een goed ingerichte organisatie, waar de medewerkers optimaal gefaciliteerd worden in het uitvoeren van hun werkzaamheden. In dit hoofdstuk wordt duidelijk wat nodig is qua ICT en huisvesting om het LWB per 1 januari 2018 te kunnen laten starten.

8.1 Gekozen scenario

Als gewenst scenario is gekozen voor een digitale werkwijze inclusief aansluiting op het (gemeentelijk) zaaksysteem voor zaakgericht werken en digitale archivering.

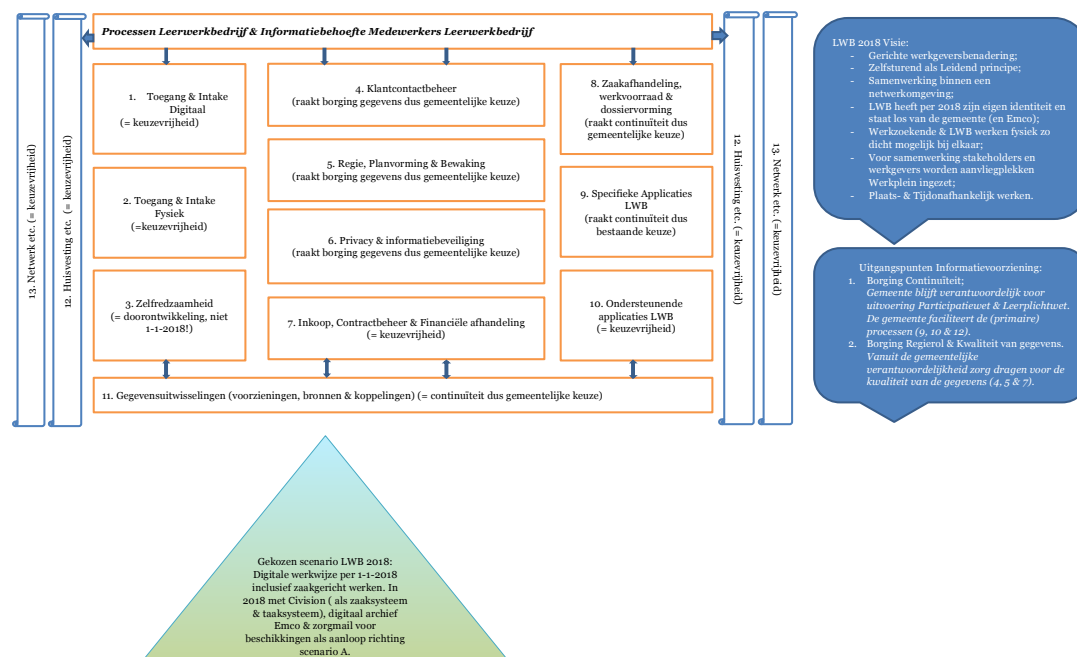
Omdat we beseffen dat dit gewenste scenario niet meteen te realiseren is, wordt er voor gekozen om in 2018 met een tussenoplossing te werken. Namelijk met het huidige systeem Civision naast procesgericht werken ook zaakgericht te gaan werken (grotendeels zoals nu het geval is). Daarnaast wordt gebruik gemaakt van het scan- en archiveringsysteem van EMCO-groep voor archivering en digitalisering.

Bij de uitwerking van dit scenario zijn er twee uitgangspunten van belang die van invloed zijn op de invulling van de inrichtingsonderdelen:

- Vanuit juridisch oogpunt is onderzocht of de medewerker binnen een overheidsvennootschap toegang mag krijgen tot alle systemen die nodig zijn voor de uitoefening van de functie. Uit juridisch advies blijkt dat dit inderdaad mag, zowel binnen de Participatiewet als de Leerplichtwet.
- Het LWB heeft juridisch gezien niet de positie van verlengd lokaal bestuur. Het daadwerkelijk besluiten (beschikken) in het kader van de Participatiewet blijft een gemeentelijke taak.

8.2 Inrichtingsonderdelen

Vanuit het gekozen scenario is per inrichtingsonderdeel bepaald wat georganiseerd moet worden. Voor elk onderdeel is benoemd of het een gemeentelijke/bestaande keuze is of dat sprake is van keuzevrijheid.



Toegang & Intake (digitaal)

Met toegang en intake digitaal wordt de manier bedoeld waarop toekomstige werkzoekenden het LWB kunnen vinden. De volgende middelen zijn hiervoor nodig: Website, intranetomgeving, centraal telefoonnummer, en een eigen huisstijl. In het communicatieplan zijn deze middelen opgenomen.

Toegang & Intake (fysiek)

Het LWB wil een open uitstraling hebben, waar het mogelijk is werkzoekenden en medewerkers met elkaar in contact te brengen. Vanuit deze visie is gekozen het beveiligingsniveau te handhaven wat bij EMCO-groep geldt. Hierbij is het wel van belang dat medewerkers in een veilige omgeving kunnen werken. Indien opschaling van het veiligheidsniveau nodig is, kan (extra) inzet van Veiligheidszorg een mogelijkheid zijn. Daarnaast heeft wens voor een open uitstraling ook een consequentie met betrekking tot bewustwording van medewerkers. Deze bewustwording is onderdeel van de informatiebeveiliging.

De fysieke toegang wordt een gezamenlijke balie van EMCO-groep en LWB. Deze balie wordt ontworpen conform de nog te ontwikkelen nieuwe huisstijl.

Klantcontactbeheer

Het Medewerkerportaal wordt (net als nu) gebruikt ten behoeve van klantcontacten en klantcontactbeheer.

Zelfsturing

Zelfsturing is één van de strategische uitgangspunten en speelt niet voor de overgang richting januari 2018. Er vindt op dit moment wel oriënterend onderzoek plaats naar een ondersteunend instrumentarium (screening en diagnose).

Bewaking

Het onderwerp bewaking bestaat uit drie onderdelen: auditing, archivering en monitoring/sturingsinformatie. Wat betreft auditing maakt het LWB gebruik van het kwaliteitsprotocol van de gemeente Emmen. Dit betekent handhaving van de huidige werkwijze op het gebied van rechtmatigheid en deze toepasbaar maken voor het LWB. Aandachtspunten zijn functiescheiding, mandatering en het onderscheiden van de verantwoordelijkheid vanuit de gemeente (als stelselverantwoordelijke) en de taken van het LWB.

Archivering wordt in 2018 tijdelijk verzorgd door EMCO-groep, in afwachting van het gebruik van het gemeentelijk zaakstelsel. Dit betekent dat het van belang is dat er een archiveringsprotocol komt en dat een gekwalificeerde archiefmedewerker binnen het LWB hiermee wordt belast.

Cognos wordt ingezet als tool voor de monitorings- en sturingsinformatie.

Informatiebeveiliging & Privacy

Om vanuit de visie te bepalen wat nodig is vanuit Informatiebeveiliging en Privacy, is het voorstel een Privacy Impact Assessment (PIA) uit te voeren. Het doel van een PIA is om op basis van een procesanalyse te onderzoeken waar mogelijke beveiligings- en privacy risico's zitten.

Inkoop, contractbeheer, en financiële afhandeling

Het medewerkersportaal wordt ingezet ten behoeve van het contractbeheer. Dit wordt onderdeel van de nog af te sluiten DVO tussen de gemeente Emmen en het LWB. Daarnaast is er nog een vooronderzoek nodig voor bepaling definitieve keuze tussen Baan & Key2Financiën. Indien het Baan betreft, worden er kosten in rekening gebracht vanuit de EMCO-groep

voor licenties en beheer. Indien het Key2Financiën zal worden, wordt dit onder gebracht in het genoemde DVO met de gemeente Emmen.

Zaakafhandeling, werkvoorraad & dossiervorming

Voor het lange termijn doel wordt het zaakstelsel van de gemeente ingezet ten behoeve voor zaakafhandeling, werkvoorraad en dossiervorming. Voor januari 2018 vraagt deze verandering te veel en is het afbreukrisico te groot. Daarom is gekozen om per januari 2018 te werken met Civision ook als zaakstelsel en voor de archivering en dossiervorming Decos van de gemeente Emmen.

Daarnaast staat bij deze uitwerking nog het mandaatvraagstuk open. De gemeente blijft verantwoordelijk voor het daadwerkelijk ondertekenen van de beschikking. Uitwisseling van deze beschikking zou idealiter gebeuren via het zaakstelsel. Echter, omdat deze nog niet beschikbaar is per januari 2018 moet hiervoor eerst een tijdelijke andere oplossing worden gezocht. De Toegang (de wijkteams) zitten op dit moment in dezelfde situatie en implementeren hiervoor Zorgmail ten behoeve van de uitwisseling van (vertrouwelijke) beschikkingen. Dit is ook een oplossing voor het LWB.

Applicaties Leerwerkbedrijf

Een inventarisatie is gemaakt van de specifieke applicaties en ondersteunende applicaties die nodig zijn binnen het LWB. In het bijlagenboek (plan ICT en Huisvesting) is een overzicht hiervan opgenomen.

Gegevensuitwisselingen

Het onderdeel gegevensuitwisselingen is voor 1 januari 2018 niet benodigd gezien het gekozen scenario.

Huisvesting en randvoorwaarden

De locatie van EMCO-groep is gekozen als huisvesting voor het LWB. De locatie van het huidige TDC wordt vervangen door het gehele LWB inclusief een deel van de linkerkant van het EMCO-groepgebouw. Daarnaast is het uitgangspunt tijds- en plaatsonafhankelijk werken te stimuleren en enkele aanliegplekken binnen het Werkplein te behouden. Op basis van deze uitgangspunten is een plattegrond opgesteld waarin helder wordt hoe de fysieke inrichting plaatsvindt.

Randvoorwaardelijke zaken

Een aantal facilitaire zaken wordt, als onderdeel van de PIOFACH taken, bij EMCO-groep neergelegd en kunnen mee in het huidige proces. Over een aantal zaken dienen nadere afspraken te worden gemaakt, zoals dienstauto's, parkeren en gezamenlijk gebruik kantine.

Netwerk en randvoorwaarden

Alle applicaties, zowel de primaire als ondersteunende applicaties, worden aangeboden via de desktop (en netwerk) van de gemeente Emmen. VPN verbinding is daarom nodig tussen netwerken Emmen en EMCO-groep.

9 Communicatiestrategie op hoofdlijnen

Een belangrijk onderdeel van de uitvoering van dit bedrijfsplan is de communicatie rondom het LWB. In dit hoofdstuk wordt de communicatiestrategie van het LWB beschreven verdeeld naar drie onderdelen: interne communicatie naar medewerkers, externe communicatie stakeholders en de marketingstrategie ten aanzien van de positionering LWB.



9.1 Interne communicatie rondom de verandering

Intern betekent de komst van het LWB een grote verandering voor medewerkers van de gemeente Emmen, met name voor de afdeling Leren en Werken en voor een groep medewerkers van EMCO-groep. Hierbij worden twee communicatiestrategieën gehanteerd: de veranderstrategie en de DNA strategie.

Doelstelling Veranderstrategie

Doel van de veranderstrategie is het creëren van begrip en draagvlak voor de verandering bij betrokkenen. Daarbij past een eenduidige informatievoorziening en een op maat gemaakte middelenmix. Medewerkers moeten tijdens en na het veranderproces vertrouwen in het management en in elkaar hebben. Zonder vertrouwen is er geen basis waarop de verandering kan worden geïmplementeerd. Een absolute voorwaarde is de mogelijkheid van een intensief communicatietraject en een duidelijk commitment van het management voor de verandering. Dit betekent dat vanuit een heldere visie en strategie medewerkers actief meegenomen worden in de gewenste structuur- en cultuurverandering. Het middenkader is van grote invloed op de kans op een succesvolle implementatie. Teamleiders zijn dan ook de belangrijkste communicatiedoelgroep bij dit veranderingsproces.

Doelstelling 'DNA'strategie

Doel van deze strategie is het intern waarmaken wat je extern uitdraagt. Hiervoor is het nodig om betrokkenheid en verbondenheid van de medewerkers met de organisatie te versterken. Het gewenste effect van deze strategie is dat het LWB de gekozen positionering ook echt waar maakt via het gedrag van alle medewerkers. Ze doet wat ze belooft. Deze strategie creëert bij medewerkers een wens om bij de organisatie te horen en een commitment zich ervoor in te spannen. De medewerkers dragen de organisatie met trots uit. Ze zijn het visitekaartje van de organisatie.

Concreet betekent dit dat we sessies voor medewerkers organiseren waarin ze de missie, visie en kernwaarden van het LWB ervaren en beleven. Daarnaast zetten we een set van communicatiemiddelen in om het 'merk' LWB intern te versterken.

Op basis van bovenstaande strategieën wordt een concreet communicatieplan uitgewerkt en uitgevoerd.

9.2 Externe communicatie rondom de verandering

Naast het informeren van externe stakeholders over de komende verandering wil het LWB werken met ambassadeurs. Dit past binnen de strategie van het LWB om een naar buiten gericht organisatie te zijn, waarbij samenwerking binnen een netwerk centraal staat. Door middel van het inzetten van ambassadeurs is het LWB in staat om op een geregisseerde en vrij gecontroleerde wijze haar visie, verandering en diensten uit te dragen. Doel is partnerschappen aan te gaan, afspraken te maken en input te halen voor een optimale samenwerking met het nieuwe LWB. Vanuit het netwerk (werkgevers, onderwijs, ketenpartners, etc) worden ambassadeurs geworven. Een toolkit met diverse communicatiemiddelen wordt samengesteld om de ambassadeursstrategie uit te voeren.

9.3 Marketingcommunicatie en positionering LWB

Ten behoeve van de positionering van het LWB is het noodzakelijk het merk LWB te analyseren en te bepalen welke plek het LWB inneemt in het totale speelveld van re-integratie. Bij het ontwikkelen van de positionering en branding van het LWB wordt uitgegaan van de volgende kaders:

- Het moet geloofwaardig zijn ten opzichte van de identiteit;
- Het moet onderscheidend zijn ten opzichte van partners/concurrenten;
- Het moet relevant zijn voor de doelgroep.

De positionering wordt vertaald in de naam, concept, de huisstijl en alle marketingcommunicatie.

CONCEPT

10 Monitoring en verantwoording

In dit hoofdstuk wordt inzichtelijk gemaakt hoe monitoring en verantwoording plaatsvindt, zowel richting de opdrachtgever als de eigenaar.

10.1 Verantwoording naar opdrachtgever

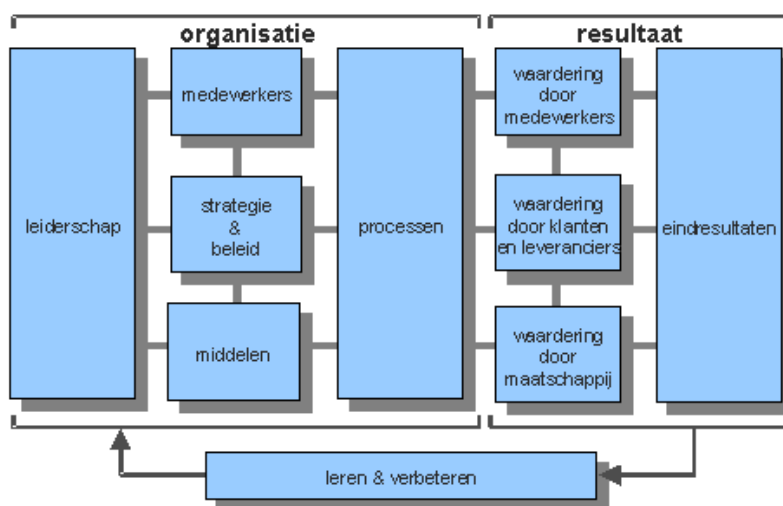
De gemeente Emmen is opdrachtgever van het LWB. Op basis van het door de gemeente Emmen aangereikte beleid stelt het LWB jaarlijks een participatienota op. Het LWB is daarbij proactief in het ondersteunen van de gemeente Emmen, waar dat gewenst wordt. Op basis van het door de gemeente Emmen aangereikte beleid stelt het LWB jaarlijks een participatienota op. In deze nota worden afspraken gemaakt over de resultaten die het LWB dient te leveren ten aanzien van uitvoering van de Participatiewet en de Leerplichtwet.

10.2 Verantwoording naar eigenaar

Het bestuur van het LWB legt verantwoording af aan de aandeelhouder/eigenaar (AVA) door jaarlijks een jaarrekening en bestuursverslag op te maken. De jaarrekening wordt vastgesteld door de AVA en verleent aan een accountant de opdracht tot onderzoek van de opgemaakte jaarrekening.

10.3 Verantwoordingscyclus

Wij werken met een A3 Jaarplan gebaseerd op het INK managementmodel. De visie achter dit model is het continue streven naar een goede balans tussen de diverse stakeholders van de organisatie, de te behalen resultaten, de inspanningen die daarop betrekking hebben. Hiermee werken we voortdurend aan kwalitatieve groei.



Het INK managementmodel is gebaseerd op de PDCA cyclus (plan-do-check-act) en IMWR (Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren). Dat betekent dat continu wordt gemeten of de doelstellingen behaald worden en dat tijdig bijgestuurd kan worden door de organisatie.

10.4 Kritische succesfactoren

Resultaatgericht werken is één van de kernwaarden van het LWB. Om onze missie te realiseren zijn de volgende kritische succesfactoren (KSF) en onderliggende prestatie-indicatoren (PI) bepaald.

Kritische succesfactoren	Prestatie indicatoren
1. Voorkomen van instroom	<ul style="list-style-type: none">Preventiequote
2. Ontwikkeling doelgroep	<ul style="list-style-type: none">Behalen van trajectdoelenBehalen van startkwalificatiesAbsoluut en relatief verzuim (RMC)
3. Uitstroom uit de uitkering	<ul style="list-style-type: none">Uitstroom naar regulier (parttime) werkUitstroom naar een baanafsprakbaanUitstroom naar beschermt werkenUitstroom naar school/opleiding
4. Realiseren van een succesvolle match	<ul style="list-style-type: none">Plaatsingsresultaat (plaatsingen t.o.v. vacatures)Tevredenheid werkgeverTevredenheid werkzoekende
5. Financiële resultaten	<ul style="list-style-type: none">Uitgaven BUIG (ten opzichte van budget en begroting)Uitgaven LWB (uitvoeringskosten)

Deze prestatie-indicatoren nemen we op in de resultaatgebieden van het A3-model.

10.5 Nader uit te zoeken vraagstukken

Dit hoofdstuk geeft globaal inzicht hoe de monitoring en verantwoording plaatsvindt. Concrete uitwerking dient nog plaats te vinden met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- Concrete vormgeving met betrekking tot het bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgeverschap, waarbij aandacht is voor een heldere rolverdeling en verantwoordelijkheidstoedeling van directeur LWB, RvC, CMT en Raad;
- Vormgeving van de opdrachtgeversrol van de gemeente Emmen en de specifieke rol van het CMT hierin;
- De wijze waarop de effectiviteit van het LWB wordt verantwoord;
- Concrete uitwerking van de kritische succesfactoren en de prestatie-indicatoren (toetsen op volledigheid, juistheid en meetbaarheid);
- De wijze waarop de gemeente Emmen om wil gaan met incentives voor het LWB;
- Onderzoeken of het mogelijk is de P&C cyclus van het LWB aan te laten sluiten bij de P&C cyclus van de gemeente Emmen.

11 Financiën en Begroting 2018

Dit hoofdstuk vertaalt ons plan in de benodigde financiën. Op basis hiervan is een begroting 2018 opgesteld voor het LWB en zijn de implicaties voor de gemeente Emmen en EMCO-groep in beeld gebracht. In het bijlagenboek (Rapportage werkgroep financiën en begroting) is een gedetailleerde onderbouwing van de opgestelde begroting te vinden.

11.1 Financiële uitgangspunten

De benodigde financiën en de begroting 2018 zijn binnen de volgende kaders en uitgangspunten uitgewerkt:

Onderscheid personeel reguliere taken en personeel voor aanvullende/projectmatige taken

We gaan uit van een basisbegroting voor het LWB, waarbij het personeel voor aanvullende/projectmatige taken niet (of als PM) wordt meegenomen. Uitgangspunt is dat het LWB moet kunnen functioneren met uitsluitend inzet van middelen van de gemeente Emmen. De formatie die nodig is om de deelopereenkomst met de gemeente Borger-Odoorn uit te voeren, wordt om deze reden niet meegenomen in de basisbegroting.

Overname personeel EMCO-groep

Het trainings- en diagnosecentrum (TDC) wordt onderdeel van het LWB. Het gevolg is dat een aantal personeelsleden van de EMCO-groep zal worden overgenomen door het LWB en dus een aanstelling (c.q. detachering) bij het LWB krijgen. Naast dekking vanuit het Participatiebudget (zoals nu het geval is) is het ook een optie de loonkosten te dekken vanuit de algemene middelen van de middelen, of een tussenvorm (deels algemene middelen, deels Participatiebudget). In de kadernota 2018 wordt hier een besluit over genomen.

Inzet Participatiebudget

Het LWB is vooral gericht op de ontwikkeling van inwoners in de doelgroep A die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben, maar (op termijn) wel kunnen werken. Ook het Participatiebudget wordt voornamelijk voor deze groepen ingezet. Voor de doelgroep werkzoekenden die direct bemiddelbaar zijn wordt beperkt budget ingezet en voor doelgroep B wordt géén Participatiebudget ingezet. Dit houdt in dat eventuele diensten en activiteiten die nu nog vanuit het Participatiebudget voor de doelgroep die direct bemiddelbaar zijn en voor doelgroep B worden uitgevoerd (door eigen personeel of door inkoop vanuit het Participatiebudget) op afzienbare termijn worden afgebouwd. Dit wordt een opdracht voor het toekomstige management van het LWB. In de begroting van het LWB wordt uitsluitend aangegeven wat de omvang van het Participatiebudget is en welke verplichtingen er meerjarig zijn.

LWB werkt nauw samen met de EMCO-groep, maar is niet verantwoordelijk voor opvangen van subsidietekorten EMCO-groep

Het LWB werkt nauw samen met de EMCO-groep en zal, waar mogelijk en effectief (als het meerwaarde heeft voor de betrokken inwoners en voor de uitstroom uit de uitkering naar werk of school), gebruik maken van personeel en infrastructuur van de EMCO-groep. Op die wijze worden dan eveneens frictiekosten bij EMCO-groep beperkt. In de praktijk functioneren het LWB en EMCO-groep in de begeleiding en ondersteuning van werkzoekenden als één organisatie. Dit is een belangrijk uitgangspunt in het gekozen centrummodel voor het LWB. Dit houdt echter **niet** in dat het toekomstige LWB verantwoordelijk is voor het aanzuiveren van de subsidietekorten van de EMCO-groep. De subsidietekorten van EMCO-groep zullen de komende jaren met name oplopen vanwege kortingen van het Rijk op het deelbudget Wsw in het Participatiebudget.

Trekkingsrecht op BUIG-middelen

Momenteel zijn de afdelingen Inkomen en LNW van de gemeente gezamenlijk verantwoordelijk voor de beheersing van de BUIG-lasten. In de toekomstige situatie komt het LWB op afstand van de gemeente te staan. Het LWB zal, gezien haar taken en dienstverlening, de baanafpraakbanen en nieuw beschut werk plekken gaan invullen met inwoners uit de nieuwe gemeentelijke doelgroep. Het is dus zaak dat het LWB hiervoor kan beschikken over de noodzakelijke BUIG-middelen om de loonkostensubsidies voor deze banen voor inwoners met een arbeidsbeperking te betalen. Het voorstel is op basis van ramingen van de ontwikkeling van het aantal baanafpraakbanen en het aantal nieuw beschut werken plekken jaarlijks een meerjarig trekkingsrecht van het LWB op de BUIG-middelen vast te stellen.

Incentives voor het LWB

In de financiële uitwerking is nagedacht over mogelijke incentives voor het LWB. Opties zijn:

- Incentives gebaseerd op het aantal inwoners/cliënten in begeleiding

Het voorstel hierbij is om het budget (voor personele formatie) van het LWB mee te laten bewegen met het aantal inwoners dat wordt bediend. Wanneer het aantal werkzoekenden in begeleiding hoger wordt dan het aantal per 1 januari 2017 dan wordt door de gemeente Emmen meer budget ter beschikking gesteld voor personele formatie. Andersom wordt, wanneer het aantal werkzoekenden in begeleiding lager is dan per 1 januari 2017, het beschikbare budget voor personeel verlaagd.

- Incentives gebaseerd op de geleverde prestaties.

Het LWB wordt door de gemeente Emmen op afstand gezet. Gekozen is voor een privaatrechtelijke organisatie (NV) om de afstand met de gemeente te benadrukken en vanwege de noodzakelijk gevonden slagkracht van de organisatie. Aan de gemeente Emmen wordt geadviseerd om financiële prikkels of stimulansen in te bouwen voor het LWB om beter dan afgesproken te presteren in termen van resultaten. Deze incentives kunnen zowel bonus als malus incentives zijn.

Fiscale aspecten, btw en VPB

De fiscale consequenties zijn nog niet geheel duidelijk. Er wordt een brief voorbereid aan de Belastingdienst waarin alle aspecten aan de orde worden gesteld (zie ook hoofdstuk 6). Bij het opstellen van de begroting 2018 zijn we vooralsnog uitgegaan van het standpunt dat alle btw die bij de uitvoering van de participatie-opgave door LWB aan de gemeente Emmen in rekening is gebracht volledig gecompenseerd kunnen worden via het btw Compensatiefonds.

Het LWB wordt VPB-plichtig. Er zal jaarlijks VPB-aangifte moeten worden gedaan.

Contracten

Wanneer de gemeente Emmen een nieuwe rechtspersoon opricht in de vorm van een naamloze vennootschap zullen bestaande contracten moeten worden opgezegd c.q. worden omgebogen. In een aantal gevallen is er sprake van langdurige samenwerkingsverbanden.

11.2 Begroting 2018

De onderstaande tabel geeft een samenvatting van de begroting van het LWB. Voor de onderbouwing wordt verwezen naar het bijlagenboek (Rapportage werkgroep financiën en begroting LWB). De begroting luidt overigens in constante prijzen van 2017.

De opstelling in de tabel geeft de lasten weer en de voorgestelde dekkingsmiddelen. Wat dit laatste betreft is er bij de personele lasten sprake van een dekkingstekort (waarvoor dekking moet worden

gezocht) en bij de overige organisatiekosten is er vanwege de verzelfstandiging van de afdeling LNW sprake van bezuinigingstaakstellingen voor de gemeente Emmen.

De begroting is opgebouwd op basis van de volgende onderdelen:

- Personele lasten LWB en dekkingsmiddelen/baten;
- Overige organisatiekosten LWB en dekkingsmiddelen/baten;
- Baten en lasten Participatiebudget;
- Lasten loonkostensubsidies voor baanafpraakbanen en nieuw beschut werk en dekking uit (trekkingsrecht) BUIG.

Tabel 3 Samenvatting begroting LWB Emmen NV (2018 – 2021, in € 1.000)

	2018	2019	2020	2021
<u>PERSONEEL</u>				
Loonsom personeel	-4.136	-4.136	-4.136	-4.136
Tijdelijk aangesteld of ingehuurd personeel	-883	-883	-883	-883
Overige personeelsgerelateerde kosten	-281	-281	-281	-281
Totaal personeelslasten	-5.300	-5.300	-5.300	-5.300
Algemene middelen gemeente Emmen 1)	4.792	4.792	4.792	4.792
Waarvan toegevoegd vanuit Pbudget	558	433	308	183
Overig uit Participatiebudget	508	508	508	508
Totaal dekkingsmiddelen personele lasten	5.300	5.300	5.300	5.300
<u>OVERIGE ORGANISATIEKOSTEN</u>				
Lasten personeelsadvies/administratie	-100	-100	-100	-100
Lasten inkoop, juridisch, organisatieadvies 2)	PM	PM	PM	PM
Lasten informatievoorziening en automatisering 3)	PM	PM	PM	PM
Lasten huisvesting, facilitaire zaken, DIV 4)	-375	-375	-375	-375
Lasten communicatie	-90	-90	-90	-90
Overige kosten	-285 + PM	-250 + PM	-250 + PM	-250 + PM
Totaal overige organisatiekosten	-850 + PM	-815 + PM	-815 + PM	-815 + PM
Algemene middelen gemeente Emmen	-850 + PM	-815 + PM	-815 + PM	-815 + PM
Totaal dekkingsmiddelen overige organisatiekosten	-850 + PM	-815 + PM	-815 + PM	-815 + PM
<u>LASTEN EN BATEN PARTICIPATIEBUDGET</u>				
'Verplichtingen' Participatiebudget	-2.291	-2.227	-2.162	-2.180
Nog te bestemmen (re-integratie en begeleiding)	-4.804	-5.052	-5.234	-5.537
Totaal lasten Participatiebudget	-7.095	-7.280	-7.395	-7.717
Participatiebudget	7.095	7.280	7.395	7.717
Totaal dekkingsmiddelen	7.095	7.280	7.395	7.717
<u>LASTEN LOONKOSTENSUBSIDIES EN TREKKINGSRECHT BUIG</u>				
Lasten loonkostensubsidies BAB en nieuw beschut	-1.848	-2.531	-3.127	-3.792
Trekkingsrecht op BUIG	1.848	2.531	3.127	3.792
Totaal dekkingsmiddelen	1.848	2.531	3.127	3.792

Toelichting

- 1) Wordt betrokken bij de Kadernota 2018
- 2) Het definitieve bedrag wordt bepaald door opstelling DVO met producten/diensten en prijzen
- 3) Idem
- 4) Exclusief éénmalige verbouwingkosten bij EMCO-groep in 2017

11.3 Implicaties gemeente Emmen

De belangrijkste financiële implicaties (t.o.v. de actuele begroting) voor de gemeente Emmen zijn gelegen in:

- De personele lasten;
- De overige organisatiekosten;
- De incidentele, eenmalige kosten.

Personele lasten LWB

De dekking van de personele lasten LWB gaat uit van een toename van de dekking uit algemene middelen van de gemeente Emmen. Dit heeft de volgende redenen:

- extra budget voor personeelskosten (375K) ten laste van algemene middelen vanwege omzetten van inhuur van personeel in (vaste of tijdelijke) formatie;
- er is in de formatie van het LWB sprake van een beperkt aantal nieuwe functies (189K);
- de overkomst van EMCO-personeel naar het LWB dat nu werkzaam is in het TDC (564K);
- toename van de overige personeel gerelateerde kosten door de hogere formatie (111K).

De dekking komt door verschuiving van begrotingsposten binnen de gemeente Emmen tot een bedrag van in totaal 1,239 miljoen euro.

Daarnaast is sprake van een verschuiving van personele lasten. Van andere afdelingen/teams gaan 6 fte mee over naar het LWB. Deze staan nu begroot op andere afdelingen/teams van de gemeente Emmen. Dit heeft per saldo dus beperkte financiële implicaties voor de gemeente Emmen.

Overige organisatiekosten

Door de verzelfstandiging van het LWB ontstaat er bij de gemeente Emmen een bezuinigingstaakstelling van circa 565.000 euro. Een groot deel, bijna 75%, daarvan heeft betrekking op de kosten voor het pand van het Werkplein, waarvoor sowieso plannen bestaan om dit af te stoten of te verhuren aan externe partijen.

We gaan ervan uit dat voor inkoop, juridische zaken en organisatieadvies en voor informatievoorziening en automatisering tussen de gemeente Emmen en het LWB DVO's worden gesloten, waardoor er op dat vlak verder geen bezuinigingstaakstellingen ontstaan voor de gemeente Emmen.

Verder is er sprake van overige kosten voor het LWB van 285.000 euro. Ook deze leiden deels tot een bezuinigingstaakstelling voor de gemeente Emmen.

Werkkapitaal en aanloop/transitiekosten

Wanneer de gemeente Emmen de bijdrage uit algemene middelen en het Participatiebudget direct doorbetaalt aan het LWB, zijn de bedrijfsvoeringsrisico's voor het LWB relatief beperkt. De conclusie is, na raadpleging van een accountant, dat een startkapitaal 350.000 euro voldoende zou moeten zijn. De gemeente kan dat kapitaal bij de start van de NV ter beschikking stellen.

Daarbij is ervan uitgegaan dat werkgeversrisico's (transitievergoedingen, werkloosheidsuitkeringen, etc.) voor het huidige personeel van LNW ten laste van de gemeente Emmen blijven komen.

Er is een inschatting gemaakt voor de transitie/aanloopkosten in de eerste twee jaar (2018 voor 2/3 deel en 2019 voor 1/3 deel) van het bestaan van het LWB. Het gaat in totaal om een bedrag van 738.000 euro (492.000 resp. 246.000) plus 72.000 euro structureel. Dit heeft vooral betrekking op diverse vormen van ondersteuning tijdens de aanlooperperiode, extra opleiding van het personeel en het inrichten van nieuwe, additionele systemen zodat beter aan de opdracht kan worden voldaan.

Tot slot moeten in het pand van EMCO verbouwingen plaatsvinden om het LWB te huisvesten. De kosten hiervoor zijn begroot op 500.000 euro (in 2017).

Effect via EMCO-exploitatie

De gemeente Emmen profiteert (voor bijna 82% van het totaal) van eventuele verbeteringen in de exploitatie van EMCO-groep. Dit effect bedraagt 413.000 euro in 2018 en 591.000 euro in 2021. Zie verder onder 'Implicaties EMCO-groep'.

Totaaloverzicht implicaties gemeente Emmen

Onderstaande tabel geeft een samenvattend overzicht van het voorafgaande.

Tabel 4 Totaal verschuiving kosten gemeente Emmen voor het LWB (2017 – 2021), t.o.v. actuele begroting Emmen

	2017	2018	2019	2020	2021
Personele lasten		1.239	1.239	1.239	1.239
Bezuinigingstaakstelling overheadkosten, dan wel extra kosten		850	815	815	815
Start/werkkapitaal LWB		350			
Aanloop/transistiekosten		492	246		
Jaarlijkse kosten licenties volgsysteem		72	72	72	72
Verbouwingkosten EMCO	500				
Effect via exploitatie EMCO Groep		-413	-486	-525	-591
Totaal verschuiving t.o.v. huidige begrotingen	500	2.590	1.886	1.601	1.535

11.4 Implicaties EMCO-groep

Het contract tussen LNW en EMCO-groep (het EMCO-contract) vertegenwoordigde in 2016 een waarde van 1,8 miljoen euro. De actuele begroting van EMCO-groep gaat uit van continuering hiervan. In de nieuwe situatie zijn er de volgende implicaties voor de exploitatie van EMCO-groep.

Overname TDC door het LWB

Er gaat 11,9 fte personeel van EMCO-groep dat nu werkzaam is in het TDC+ over naar het LWB. Hierdoor nemen de personeelslasten bij EMCO-groep met circa 640.000 euro af.

Verder zullen de kosten voor ingehuurde trainers en de overige opleidingskosten direct ten laste komen van het LWB en niet langer van EMCO-groep. Dit betekent 266.000 euro lagere kosten voor EMCO-groep.

Dit alles geeft dus een totaal voordelig effect op de kosten van EMCO-groep van 906.000 euro.

LWB maakt gebruik van personeelszaken en huisvesting/facilitaire zaken van EMCO-groep

Het LWB gaat gebruik maken van personeelszaken en van huisvesting/facilitaire zaken van EMCO-groep. Dit past bij het beeld dat de beide organisaties als één bedrijf moeten gaan opereren. De kosten worden begroot op respectievelijk 100.000 euro (personeelszaken) en 300.000 euro (huisvesting/facilitair/hardware ICT). In totaal geeft dit dus een voordeel van 400.000 euro aan opbrengsten voor EMCO-groep.

Nieuw beschut werk plekken bij EMCO-groep

Er wordt vanuit gegaan dat de nieuw beschut werk plekken bij EMCO-groep worden gerealiseerd. Besluitvorming hierover moet nog plaatsvinden. Wanneer door het LWB (de gemeente Emmen) nieuw beschut werk wordt belegd bij EMCO-groep heeft dat een voordelig effect op EMCO-groep van 238.000 euro in 2017 oplopend naar 455.000 euro in 2021.

Wanneer ook Coevorden en Borger-Odoorn besluiten nieuw beschut werk onder te brengen bij EMCO-groep heeft dat aanvullende voordelige effecten voor de exploitatie van EMCO-groep. Beide gemeenten samen moeten per ultimo 2018 18 beschut werken plekken hebben gerealiseerd.

Leerwerkplekken, praktijkassessments en opleidingstrajecten

Onder het huidige contract biedt EMCO-groep leerwerkplekken (ontwikkelplekken), praktijkassessments en opleidingstrajecten aan voor de doelgroep van LNW. Dit zal naar behoefte worden gecontinueerd.

We gaan uit van een bedrag van 760.000 euro aan opbrengsten voor EMCO-groep vanuit de uitvoering van de praktijkassessments, de leerwerkplekken en opleidingstrajecten voor werkzoekenden van het LWB.

Tabel 5 Samenvatting implicaties exploitatie EMCO-groep (2018 – 2021, in € 1.000)

	2018	2019	2020	2021
Vervallen van het contract met de gemeente Emmen	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800
Overname TDC door het LWB (personeel EMCO en inkoop)	906	906	906	906
Aan LWB doorbelaste kosten personeelszaken en huisvesting/facilitair/hardware	400	400	400	400
Door LWB aan EMCO te betalen begeleidingskosten nieuw beschut werk aan EMCO	238	327	374	455
Door LWB betaalde kosten aan EMCO voor leerwerkplekken en praktijkassessments voor werkzoekenden uit doelgroep LWB	760	760	760	760
Totaal : effect op exploitatie EMCO	504	593	640	721
Effect op exploitatie gemeente Emmen (82%)	413	486	525	591

Deze elementen leiden tot een voordelig effect op de exploitatie van EMCO-groep van 504.000 euro in 2018 ten opzichte van de actuele begroting van EMCO-groep. Dit voordeel loopt op tot 721.000 euro in 2021. Hiervan vloeit 82% terug naar de gemeente Emmen door een lagere gemeentelijke bijdrage aan de EMCO-groep Groep.

11.5 Nader uit te zoeken vraagstukken

In de tweede helft van 2017 worden de volgende vraagstukken ten aanzien van financiën nog nader uitgezocht:

- Dit betreft op de eerste plaats de werkelijke overige organisatie/overheadkosten. Dit is de meest lastige component in de begroting van het LWB. Er zal moeten worden gewerkt aan DVO's voor inkoop/juridisch/organisatieadvies en voor informatievoorziening en automatisering. De DVO's zouden vooral gebaseerd moeten zijn op de huidige actualiteit en moeten uitgaan van gesloten beurzen (het bedrag dat LWB meekrijgt voor inkoop/juridisch/organisatieadvies en voor informatievoorziening en automatisering wordt volledig besteed bij gemeente Emmen).
- Een tweede punt zijn de fiscale aspecten (btw en VPB). Een brief aan de Belastingdienst wordt momenteel gemaakt waarin gevraagd wordt om haar standpunt.
- Een derde punt heeft betrekking op het feit dat het LWB over bijna een jaar gaat starten. Er zullen in de periode tot 1 januari 2018 nog veel zaken veranderen die invloed hebben op de begroting. Het is van belang dit te beseffen en de huidige begroting als indicatief te presenteren. Op een later moment zal er geactualiseerd kunnen en moeten worden.
- Verder zal er nadere uitwerking moeten worden gegeven aan de incentives voor het LWB. Hiervoor zijn voorstellen gedaan die nader ingevuld moeten worden.
- In de kadernota 2018 zijn voorstellen gedaan met betrekking tot inrichting van het Leerwerkbedrijf. In de verdere financiële uitwerking wordt geanticipeerd op de mogelijke gevolgen indien de voorstellen geheel niet of deels worden gehonoreerd. Dat zal implicaties hebben voor de inrichting voor het Leerwerkbedrijf.

Afkortingenlijst

ABP	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds
AvA	Algemene vergadering van Aandeelhouders
BAB	Baanafsprakbaan
Bbz	Besluit bijstandsverlening zelfstandigen
BOCE	Gemeenten Borger-Odoorn, Coevorden en Emmen
BUIG	Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorzieningen Gemeenten
BV	Besloten vennootschap
DVO	Dienstverleningsovereenkomst
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
LNW	Afdeling Leren en Werken
LWB	Leerwerkbedrijf Emmen
MT	Managementteam
MZZ	Afdeling Maatschappelijke Zaken en Zorg
NV	Naamloze vennootschap
PIA	Privacy Impact Assessment
PIOFACH	Personeel, Informatisering, Organisatie, Financiën, Communicatie, Huisvesting
RMC	Regionaal Meld- en Coördinatiepunt voortijdig schoolverlaten
RvC	Raad van Commissarissen
TDC	Trainings- en diagnosecentrum
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VPB	Vennootschapsbelasting
VPN	Virtual Private Network
WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
WSP	Werkgeversservicepunt
WSW	Wet Sociale Werkvoorziening