



Het Nieuwe Werkbedrijf

Hoofdlijnvoorstel
Het Nieuwe Werkbedrijf



Inhoudsopgave

1. Samenvatting bestuurlijk hoofdlijnenvoorstel HNW	3
2. Waarom een nieuw werkbedrijf?	4
3. De beleidsaders en uitgangspunten van de gemeenten	6
4. De relatie van gemeenten op beleid, klanten en geld	8
4.1 Wat wil Woerden?	8
4.2 Wat willen de gemeenten Bodegraven-Reeuwijk, Oudewater en Montfoort?	9
4.3 De dienstverleningsovereenkomst	9
5. Wat doet HNW?	10
5.1 Doelgroepen voor gemeenten	10
5.2 Klantenstroom via BKOM	10
5.3 Klantenstroom via Woerden	11
5.4 Ondersteunende producten HNW	11
5.5 Werkgroepsbenadering	12
6. De structuur van HNW op hoofdlijnen	13
6.1 Missie HNW	13
6.2 Visie HNW	13
6.3 Doelstelling van HNW	13
6.4 Activiteiten van HNW	13
6.5 Organiseringsprincipes ten behoeve van de hoofdstructuur	14
7. Een publieke NV als rechtsvorm voor HNW	16
7.1 Uitgangspunten besturing en toezicht HNW	16
7.2 Argumenten voor de NV rechtsvorm	17
7.3 Stemverhouding tussen de deelnemende gemeenten	18
7.4 Eerste benoeming directe en RvC NV	18
8. De financiële laders voor HNW	19
8.1 Inleiding	19
8.2 Financiële verkenning HNW	20
8.3 Conclusie	23
9. Personele aanlegenheden	24
10. Welke vervolgstappen zijn nodig na de bestuurlijke beslissing	25
Bijlage 1: Schematisch overzicht van dienstverlening en aansluiting van HNW op de gemeenten	26



1. Samenvatting bestuurlijk hoofdlijnen voorstel HNW

Aan de gemeenteraden van de gemeenten Oudewater, Montfoort, Woerden en Bodegraven-Reeuwijk en het bestuur van De Sluis Groep (DSG) wordt gevraagd om zich uit te spreken over een go-no go besluit tot gezamenlijk oprichting van Het Nieuwe Werkbedrijf (HNW). De gemeentelijke afdelingen Werk & Inkomens en DSG gaan hierbij op in een gezamenlijk concept. In dit bedrijf, dat in volledig eigenendom zal zijn van de vier gemeenten, worden de uitvoeringswerkzaamheden gebundeld op het terrein van Werk en Inkomens en de WSW. Haar werkteinbrengt verbreedt zich daarmee tot alle doelgroepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. HNW zal door de gebundelde werkgroepen worden ingezet in onze regio de aansprekende partij voor werk zijn. Een cruciale succesfactor; immers zoveel mogelijk personen zullen moeten worden begeleid om te werken naar vermogen. Door ontschotting van werkprocessen en deze samen te voegen is er naar verwachting een aanzienlijk efficiëncyvoordeel te behalen op uitvoerings- en organisatiekosten.

Gemeenten willen meer 'ontschot' gaan werken. De gemeenten willen daarin een sterke regierol vervullen. De gemeente Woerden richt daartoe een sociaal makelupaak in; het toepassen van een brede kijk op klanten sturing aan de voorkant op wat nodig is. HNW krijgt vervolgens op klantniveau opdrachten voor werk en/of werktrajecten. De gemeenten Bodegraven-Reeuwijk, Oudewater en Montfoort (verder BROM) wensen te gaan sturen op contractniveau en dragen HNW op om ook voor hun klanten te zorgen voor trajecten en werk.

De Wet Werken naar Vermogen was een belangrijke drijfveer achter de vorming van HNW. Onduidelijk is hoe het verder zal gaan met deze wetgeving. Een volgend kabinet zal mogelijk besluiten of en zo ja, hoe de WNWV een vervolg zal krijgen. De gemeenten hebben besloten om de voorbereiding van HNW niet te laten afhangen van de goedkeuring van de WNWV. Ook zonder deze wet is er een substantieel samenwerkingsvoordeel te behalen, zowel financieel als in de gezamenlijke werkgroepsbenoeding.

In dit voorstel wordt aangegeven op basis van welke uitgangspunten en kaders HNW zal worden vormgegeven. Daarbij is ook uitgegevoerd hoe de knip wordt gelegd in verantwoordelijkheden en taken tussen de gemeenten en HNW. Er zal geëwerkt gaan worden op basis van Dienstverleningsovereenkomsten (DOV's). Dit is een niet menu-aanpak waarbij de dienstverlening zal worden vormgegeven. Voor HNW zijn de DVO's het spoorboekje voor de uitvoering van werkzaamheden. Een groot aantal taken op het terrein van werk, inkomens en sociale voorziening zal worden samengevoegd in HNW. Dit geldt uiteraard ook voor medewerkers die nu nog afzonderlijk bij de gemeenten Woerden (thuidige ASZ), Bodegraven-Reeuwijk en DSG werken. Globaal wordt aangegeven langs welke organisatieprincipes en in welke organisatiestructuur HNW handelen en moeten zal moeten krijgen. 'Sterke kanten' worden meegenomen, ongeacht waar vandaan. Om de plaatsing van personeel voor te bereiden zal binnen het wettelijk kader van het Georganiseerd Oevering het gesprek met de vakorganisaties van Overheidspersoneel worden gestart.

Voorgesteld wordt om een Naamloze Vennootschap (overheids-NV) in te richten. Dit is een voor werkgroepen in de regio verrouwde rechtsvorm om mee samen te werken en heeft de uitstraling van een 'bedrijf'. De statuten worden zo ingericht, dat de gemeenten als eigenaren in de Algemene vergadering van Aandeelhouders doorslaggevende zeggenschap hebben op zaken die nodig zijn om gezamenlijk te kunnen sturen op het meerjarig beleidsplan en de financiën. Deze rechtsvorm wordt zo ingericht dat er sprake is van 'inbesteding' van taken; daarmee worden mogelijke risico's op voorhand uitgesloten. Een Raad van Commissarissen zal toezien op een verantwoordde bedrijfsvoering. Ter uitwerking van de lijnstructuur en alle andere zaken die geregeld moeten worden, is door de gemeenten een kwartiermaker aangewezen. Het is de bedoeling om per 1 januari 2013 te starten met HNW.



2. Waarom een nieuw werkbedrijf?

De Wet Werken naar Vermogen was een belangrijke drijfveer achter de vorming van HNW. Onduidelijk is hoe het verder zal gaan met deze wetgeving. Onze gemeenten hebben besloten om de voorbereiding van HNW niet te laten afhangen van de goedkeuring van de WvWV. Ook zonder deze wet is er een substantieel samenwerkingsvoordeel te behalen, zowel financieel als in de gezamenlijke werkeverbenadering. Onze gemeenten gaan ervan uit dat door een samenvoeging van drie huidige uitvoeringsorganisaties op het gebied van Werk en Inkomens een aantal inhoudelijke doelstellingen behaald kan worden: betere regievoering door de gemeenten, goede dienstverlening aan onze klanten vanuit het principe van de eigen kracht, en verhoging van het kostenbewustzijn. Ook biedt HNW kansen voor het ontscotten van doelgroepen en het meer integraal werken in het sociaal domein. Er wordt daarom dan ook geen reden gezien om de ingezette ontwikkeling naar een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie, met de werktitel Het Nieuwe Werkbedrijf, te vertragen. Ook onder de huidige wetgeving zal HNW een goed antwoord kunnen geven op te realiseren bezuinigingen enerzijds en een groter maatschappelijke rendement anderzijds.

We gaan ervan uit dat er de komende jaren voor de gemeenten een aanzienlijk lager financieel budget beschikbaar zal zijn. De gemeenten Bodegraven-Reeuwijk, Montfoort, Oudewater en Woerden staan daarbij afzonderlijk voor de vraag op welke wijze zij handen en voeten gaan geven aan een passende uitvoeringsorganisatie binnen het bredere sociale domein. Omdat de gemeenten reeds samenwerken op het terrein van de uitvoering van de Sociale Werkvoorziening (SW) en drie van de vier gemeenten ook op het gebied van de WWB en aanverwante regelingen in het samenwerkingsverband IASZ, hebben zij in oktober 2011 het bestuurlijk voornemen geformuleerd tot het verbreden van de samenwerking binnen het sociale domein in de vorm van een gezamenlijk werkbedrijf.

Concreet houdt dit voornemen in dat de gemeenten de drie huidige uitvoeringsorganisaties willen omvormen naar één nieuwe organisatie ten behoeve van de uitvoering van de wetten WWB, WSW, IOAW, IOAZ, BBZ en de WGS.

In dit hoofdinneemstelsel wordt op hoofdlijnen beschreven hoe deze samenwerking kan worden gerealiseerd in HNW. Als de gemeenten zich in dit voorstel kunnen vinden, dan zal de beoogde organisatie ambtelijk worden uitgewerkt in een zogenaamde fijnstructuur. Als sluitstuk volgt het plaatsingsproces van de medewerkers in HNW, waarbij het streven erop is gericht om per 1 januari 2013 het plaatsingsproces af te ronden. Ook veel andere zaken zullen moeten worden georganiseerd. Denk aan de inrichting van het gebouw, de koppelingen van systemen, de opstelling van DVO's, afspraken met externe partijen enz. Het jaar 2013 zal voor het nieuwe samenwerkingsverband vooral een inrichtingsjaar worden. Uitdaging zal zijn dat de verkoop gewoon doorgaat.

Concreet doel van HNW zal zijn om zoveel mogelijk mensen die aan de kant staan te ondersteunen tot participatie in de samenleving. Het doel van Het Nieuwe Werkbedrijf wordt als volgt geformuleerd:

Het Nieuwe Werkbedrijf brengt vanuit de doelgroepen SW, WWB, IOAW en IOAZ, zoveel mogelijk personen naar structurele werkverbanden of participatie in de samenleving. Daarbij wordt zoveel mogelijk ingezet op werkplekken bij reguliere werkgevers (buiten HNW). HNW heeft daarnaast – in samenwerking met derden – zinnolle arbeid c.q. dagbesteding aan personen die duurzaam op een beschutte omgeving zijn aangewezen (beschut SW en in samenwerking met derden dagbesteding). HNW verzorgt de inkomensverstrekking voor personen die daarop zijn aangewezen.

De bezuinigingen en de economische situatie zorgen voor knappe en tekorten op de beschikbare budgetten (SW, re-integratie / participatie en inkomens). Dit is voor zowel onze gemeenten als HNW een groot financieel risico. Concreet zal het bestuur van HNW het als haar opdracht zien om de



Het Nieuwe Werkbedrijf

klantgroepen zoveel mogelijk te laten werken / participeren tegen een zo laag mogelijk uitvalende rekening voor de gemeenten, Daarnaast biedt HNW – in samenwerking met particuliere derden – faciliteiten ten behoeve van (a)bedsmatige) dagbesteding.

Door de vorming van HW worden de samenwerkende gemeenten in staat gesteld om, met behoud van eigen regie, de bediende taken gezamenlijk te gaan uitvoeren. Door het ineen schuiven van werkprocessen zal de effectiviteit van de dienstverlening aanzienlijk kunnen verbeteren. Daarnaast is het behalen van efficiency een belangrijke doelstelling van de gemeenten. Last but not least wordt, door een bundeling van gemeentelijke krachten, een gezamenlijke werkgeversbenadering voorgestaan. De werkgeversbenadering, goede contacten met werkgevers en het creëren van zoveel mogelijk plaatsingsmogelijkheden binnen de regio is een belangrijk doel en de grootste succesfactor van HNW.



3. De beleidskaders en uitgangspunten van de gemeenten

Onze gemeenten hanteren met betrekking tot de vormgeving van HNW een aantal kaders en uitgangspunten. Deze kaders en uitgangspunten staan centraal bij het ontwerp van HNW, zoals dat in dit hoofdlijnenvoorstel wordt beschreven. De afzonderlijke punten worden kort toegelicht.

- a) *Stimuleren eigen kracht*
Uitgangspunt is dat burgers zoveel mogelijk vanuit eigen kracht en eigen netwerk hun problemen aanpakken, daartoe gestimuleerd en indien noodzakelijk gefaciliteerd door vrijwilligersorganisaties en bestaande instellingen. Pas in laatste instantie zijn de gemeenten (als vangnet) en de specialiatische uitvoeringsorganisaties zoals HNW in beeld. Ook binnen HNW zal de werkwijze gericht zijn op versterken van eigen kracht en eigen netwerk.
- b) *Integrale werkgeversbeoordeling*
HNW onderhoudt goede contacten met werkgevers en ondernemerskringen om daarmee de kans op goede matches voor haar klanten te vergroten. Het is vooral een uitdaging om de contacten te bundelen en daarover ook afspraken te maken met o.a. UWV (werkgeversservicepunt Utrecht Groot en WERKbedrijf Midden Holland).
- c) *De regie van het te voeren beleid m.b.t. klanten*
De gemeenten zijn eigenaar van HNW en bepalen als afzonderlijke opdrachtgever wat zij aan HNW opdragen en hoe zij dat willen. De gemeenten bepalen op welke wijze zij de verbinding met de andere beleidsterreinen vormgeven. Er zijn op onderdelen verschillen mogelijk in de dienstverlening door HNW. Specifieke afspraken worden geregeld met behulp van DVO's.

Het strategisch beleid wordt uitgevoerd bij de individuele gemeenten. Hieronder valt bijvoorbeeld de afstemming van Werk en Inkomten met andere beleidsterreinen (zoals welzijn, onderwijs, huisvesting), het risicomanagement m.b.t. de langlopende gemeentelijke verplichtingen en de regelgeving op DVO-niveau naar HNW. Bij elke gemeente wordt hiervoor een functionaris aangewezen die voor de directe van HNW aanspreekpunt is.

Het opstellen van uitvoerend beleid ligt bij HNW. HNW is zelf verantwoordelijk voor het tot stand brengen van het uitvoeringsbeleid binnen HNW. Te denken valt aan het opstellen van verordeningen, uitvoeringsvoorschriften enz. Daarnaast moet gedacht moet worden aan afstemming met UWV, woningbouwverenigingen, maatschappelijk werk, vluchtelingenwerk etc.

d) *Borgen van noodzakelijke kwaliteit*
De gemeenten zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun gemeenteraad en aan het Rijk. Gemeenten kunnen uiteindelijk werkzaamheden aan HNW opdragen, als zij overtuigd zijn van de kwaliteit van HNW. Het gaat dan om het zo goed mogelijk uitvoeringgeven aan wetgeving, om kwaliteit in dienstverlening, kwaliteit in presentatie, transparantie in verantwoording, nadrukke samenwerking in werkprocessen en goede communicatie.

e) *Een efficiënte organisatie*
De beschikbare financiële budgetten nemen de komende jaren drastisch af. De samenwerking is er ook gericht om, door taken samen uit te voeren, te verdienen in organisatiekosten. Het gaat dan om bundeling van deskundigheid (maakt efficiënt ook minder kwetsbaar), standaardisering van werkprocessen en inzet van instrumenten, vermindering van overdrachtsmomenten en het door de grotere schaal bereiken van voordelen in de overheadkosten (o.a. systemen).



- f) De gemeente Boddegraven-Reeuwijk brengt meer taken Werk en Inkomen in De gemeente Boddegraven-Reeuwijk ontwikkelt zich op een aantal terreinen tot een zogenaamde regie-gemeente, hetgeen betekent dat een aantal uitvoerende gemeentelijke taken op afstand van de gemeente komen te staan. De taken op het gebied van Werk en Inkomen gaan zoveel mogelijk over naar HNW.
- g) *Gedeeltelijke opheffing IASZ*
De gemeenten Woerden, Montfoort en Oudewater hebben besloten om de samenwerkings-overeenkomst IASZ voor wat betreft de beleidsterreinen Werk en Inkomen per 1 januari 2013 te beëindigen. Het bij de IASZ ondergebrachte takenpakket zal opnieuw worden gerangschikt, waarbij de drie betrokken gemeenten verschillende keuzes kunnen maken (zie bijlage 1).



4. De regie van gemeenten op beleid, klanten en geld

De gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor de sturing op de uitvoering van hun beleid, hoe klanten worden toegelijd naar werk en de kosten die daarmee gemoeid zijn. Hoewel HNW streeft naar uniformering met het oog op schaalvoordeel en reductie van kosten, leggen de gemeenten eigen accenten. Dit geldt voor de toeliding van klanten, maar dit kan ook gelden voor andere aspecten. Deze afspraken worden vastgelegd in periodiek per gemeente af te sluiten DVO's.

De betrokken gemeenten hebben verschillende inzichten over hoe de poort richting HNW ingericht moet worden. Bij deze poort vindt een eerste intake plaats. Aangezien gemeenten daar op een verschillende manier mee om willen gaan, is besloten de intake niet in de organisatie HNW te laten plaatsvinden. Uiteraard is het van belang om de intake en de werkzaamheden in HNW goed op elkaar aan te laten sluiten. Dit vergt die nodige flexibiliteit van HNW om op de verschillende vormen van input op een passende manier te kunnen aansluiten. Concrete inhoud het in dat klanten afhankelijk van de gemeente van herkomst met een uitgebreider of beperkter dossier naar HNW toe gaan. Het dossier wordt in HNW verder aangevuld. Verschil in intensiteit van de werkzaamheden die te maken heeft met het aanvullen van deze dossiers worden logischerwijs verschillend aan de deelnemende gemeenten doorberekend. De gemeenten zijn eigenaar van HNW en bepalen als afzonderlijke opdrachtgever wat zij aan HNW opdragen en hoe zij dit willen. Hier zit echter wel een gezamenlijke restrictie in. Naarmate er sprake is van meer uniformiteit zijn de kosten lager. Hieronder staat aangegeven hoe de verschillende gemeenten met hun intake en de verbinding met de andere terreinen in het sociaal domein omgaan.

Beleids
Hi verzoeken van informatie over een klant op het moment dat die zich voor het eerst bij 'van haer' meldt. Het is niet bedoeld van werk en inkomen.

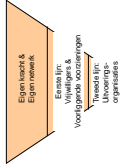
4.1 Wat wil Woerden?

De gemeente Woerden kiest ervoor om zelf 'bij de poort' zoveel mogelijk in te zetten op eigen kracht en eigen netwerk. Als dat onvoldoende oplossing kan bieden, dan kunnen vrijwilligers ingezet worden en tot slot specialistische uitvoerders. HNW is in dit beeld de specialistische uitvoerder op het gebied van werk en inkomen. Hiermee wordt de eigen kracht van mensen zoveel mogelijk gemobiliseerd en worden 'dure' uitvoeringsorganisaties alleen ingezet waar echt noodzakelijk. Er is hiermee een voorwaartse gecreëerd die het gebruik van individuele voorzieningen moet bewaken, zodat ze ingezet worden voor de mensen die het echt nodig hebben. De gemeente is hiermee in staat om een eigen budgetgetrege te realiseren.

Bij de intake die in deze poort plaatsvindt wordt een scan gemaakt van de totale situatie van de klant op hoofdlijnen. Dit wordt bevestigd bij het zogeheten 'sociaal makeletpunt'. Hier kunnen de verbindingen met andere terreinen gelegd worden. Door dit brede inzicht in de situatie van de klant kan er meer integraal gewerkt worden.



De intake vindt zoveel mogelijk digitaal en telefonisch plaats. Als de problemen complex of meevoudig zijn, kan er ook een huisbezoek plaatsvinden. Met name bij de complexe, meevoudige problemen wordt het Sociaal Makeletpunt ingezet dat regie voert over de dienstverlening die door de diverse instanties aan de klant geleverd wordt. De intentie hiermee is om de traditionele schotten tussen





de diverse uitvoeringsinstanties te doorbreken. Bij de eenvoudige, enkelvoudige problematiek vindt er vanuit het sociaal makepunt slechts opdrachtverlening richting de uitvoeringsorganisaties zoals HNWV plaats.

4.2 Wat willen de gemeenten Bodagraven-Reeuwijk, Oudewater en Montfoort?

Deze gemeenten (afgekort BROM-gemeenten) willen alle taken, die nu zijn ondergebracht bij de afdeling Werk en Inkomens Bodagraven-Reeuwijk of bij de huidige IASZ (onderdelen Werk & Inkomens en Bijzondere Ondersteuning voor de gemeenten Oudewater en Montfoort) in Woerden, onderbrengen bij HNW. Dit om, naar hun opvatting, te voorkomen dat taken versnipperd zijn ondergebracht en klanten van het bekende kastje naar de muur worden verwezen. Voor de klant is er één 'klantmanager'. Deze klantmanager is de schakel tussen de verschillende terreinen in het sociaal domein en overige hulpverlening. Indien er sprake is van 'multiprobleem'-diagnose met als hoofdprobleem werk, dan coördineert HNW het daarbij behorende flankerend beleid.

De gemeenten blijven afzonderlijk verantwoordelijk voor de vaststelling van de verordeningen in hun raad. Uitgangspunt moet zijn dat het HNW hetzelfde beleid uitvoert namens deze drie gemeenten, echter een gemeente kan in verordeningen nuances aanbrengen, voor zover dit geen gevolg en heft voor het werkproces en de werkwijze met verstoorde wordt.

De BROM-gemeenten voeren afzonderlijk regie op contractniveau op basis van een eigen DVO. De BROM-gemeenten willen nadrukkelijk geen regie op klantniveau voeren. De individuele gemeenten gaan sturen op managementcijfers / financiële gegevens.

4.3 De dienstverleningsvereenkomst

De DVO is het instrument, waarmee gemeenten afzonderlijk hun afspraken periodiek met HNWV gaan vastleggen. Belangrijke onderdelen van een DVO per gemeente zijn:

- soorten diensten en specificatie van diensten (productenboek);
- geldende jaartarieven per dienst / product (kostprijs);
- op basis van een meerjarig voortcijferend gemiddelde het aantal te verwachten klanten per product (indicatie van beoogde inkoop);
- afspraken m.b.t. meer- en minderwerk;
- indien van toepassing: de wijze van uitvoering van de dienstverlening per specifiek product – dienst; prestatie-indicatoren; wat + meetplan (bijdrage aan de PDCA-cyclus van de gemeenten);
- rapportage afspraken naar de gemeente (conform gezamenlijk overeengekomen format) per cyclus en per jaar;
- rapportages i.v.m. gemeentelijke verantwoording aan het Rijk;
- afspraken omtrent ontwikkelen van operationeel beleid, beleidsregels en verordeningen;
- uitbestedingen van opdrachten via HNW;
- bestuurlijke informatieverstrekking, frequentie;
- accountantsverklaring;
- huisvestings- en communicatieafspraken i.v.m. 'de voorkant' van het werkproces (BROM-Intake en Sociaal Makepunt Woerden);
- communicatie, klachtbehandeling;
- eventueel gemeentelijk loket op locatie.

De precieze inhoud van de DVO zal worden vastgelegd in een gezamenlijk overeen te komen format en wordt opgesteld in de volgende fase 'lijfstructuur'.



5. Wat doet HNW?

Welke doelgroepen kunnen door HNW worden bediend en welke producten - diensten (kunnen) worden geleverd aan deze doelgroepen?

5.1 Doelgroepen voor gemeenten

HNW bedient (afhankelijk van specifieke afspraken in de afzonderlijke DVO's en conform de overzichts tabel in bijlage 1) de doelgroepen die bepaald worden door de volgende wetten:

- Wet Werk en Bijstand, Wet Sociale Werkvoorziening, Niet uitkeringsgerechtigden
- IDAW (Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers)
- IOAZ (Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen)
- BBZ (Besluit bijstandverlening zelfstandigen 2004)
- Wet Gemeentelijke Schuldhulpverlening

5.2 Klantenstroom via BROM

De klanten van de BROM-gemeenten worden op de volgende wijze bediend:

- UWV doet eerste (vraag-) / poortwachter inkomsten / opdrachtverlening op DVD-niveau (binnen muren HNW)
- BROM doet aanmelding / poortwachter inkomsten / opdrachtverlening op DVD-niveau (binnen muren HNW)
- HNW doet:
 - o Rechtmatigheidtoets inkomsten
 - o Uitkeringsadministratie
 - o Inschattning loonwaarde
 - o Trajectcoördinatie
 - o Diagnose
 - o Trajectproducten op basis van loonwaarde
 - o (Regionale) werkgeversbemiddeling en plaatsingen
 - o Plaatsen van klanten op werkplekken bij reguliere werkgevers
 - o Bieden van beschut binnen werkplekken aan klanten
 - o Uithoering WSW
 - o Inkomensverstrekking (levensonderhoud)
 - o Schuldhulpverlening
 - o Bijzondere bijstand, declaratievergeving maatschappelijke participatie



5.3 Klantastroom via Woerden

De klanten uit de gemeente Woerden worden op de volgende wijze bediend:

- UWV doet eerste intake. Dit houdt in dat ze vaststellen in welke wet de klant valt: WW, Wajong, WSW, WWB
- Sociaal Makepunt Woerden doet:
 - o Intake werk
 - o Poortwachter inkomen (A-route, B-route of afwijzing)
 - o Activering: inzet op eigen kracht, eigen netwerk, betrekken vrijwilligers
 - o Ondrechtverlening aan HNW (eet/of andere specialistische uitvoeringsbedrijven) met budgetbeheer/coördinatie op klantniveau
 - o Zorgdragen voor integrale aanpak bij multiprobleem-gezinnen
- HNW doet:
 - o Rechtsmatigheidsinkomen (aanvullend op A/B/ree-keuze bij Sociaal Makepunt)
 - o Uitkeringsadministratie
 - o Diagnose "werk" (aanvullend op intake bij Sociaal Makepunt)
 - o Trajectproducten op basis van loonwaarde
 - o Inschatting loonwaarde
 - o Werkgeversbenadering en plaatsingen
 - o Plaatsen van klanten op werkplekken bij reguliere werkgevers
 - o Bleden van beschut binnen werkplekken aan klanten
 - o Uitvoering WSW
 - o Inkomensversterking
 - o Bijzondere bijstand

5.4 Ondersteunende producten HNW

- Administratie, verantwoording, rapportages e.d.
- Beleidsontwikkeling op uitvoerend niveau
- Handhaving
- Overige ondersteuning klanten (bedrijfsmaatschappelijk werk, psycholoog, taaltrainer, etc.)



5.5 Werkgeversbeoordeling

De benadering van werkgevers en het onderhouden van contacten is een belangrijk aspect van HNW. Daarvoor gelden de volgende koersbepalende punten.

1. Een vitale activiteit van HNW is het op grote schaal bewerkstelligen en in stand houden van zo regulier mogelijk passend werk bij werkgevers in de regio voor iedere klant van HNW (die niet op beschut werk of dagbesteding aangewezen is). In de werkgeversbeoordeling van HNW staan de volgende uitgangspunten centraal: het oplossen van een personeelsprobleem van de werkgever en de beste match met zijn vraag is leidend. Daartoe bespreekt HNW de (latente) personeelsvraag en het gewenste instrumentarium met de werkgevers nog voordat vacatures gesteld worden.
2. Werkgevers, de gemeenten en HNW hebben een gezamenlijk belang bij een gezonde regionale arbeidsmarkt. Dit gezamenlijke belang uit zich in een gedeelde verantwoordelijkheid en een goede samenwerking ten aanzien van het zorgen voor optimale participatie van (potentiele) werknemers. Hier toe wordt het netwerk van HNW onder (afvaardigingen van regionale) werkgevers continu uitgebied en onderhouden.
3. De werkgever wordt zoveel mogelijk overbodige bureaucratie, begeleiding of bemoeienis onthouden. Daaronder valt ook het beperken van of delen van (financiële) risico's.
4. Eerst lokaal, dan regionaal. Dat is het uitgangspunt bij samenwerking in het grootstedelijke werkgeversservicepunt. Slechts wanneer lokale matching niet haalbaar is wordt in een groter regionaal verband gekeken.

5.5 Producten in samenwerking met professionele 'derden'

Niet alle activiteiten worden door HNW aangeboden of ontwikkeld. HNW zet ook in op samenwerking met en/of uitbesteding aan derden. Denk aan dagopvang en productie in samenwerking met Abrona, Reinaerde in productieconcepten die zij bieden (zoals horeca, zorghotel, kinderboerderij).



6. De structuur van HNW op hoofdlijnen

In dit hoofdstuk worden de contouren van de organisatie van HNW geschild. Uit deze contouren moet duidelijk worden in welke structuur de samenwerking tussen de gemeenten wordt gebundeld. Een nadere uitwerking van afdelingsdoelstellingen en afdelingsresultaten, knips tussen afdelingen en functiebeschrijvingen zal plaatsvinden in de volgende fase (vaststelling finestructuur). Dan wordt voor medewerkers van de verschillende gemeenten (Bodegraven-Reeuwijk en Woerden) en van DSG ook duidelijk welke functies en in welk aantal er beschikbaar zijn.

Alvorens deze contouren te beschrijven, is het van belang om te benadrukken dat HNW voor alle te plaatsen werknemers een *nieuw* samenwerkingsverband is. HNW wordt gevormd uit delen van de gemeente Woerden en Bodegraven-Reeuwijk en DSG, maar één van de oude organisaties is leidend voor de cultuur- of structuurbepalende elementen ten behoeve van HNW. Het is een op activering gericht bedrijf, waarin aspecten uit *alle huidige organisaties* worden meegenomen, waarvan vaststaat dat die ten goede komen aan de ontwikkeling van HNW. De gewenste cultuur zal worden uitgewerkt in de volgende fase.

6.1 Missie HNW

HNW stelt als regionale autoriteit van de deelnemende gemeenten – naast het verzorgen van hun inkomensvoorziening – zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de gelegenheid om te kunnen (gaan) participeren naar hun vermogen.

6.2 Visie HNW

HNW valt onder regie en budget van de deelnemende gemeenten en realiseert namens hen activiteiten op het terrein van werk en participatie. Daartoe biedt zij aan klanten maatwerkdiensten gericht op regulier werk naar vermogen en/of uitstroom, met als vangnet voorzieningen gericht op inkomen. Voor werkgevers biedt HNW passende oplossingen voor hun arbeidsvraag bij de inzet van personeel naar vermogen (zonder administratieve en juridische risico's die aan de doelgroep kleven).

6.3 Doelstelling van HNW

Het Nieuwe Werkbedrijf brengt vanuit de doelgroepen SW, WWB, IOAW en IOAZ, zoveel mogelijk personen naar structurele werkverbanden of participatie in de samenleving. *Daarbij wordt zoveel mogelijk ingezet op werkplekken bij reguliere werkgevers (buiten?)*. HNW biedt daarnaast – in samenwerking met 'derden' – zinvolle arbeid c.q. dagbesteding aan personen die duurzaam op een beschutte omgeving zijn aangevoerd (besluit SW en in samenwerking met derden dagbesteding). HNW verzorgt de inkomensverstrekking voor personen die daarop zijn aangewezen.

6.4 Activiteiten van HNW

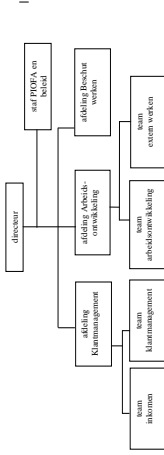
- Stimuleren van 'eigen kracht' van alle werkzame personen;
- Realiseren 'beschut werken' voor de daartoe aangewezen doelgroep;
- Realiseren van veilere uitstroom SW voor hen die deze potentie hebben;
- Realiseren van werk op maat voor zoveel mogelijk WWB-klanten;
- Begeleiding van personen;
- Realiseren van werkgeversbenadering;
- Realiseren van goede resultaten voor opdrachtgevers;
- Realiseren van inkomensverstrekking (levensonderhoud en andere regelingen).

6.5 Organisatieprincipes ten behoeve van de hoofdstructuur

Leidende principes voor het inrichten van een organisatiestructuur zijn als volgt:

- De structuur ondersteunt de primaire doelstelling dat de klant en zijn/haar (stijgende) niveau van participatie centraal staan.
- De structuur is eenvoudig en ondersteunt een efficiënte uitvoering van met name de primaire processen. HWW heeft korte lijnen met weinig overdrachtsmomenten.
- De werkwijze maakt het mogelijk dat de individuele gemeenten sturen op beheersing van financiën en bestuurlijk maatwerk/specifieke wensen.

Deze principes zullen ook bij verdere uitwerking van de structuur gelden. Voorgesteld wordt om de hoofdtaken van HWW vooralsnog als volgt te clusteren:



Toelichting afzonderlijke organisatieonderdelen:

Management

De directeur beschikt over drie managers primaire afdelingen: Klantmanagement, Arbeidsontwikkeling en Beschafwerken. Daarnaast beschikt de directeur over een staf. De directeur vormt samen met de managers van de primaire afdelingen en de controller het Managementteam.

Staf PROFA en beleid

In dit cluster zijn alle intern gerichte ondersteunende middelen-functies ondergebracht: Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën en Administratie en Financial Control. Deze afzonderlijke middelen worden aangestuurd door een leidinggevende. Deze staf ondersteunt op verschillende taken het primaire proces van HWW. De staf richt zich ook op uitvoerend beleid ter ondersteuning van de directie (en kan ook ondersteunend zijn aan gemeenten, indien dit is afgesproken).

Afdeling Klantmanagement

De manager Klantmanagement stuurt de teams Inkomsten en Klantmanagement aan. Het team Inkomsten verzorgt de uitkerings- en loonadministratie van klanten op grond van de wetten WWB, IOAW, IOAZ, BBZ, de bijzondere bijstand en handhaving. Het team Klantmanagement is de frontoffice, waarlangs klanten met HWW te maken krijgen. In dit team wordt, op basis van de intake door de gemeenten (Woerden via een intake/opdracht en BROM op basis van een korte intake) bij klanten de



Het Nieuwe Werkbedrijf

(veelvlg. diagnose gedaan. Vervolgens wordt bepaald wat er met de klant gaat gebeuren (opstellen, uitzetten en monitoren van trajectplan). Alle klanten krijgen vanuit dit team een klantmanager. Via deze klantmanager wordt gkeken welk onderdeel van HNW ten behoeve van zijn/haar trajectplan wordt ingeschakeld. Dit team verzorgt de klantcoördinatie en is intermediair tussen gemeenten als opdrachtgever en het realiseren van opdrachten in HNW.

Afdeling Arbeidsontwikkeling

De manager Arbeidsontwikkeling stuurt de teams Arbeidsontwikkeling en Extern werken aan. In het team Arbeidsontwikkeling zitten alle instrumenten die gericht zijn op ontwikkeling. Er worden werknemersvaardigheden bijgebracht en leerwerkplekken gezocht. Het gaat in deze fase om netwerk-ontwikkeltrajecten, als tussensetion maar werk- of participatie. Vanuit dit team worden ook de loonwaardes bepaald. Het team Extern werken plaatst en begeleidt personen, die daaraan toe zijn, bij wergevers in de regio (groepsdeelnemers, individuele deelnemers en begeleid werken). Tevens zitten in dit team accountmanagers die verantwoordelijk zijn voor de wergeversbenadering, marktbevekingplannen en het onderhouden van hun specifieke netwerk en het realiseren van plaatsrigen.

Afdeling Beschut werken

Deze afdeling richt zich op SW-meewerkers met een indicatie beschut werken. Tevens wordt in deze afdeling dagbesteding geboden. Dit kan eigen dagbesteding zijn, maar ook dagbesteding in een personele une met andere aanbidders (b.v. Reinierde, Abrom). Beschut is deels gericht op eenvoudige productie en deels op dagbesteding zonder productiedoelstelling beschut in een productiepraktijkarme omgeving. Vanuit deze afdeling wordt ook het beschut werken op lokale begeleid (Werken op Locatie, b.v. in het groen).

Voorgesteld wordt om deze hoofdstructuur verder uit te werken en te verfijnen onder verantwoordelijkheid van een projectorganisatie in een volgende fase. Het gaat dan niet alleen om verdere uitwerking van de structuur, maar ook van de relevante ondersteunende activiteiten (zoals de bedrijfsbureaus), de werproceessen, de benodigde informatiesystemen, de benodigde competenties voor functies en aantallen fte, de huisvesting en aanpassing gebouwrichting, de DVO's etc.



7. Een publieke NV als rechtsvorm voor HNW

In dit hoofdstuk wordt beschreven op basis van welke uitgangspunten en criteria wordt gekozen voor de NV-vorm als nieuwe juridische en bestuurlijke structuur voor HNW. De in voorgaande hoofdstukken geformuleerde ambities en doelstellingen worden in paragraaf 7.1 vertaald naar concrete uitgangspunten voor besturing en toezicht op HNW. Op basis van deze uitgangspunten wordt in paragraaf 7.2 de keuze voor de NV rechtsvorm voor HNW beargumenteerd en op hoofdlijnen uitgewerkt. Op een aantal belangrijke onderwerpen in de uitwerking van de voorgestelde NV rechtsvorm wordt nader ingezoomd in paragraaf 7.3 (sterverhouding tussen de deelnemende gemeenten) en 7.4 (eerste benoemingen directie en toezicht).

7.1 Uitgangspunten besturing en toezicht HNW

- a. HNW is voor 100% eigendom van de samenwerkende gemeenten en vormt naar de deelnemende gemeenten zoveel als mogelijk een zelfstandig functionerende dienst binnen gezamenlijk afgesproken doelstellingen, formats en werkwijze.
- b. HNW is geen voortzetting van gemeentelijke afdelingen of het bestaande werkbedrijf (DSG) maar een nieuw op te zetten entiteit waarin middelen en mensen vanuit bestaande afdelingen en DGS worden ingebracht (met een inrichting die voor HNW functioneel en doelmatig is).
- c. In de juridische structuur worden mogelijkheden ingebouwd om werkende weg samenwerkingsafspraken aan te passen aan veranderende opvattingen en voortschrijdend inzicht binnen gemeenten teneinde de continuïteit van de samenwerking op lange termijn te waarborgen.
- d. HNW is een autoriteit die namens de samenwerkende gemeenten zelfstandig kan handelen (mandaat om binnen gestelde kaders publiekrechtelijke besluiten te nemen alsook tot uitbesteding en samenwerking met derden te besluiten, politiek stuurt op hoofdlijnen, verantwoording en transparantie via gemeenten).
- e. HNW zal worden gepositioneerd als gemeenschappelijk werkbedrijf van de samenwerkende gemeenten waarbij de gemeenten doorslaggevende zeggenschap hebben op het strategisch meerjaren ondernemingsplan en bestuur van HNW.
- f. In de juridische structuur wordt verankerd wie namens een gemeente de zeggenschap uitoefent over HNW (eenduidig aanspreekpunt per gemeente).
- g. HNW verzorgt op een dienstverlenende en bedrijfsmatige wijze de uitvoering van een aantal wettelijke taken van gemeenten waarbij per gemeente kan worden gewaardeerd in de omvang van de taken en de wijze van samenwerking met de overige diensten van de gemeente op basis van nader per gemeente in te vullen DVO's (op basis van een gezamenlijk overeengekomen format).
- h. In de juridische structuur wordt gewaarborgd dat opdrachtovereenkomsten tussen gemeenten en het HNW worden gewaardeerd als inbestedingsbesluiten (vrijgesteld van aanbestedingsverplichtingen, preferent intern leverancier).
- i. Naast sturing vanuit gemeenten (via aandeelhoudersvergadering en DVO) wordt de directie van HNW bijstaan door professionele toezichthouders gericht op een zorgvuldige en verantwoorde bedrijfsvoering (zakelijke feedback aan de directie, deskundig klambord voor de gemeenten als eigenaar).
- j. De verdeling van sturing- en toezichtverantwoordelijkheden tussen de aandeelhoudersvergadering (het collectief van gemeenten), de individuele gemeenten (als opdrachtgever) en de professionele toezichthouder (bedrijfsvoering) enerzijds en directie van HNW anderzijds worden in de juridische structuur (statuten en model DVO) hierbij vastgelegd. Dubbele petten worden voorkomen en beslecht wordt transparant en doelmatig ingericht.



Het Nieuwe Werkbedrijf

k. De NV rechtsvorm biedt instrumenten voor een adequaat beheer van financiële risico's uit het werkgeverschap voor verschillende doelgroepwerkers (geoomerkt naar de verschillende gemeenten) en in verband hiermee af te sluiten contracten met derden (werkgevers) en eventuele deelnemers (partners).

l. De verweerdheid tussen HNW en gemeenten wordt zodanig geconstrueerd dat op onderlinge dienstverlening geen belastingverplichtingen rusten, overeenkomstig het model van een fiscale eenheid.

m. Door de afsnaken in de juridische structuur dient vooraf helder te zijn welke verplichtingen een gemeente draagt bij eventuele beëindiging van de samenwerking in HNW voor zowel de verplichte ingebrachte taken (de ruggengraat van HNW) als additioneel ingebrachte taken (het door HNW uit te voeren pluspakket per gemeente).

7.2. Argumenten voor de NV rechtsvorm

De verscheidenheid in beleidsopvattingen tussen de deelnemende gemeenten en onzekerheden in de omvang en reikwijdte van het aan HNW op te dragen takenpakket maken de publiekrechtelijke rechtsvorm (een Gemeenschappelijke Regeling in de vorm van een openbaar lichaam) minder geschikt. Dit argument betreft vooral de onzekerheden met betrekking tot de omvang en inhoud van de te maatschappelijke bevoegdheden aan HNW. In de vooroverlegging op 12 oktober 2011 zijn de verschillen, bij een regeling in de vorm van een openbaar lichaam dienen de samenwerkende gemeenten een eerste afschakeling van over te dragen bevoegdheden in de GR-statuten op te nemen. Vrijwilligen hiern kunnen slechts plaatsvinden voor aanpassing van de regeling (een tijdelijke besluitvormingsprocedure). Bij toepassing van de NV kunnen mandaatbesluiten door afzonderlijke gemeenten ingetrokken en vervangen worden hetgeen een veel flexibeler omgeving creëert (van belang gezien de verwachting dat het terrein van Werk en Inkomens de komende jaren nog verder in ontwikkeling zal zijn), onder andere veroorzaakt door regering en bezuinigingen vanuit het Rijk).

In veel sectoren van de overheid wordt inmiddels de NV-rechtsvorm gebruikt om de uitvoering van publieke taken te organiseren. Aan een publieke NV nemen alleen overheden deel. De doelstellingen van een publieke NV zijn gericht op de in de statuten geformuleerde publieke belangen. In de statuten is verankerd dat de publieke NV een niet op winst gerichte onderneming is.

We constateren dat de taakuitvoering door HNW op grond van het belang van een effectieve werkgeversbeheer het beste kan plaatsvinden via een (publieke) NV. Het is een rechtsvorm die vooral voor werkgevers herkenbaar en vertrouwd is. Binnen zorgvuldig omschreven mandata kan HNW vanuit een NV-rechtsvorm ook publiekrechtelijke uitvoeringsbesluiten nemen (waaronder het bevoegd- en beroepsrecht om de uitvoeringskosten te betalen). Een NV biedt ook de beste mogelijkheden om de uitvoeringskosten op een arbeids-marktconform niveau te brengen en financiële risico's van samenwerkingsafspraken met derden op een doelmatige wijze te beheersen. Voor operationele besluiten zoals het aangaan, wijzigen en beëindigen van joint-ventures met derden kan besluitvorming in een NV sneller plaatsvinden in procedures die voor derden inzichtelijk en begrijpelijk zijn. Een NV biedt voorts goede mogelijkheden om een directie aan te trekken met voldoende manoeuvreerruimte om te zoeken naar een optimaal evenwicht in het tot stand brengen van gemeenschappelijk beleid en dienstverlening op maat per gemeente.

De oprichting van de zeggenschap van aandeelhouders in de statuten van de NV kan zodanig worden ingericht dat HNW beschouwd kan worden als (intern) gemeentelijk werkbedrijf ten behoeve van de samenwerkende gemeenten. De aandeelhoudersvergadering zal derhalve niet alleen de bevoegdheid

¹ Privatrechtsvormen worden steeds vaker aangewezen als bestuursorganen bij het nemen van publiekrechtelijke uitvoeringsbesluiten (bijvoorbeeld bestuursakten). Vergelijk bijvoorbeeld de maatsalen van CAK IV (eigen zorgbijdragen) en AFK (eenheidsbijdragen).



hebben tot vaststelling van de jaarrekening en statutenwijziging maar goedkeuringrechten (doorslaggevende zeggenschap) hebben op de belangrijkste strategische besluiten (zoals vaststelling strategisch ondernemingsplan en meerjarenbegroting). Aanbestedingsrechtelijk is sprake van quasi-instelling waardoor de onderlinge opdrachtovereenkomsten tussen aandeelhouders en HW niet aanbestedingsplichtig zijn. HW zelf zal aangemerkt worden als publiekrechtelijke instelling en verplicht zijn om bij het aangaan van overeenkomsten met derden de aanbestedingsrichtlijnen in acht te nemen.

De NV-rechtsvorm biedt de mogelijkheid om naast de NV-directie een professioneel toezichtsgaan in te stellen (RVC) waardoor een duidelijke verdeling kan worden gemaakt in de verantwoordelijkheden met betrekking tot het strategisch beleid en meerjarenbegroting enerzijds (zeggenschap aandeelhouders) en het toezicht op de bedrijfsvoering en operationele aansturing anderzijds (vermoedingsbeheerders).

7.3 Stemverhouding tussen de deelnemende gemeenten

Hoewel de op te dragen takenpakketten aan HW vanuit gemeenten in de tijd kunnen verschillen, wordt gestreefd naar een (relatief) gelijkwaardige omvang in samenwerking (binnen het beleidsgebied werk en inkomen). Het takenpakket is te divers om een stemverhouding te realiseren op basis van bijvoorbeeld gemeentelijke omzet, aantal trajecten of aantal werkoekenenden of geplaatste werknemers. De integrale kostprijs van de verschillende diensten zal bepalend zijn voor de door de gemeenten verschuldigde vergoedingen. De gemeentelijke eigenaren zijn verantwoordelijk voor het financieren van de NV en lopen dus gezamenlijk de hieruit voortvloeiende financiële risico's. Voorgesteld wordt daarom om de verdeling van aandelen over de gemeenten te baseren op inwonersaantallen en deze eens in de 4 jaar te herijken.

De hieruit voortvloeiende verhouding is basis voor een statutaire regeling waarbij bepaalde besluiten van de aandeelhoudersvergadering een gekwalificeerde meerderheid behoeven (en daarmee een breed draagvlak te blijven stimuleren voor de inhoudelijke sturing op beleid en begroting van de NV). In de statuten kunnen de besluiten worden opgesomd waarvoor een gekwalificeerde meerderheid nodig is. De criteria voor de gekwalificeerde meerderheid zullen in de statuten nader worden uitgewerkt op een zodanige wijze dat continuïteit en een breed draagvlak gewaarborgd blijft (ook bij eventuele toetreding van meer gemeenten uit de regio tot het samenwerkingsverband). Dit houdt in dat de gekwalificeerde meerderheid zo moet worden vormgegeven dat de drie kleinere gemeenten de grote gemeente niet kunnen overstemmen, maar dat ook andersom dat de grote niet de drie kleinere mag overstemmen.

7.4 Eerste benoeming directie en RVC NV

Bij oprichtingsakte kunnen de gemeenten als oprichters de statutair directeur en de leden van de RVC benoemen. De exacte juridische route om te komen tot oprichting van NV HW zal mede worden bepaald door fiscale en juridische aspecten in verband met de inbreng en overdracht van rechten en verplichtingen vanuit de in HW samen te voegen bestaande organisaties.

Vanuit de huidige projectorganisatie hebben de gemeenten nu reeds een kwartiermaker aangewezen die als beoogd directeur de voorstellen kan uitwerken voor oprichting, inrichting en waar nodig overdracht van middelen aan HW vanuit bestaande organisaties. Tegelijkertijd kan vanuit de projectorganisatie een profiel voorbereid worden voor de samenstelling van de RVC en gestart worden met de voorbereidende activiteiten tot werving en selectie van kandidaten.



8. De financiële kaders voor HNW

8.1 Inleiding

De val van het kabinet en het daarna gesloten akkoord voor de landelijke begroting 2013 maken het in beeld brengen van de financiële kaders voor HNW extra complex. Er is namelijk onduidelijkheid over de budgetten die vanuit het Rijk beschikbaar zijn in 2013 en verder. Toch is het mogelijk om een aantal financiële kaders neer te zetten voor HNW. De beschikbare budgetten zullen naar verwachting de komende jaren steeds verder gaan afnemen. Hoewel het nog niet duidelijk is in welke mate dat zal gebeuren, zal met HNW hier dus op ingespeeld moeten worden. De volgende elementen zijn van invloed op de financiële kaders waarbinnen HNW zal worden gevormd.

1. Inkomsten verzoeken

Indien klanten (deels) werkzaam zijn, worden er opbrengsten gegenereerd waarmee kosten van HNW gedekt gaan worden. Vooral als klanten buiten de muren van HNW werken, zoals in het groot, detachering, bondispensatie en begeleid werken, levert dit middelen op die kunnen worden gebruikt voor het organiseren van het duurzame beschut of in arbeidsontwikkeling binnen werken. Door zowel mogelijk klanten aan het werk te hebben, worden de opbrengsten vergroot. Verder worden de inkomsten in grote mate bepaald door de bereidheid van de werkgever om de eventuele bereidheid van gemeente(n) om publieke middelen te bestemmen voor dit beleidsterrein. De gemeenten streven ernaar om binnen de rijksmiddelen te blijven. Daarnaast wordt de mogelijkheid voor subsidies (ESF), indien nodig, benut.

2. Beheersing uitgaven

Gemeenten kunnen hun uitgaven beperken door het scherp hanteren van toegangsvoorwaarden tot het gebruik kunnen maken van voorzieningen, zoals dat nu al gebeurt bij de poort van de WWB (handhaving voor de poort). Omdat het principe 'uitgaan van eigen kracht' (elbend) zal zijn, zullen minder personen aan de voorkant tot voorzieningen worden toegelaten (strengere plootwachter functie). Uiteraard bepalen de gemeenten zelf voor welke groepen er een strenge plootwachterfunctie geldt. Dat kan anders liggen voor oudere werknemers en z.g.n. Nuggers. Ten tweede worden gemeenten steeds meer integraal verantwoordelijk voor het sociaal domein. Daarbij gaat er ingezet worden om bij complexe multi-problematies vanuit één plan te werken. Hiermee kunnen in die situaties gemeentelijke middelen efficiënter en effectiever ingezet worden. Binnen HNW kunnen ook de uitgaven beperkt worden. Het gaat daarbij om het beheersen van klantgebonden kosten en van uitvoeringskosten. Klantgebonden kosten worden onder andere beperkt door strenger te handhaven op het nakomen van verplichtingen van klanten.

3. Efficiënter werken

De samenwerking van de gemeenten in HNW is vooral gericht op het gezamenlijk beter en efficiënter kunnen uitvoeren van de gemeentelijke taken. Door het bundelen van taken en het creëren van voldoende massa (hoeveelheid werk) zal HNW in staat zijn om uitvoeringskosten te beperken. Daarbij is het in de toekomst wellicht mogelijk om een nog groter schaalvoordeel te halen door met andere gemeenten / SW-bedrijven samen te werken.

Met deze drie elementen zijn de financiële kaders voor HNW opgesteld. Deze worden in de volgende paragraaf verder uitgewerkt.



8.2 Financiële verkenning HNW

HNW zal voor de vier gemeenten de dienstverlening voor in totaal circa 1200 klanten op zich nemen. Dit betreft de klanten vanuit de WSW en de WWB. Onzekerheid over de ontwikkeling van budgetten en het feit dat de huidige uitwerking van HNW op hoofdlijnen is, betekent dat ook de verkenning van de financiën op hoofdlijnen is. Daarbij is er aandacht voor de volgende vijf elementen.

1. Inkomsten van HNW (structureel en incidenteel)
 2. Structurele beheersing klantgebonden kosten HNW
 3. Structurele beperking uitvoeringskosten HNW
 4. Incidentele kosten
 5. Resterende kosten gemeenten.
1. Inkomsten van HNW (structureel en incidenteel)
De inkomsten van HNW zijn onderverdeeld in een drietal categorieën.
 - *Beschikbare structurele budgetten:* Binnen de gemeenten zijn diverse budgetten beschikbaar die aan de aan het HNW toebedeelde activiteiten worden uitgegeven. Hierbij gaat het met name om:
 - a. SW-budget verlagen vanuit het Rijk. Het is onzeker hoeveel SW-plaatsen gerealiseerd kunnen/moeten worden en hoe hoog het budget per gerealiseerde plaats de komende jaren is. Vooral nog ziet het er naar uit dat dit budget nog vele jaren onvoldoende zal zijn om de loonkosten van de SW te betalen, laat staan om daarmee ook uitvoeringskosten voor deze groep te dekken.
 - b. DVO-budgetten van gemeenten
 - c. Participatiebudget verlagen vanuit het Rijk; de afgelopen jaren is dit budget sterk verlaagd.
 - d. Budget inkomensondersteunende voorzieningen (zoals bijzondere bijstand)
 - e. Eventueel aanvullende budgetten vanuit de programmabegrotingen van de verschillende gemeenten

Gemeenten zullen met name op de budgetten a) en b) willen besparen. Dit moet ook mogelijk zijn, omdat effectiever en efficiënter werken een belangrijke reden is om HNW op te richten.

- *Netto toegevoegde waarde (NTW):* Een belangrijke factor in het betaalbaar houden van het uitvoeren van de wettelijke taken van de gemeenten is de mate waarin HNW in staat zal zijn om netto toegevoegde waarde te creëren. Daarbij gaat het om het organiseren van werk voor mensen in de WSW en werktrajecten voor mensen in de WWB. Op dit moment genereert DSG alleen al met het werk dat wordt uitgevoerd door WSW-ers een NTW van € 3,7 miljoen. Dat is meer toegevoegde waarde dan de uitvoeringskosten van de WSW door DSG. Het overschot wordt gebruikt om een gedeelte van het subsidie-tekort op de uitkeringen (SW-salarissen versus subsidie per plek) te dichten.
De werkwijze van HNW is erop gericht om ook zoveel mogelijk van de uitvoeringskosten van WSW en de WWB te dekken uit opbrengsten van werk dat wordt verzet door mensen in een werktraject. De realisatie van NTW wordt bepaald door:
 - a. Het aantal mensen dat in een werktraject naar zo regulier mogelijk werk wordt begeleid,
 - b. De duur van die trajecten voordat mensen geheel uit de uitkering komen,
 - c. Het aantal uren dat mensen in een traject productief zijn (naast tijd voor opleiding, training, e.o.),
 - d. De opbrengst per uur die door die mensen kan worden gerealiseerd.Dit is een belangrijke verdienopbouw binnen de HNW. Cruciaal is echter in welke mate HNW in staat is om mensen aan de slag te krijgen en in welke mate de gegenereerde NTW de uitvoeringskosten en de klantgebonden kosten van die trajecten dekken. Eerste verkenningen wijzen erop dat een gemiddelde NTW van € 6.000,- per klant in een werktraject per jaar mogelijk is, en dat daarmee wel een groot deel, maar niet alle kosten van dat traject worden gedekt.



Het extra inzetten op werktacten (vooral op reguliere plekken) heeft, naast kostendekking, nog andere voordelen. Het maatschappelijk voordeel van een groter aantal werktacten is dat veel meer mensen 'naar vermogen' participeren, en dat daardoor ook meer mensen kans maken om zich te ontwikkelen naar een baan zonder ondersteuning. Dat laatste beperkt dan weer de overschrijdingen van het 1-deel door de gemeenten, of het leidt tot overschotten op het BUIG-budget (Wet bundeling van uitkeringen inkomensvoorziening aan gemeenten), dat mogelijk kan worden ingezet om extra re-integratie en uitstroom te realiseren. Een bijkomend voordeel is dat de meebeprengsten (NTW) van werktacten worden gebruikt om de hiermee gepaard gaande hogere uitvoeringskosten te dekken. Die hogere uitvoeringskosten bestaan dan voor een groot deel uit formatiekosten. Dit betekent dat HNW meer mensen nodig heeft, wanneer er veel werktacten zijn dan in een scenario met weinig werktacten.

In het genereren van opbrengsten uit de arbeid van mensen in een traject, als dekking van uitvoeringskosten, zit een risico op een foutele prikkel voor de uitvoeringsorganisatie. Het zou financieel interessant kunnen zijn om klanten langer in een traject te houden dan maatschappelijk gewenst is. Op twee manieren wordt dit risico geminimaliseerd:

- 1) De klant heeft persoonlijk belang bij het verwerven van een reguliere baan omdat die tot een hoger inkomen leidt dan werken met een (gedeeltelijke) uitkering.
- 2) Afhankelijk van hoe de wetgeving uiteindelijk wordt vastgesteld, zullen gemeenten, bij het realiseren van uitstroom, kortere of langere tijd het betaalde financiële voordeel van de lagere uitkeringskosten mogen inzetten voor re-integratiebeelden. Met die gelden kan HNW gestimuleerd worden snelle uitstroom te realiseren zonder dat daardoor de exploitatie de uitvoering van trajecten van andere klanten in gevaar komt.

- *Incidentele budgetten:* Voor HNW zijn mogelijk nog incidentele budgetten te genereren. Hierbij gaat het met name om subsidies (ESF).

2. Structurele beheersing klantgebonden kosten

Het is uiteraard van belang om de klantgebonden kosten te beheersen. Dit houdt in dat er op gestuurd wordt om de kosten binnen de daarvoor beschikbare budgetten te houden. Daarbij wordt ingezet op de volgende aspecten.

- *Strikte poortwachter:* Waar gemeenten het over eens zijn is het scherp hanteren van toegangsvaarden tot het gebruik kunnen maken van voorzieningen. Omdat het principe 'uitgaan van eigen kracht' leidend zal zijn, zullen minder personen aan de voorkant tot voorzieningen worden toegelaten (strikte poortwachter functie). Hierdoor heeft er door de gemeenten voor minder mensen een beroep te worden gedaan op HNW.
- *Integrale aanpak:* Gemeenten worden steeds meer integraal verantwoordelijk voor het sociaal domein. Daarbij gaat er ingezet worden om bij complexe multi-probleemstukken vanuit één plan te werken. De verwachting is dat daarmee efficiënter en effectiever gehandeld kan worden.
- *Effectieve inzet van middelen:* HNW is erop gericht om de beperkt beschikbare middelen voor klantgebonden kosten alleen in te zetten op instrumenten waarvan in hoge mate kan worden verwacht dat het beoogde resultaat zal worden bereikt.
- *Inzet op werk bij reguliere plekken:* HNW is erop gericht om de klanten aan de slag te krijgen op reguliere plekken, eventueel ondersteund met detacheringconstructies. Dit is vrijwel altijd kosten-efficiënter dan werken op een beschutte plek binnen HNW.
- *Handhaving:* Strenger handhaven op het nakomen van verplichtingen van klanten verkort in sommige gevallen de duur van traject en daarmee de duur van de inkomensondersteuning en de hoogte van de klantgebonden kosten.



3. Structurele beperking uitvoeringskosten-HNW

Dit is een belangrijke component. Het beperken van de uitvoeringskosten vormt een belangrijke aanleiding voor de vier gemeenten om samen HNW op te richten en is daarmee ook noodzakelijk om de krimpende budgetten te kunnen opvangen. Om de uitvoeringskosten te kunnen beperken, zijn de volgende zoekgebieden als relevant aangewezen.

- **Werkprocessen:** Er zal belangrijke efficiëntiewinst behaald kunnen worden binnen het werkproces. Daar waar nu de gemeenten én DSG verantwoordelijk zijn voor delen van trajecten, zullen werkprocessen in elkaar worden geschoven zodat overdracht momenten afnemen en dubbel werk verdwijnt.
In de nabije toekomst coördineert een trajectbegeleider het opstellen en het doen uitvoeren van het gehele traject van een klant. De trajectbegeleider bepaalt de effectieve inzet van instrumenten binnen arbeidsontwikkeling en arbeidsbemiddeling. Sturing op resultaat en het verminderen van overdrachtsmomenten leiden tot zowel administratieve winst als een verkorting van doorlooptijd van een traject.
Ook een punt is dat zonder overdrachtsmomenten personen sneller in een traject zitten en de halve sneller resultaat boeken (aan het werk c.q. uitstroom, dus minder lang gebruik hoeven te maken van een voorziening); personen blijven niet steeds 'hangen'. Het 'leer' maken van de werkprocessen zal in een groeimodel gebeuren. Zo zijn de uitvoeringskosten bij de IASZ tussen 2009 en 2011 gereduceerd door ingrepen in de organisatie en is in 2012 ervaring opgedaan met het 'leer' maken van de processen te-integratie, bijzondere bijstand, langdurigheidstoelag en schuldhelpverlening. DSG heeft sinds de reorganisatie van 2006 en het daarop volgende meerejeren-herstelplan ingezet op het ontwikkelen van een 'leer'-organisatie. Op de ervaringen van de gemeenten en DSG zal voortgebouwd worden.
- **Ondersteuning en management:** in de ondersteunende en managementfuncties zijn besparingen mogelijk doordat drie uitvoeringsorganisaties opgaan in één. Het gaat daarbij onder meer om:
 - **Systemen:** door geautomatiseerde systemen te integreren of slim aan elkaar te koppelen is efficiëntiewinst te behalen. Hierbij gaat het zowel om klantsystemen als ook om ondersteunende systemen (sturing, verantwoording, kwaliteit, processen, etc.)
 - **Verantwoording:** De kosten en mogelijke besparingen van de verantwoording van HNW naar de vier gemeenten zijn afhankelijk van de, in DVO's overeengekomen, intensiteit en gedetailleerdheid van de verantwoording en van de wijze waarop HNW het opstellen van de verantwoording efficiënt organiseert.
 - **Huisvesting:** Door de huidige drie uitvoeringsorganisaties te combineren is het mogelijk om op de totale huisvestingskosten te besparen.
 - **Facilitaire diensten:** Door het samenbrengen van drie organisaties wordt bespaard op diensten als schoonmaak, catering, bedrijfsmedische dienst, e.d.
 - **Administratie, financiën en personeelszaken:** In HNW worden de administratieve en ondersteunende processen zoveel mogelijk bij elkaar gebracht, met als effect een formatieve besparing.
 - **Beleids:** Voor de beleidsondersteuning wordt bepaald welke delen daarvan door de individuele gemeenten wordt uitgevoerd (voord op strategisch niveau) en voor welke delen het efficiënter is om dit door HNW te laten uitvoeren voor de vier gemeenten gezamenlijk (bv het opstellen van verordeningen). Ook hierdoor zal formatief worden bespaard.
 - **Management en managementondersteuning:** HNW wordt een platte organisatie met korte communicatielijnen. Dit leidt tot minder formele en lagere overheadkosten.
 - **Productie schil:** De laatste personeelsformatie zal gericht zijn op een meerprijge basisproductie die aan de gemeenten geleverd gaat worden. Fluctuaties zullen worden opgevangen door geruimtelijke van een flexibele schil. Een flexibele schil is gemiddeld duurder en verhoogt dus de uitvoeringskosten, maar biedt de gemeenten wel de mogelijkheid om meer te flucueren in de gevraagde productie. Hoe stabielere opdrachten van de gemeenten, hoe lager de uitvoeringskosten van HNW.



4. Incidentele kosten / projectkosten

De incidentele kosten bestaan uit de volgende categorieën:

- *Functiekosten:* Het opgaan van de drie bestaande uitvoeringsorganisaties in HNW zal leiden tot functiekosten. De feitelijke besparingen zullen deels pas worden gerealiseerd als de resterende functiekosten binnen de gemeenten en DSG ook daadwerkelijk worden afgebouwd.
- *Investerings:* Voor de opzet van HNW is het waarschijnlijk dat er investeringen moeten worden gedaan. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om aanpassingen in het gebouw (kantoren, spreekruimten, etc.), parkeergelegenheden en systemen.
- *Projectkosten*

5. Resterende kosten gemeenten

Bij de vier deelnemende gemeenten zal ook nog een aantal activiteiten m.b.t. de WWB en WSW plaatsvinden, waardoor er nog kosten bij de gemeenten zijn. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende taken:

- Strategisch beleid
- Bedrijfsmatige regievoering vanuit gemeenten op HNW, de omvang hiervan is mede afhankelijk van afspraken die gemaakt worden over de verantwoording die vanuit HNW moet plaatsvinden.
- Sociaal Makelebuurt gemeente Woerden
- Eerste intake door de gemeenten Boddegraven-Reeuwijk, Montfoort en Oudewater.

Hoewel het inzichtelijk maken van deze kosten nog niet mogelijk is en ook geen onderdeel is van het project HNW, zijn ze wel van invloed op de voor HNW beschikbare budgetten (zie punt 1).

8.3 Conclusie

Door de grote mate van onzekerheid over een aantal in dit hoofdstuk genoemde factoren, vooral op het gebied van wetgeving en budgettering, is het op dit moment niet mogelijk om goed aan te geven wat de vorming van HNW voor gevolgen heeft voor gemeentelijke begrotingen in de komende jaren. In de verdere uitwerking van HNW zal op basis van een business case moeten blijken hoe het financiële plaatje er exact uit komt te zien. Onder andere op basis van concept-DVO's per gemeente zal het mogelijk zijn om een exploitatiebegroting van HNW te maken. Met de vorming van HNW zal in ieder geval op een aantal gemeende terreinen financieel voordeel kunnen worden behaald.

Aan een kwantitatieve van HNW is middels de te maken exploitatiebegroting van HNW, daarbij wordt een externe onzeker factor, te komen tot een exploitatiebegroting van HNW, waarbij wordt een raming van de voor HNW beschikbare budgetten (zie punt 1).



9. Personele aangelegenheden

De rechtsvorm van HNW zal leidend zijn voor de rechtspositie van medewerkers. Om de plaatsing van personeel in goede banen te leiden zal er ook een aantal gezamenlijke 'spelregels' moeten worden opgesteld m.b.t. wijze van plaatsen van personeel van IASZ, Bodgraven-Reeuwijk en De Sluis Groep. Het gaat dan o.a. om afspraken m.b.t. al dan niet gedwongen ontslag en de wijze waarop medewerkers functies kunnen volgen vanuit hun huidige organisatie naar HNW. Het gehele kader zal moeten worden vastgelegd in een met de vakorganisaties van Overheidspersoneel overeen te komen sociaal plan.

Na besluitvorming over dit bestuurlijk hoofdlijnvoortel zal de uitwerking van de rechtspositie ter hand worden genomen. Inmiddels is er een pakketvergelijking tussen de verschillende huidige rechtsposities beschikbaar. Zo zullen afspraken moeten worden gemaakt m.b.t. de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden die voor personeel van HNW gehanteerd gaan worden. Vast staat dat de groep die een SW-aanstelling heeft en deze ook na eventuele herkeuring behoudt, valt en blijft vallen onder het regime van de CAO Sociale Werkvoorziening.

Zowel rechtspositie als afspraken sociaal plan zijn aangelegenheden die wettelijk moeten worden overeengekomen met de vakorganisaties van overheidspersoneel. Deze aangelegenheden zullen op korte termijn aan de orde kunnen worden gesteld in het Georganiseerd Overleg (GO). Omdat er sprake is van meerdere organisaties die tot oensluitende afspraken willen komen, zal onderzoek worden of er een gecombineerd GO moeten worden gevormd, een Bijzonder Georganiseerd Overleg genaamd. Om dit te kunnen laten functioneren, is reeds in concept een BGO-reglement opgesteld. Daarnaast zal het wettelijk overleg met de Ondernemingsraden moeten worden gevoerd. Ook hiervoor is afstemming nodig tussen de overlegpartners en de Ondernemingsraden.

Om de negatieve rechtspositionele gevolgen voor personeel zoveel mogelijk te beperken wordt voorgesteld om binnen alle organisaties de komende tijd een personeelstop te hanteren voor alle functies, die een relatie vertonen met het fusieproces.



10. Welke vervolgstappen zijn nodig na de bestuurlijke beslissing

Om met Het Nieuwe Werkbedrijf te kunnen starten moet nog een groot aantal stappen worden doorlopen. Alleen als alle stappen snel, en deels parallel, kunnen worden doorlopen, is de streefdatum van 1 januari 2013 voor de start van het bedrijf haalbaar. Hiervoor is medewerking van alle betrokkenen van groot belang. Zorgvuldigheid van het proces en kwaliteit van het eindresultaat mogen niet lijden onder tegrote tijdsdruk. Echter, de te behalen voordelen van de nieuwe samenwerking zijn groot en onmiddige vertraging dient te worden voorkomen. Overigens zal de implementatie van HNW deels in 2013 doorlopen (bijvoorbeeld voor de automatiseringssystemen).

De vervolgstappen zijn hieronder globaal weergegeven, en worden door de kwartiermaker en het projectteam verder uitgewerkt.

Step 1: Besluit colleges en Informeren Ondernemingsraden en gemeenteraden (Juni 2012)

Step 2: Uitwerken concept-DVO's met de 4 gemeenten (Juni 2012)

Step 3a: Uitwerken businesscase fijnstructuur organisatie (Juni-augustus 2012)

Step 3b: Overleg vakorganisaties BGO m.b.t. sociaal plan (procedure plaatsing personeel) en te hanteren arbeidsvoorwaarden. Start overleg in Juni 2012.

Step 4: Adviesaanvraag ondernemingsraden (Uiterlijk eind augustus 2012)

Step 5a: Voorbereiden gebouwaanpassingen (Juni-november 2012)

Step 5b: Voorbereiden aansluitingskoppelen geautomatiseerde systemen (Juni-november 2012). De verwachting is dat in 2013 de huidige systemen nog (deels) zullen worden gebruikt. Daarbij worden ze zoveel mogelijk onderling gekoppeld. Een geheel geïntegreerd systeem zal op zijn vroegst in 2014 operationeel zijn.

Step 5c: Voorbereiden de definitieve DVO's met gemeenten (September-november 2012)

Step 5d: Voorbereiden inrichten Werkegevers Service Punt (in overleg met UWV en gemeente) (Juni-december 2012)

Step 5e: Opstellen concept-meerjarenbeleidsplan en concept-meerjaren-begroting (Juli-augustus 2012)

Step 5f: Voorbereiden statuten nieuwe entiteit en overgang van oude organisaties naar nieuwe entiteit (Juni-september 2012)

Step 6: Definitieve besluitvorming in colleges en raden over inrichting nieuwe organisaties (November –december 2012)

Step 7a: Oprichting nieuwe entiteit, afsluiten DVO's, opdracht gebouwaanpassingen,

aanpassing/koppeling systemen (December 2012)

Step 7b: Start formele procedure plaatsing personeel (December 2012)

Step 8: Start van Het Nieuwe Werkbedrijf ("We zijn er klaar voor, maar er nog niet klaar mee") (1 januari 2013) (Einde 2^e fase project).

Step 9: Implementatietraject 2013 en verder

Bij de uitvoering van dit stappenplan is het projectteam o.a. afhankelijk van externe factoren, zoals een advies van de ondernemingsraden, een akkoord met het georganiseerd overleg, beschikbaarheid van ondersteuning in de werkgroepen en duidelijkheid over de DVO's. Ook kunnen nieuwe "inschikter" vanuit Den Haag leiden tot aanpassing van de planning. Alleen als alle stappen zonder vertraging kunnen worden doorlopen is de bovengenoemde planning haalbaar.



Bijlage 1: Schematisch overzicht van dienstverlening en aansluiting van HNW op de gemeenten

Product	Doel	Vanaf 1-1-2013		
		Het Nieuwe Werkbedrijf	SMak (waarden)	Gemeente Woerden
Beleid				
Strategisch / regievoering		X	X	X
Uitvoering				
Inname			X	X
Werk				
Op grond van WvB				
ICAW / IOAZ / I&Z		X	X	X
WSW		X	X	X
	traject/beerplan opstellen en uitvoeren	X	X	X
	leerwerkpakketten (incl. werkbeoordeling)	X	X	X
	Geven van trainingen aan klanten	X	X	X
	Handhaving (afstemming bij niet / onvoldoende nakomen traject)	X	X	X
	Door geven mutaties aan inwoners	X	X	X
	(financiële) Administratie	X	X	X
Werkgeversbesteding				
Inname (Ploortwachter)		X	X	X
Opdrachtverlening (alleen Woerden)			X	
Op grond van WvB				
ICAW / IOAZ / I&Z		X	X	X
	Beoordeling aanvraag en beschikking	X	X	X
	(financiële) Administratie	X	X	X
	Handhaving / debiteurenbeheer (bij rugvordering en verhaal)	X	X	X
	Debitenbeheer (verwerken mutaties, besendingen, heronderzoeken)	X	X	X
Schuldhuipverlening				
Inname		X	X	X
Gehlele traject, incl. pr.eventie, budgetbeheer		X	X	X
Bijzondere bijstand				
Inname		X	X	X
Beoordeling aanvraag en beschikking		?	X	?
(financiële) DTI		?	X	?
	(financiële) Administratie			



Product Declaratie-eigenschap (Woorden)	Diel	Vanaf 1-1-2013		
		Het Nieuwe Werkbedrijf	Stak (woorden)	Gemeente Woerden
	Intake		X	
	Beoordeling aanvraag en beschikking	?		?
	(financieel) Administratie	?		?
Benwaar en beroep	Voorbereiding en vertegenwoordiging in commissie / rechtbank	X	X	X
	Antwoordelijke secretariaat			X
	Behandeling in commissie van gemeente			X
Voorlichting over gemeentelijk beleid	Verspreiden nieuwsbrieven of iets dergelijks	?	?	?
	Bijhouden website	?	X	?
Multiversting at aanbouders	Verdeling geven van taken/rollen, sorteren bestaand onderhouden met Volgschikbewaak en Woningbouwverdeling	?	X	?
Algemeen	Applicatiebeheer	X	X	
	Waarborgstelsel	X	X	
	Archivering	X	X	
	Andere onder steunende diensten	X	X	

X a Woerden

X b Breda

a Woerden

b Breda

c Oudewater (-dROM)