

**GEMEEN
SCHAPPELIJKE
REGLING**

Fryslân-West

Implementatieplan

Businesscase Werkleerbedrijf Fryslân-West

Gemeenschappelijke Regeling Fryslân-West
Mei 2023




DE FRYSKE MARREN


GEMEENTE HARLINGEN

 Gemeente
Súdwest-Fryslân

GEMEENTE
waadhoeke

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inleiding	3
1. Governance	7
1.2 Onderzoek opheffen deelnemingen Empaselect BV en Empathiek	7
1.3 Aanpassing statuten	8
1.4 Aanpassing aanwijzingsbesluit en samenwerkingsovereenkomst	9
1.5 Schematische weergave governance in samenhang gemeente-NV-GR	10
2. Organisatie inrichting & samenwerkingsafspraken	13
2.1 Aanpassing re-integratie - Dienstverleningsmodel	13
2.2 Structuur NV Empatec	17
2.3 Formatie NV Empatec	20
2.4 Opstellen jaarovereenkomst 2023	21
2.5 Check bestaande DVO's Pastiel en nieuwe DVO opstellen met SWF	22
3. Financiën	23
3.1 en 3.3 Begroting en meerjarenbegroting	23
3.2 Uitwerking nuloptie	25
3.4 Duurzaamheidsinvesteringen	27
4. Overlegstructuur / P&C cyclus	28
4.1A Overlegstructuur	28
4.1B Samenwerkingscultuur	29
4.2 Voorstel Planning & Control cyclus	30
5. Risicoparagraaf	31
5.1 Risicoanalyse	31
6. Communicatieplan	36
6.1 Communicatieplan Implementatieplan Werkleerbedrijf	36
7. Planning	37

Voorwoord

Beste lezer,

De afgelopen periode is er door verschillende mensen gewerkt aan dit implementatieplan, dat een vertaalslag is van de Businesscase. Ik ben er trots op dat we dit in gezamenlijkheid hebben gemaakt. In dit implementatieplan is in kaart gebracht welke aanpassingen op het gebied van governance, financiën en planning & control nodig zijn.

Iedereen heeft het kunnen lezen: een proces zonder hobbels is het niet geweest. En hoewel er nog altijd uitdagingen blijven in een veranderende arbeidsmarkt en maatschappij, ben ik blij dat we eerder met de Businesscase en nu het implementatieplan onderstrepen dat we een toekomstbestendig NV Empatec belangrijk vinden.

Wijzigingen in landelijke regelgeving rondom de kwetsbare doelgroepen SW en Participatiewet resulteerden in financiële uitdagingen. Het was niet makkelijk om tot een duurzame oplossing te komen, maar we hebben met elkaar de schouders eronder gezet.

NV Empatec is een prachtig werkleerbedrijf en we willen dat het in stand blijft. Dat is belangrijk voor de betrokken gemeentes, maar natuurlijk vooral voor de mensen die dankzij het werkleerbedrijf een zinvolle besteding van hun week hebben. Deze mensen verdienen het dat wij ons daar maximaal voor inzetten.

Een werkleerbedrijf is onmisbaar. Het geeft structuur en houvast aan een kwetsbare doelgroep. We zetten in eerste instantie in op de begeleiding naar regulier werk, maar dat lukt niet altijd. Dus een vangnet is belangrijk. Zo geven we mensen toch een zinvolle besteding van hun week.

En nu is het tijd voor de volgende stap. We willen door en we gaan door. En dat doen we in gezamenlijkheid.

*Namens Voorzitter GR – DB
Lucienne Boelsma
Wethouder De Fryske Marren*

Inleiding

Sociale Werkvoorziening (SW bedrijf) NV Empatec biedt sinds 2001 een beschutte werkomgeving aan mensen die vallen onder de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en mensen met een indicatie Beschut werk (Nieuw Beschut Werk, of kortweg NBW) vanuit de Participatiewet. Daarnaast biedt NV Empatec met de labels Pastiel en Wurkjouwer activering- en re-integratiediensten aan de deelnemende gemeenten.

Sinds 2015 is wetgeving op het gebied van Sociale Werkvoorziening en participatie veranderd. Met de invoering van de Participatiewet in dat jaar is de opdracht voor SW-bedrijven in het algemeen veranderd en is het 'traditionele' SW bedrijf niet meer passend in deze tijd. Vandaar dat er is gewerkt aan een toekomstplan voor NV Empatec.

Van keuzedocument naar Businesscase

In 2019 is gestart met een Position Paper, waarin de kaders en uitgangspunten voor het nieuwe Werkleerbedrijf werden vastgelegd. Hierna is verder gewerkt aan het keuzedocument 'Voor iedereen een zinvol leven'. Deze is vastgesteld in de vier gemeenten in maart 2021. De hierin beschreven koers ligt ten grondslag aan de Businesscase. In opdracht van de GR Fryslân-West is door de samenwerkende gemeenten en NV Empatec eind 2021 de 'Businesscase Werkleerbedrijf Fryslân-West' opgeleverd.

De Businesscase is vervolgens in de gemeenten Harlingen, Waadhoeke en De Fryske Marren vastgesteld. Gemeente Súdwest-Fryslân stelde in maart 2023 de Businesscase vast.

Ambities Businesscase uitgewerkt in implementatieplan

Tegelijkertijd is er gewerkt aan het implementatieplan. Wat is er nodig om aan de ambities uit de Businesscase te voldoen? Welke aanpassingen zijn nodig om tot een Werkleerbedrijf te komen waar inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans krijgen om aan de slag te gaan?

Het implementatieplan geeft weer welke stappen zijn of worden genomen om van de huidige naar de gewenste situatie te gaan zoals in de Businesscase is beschreven. Het gaat onder andere om onderzoeksvragen en verder uit te werken onderdelen en afspraken rondom de governance, organisatie en financiën uit de Businesscase. Met als doel de doorontwikkeling van NV Empatec tot een financieel gezond Werkleerbedrijf. De oude situatie wordt in dit plan beschreven alsmede de nieuwe en de inspanningen die nodig zijn of moeten worden geleverd. Het plan is hiermee rond, de implementatie an sich nog niet. De uitvoering zal de komende tijd nog veel aandacht vragen in de vorm van 'plan, do, check, act'.

Het implementatieplan geeft met name de technische inspanningen weer, de concrete afspraken tussen gemeenten en het Werkleerbedrijf. Hiermee kan het voor komen dat er weinig aandacht is voor de menselijke kant. We benadrukken dat dit de contouren en afspraken zijn die onze samenwerking regelen. Binnen dit samenwerken staat de mens in alles centraal met als doel iedereen een zinvol leven.

In dit implementatieplan zijn de pilots niet uitgewerkt. De pilots zijn destijds buiten de Businesscase gehouden en komen om die reden niet terug in het implementatieplan.

Hoe zijn we hier gekomen?

De ontwikkeling naar het Werkleerbedrijf kent ondertussen een lange weg. Hoe zat het ook alweer? Een kleine terugblik:

- NV Empatec is de uitvoeringsorganisatie van de Gemeenschappelijke Regeling Fryslân-West (hierna GR) van vier gemeenten: Harlingen, Waadhoeke, De Fryske Marren en Súdwest-Fryslân;
- De Businesscase is vastgesteld in de GR;
- De Businesscase is vastgesteld in drie van de vier colleges en raden, later ook in Súdwest-Fryslân;
- De GR moet wettelijk gezien ook aangepast worden, dit gebeurt in twee fasen;
- Het implementatieplan is gebaseerd op het plan van aanpak, waarmee de Businesscase tot uitvoer wordt gebracht.

Dit leidt tot een nieuw Werkleerbedrijf met ‘voor iedereen een zinvol leven’. Vanuit deze missie ontwikkelen de vier gemeenten samen met NV Empatec het Werkleerbedrijf. In het Werkleerbedrijf straks, en bij NV Empatec nu, draait het om mensen. Mensen die zonder het Werkleerbedrijf niet of moeilijk aan het werk komen.

Intensieve samenwerking betrokken gemeenten en het nieuwe Werkleerbedrijf

Met de doorontwikkeling van NV Empatec, hebben de gemeenten een eigen Werkleerbedrijf waarin inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt, zicht krijgen op hun werkcompetenties en waar die competenties worden versterkt zodat mensen een passende werkkring bij reguliere werkgevers vinden. Voor de doelgroep met een Wsw of Nieuw Beschut Baan, voor wie werken bij reguliere werkgevers (nog) niet mogelijk is, biedt het Werkleerbedrijf zelf werk.

Om dit waar te kunnen maken werken het Werkleerbedrijf en de gemeentelijke organisaties intensief samen. Zij stemmen de dienstverlening goed op elkaar af, zodat de kandidaat ervaart alsof hij of zij door één partij wordt ondersteund.

Tot slot

Gebaseerd op de Businesscase en het plan van aanpak wordt in dit Implementatieplan op hoofdlijnen uiteengezet hoe de samenwerking vorm krijgt en op welke wijze de ambities worden gerealiseerd.

Project- en procesbeschrijving

In mei 2022 is een plan van aanpak opgesteld voor het implementatieplan. De volgende projecten zijn daarin benoemd om uit te werken. De resultaten hiervan leest u verderop in dit document.

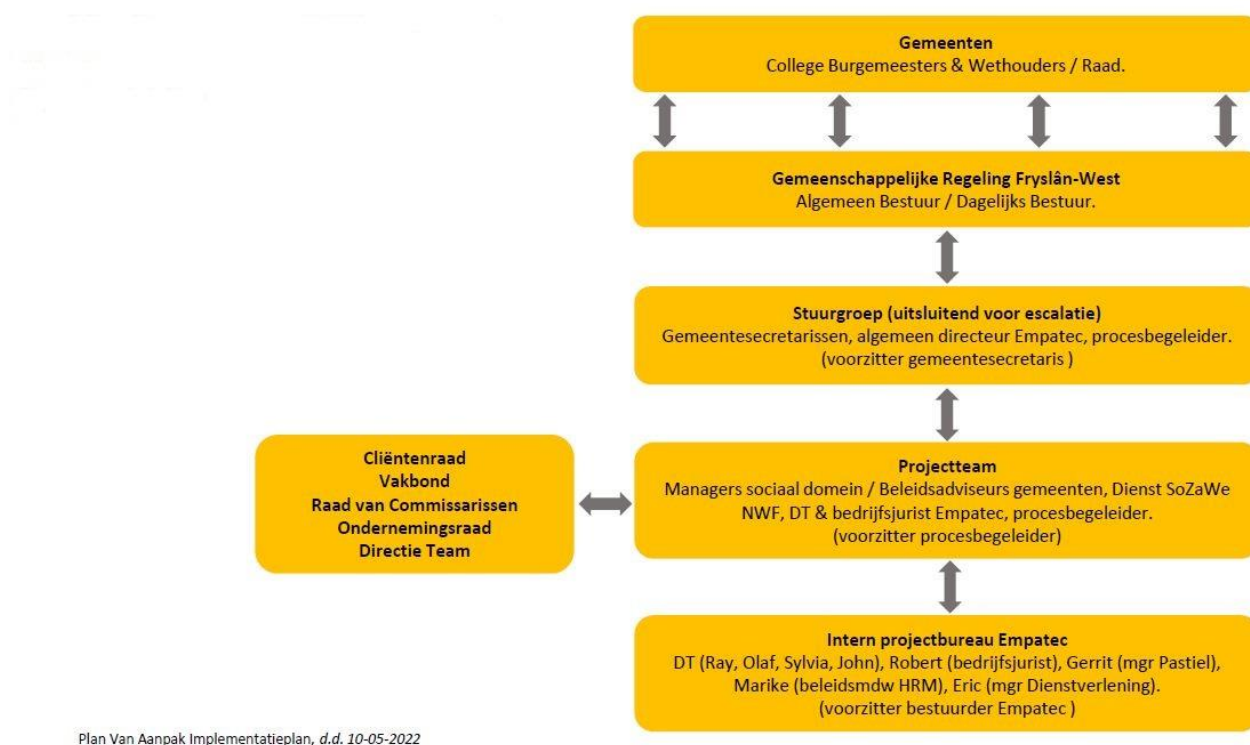
Overzicht projecten
1. GOVERNANCE
1.2 Onderzoek opheffen Empaselect BV en Empathiek BV
1.3 Aanpassing statuten
1.4 Aanpassing aanwijzingsbesluit en samenwerkingsovereenkomst
1.5 Schematische weergave governance in samenhang gemeente-NV-GR
2. ORGANISATIE INRICHTING & SAMENWERKINGSAFSPRAKEN
2.1 Aanpassing re-integratie
2.2 Structuur NV Empatec
2.3 Formatie NV Empatec
2.4 Opstellen jaarovereenkomst
2.5 Check bestaande DVO's Pastiel en nieuwe DVO opstellen met SWF
a. Onderdeel Re-integratie
b. Onderdeel Dienstverlening
3. FINANCIËN
3.1 en 3.3 Begroting en meerjarenbegroting
3.2 Uitwerking nuloptie
3.4 Duurzaamheidsinvesteringen
4. OVERLEG STRUCTUUR / P&C CYCLUS
4.1A Voorstel overlegstructuur
4.1B Samenwerkingscultuur (afspraken)
4.2 Voorstel P&C cyclus
5. RISICOPARAGRAAF
5.1 Risicoanalyse
6. COMMUNICATIEPLAN
6.1 Communicatieplan Implementatieplan Werkleerbedrijf

Overlegstructuur

Voor afstemming, besluitvorming en goedkeuring van gemeenten over het implementatieplan en hierin opgenomen projecten en onderdelen is een overlegstructuur vastgelegd. Vooropgesteld dient deze structuur voor borging van de verschillende processen en besluiten. De adviesraden zoals cliëntenraden, vakbond en Ondernemingsraad spelen hier een belangrijke rol in en zijn expliciet opgenomen in het overzicht.

De besluitvorming over het implementatieplan ligt formeel bij de GR Fryslân-West. De GR draagt daarbij zorg voor het nauw betrekken en faciliteren van de gemeenteraden bij het verder vorm en inhoud geven van het voorliggende Implementatieplan. De uitgangspunten daarbij zijn samenwerken, grip en sturing in de vorm van onder andere informatiemomenten. Ook andere vormen van betrekken en faciliteren rondom het nieuwe Werkleerbedrijf worden in afstemming met de gemeenteraden vormgegeven.

In dit overzicht staat de overlegstructuur schematisch weergegeven:



Plan Van Aanpak Implementatieplan, d.d. 10-05-2022

1. Governance

In dit hoofdstuk staan de aandachtspunten beschreven om tot een andere vorm van governance te komen, die leidt tot meer sturing en toezicht. Er is onderzocht welke aanpassingen daar voor nodig zijn. Ook speelt de wijziging van de wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) hierin een rol.

1.2 Onderzoek opheffen deelnemingen Empaselect BV en Empathiek

1.2.1 Korte toelichting

Deze deelopdracht geeft de uitkomst van het onderzoek of de deelnemingen van NV Empatec, te weten Empaselect BV en Empathiek BV, kunnen worden opgeheven. Het doel hiervan is het toezicht dichter bij de deelnemende gemeenten en gemeenteraden te brengen.

1.2.2 Verwijzing naar paragrafen Businesscase

Paragraaf 11.7 (pag. 39): Hierin wordt gevraagd om nader onderzoek te doen naar de mogelijkheid tot opheffing van de twee dochter vennootschappen van NV Empatec.

1.2.3 Huidige situatie

Sinds 2005 kent NV Empatec de deelneming Empaselect BV waarbinnen de (re-integratie-) activiteiten van Pastiel worden uitgevoerd.

Sinds december 2020 kent NV Empatec de deelneming Empathiek BV. Hier vinden de dienstverbanden en verloning van de medewerkers uit hoofde van de Participatiewet (vnl. Nieuw Beschut Werk) plaats. Dit naar aanleiding van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) en CAO voor deze doelgroep (CAO Aan de Slag). Hierbij is sprake van verplichte pensioendeelname. Deze BV is opgericht omdat administratief twee soorten werknemers (staf/kader Pastiel en medewerkers Participatiewet) in één vennootschap niet aangesloten kunnen worden bij twee pensioenuitvoerders.

1.2.4 Nieuwe situatie

Uit het onderzoek is gebleken dat Empaselect BV kan worden opgeheven. De activiteiten en personeel zijn overgegaan naar NV Empatec per 1 januari 2023. Empathiek BV kan niet worden opgeheven om de hierboven genoemde reden rondom pensioenaansluiting bij twee uitvoerders.

1.2.5 Planning op hoofdlijnen

Administratief is de opheffing van Empaselect BV in 2022 voorbereid door de salarisadministratie en financiële administratie. Het personeel is begin december geïnformeerd. Het betreft hier uitsluitend staf/kader personeel en geen doelgroepen (gesubsidieerden). Tevens zijn afnemers en leveranciers geïnformeerd in december. De AvA van Empaselect BV heeft in het najaar van 2022 ingestemd met de opheffing. In december 2022 hebben de RvC en AvA van NV Empatec ingestemd met de opheffing van Empaselect.

1.3 Aanpassing statuten

1.3.1 Korte toelichting

Aanpassing van de statuten van NV Empatec is nodig om de GR Fryslân-West een doorslaggevende invloed uit te laten oefenen omtrent strategische doelstellingen en belangrijke beslissingen. Deze aanpassing houdt in:

- Het benoemen, schorsen en ontslaan van de bestuurders door de algemene vergadering van aandeelhouders (AvA) in plaats van de raad van commissarissen (RvC);
- Het benoemen, schorsen en ontslaan van de leden van de RvC door de AvA in plaats van de RvC;
- Uitbreiden van het aantal besluiten dat naast voorafgaande goedkeuring van de RvC ook voorafgaande goedkeuring van de AvA behoeft.

1.3.2 Verwijzing naar paragrafen Businesscase

Hoofdstuk 11, paragraaf 11.4, 11.6 en 11.7 (pag. 38 en 39).

1.3.3 Huidige situatie

De RvC van NV Empatec benoemt nu zelf de directeuren bestuurders en stelt de AvA in kennis (artikel 11 lid 2). De RvC kan de directeuren bestuurders ook schorsen of ontslaan (artikel 11 lid 3). De leden van de RvC worden nu al benoemd door de AvA op voordracht van RvC of op initiatief van AvA of OR van de NV Empatec (artikel 15 lid 4 e.v.).

Voor een beperkt aantal besluiten wordt nu goedkeuring vereist van de AvA (artikel 12 lid 4).

1.3.4 Nieuwe situatie

In de nieuwe statuten van NV Empatec kan zowel de RvC als de AvA een directeur schorsen of ontslaan. De AvA kan alleen op eigen initiatief tot schorsing of ontslag van een directeur over gaan met een gekwalificeerde meerderheid zoals zal worden beschreven in de nieuwe statuten.

De besluiten voor goedkeuring van de AvA zijn uitgebreid (artikel 12 lid 4 sub b en c).

1.3.5 Planning op hoofdlijnen

De statuten zijn aangepast op advies van de bedrijfsjurist in samenwerking met de notaris. De RvC is akkoord gegaan op 17 februari 2023. De statuten zijn ter advisering voorgelegd aan de OR omdat er een belangrijke wijziging in de zeggenschap plaatsvindt. Op 8 maart 2023 zijn de statuten ter goedkeuring aangeboden aan de AvA.

1.4 Aanpassing aanwijzingsbesluit en samenwerkingsovereenkomst

1.4.1 Korte toelichting

Er zijn enkele technische wijzigingen nodig in het aanwijzingsbesluit wat uit 2004 stamt en daarmee samenhangend de samenwerkingsovereenkomst die voor het laatst is aangepast in 2016 op het gebied van de Wsw. Dit nieuwe aanwijzingsbesluit en de samenwerkingsovereenkomst voldoen aan de huidige wet- en regelgeving en worden vastgesteld door de GR Fryslân-West.

1.4.2 Verwijzing naar paragrafen Businesscase

- Hoofdstuk 2, paragraaf 2.3 (pag. 8);
- Hoofdstuk 11, paragraaf 11.2 8e aandachtspunt (pag. 37).

1.4.3 Huidige situatie

Het aanwijzingsbesluit dateert uit 2004. Sinds 2016 is de samenwerkingsovereenkomst niet meer aangepast.

1.4.4 Nieuwe situatie

Het aanwijzingsbesluit is up to date met verwijzing naar de huidige regelgeving. De samenwerkingsovereenkomst is aangepast op basis van de Businesscase en huidige regelgeving.

1.4.5 Planning op hoofdlijnen

De beide stukken zijn opgesteld door NV Empatec en beoordeeld door juristen en beleidsadviseurs van de gemeenten. De stukken zijn 25 mei 2023 goedgekeurd in het DB van de GR Fryslân-West.



1.5 Schematische weergave governance in samenhang gemeente-NV-GR

1.5.1 Korte toelichting

De governance van en tussen de NV Empatec, GR Fryslân-West en gemeenten wijzigt op basis van de Businesscase. Deze deelopdracht maakt op schematische wijze de governance op deze drie niveaus inzichtelijk en de onderlinge samenhang is duidelijk.

1.5.2 Verwijzing naar paragrafen Businesscase

Het betreft een uitvloeisel van de wijziging van de wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) en hoofdstuk 10 (pag. 34) van de Businesscase waarin de governance van de GR Fryslân-West en NV Empatec wijzigt. Dit is uitgewerkt in de nieuwe statuten van de NV Empatec, de nieuwe gemeenschappelijke regeling van de GR Fryslân-West en het nieuwe aanwijzingsbesluit en de samenwerkingsovereenkomst tussen de GR Fryslân-West en NV Empatec.

1.5.3 Huidige situatie

Er wordt al lange tijd gesproken over de wijziging van de governance van de GR Fryslân-West en NV Empatec. Enerzijds vanuit het perspectief van de Businesscase en versterkte regie van de gemeenten op de GR Fryslân-West en NV Empatec en anderzijds vanuit gewijzigde wet- en regelgeving. Daarom zijn de huidige afspraken tussen de GR Fryslân-West, gemeenten en NV Empatec niet meer actueel en moeten deze gewijzigd worden.

1.5.4 Nieuwe situatie

Om de governance van de GR Fryslân-West en NV Empatec - zoals vastgelegd in de nieuwe gemeenschappelijke regeling (GR), het nieuwe aanwijzingsbesluit en de samenwerkingsovereenkomst tussen de GR en NV, nieuwe statuten (NV) en de Businesscase - nader te verduidelijken is de governance in samenhang schematisch uitgewerkt. Uitgangspunt van deze governance is:

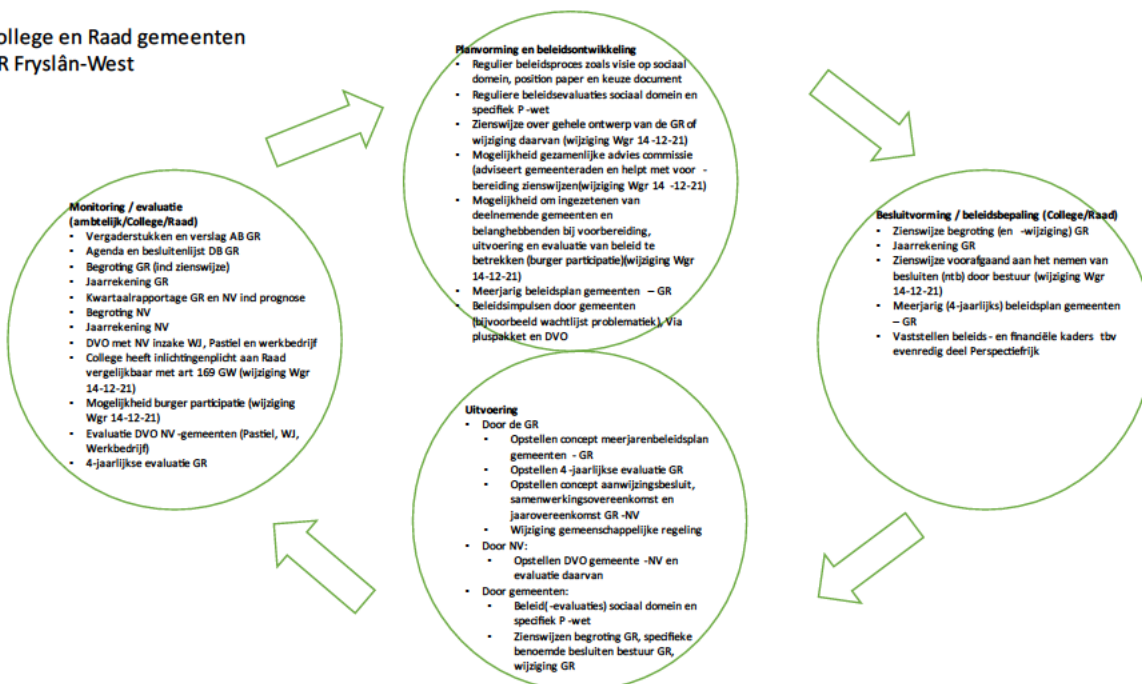
- Besluitvorming is zakelijk, doelmatig en bewuste politieke keuze;
- Uitvoering is verantwoordelijkheid van de betreffende entiteit en niet de bovenliggende entiteit.

De invulling van de governance is daarnaast geïnspireerd op de presentatie van Rob de Greef (januari 2022) aan de raden van de deelnemende gemeenten. Hierbij zijn de activiteiten op het gebied van de governance geclusterd naar de vier onderdelen van de beleidscyclus, te weten:

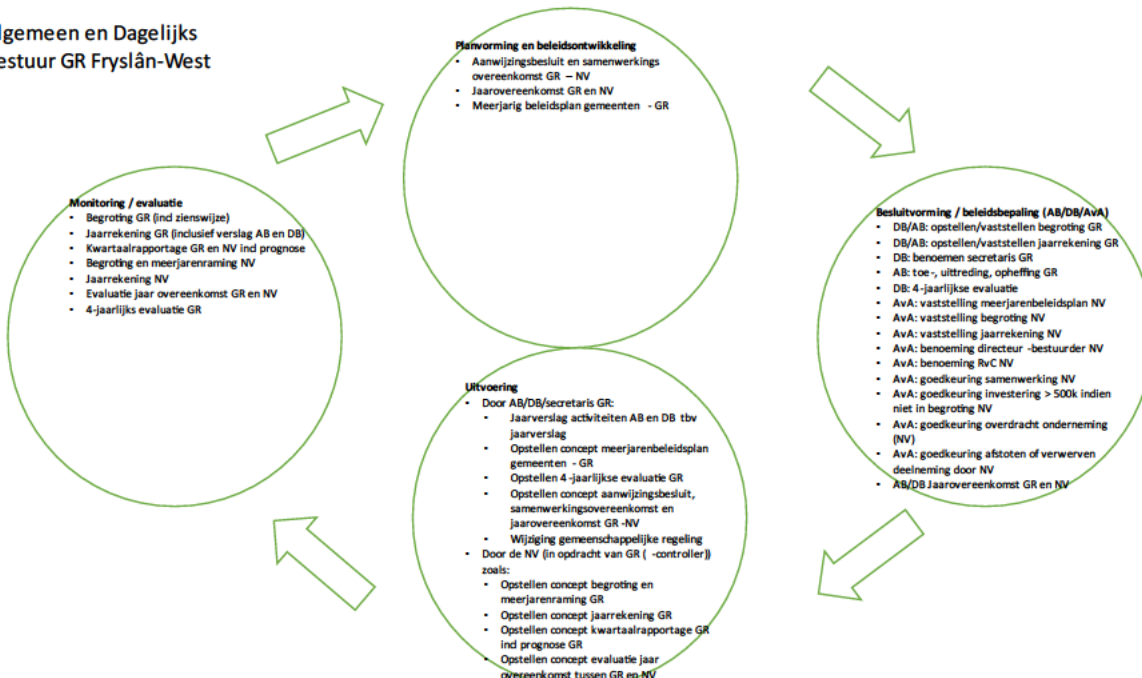
1. Planning en beleidsontwikkeling;
2. Besluitvorming / beleidsbepaling (door raden en colleges gemeenten, GR-bestuur en AvA en RvC NV Empatec);
3. Uitvoering (door NV Empatec, GR Fryslân-West, gemeenten);
4. Monitoring en evaluatie (door NV Empatec, GR Fryslân-West, ambtelijk, colleges en gemeenteraden).

Deze uitwerking is gedaan op drie niveaus (gemeente – GR Fryslân-West – NV Empatec):

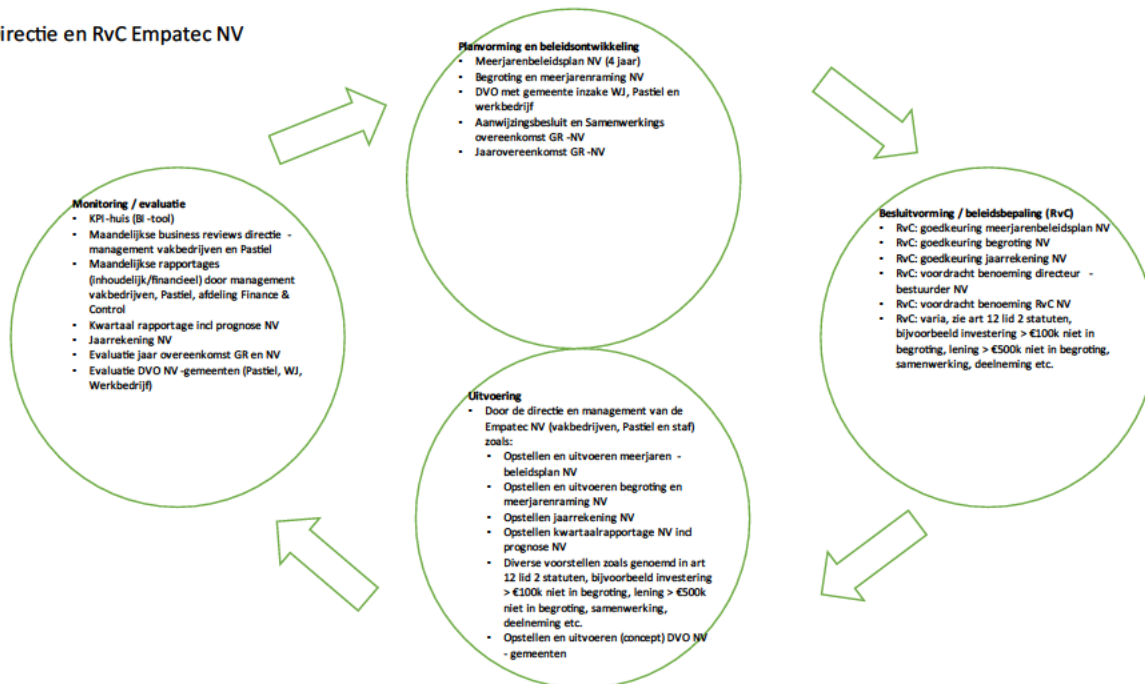
College en Raad gemeenten GR Fryslân-West



Algemeen en Dagelijks bestuur GR Fryslân-West



Directie en RvC Empatec NV



1.5.5 Planning op hoofdlijnen

In 2023 wordt de governance op deze drie niveaus ingericht en uitgevoerd waarbij voor iedereen duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit is vastgelegd in de gewijzigde GR Fryslân-West.

2. Organisatie inrichting & samenwerkingsafspraken

Bedoeling is dat de gemeenteraden meer invloed gaan krijgen (pag. 38 Businesscase). Door de combinatie van juridische herstructurering en wijzigingen in de governance en de aanhangige wetswijziging. Juridische herstructurering betekent:

- Aanpassen statuten NV Empatec en wijzigen tekst GR Fryslân-West;
- Uitvoering Wsw in samenwerkingsovereenkomst en jaarovereenkomst;
- Uitvoering Participatiewet onderdeel re-integratie en activering door middel van DVO en jaarplan.

2.1 Aanpassing re-integratie - Dienstverleningsmodel

2.1.1 Korte toelichting

In dit hoofdstuk komt de inrichting van een dienstverleningsmodel aan bod, bestaande uit de deelprocessen:

- instroom
- arbeidsontwikkeling
- doorstroom/uitstroom
- nazorg.

Binnen dit dienstverleningsmodel geldt voor alle doelgroepen (SW, NBW en P-wet) dat de focus op de ontwikkeling van vaardigheden en competenties ligt en waar mogelijk door- en uitstroom naar zo regulier mogelijk werk. Hierbij geldt voor de doelgroep 'Perspectiefrijk' de ambitie om hen binnen 3 tot 18 maanden te laten uitstromen naar de private arbeidsmarkt. Daarnaast hebben deelnemende gemeenten ook de ruimte om de doelgroepen 'van Waarde' en 'Kansrijk' te laten instromen in het re-integratieproces (dit geldt bijvoorbeeld al voor gemeente De Fryske Marren die de doelgroepen 'Kansrijk' en 'van Waarde' voor activeringstrajecten inbrengt en Súdwest-Fryslân die de doelgroep 'van Waarde' inbrengt voor activeringstrajecten).

Eindproduct is een uitwerking van een doorlopende re-integratieketen binnen het Werkleerbedrijf waarin alle doelgroepen optimaal worden geactiveerd, ontwikkeld en begeleid bij het vinden en behouden van zo regulier mogelijk werk bij een private werkgever. In deze uitwerking wordt duidelijk onderscheid gemaakt tussen het basis- en pluspakket.

Verantwoording uitwerking deelopdracht

Het Dienstverleningsmodel re-integratie 2023 bestaat uit de volgende onderdelen:

1. werkgeversdienstverlening
2. toeleiding
3. inhoud re-integratiedienstverlening Pastiel.

Het doel van het Dienstverleningsmodel re-integratie 2023 is: kwalitatief goede dienstverlening en processen, passend binnen vastgestelde beleidskaders en waar mogelijk uniform voor de GR Fryslân-West gemeenten.

Pilots bijlagenbundel niet uitgewerkt

Binnen deze deelopdracht zijn de in de Businesscase en bijlagenbundel beschreven pilots niet uitgewerkt. Paragraaf 5.4 van de Businesscase geeft aan dat van de beschreven routes naar werk (Businesscase pag. 18) route 1 de voorkeur heeft.

Op deze route is dit Dienstverleningsmodel gebaseerd.

De routes 2 en 3 zijn in het keuzedocument als optie opgenomen, afhankelijk van het al dan niet beschikbaar stellen van additionele middelen door de gemeenten of derden (bijv. UWV). Deze opties behoren dus niet tot het basispakket. Zij worden de komende tijd als pilots uitgewerkt (Businesscase pag. 29).

2.1.2 Verwijzing naar paragrafen Businesscase

- Hoofdstuk 5: Gezamenlijke ambities gemeenten en Werkleerbedrijf (pag. 16);
- Bijlagebundel paragraaf 1.4: intensieve samenwerking tussen gemeenten, Dienst NWF en Werkleerbedrijf.

2.1.3 Huidige situatie

Werkgeversdienstverlening

Dit behoort nu tot het basispakket van Pastiel, die dit uitvoert voor alle gemeenten in GR Fryslân-West. De werkgeversdienstverlening vindt plaats binnen de structuren en uitdagingen van de Arbeidsmarktregio Fryslân. Gemeenten kunnen aanvullend aan hun lokale werkgeversdienstverlening vormgeven, waarbij afstemming met Pastiel voorwaardelijk is.

Toeleiding

Hoofdproces in drie van de vier gemeenten is nu dat gemeenten hun eigen werkintake uitvoeren en dat er geen uniformiteit is qua werkwijze en methode. Na de werkintake kiezen de gemeenten een re-integratiebedrijf. De regie ligt bij de gemeenten.

Re-integratiedienstverlening

Deze wordt uitgevoerd volgens de product- en dienstverlening van Pastiel.

2.1.4 Nieuwe situatie

Werkgeversdienstverlening

De Werkgeverdienstverlening wijzigt niet naar aanleiding van het Keuzedocument en is beschreven in de Businesscase.

Toeleiding

De uitwerking is gebaseerd op het uitgangspunt in het Keuzedocument en de Businesscase, dat de intake voor de doelgroep 'Perspectiefrijk' op uniforme werkwijze door de gemeenten wordt georganiseerd in samenwerking met het Werkleerbedrijf. Het onderscheid tussen regie in de toeleiding (gemeenten¹) en uitvoering (Werkleerbedrijf) is scherper geformuleerd. Daarentegen wordt de samenwerking tussen de gemeenten en het Werkleerbedrijf geïntensiveerd. Waarmee er in de uiteindelijke dienstverlening van alle partijen geen onderscheid wordt ervaren. Belangrijk uitgangspunt is dat de inwoner daarin zoveel mogelijk eigen regie voert.

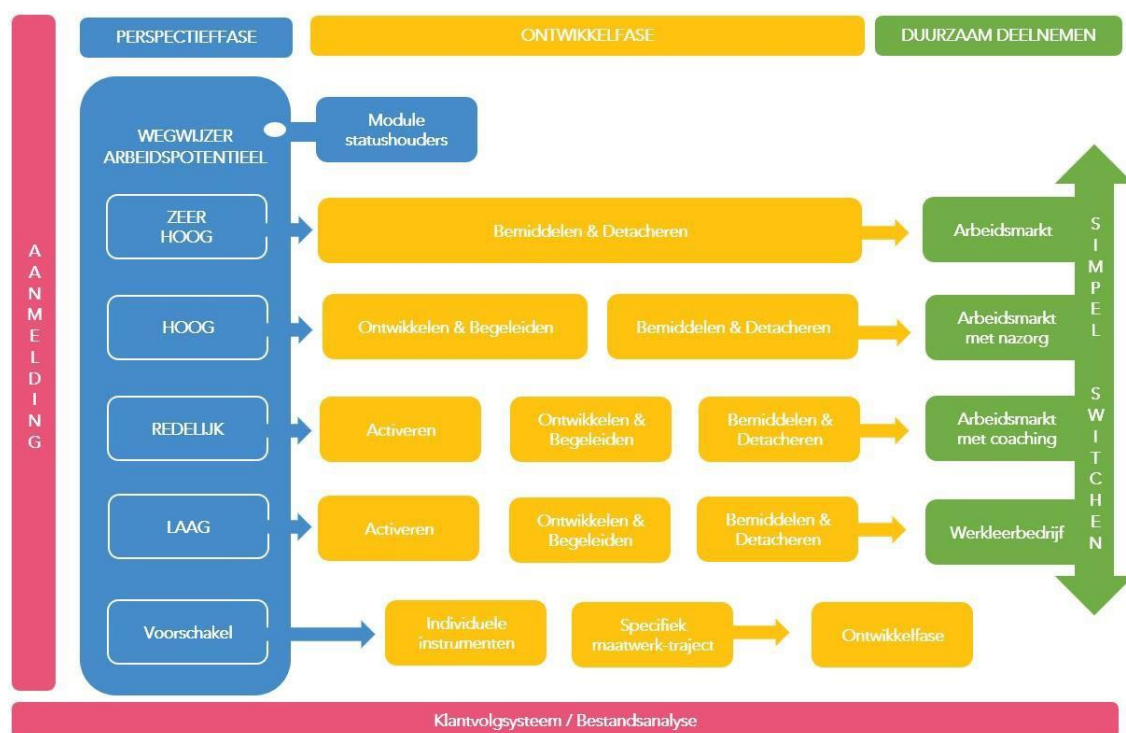
De regierol en samenwerking van de gemeenten zullen in de werk- en samenwerkingsafspraken tussen gemeenten via DVO's vorm worden gegeven. Belangrijk onderdeel van deze afspraken is dat het Werkleerbedrijf voor alle kandidaten de Dariuz-Wegwijzer uitvoert. Dit vervangt de werkintake. De uitkomsten van de Dariuz-Wegwijzer worden teruggekoppeld aan en besproken met de gemeenten zodat de uitkomsten kunnen worden betrokken bij de brede analyse over de inwoner.

Voor dit proces nemen gemeenten een implementatietermijn van 1 jaar. De beschreven werkwijze geldt in ieder geval voor alle 'Perspectiefrijke' inwoners. Gemeente De Fryske Marren en Dienst NWF kiezen er echter voor om de Dariuz-Wegwijzer voor alle inwoners die een beroep doen op een uitkering, uit te laten voeren. Dit nieuwe proces zal in 2025 worden geëvalueerd.

De nieuwe instroom in de Participatiewet bepaalt het aantal Dariuz-Wegwijzers dat moet worden afgenomen. Het Werkleerbedrijf wordt gevraagd te doen wat nodig is om dit hoofdproces uit te voeren binnen de financiële kaders van het evenredig deel. Dit nieuwe proces wordt betrokken bij het jaarlijks herijken van het evenredig deel. Ook moet gebouwd worden aan een samenwerkingscultuur om de toeleiding goed te laten verlopen.

Re-integratiedienstverlening

Deze wordt uitgevoerd door het Werkleerbedrijf en wordt methodischer. Vertrekpunt voor iedere deelnemer is de Dariuz-Wegwijzer. De dienstverlening van het Werkleerbedrijf is opgebouwd vanuit een basismodel dat de actuele arbeidsmarktconjunctuur volgt en dat zich aanpast aan de behoeften van de doelgroepen. Doorstroom naar de reguliere arbeidsmarkt is steeds het doel van het Werkleerbedrijf. Het basismodel bestaat uit een aantal fasen, te weten: activeren, ontwikkelen, bemiddelen & detacheren en duurzaam deelnemen.



Het aspect leren van het Werkleerbedrijf loopt door elk van deze fasen van dienstverlening heen. Specifiek zijn er binnen het Werkleerbedrijf leerlijnen, doorstroombanen en workshops. Buiten het Werkleerbedrijf zijn er Voorschakeltrajecten van Fryslân Werkt en commerciële scholingsaanbieders. Wat betreft het aspect leren wordt samengewerkt met onderwijsinstellingen en werkgevers voor bijvoorbeeld deelcertificaten.

In de uitvoering worden afspraken gemaakt over de ontwikkeling van de inwoners en deze worden gevolgd.

De inrichting van de dienstverlening wordt daarmee eenvoudiger en transparanter. De dienstverlening is uniform voor alle gemeenten met genoeg ruimte voor de maatwerkbehoefte van de inwoner. Het Werkleerbedrijf ontwikkelt haar dienstverlening door

en er zal een portfolio worden opgesteld voor alle diensten. Uitgangspunt is passende dienstverlening zoveel mogelijk via het Werkleerbedrijf.

2.1.5 Planning op hoofdlijnen

Werkgeversdienstverlening

Continuering.

Toeleiding

- Invoeren Dariuz-Wegwijzer in overleg tussen gemeenten en Werkleerbedrijf;
- Versterken regierol en transparante samenwerkingsprocessen tussen gemeenten en Werkleerbedrijf;
- Verbeterplan samenwerkingscultuur tussen gemeenten en Werkleerbedrijf op operationeel niveau.

Voor deze processen nemen gemeenten en Werkleerbedrijf een implementatietermijn van 1 jaar.

Re-integratiedienstverlening

- Implementatie door Werkleerbedrijf, operationeel 2023;
- Portfolio medio 2023 gereed.

¹ Waar in dit hoofdstuk gemeenten staat, wordt De Dienst (sozawe-Noardwest-Fryslân) bedoeld voor gemeente De Waadhoeke en Harlingen

2.2 Structuur NV Empatec

2.2.1 Korte toelichting

Bij de doorontwikkeling van NV Empatec naar het Werkleerbedrijf, hoort een schets van de organisatiestructuur van Empatec, waarbij rekening wordt gehouden met:

- missie en visie
- begroting en bedrijfsresultaat op basis van 'nul' optie.

2.2.2 Verwijzing naar paragrafen Businesscase

Conform paragraaf 4.1 van de Businesscase wordt op hoofdlijnen de structuur geschetst. De structuur van NV Empatec is net als formatie een onderdeel van het hoofdstuk begroting, doordat dit een uitvloeisel is van de Businesscase en binnen de kader van de 'nul' optie moet passen. Uitgangspunt hierbij is dat de invulling van de structuur van NV Empatec volledig dienstbaar is aan het realiseren van het beoogde bedrijfsresultaat, de nuloptie. Tevens is de structuur volledig dienstbaar aan de missie en visie van het bedrijf NV Empatec: de inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt in een arbeidsproductieve omgeving een succesvolle toekomst te garanderen, waarbij de talenten en mogelijkheden volledig tot ontwikkeling komen.

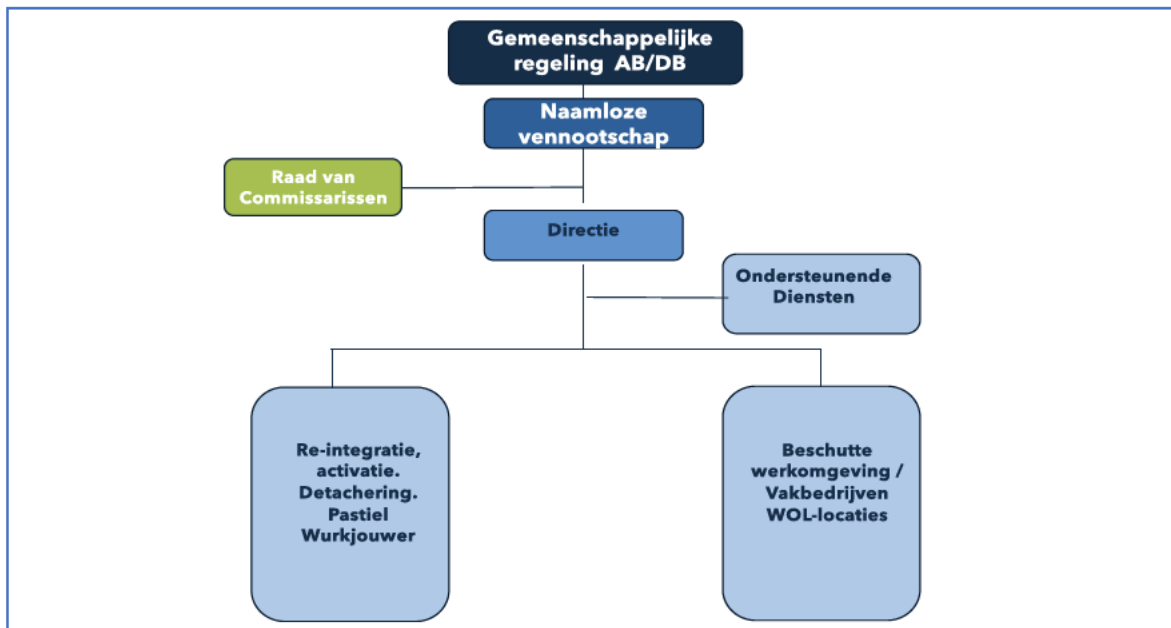
2.2.3 Huidige situatie

Dit gaat terug naar de organisatiestructuur van NV Empatec ten tijde van het opstellen van het keuzedocument en de Businesscase. Toen waren er 8 vakbedrijven: Metaal, Meubel, Kas, Verpakken, Dienstverlening, Pastiel, Werkjouw, Detachering en Coaching. Deze vakbedrijven worden ondersteund door de ondersteunende diensten (Financiën en Control, HRM, Juridische zaken, Algemene Zaken, Kwaliteit, Arbo en Milieu (KAM) en Organisatie en Informatie (ICT) en secretariaat.

2.2.4 Nieuwe situatie

De structuur van het nieuwe Werkleerbedrijf is op hoofdlijnen geschetst en per 2023 van kracht, zie het organogram. De missie en visie en de 'nul' optie (break-even resultaat) zijn hierbij leidend en daarmee is de structuur een onderdeel van de begroting. Zie ook het volgende hoofdstuk Formatie.

Het organogram van het Werkleerbedrijf voor de komende jaren is als volgt:



Als uitvloeisel van de Businesscase en daarbij opgenomen strategische uitgangspunten is een aantal wijzigingen in de organisatiestructuur aangebracht. De belangrijkste twee aanpassingen zijn:

1. De voorheen afzonderlijke vakbedrijven Pastiel, Werkjouw Sneek en Joure en het vakbedrijf Detachering en Coaching zijn samengevoegd tot 1 vakbedrijf: Pastiel 2.0. Hiermee zijn alle activiteiten op het gebied van re-integratie, activatie en detachering in één hand gebracht. In het kader van de herziening van de gemeentelijke visie(s) op de uitvoering van de Participatiewet, is de wijze waarop de gemeenten Pastiel in de toekomst willen inzetten nog onderdeel van de Businesscase en het implementatieplan. Conform de Businesscase is de verwachte hogere re-integratie omzet van de deelnemende gemeenten meerjarig in de begroting verwerkt (het zogeheten basis- en pluspakket). Hierbij past ook dat er intern één doorlopende re-integratieketen gecreëerd wordt waarin werkzoekenden en medewerkers optimaal worden geactiveerd, ontwikkeld en begeleid bij het vinden en behouden van een baan.

Dit heeft de volgende voordelen:

- Gezamenlijk een compleet re-integratieproduct aanbieden;
- Creëren van een toekomstbestendig re-integratiebedrijf;
- Als eenheid naar buiten treden richting onze stakeholders;
- Betere en efficiëntere samenwerkingen tussen disciplines;
- Verbreding van doelgroepen en meer expertises aanbieden.

Daarom zijn in 2022 onder andere de aansturing, werkprocessen, externe gerichtheid, leerlijnen en managementinformatie van Pastiel, de Werkjouw en de afdeling Detachering en Coaching versterkt en geïntegreerd. Deze transformatie is begin 2023 afgerond, waarna op onderdelen verdere optimalisatie zal worden nagestreefd. In het implementatieplan is voorzien dat deze doorlopende re-

integratieketen (specifiek rondom de intake, zie onderdeel 2.1) met de deelnemende gemeenten worden geoptimaliseerd. Dit is nu onderhanden.

2. Binnen de vakbedrijven zijn werkleerlijnen opgezet. Hiermee wordt geanticipeerd op de toenemende aantallen instroom vanuit o.a. re-integratietrajecten voor met name de nieuwe doelgroep Perspectiefrijke conform de Businesscase maar desgewenst zijn deze werkleerlijnen ook inzetbaar voor andere doelgroepen.

2.2.5 Planning op hoofdlijnen

Vanaf 2023 is de hierboven beschreven nieuwe situatie van kracht. Jaarlijks wordt in de reguliere Planning & Control cyclus de organisatiestructuur geëvalueerd en waar nodig aangepast op basis van:

- verwachte formatie
- in- en uitstroom
- uitkomsten van uitwerking aanpassing re-integratieketen
- omvang re-integratieactiviteiten/-middelen
- eventuele pilots BAB/LKS en detacheringsfaciliteit etc.
- relevante markt- en klantontwikkelingen
- begroting
- en 'nul' optie.

2.3 Formatie NV Empatec

2.3.1 Korte toelichting

Bij de doorontwikkeling van NV Empatec naar het Werkleerbedrijf en de daarbij behorende organisatiestructuur hoort een schets van de formatie, waarbij rekening gehouden wordt met:

- in- en uitstroom
- uitkomsten van uitwerking aanpassing re-integratieketen
- omvang re-integratieactiviteiten/-middelen
- eventuele pilots BAB/LKS en detacheringsfaciliteit etc.
- begroting en nuloptie.

2.3.2 Verwijzing naar paragrafen Businesscase

In paragraaf 2.2 (pag. 8) van de Businesscase wordt aangegeven dat de formatie op hoofdlijnen wordt geschetst. De formatie is een onderdeel van het hoofdstuk begroting, omdat dit een uitvloeisel is van de Businesscase en binnen het kader van de nuloptie moet passen.

2.3.3 Huidige situatie

Er is sprake van een dalend SW-bestand en onzekere hoogte van instroom van nieuwe doelgroepen. Dit is namelijk sterk afhankelijk van landelijke en lokale ontwikkelingen zoals beschut werk, verminderen wachtlijsten nieuw beschut, eventuele pilots BAB/LKS en detachering faciliteit. Omdat de kosten bij NV Empatec relatief vast zijn (met name personeel, vervoer en huisvesting) is meerjarig inzicht en commitment van gemeenten rondom instroom en budgetten ook noodzakelijk om frictiekosten te minimaliseren (althoewel deze altijd kunnen optreden). Er is hier sprake van een dubbele opgave: het managen van de per saldo dalende aantallen doelgroepen en tegelijkertijd het verbeteren van de resultaten.

Met de Businesscase is hiervoor een duurzaam financieel fundament gelegd rondom budgetten en activiteiten.

2.3.4 Nieuwe situatie

De formatie is op hoofdlijnen geschetst. Overigens is de formatie, omdat dit een uitvloeisel is van de Businesscase en binnen het kader van de nuloptie moet passen (break-even resultaat), een onderdeel van het hoofdstuk begroting. Dat wil zeggen dat binnen het kader het resultaat in 2026 break-even moet zijn. De bestuurder stuurt op een mix van verbetering van de Netto Toegevoegde Waarde (door o.a. juiste keuzes in werksoorten, slimmer organiseren van het werk, actief prijsbeleid etc.) met sterk kostenbewustzijn en passende formatie, kijkende naar de externe en interne ontwikkelingen. Bij het wijzigen van de GR Fryslân-West is de actieve informatievoorziening van de NV/GR richting gemeenteraden opgenomen. Daarin staat ook benoemd om welke planning & control producten dit gaat.

2.3.5 Planning op hoofdlijnen

In samenhang met de ontwikkeling van de in- en uitstroom, de evenredige re-integratie budgetten van de gemeenten conform de Businesscase, eventuele pilots en overige externe en interne ontwikkelingen wordt gewerkt aan een meerjarige sluitende begroting (de nuloptie) in 2026 waarbij ook de formatie past binnen deze kaders en uitgangspunten. Dit is opgenomen in de overlegstructuur (zie hoofdstuk 4).

2.4 Opstellen jaarovereenkomst 2023

2.4.1 Korte toelichting

Naar aanleiding van de aanpassing van de samenwerkingsovereenkomst (SOK) dient ook de jaarovereenkomst 2023 tussen opdrachtgever (GR) en opdrachtnemer (NV) aangepast te worden. Zie schematische weergave governance op pagina 11. Doel is het goed inregelen van taken en bevoegdheden.

In de jaarovereenkomst 2023 worden de afspraken over aantallen en bedragen zoals weergegeven in de Businesscase (pag. 20 en bijlagebundel Businesscase pag. 22) opgenomen. Tevens worden afspraken over dienstverlening en ambities in de jaarovereenkomst weergegeven. Deze overeenkomst wordt jaarlijks opgesteld.

2.4.2 Verwijzing naar paragrafen Businesscase

- Hoofdstuk 2, paragraaf 2.3 (pag. 8);
- Hoofdstuk 11, paragraaf 11.2 8e aandachtspunt (pag. 37).

2.4.3 Huidige situatie

Er is nu geen jaarovereenkomst.

2.4.4 Nieuwe situatie

Jaarlijks een jaarovereenkomst afsluiten.

2.4.5 Planning op hoofdlijnen

De jaarovereenkomst is opgesteld door NV Empatec en beoordeeld door juristen van de betrokken gemeenten. De stukken zijn op 25 mei voorgelegd aan en goedgekeurd door het DB van de GR Fryslân-West.

2.5 Check bestaande DVO's Pastiel en nieuwe DVO opstellen met SWF

2.5.1 Korte toelichting

Tussen iedere gemeente en NV Empatec zijn meerjarenovereenkomsten van toepassing voor alle soorten dienstverlening die NV Empatec aan de vier gemeenten kan bieden. Zie schematische weergave governance op pagina 11. Dit betreft in ieder geval de re-integratieactiviteiten voor de groep 'Perspectiefrij'.

2.5.2 Verwijzing naar paragrafen Businesscase

- Paragraaf 11.2;
- Bijlagebundel hoofdstuk 6.

2.5.3 Huidige situatie

1. Voor re-integratie worden jaarlijkse DVO's afgesloten met Dienst NWF en De Fryske Marren. Voor Súdwest-Fryslân geldt per 1 januari 2021 dat er sprake is van een raamovereenkomst op basis van een aanbesteding. Er zijn geen meerjarenafspraken over budget en financiën voor de doelgroep 'Perspectiefrij'.
2. Voor groen- en straatwerkzaamheden, brugbediening en het verrichten van aanpassingen aan woningen in het kader van de WMO geldt dat er wordt gewerkt met jaarcontracten. Voor een aantal werkzaamheden ook al met meerjarenovereenkomsten.

2.5.4 Nieuwe situatie

1. Met ingang van 1 januari 2023 is er per gemeente een meerjarenovereenkomst re-integratie voor de periode van 2023 – 2026 en die wordt jaarlijks met 1 jaar verlengd. Hieronder ligt een jaarlijkse dienstverleningsovereenkomst (DVO) met daarin afspraken over de invulling van het budget.
2. Voor groen- en straatwerkzaamheden, brugbediening en het verrichten van aanpassingen aan woningen in het kader van de WMO geen wijzigingen ten opzichte van huidige situatie. Hierover zijn nog geen afspraken gemaakt. Uitgangspunt is dat het volume en omvang van de werkzaamheden minimaal gelijk blijft aan voorgaande jaren. Meerjarig inzicht en commitment van gemeenten in budgetten is noodzakelijk om frictiekosten te minimaliseren.

2.5.5 Planning op hoofdlijnen

1. Meerjarenovereenkomst re-integratie en DVO 2023 per gemeenten ondertekenen: maart 2023;
2. Uitvoering geven aan de werkzaamheden die zijn vastgelegd in de DVO's: 2023;
3. Meerjarenovereenkomst 2023 – 2026 met 1 jaar verlengen en opstellen DVO's 2023: november 2023.

3. Financiën

Uitgangspunten Businesscase

Een basispakket zorgt voor continuïteit voor de inwoners die de infrastructuur nodig hebben. Het Werkleerbedrijf heeft drie taken in het basispakket. De uitvoering van de Wsw, Nieuw Beschut en de re-integratie van inwoners uit de categorie 'Perspectiefrijk'. Voor de categorie 'Perspectiefrijk' geldt dat de gemeenten gezamenlijk vaststellen wat de omvang van de dienstverlening is. Dat doen zij naar evenredigheid. De gemeenten geven steeds voor de komende vier jaar aan, wat de omvang van het evenredig deel is.

Voor het financieel meerjarenbeeld van de NV Empatec geldt dat de directie van de NV de inspanningsverplichting aangaat om de nuloptie te realiseren in 2026.

(Pagina 7 van 1.2 samenvatting Businesscase)

3.1 en 3.3 Begroting en meerjarenbegroting

3.1.1 en 3.3.1 Korte toelichting

Dit hoofdstuk biedt informatie over de begroting. Er is een beknopte beschrijving van de meerjarenbegroting van NV Empatec gemaakt (zie meerjarenbegroting in begroting 2022 van NV Empatec) als voorbeeld voor de periode van de Businesscase. Hier wordt rekening gehouden met:

- in- en uitstroom
- uitkomsten van uitwerking aanpassing re-integratieketen
- omvang re-integratiemiddelen
- eventuele pilots BAB/LKS en detacheringsfaciliteit etc.
- formatie
- inclusief: eventuele bekostiging pilots en grondslagen DVO's.

3.1.2 en 3.3.2 Verwijzing naar paragrafen Businesscase

- Hoofdstuk 8;
- Bijlagebundel hoofdstuk 3.

3.1.3 en 3.3.3 Huidige situatie

Er is sprake van een dalend SW-bestand en onzekere hoogte van instroom van nieuwe doelgroepen (sterk afhankelijk van landelijke en lokale ontwikkelingen zoals beschut werk, verminderen wachtlijsten Nieuw Beschut, eventuele pilots BAB/LKS en detachering faciliteit).

Omdat de kosten bij NV Empatec relatief vast zijn (met name personeel, vervoer en huisvesting) is meerjarig inzicht en commitment van gemeenten rondom instroom en budgetten ook noodzakelijk om frictiekosten te minimaliseren (alhoewel deze altijd kunnen optreden). Er is hier sprake van een dubbele opgave.

Met de Businesscase is hiervoor een duurzaam financieel fundament gelegd rondom budgetten en activiteiten.

3.1.4 en 3.3.4 Nieuwe situatie

De begroting en meerjarenraming is het sluitstuk van de diverse onderdelen van het implementatieplan. De aldaar opgenomen uitgangspunten, besluiten en overeenkomsten hebben rechtstreeks invloed op het financiële meerjarenbeleid. Onderdelen hiervan dienen de komende tijd nog te worden uitgewerkt. Het betreft de volgende onderdelen:

- Uitwerking aanpassing re-integratieketen, omvang re-integratieactiviteiten/-middelen en eventuele pilots BAB/LKS en detacheringsfaciliteit etc.;
- Formatie;

- Bekostiging eventuele pilots en grondslagen DVO's;
- Nieuwe SOK/aanwijzingsbesluit tussen GR Fryslân-West en NV Empatec;
- Jaarovereenkomst tussen GR Fryslân-West en NV Empatec.

Daarnaast dient het resultaat van NV Empatec in 2026 break-even te zijn (de zogeheten nuloptie).

3.1.5 en 3.3.5 Planning op hoofdlijnen

In samenhang met de ontwikkeling van de in- en uitstroom, de evenredige re-integratie budgetten van de gemeenten conform de Businesscase, pilots en overige externe en interne ontwikkelingen wordt gewerkt aan een meerjarige sluitende begroting (de nuloptie) in 2026. Uit de in december 2022 vastgestelde begroting 2023 en meerjarenraming 2024-2027 blijkt dit binnen het hierboven gestelde kader realiseerbaar te zijn. Het commitment van de gemeenten rondom instroom en budgetten wat noodzakelijk is, wordt ondervangen met meerjarenovereenkomsten. Deze meerjarenovereenkomst wordt jaarlijks aangepast op basis van dan bekende ontwikkelingen. Uiteraard blijven er altijd risico's en onzekerheden, zoals bijvoorbeeld de energiecrisis, hun impact hebben op begrotingen en meerjarenramingen. Deze risico's zijn in een risicoparagraaf van de begroting van NV Empatec opgeschreven. Omdat de solvabiliteit en liquiditeit van de NV Empatec goed zijn, is er sprake van een gunstige en solide uitgangssituatie waarbij de rentabiliteit (het begrote jaarlijkse resultaat) krap is.



3.2 Uitwerking nuloptie

3.2.1 Korte toelichting

Binnen deze opdracht zijn de uitgangspunten voor de nuloptie geformuleerd. Hier is ook de inrichting van het vermogen van de NV Empatec in betrokken (actualisatie van economische normen rentabiliteit, solvabiliteit en liquiditeit).

Er is een beknopte beschrijving van de nuloptie gemaakt waarbij met de huidige kostenverdeling de opbrengsten van de NV Empatec de kosten dienen te dekken. Daarbij wordt de nadere specificatie en vastlegging van de bestaande kostenverdeling en inrichting van het vermogen van de NV Empatec meegenomen.

3.2.2 Verwijzing naar paragrafen Businesscase

- Paragraaf 8.4;
- Paragraaf 3.8 bijlagebundel.

3.2.3 Huidige situatie

Er is sprake van een dalend SW-bestand en onzekere hoogte van instroom van nieuwe doelgroepen (sterk afhankelijk van landelijke en lokale ontwikkelingen zoals Beschut Werk, verminderen wachtlijsten Nieuw Beschut, eventuele pilots BAB/LKS en detachering faciliteit). Omdat de kosten bij NV Empatec relatief vast zijn (met name personeel, vervoer en huisvesting) is meerjarig inzicht en commitment van gemeenten rondom instroom en budgetten ook noodzakelijk om frictiekosten te minimaliseren (alhoewel deze altijd kunnen optreden). Er is hier sprake van een dubbele opgave.

Met de Businesscase is hiervoor een duurzaam financieel fundament gelegd rondom budgetten en activiteiten.

3.2.4 Nieuwe situatie

Het is duidelijk hoe Werkleerbedrijf Fryslân-West stuurt op het realiseren van de nuloptie en welke randvoorwaarden noodzakelijk zijn rondom de kostenverdeling, re-integratieomzet en aantallen instroom doelgroepen. Als ook commitment rondom overige dienstverlening, budget frictiekosten en blijvend gezonde financiële positie van het Werkleerbedrijf (solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit). Deze afspraken zijn vastgelegd in de meerjarenovereenkomst die elk jaar met een jaar aangepast en verlengd wordt op basis van actuele ontwikkelingen. Die worden vertaald in een jaarlijks DVO tussen gemeenten en NV Empatec. Daarnaast zijn er jaarovereenkomsten (als uitvloeisel van het aanwijzingsbesluit en SOK) tussen GR Fryslân-West en NV Empatec.

3.2.5 Planning op hoofdlijnen

In samenhang met de ontwikkeling van de in- en uitstroom, de evenredige re-integratie budgetten van de gemeenten conform de Businesscase, eventuele pilots en overige externe en interne ontwikkelingen wordt gewerkt aan een meerjarige sluitende begroting (de nuloptie) in 2026. Uit de in december vastgestelde begroting 2023 en meerjarenraming 2024-2027 blijkt dit binnen het hierboven gestelde kader realiseerbaar te zijn. Uiteraard blijven er altijd risico's en onzekerheden, zoals bijvoorbeeld de energiecrisis, hun impact hebben op begrotingen en meerjarenramingen. Deze risico's zijn in een risicoparagraaf opgeschreven. Omdat de solvabiliteit en liquiditeit van de NV Empatec goed is, is er sprake van een gunstige en solide uitgangssituatie waarbij de rentabiliteit (het begrote jaarlijkse resultaat) krap is.

De afspraken worden vastgelegd in de meerjarenovereenkomst die elk jaar met een jaar aangepast en verlengd wordt op basis van actuele ontwikkelingen en deze worden vervolgens vertaald in een jaarlijks DVO tussen gemeenten en NV Empatec. Daarnaast zijn er jaarovereenkomsten (als uitvloeisel van het aanwijzingsbesluit en SOK) tussen GR

Fryslân-West en NV Empatec. Deze afspraken worden in een jaarlijkse planning & control cyclus opgenomen.



3.4 Duurzaamheidsinvesteringen

3.4.1 Korte toelichting

Dit hoofdstuk beschrijft de benodigde duurzaamheidsinvesteringen in locaties Sneek, Franeker en Wier.

3.4.2 Verwijzingen naar paragrafen Businesscase

Hoofdstuk 8.4 Ambitie, nulloptie directie NV Empatec (pag. 28):

De directie van NV Empatec acht het aannemelijk dat het Werkleerbedrijf de komende jaren wil en moet investeren in duurzaamheid. Het hieruit voortvloeiende investeringsvraagstuk zal bij het opstellen van het implementatieplan worden meegenomen.

3.4.3 Huidige situatie

Gegeven de onzekerheid uit de afgelopen jaren zijn er beperkte duurzaamheidsinvesteringen gedaan (bijv. toepassing ledverlichtingen, vervanging gasketels, optimaliseren wagenpark). Gezien de ontwikkelingen in wettelijke regelgeving en gestegen energieprijzen, is het noodzakelijk dat NV Empatec in de komende jaren het uitgestelde duurzaamheidsprogramma en de daarmee gepaard gaande investeringen oppakt.

Hiertoe is een duurzaamheidsbeleid opgesteld en heeft een extern bureau (Ekwadraat) onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van te nemen maatregelen op alle vestigingen. De CO² footprint is in kaart gebracht en daarbij is het besparingspotentieel aangegeven.

3.4.4 Nieuwe situatie

Om deze duurzaamheidsambitie te concretiseren is de directie van NV Empatec in beginsel voornemens om alle voorgestelde maatregelen met een terugverdientijd tot 9 jaar in de komende jaren uit te voeren. Door uitvoering van deze maatregelen, zal naast energiebesparing ook de CO² footprint drastisch worden verlaagd. Hierdoor is NV Empatec beter voorbereid op toekomstige wet- en regelgeving.

3.4.5 Planning op hoofdlijnen

E-kwadraat schat de totale investeringen van de maatregelen op 2,4M EUR (prijspeil 2022). Het jaar 2023 wordt gebruikt voor het realiseren van 'quick wins' en het invoeren van een energiezorgsysteem. Daarnaast worden enkele grotere gebouw-gebonden investeringen voorbereid voor uitvoering in 2024 en 2025. Bijvoorbeeld de isolatie van de buitenschil, zonnepanelen of elektrificatie van warmtevoorziening.

In de meerjarenbegroting is dit bedrag gereserveerd in het eigen vermogen van de NV (uit overige reserves). Hiermee wordt zeker gesteld dat de exploitatie van NV Empatec niet wordt belast met deze duurzaamheidsinvesteringen. De investeringsbegroting wordt conform geldende governance (statuten) jaarlijks via de begroting voorgelegd aan de RvC en AvA. Vervolgstappen hierop zijn niet in het kader het implementatieplan opgenomen. Uitvoering en inbedden van het thema duurzaamheid hoort thuis in de bedrijfsvoering van NV Empatec.

4. Overlegstructuur / P&C cyclus

Ter ondersteuning van de governance is een heldere overlegstructuur met afspraken over planning en control noodzakelijk. Hoofdstuk 4.1 is onderverdeeld in A en B, waarbij eerst ingegaan wordt op de overlegstructuur en vervolgens in 4.1B de samenwerkingscultuur aan bod komt. In hoofdstuk 4.2 staat de planning & control cyclus beschreven.

4.1A Overlegstructuur

4.1.1A Korte toelichting

In dit onderdeel komt de overlegstructuur aan bod. Het doel is om reguliere en periodieke overlegstructuren vast te leggen en te formaliseren van zowel bestuurlijk als ambtelijk tussen NV Empatec, GR Fryslân-West en de gemeenten. Om hiermee de sturing te borgen.

4.1.2A Verwijzingen naar paragrafen Businesscase

Uitgangspunten beschreven in hoofdstuk 4: In het implementatieplan worden de overlegstructuur en andere instrumenten die dit ondersteunen uitgewerkt (bestuurlijk en ambtelijk).

4.1.3A Huidige situatie

Naast de formele overlegvormen zijn er geen periodieke standaard en geformaliseerde overlegvormen.

Tijdens de Businesscase-fase en implementatiefase zijn er wel overlegvormen ontstaan. Deze zijn projectmatig en hebben niet een bestendig karakter.

4.1.4A Nieuwe situatie

Er is een periodieke overlegstructuur, die voldoet aan transparantie en doelmatigheid. Dit is verwerkt in een overzicht met alle periodieke overlegvormen, de doelstelling en de deelnemers per overlegvorm.

4.1.5A Planning op hoofdlijnen

Na vaststelling van de overlegstructuur starten met overleg conform voorstel ingaande 2023. Mogelijk bij te stellen na een jaar of naar behoefte.

4.1B Samenwerkingscultuur

4.1.1B Korte toelichting

Een nieuwe manier van samenwerken vraagt naast structuuraanpassingen ook om wijzigingen van de manieren waarop wordt samengewerkt. Samenwerking moet daarin breed worden opgevat: tussen gemeenten onderling, tussen gemeenten en de GR, tussen gemeenten en NV Empatec en ook binnen NV Empatec. Kortom: het gaat hier om cultuurwijzigingen.

4.1.2B Verwijzingen naar paragrafen Businesscase

In paragraaf 4.5 van de Businesscase staat:

In de samenwerking en de cultuur waarin wordt samengewerkt, worden belangrijke veranderingen verwacht en zijn verbeteringen noodzakelijk. De samenwerking wordt intensiever en vraagt om gezamenlijke sturing en collegiale samenwerking (zie ook paragraaf 2.7.5). Dit moet ertoe leiden dat de gemeenten en Werkleerbedrijf samen ervaren dat het Werkleerbedrijf, het eigen uitvoeringsbedrijf van de gemeenten is. Als het Werkleerbedrijf uitvoert, dan is dat niet bij een derde partij, maar doet de gemeente dit in feite zelf.

4.1.3B Huidige situatie

Hierboven staat hoe de huidige cultuur ervaren wordt. Kennelijk was dat meer 'wij/zij' in plaats van 'van ons'.

4.1.4B Nieuwe situatie

Bovenstaande houdt o.a. in dat de gemeenten duidelijker moeten zijn in wat men van het Werkleerbedrijf verwacht; omgekeerd geldt dat het Werkleerbedrijf meer oog moet hebben voor de politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheden.

Dit vraagt om collegiale verhoudingen waarin mensen elkaar vertrouwen, waarderen en aanspreken. Dit type veranderingen gaat niet vanzelf, maar vraagt intensieve sturing en voorbeeldgedrag van directie en management van gemeenten en het Werkleerbedrijf.

In het implementatieplan worden de overlegstructuur en andere instrumenten die dit ondersteunen, zoals de samenwerkingsovereenkomst, uitgewerkt (bestuurlijk en ambtelijk).

4.1.5B Planning op hoofdlijnen

Cultuur laat zich niet plannen. Het gaat erom om elkaar werkende-weg te leren kennen en oog te hebben voor elkaars belangen. Daartoe wordt in de samenwerking gewerkt aan het maken van basisafspraken over wat precies onder de (gewenste) cultuur wordt verstaan. Die afspraken worden periodiek gereflecteerd en sluiten aan bij de overlegstructuur.

4.2 Voorstel Planning & Control cyclus

4.2.1 Korte toelichting

In dit hoofdstuk leest u de beschrijving van de Planning & Control documenten van de GR Fryslân-West en NV Empatec:

- begroting
- meerjarenbegroting
- kwartaalrapportages
- jaarrekening.

4.2.2 Verwijzing naar paragrafen Businesscase

Dit is een uitvloeisel van de wijziging van de wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) en hoofdstuk 11 (pag. 37) van de Businesscase waarin de governance van de GR Fryslân-West en NV Empatec wijzigt. Deze is uitgewerkt in de nieuwe statuten van de NV, de nieuwe gemeenschappelijke regeling van de GR Fryslân-West en het nieuwe aanwijzingsbesluit en samenwerkingsovereenkomst tussen de GR Fryslân-West en NV Empatec.

4.2.3 Huidige situatie

De huidige governance en daarmee de planning & control cyclus zijn gebaseerd op afspraken vanuit het verleden die vanwege de Businesscase en externe ontwikkelingen (wetgeving) aangepast moeten worden.

4.2.4 Nieuwe situatie

Er is een beschrijving van de planning & control documenten (begroting, meerjarenbegroting, kwartaalrapportages, jaarrekening van de GR Fryslân-West en NV Empatec), de momenten wanneer deze gepland zijn, de overleggen waarin deze besproken worden en de globale inhoud. De rapportages van Pastiel (maand of kwartaal) worden ook meegenomen.

4.2.5 Planning op hoofdlijnen

In 2023 en verder wordt deze planning & control cyclus ingericht en uitgevoerd waarbij voor iedereen duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is en deze aansluit bij de nieuwe governance.

5. Risicoparagraaf

U leest hier een update van de risico's en maatregelen zoals opgenomen in de Businesscase (pag. 43/44). Dit betreft een overzicht van de top risico's en definitie van de preventieve maatregelen met betrekking tot risico's als gevolg van of bij het implementeren van het Werkleerbedrijf.

5.1 Risicoanalyse

5.1.1 Korte toelichting

In dit hoofdstuk zijn de risico's opgesomd die zich kunnen voordoen als gevolg van of bij het vormen van het Werkleerbedrijf. Daarbij is de volgende vraag gesteld: zijn er omstandigheden, gebeurtenissen, situaties die een risico vormen voor een succesvolle implementatie van het Werkleerbedrijf en welke maatregelen kunnen in dat geval worden genomen? Deze risico's zijn opgenomen in de Businesscase van november 2021. Onderstaande update (februari 2023) geeft een herbeoordeling op genoemde risico's na voltooiing van het implementatieplan.

	Risico	Toelichting/weging/maatregelen
a)	De instroom van kandidaten 'Perspectiefrijk' in het Werkleerbedrijf blijft achter bij de planning.	November 2021: De kandidaten uit de categorie 'Perspectiefrijk' hebben een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Sommigen van hen verblijven al jaren in de uitkering. De praktijk, ook elders, laat zien dat het veel moeite kost om bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, naar werk te begeleiden. Gemeenten en Werkleerbedrijf moeten nauw samenwerken om de belemmeringen voor deze doelgroep weg te nemen en ook waar nodig stevig sturen op de (gedeeltelijke) uitstroom uit de uitkering naar werk. Dit vergt veel gezamenlijke kennis van de doelgroep, nauwe samenwerking en een behoorlijk doorzettingsvermogen.
	<i>Update februari 2023 (implementatieplan)</i>	<i>Het risico is eind 2022/ begin 2023 verminderd want we zien sinds het tweede kwartaal 2022 de instroom toenemen. Inmiddels zijn voor het jaar 2023 tussen NV Empatec en de gemeenten aanvullende afspraken gemaakt om wachtlijsten bij de gemeenten weg te werken en nieuwe instroom te realiseren.</i> <i>Dit risico zal de komende jaren voortdurend gemanaged moeten worden en blijft dan ook een risico vormen voor het voortbestaan en handhaven van de infrastructuur van NV Empatec.</i>

b)	Afname van het aantal uitkeringsgerechtigden en effecten op de omvang van de opdracht voor de categorie 'Perspectiefrijke'	November 2021: In de Businesscase leggen de gemeenten, naast de uitvoering van de Wsw en Nieuw Beschut, naar evenredigheid de re-integratie van kandidaten uit de categorie Perspectiefrijke neer bij het Werkleerbedrijf. Deze taak is een belangrijk pijler van de organisatie. Als de instroom van deze categorie kandidaten richting het Werkleerbedrijf, in tijden van hoogconjunctuur afneemt, bestaat het risico dat de organisatie te klein wordt. Het Werkleerbedrijf zal altijd te maken hebben met schommelingen in de conjunctuur. Door in tijden van hoogconjunctuur in te zetten op het behoud van kennis en infrastructuur, door bijvoorbeeld extra taken in het pluspakket onder te brengen, kunnen gemeenten hieraan bijdragen.
	<i>Update februari 2023 (implementatieplan)</i>	<i>Dit risico zal na invoering van het implementatieplan blijven bestaan. Het implementatieplan bevat handvatten om structureel dezelfde doelgroep met een ander referentiekader ook als instroom te mogen aanmerken.</i>
c)	Toename van het aantal uitkeringsgerechtigden.	November 2021: In deze situatie zullen gemeenten een groter aandeel kandidaten willen aanmelden bij het Werkleerbedrijf en zullen gemeenten gezamenlijk het evenredig deel voor 'Perspectiefrijke' kunnen aanpassen. Dit is waarschijnlijk mogelijk omdat in de regel in deze situatie ook de middelen die de gemeenten van het Rijk krijgen, toenemen. Omdat dit wel onderling moet worden afgestemd, kan er een zekere vertraging in het toekennen van het evenredig deel zijn. Dit is een risico voor de gemeenten (onnodige toename bestand uitkeringsgerechtigden).
	<i>Update februari 2023 (implementatieplan)</i>	<i>Het risico is verminderd. Na invoering van het implementatieplan zal de komende jaren de toename van het aantal uitkeringsgerechtigden Participatiewet gering van omvang zijn en zal dit gegeven dan ook niet als risico gelden.</i>
d)	Afname opdrachten vakbedrijven en verminderde detacheringmogelijkheden in tijden van laagconjunctuur	November 2021: Als er sprake is van laagconjunctuur, is het lastiger om goede opdrachten voor de vakbedrijven te acquireren en doelgroepmedewerkers te detacheren bij reguliere bedrijven. Dit betekent dat de druk om intern beschut werk te bieden toeneemt en dat het lastiger is daar goede opdrachten voor te acquireren. Het Werkleerbedrijf zal in tijden van laagconjunctuur optimaal gebruik maken van de goede naam en faam bij opdrachtgevers en een beroep doen op solidariteit en loyaliteit. Daarnaast kunnen gemeenten bijdragen door, daar waar dit mogelijk is, extra opdrachten te verstrekken aan het Werkleerbedrijf (schoonmaak, groen, catering). Het Werkleerbedrijf beschikt, net als NV Empatec nu, over een algemene reserve die als buffer kan dienen om het niet af te dekken risico op te vangen.

	<i>Update februari 2023 (implementatieplan)</i>	<i>Het risico zal blijven bestaan voor de bedrijfsvoering van NV Empatec. De instroom wordt niet beïnvloed door hoog- of laagconjunctuur. Er zal altijd sprake zijn van krapte. De personeelsomvang zal dan ook altijd gezamenlijk moeten worden gemanaged.</i> <i>De nu opgestelde DVO's geven nog geen inhoud aan het preferred supplier beleid.</i>
e)	Tegenvallers op de andere twee domeinen (Jeugd en Wmo) binnen het ontschot budget sociaal domein, waardoor er druk komt te staan op het toekennen van middelen voor de categorie Perspectief.	November 2021: Het is bij dit risico wel van belang om de samenhang tussen de inzet van middelen voor re-integratie (het 'kleine geld') en de uitstroom uit de bijstand (het 'grote geld') te leggen. Het inzetten op uitstroom uit de bijstand kost geld, maar levert ook middelen op. Het Werkleerbedrijf en de gemeenten zullen deze relatie zo feitelijk, transparant en onderbouwd mogelijk moeten maken
	<i>Update februari 2023 (implementatieplan)</i>	<i>Deze opgave zal niet wijzigen. Met een verminderde transparantie blijft het risico onverminderd aanwezig.</i>
f)	Het Rijk stelt de budgetten voor de Wsw naar beneden bij.	November 2021: De afgelopen jaren nam het subsidietekort elk jaar verder toe. Naar het zich nu laat aanzien, kan de extra gemeentelijke bijdrage in de periode 2022-2026 dalen. Dit wordt anders als het Rijk zou besluiten de subsidie te verlagen. Dit is een risico voor de Gemeenschappelijke Regeling. Als het Rijk de subsidie verlaagt, wordt de afname van de extra gemeentelijke bijdrage gedempt dan wel teniet gedaan.
	<i>Update februari 2023 (implementatieplan)</i>	<i>Dit (landelijke) risico is niet verminderd, echter tot nu zijn er geen signalen dat de bekostiging van gesubsidieerde arbeid conform de Wsw zal wijzigen.</i>
g)	Gemeenten schalen de gemeentelijke inzet voor de categorie 'Perspectiefrijk' af.	November 2021: Gemeenten besluiten zelf en in gezamenlijkheid (voor het evenredig deel) hoeveel middelen zij willen besteden voor de re-integratie. Voor de strategische personeelsplanning van het Werkleerbedrijf is het van belang dat de organisatie weet, waarop kan worden gerekend. Daarmee kan het Werkleerbedrijf sturen op een bezetting die past bij de formatie en voorkomt het Werkleerbedrijf boventalligheid. In deze Businesscase wordt ervan uitgegaan de gemeenten telkens voor de komende vier jaar aangeven, wat de verwachte inzet in het basispakket is. Ook dan nog zijn de gemeenten bevoegd om daar gezamenlijk wijzigingen in aan te brengen. In dat geval kan het wel zijn dat het Werkleerbedrijf extra personele transitiekosten moet maken, waar gemeenten en Werkleerbedrijf samen een oplossing voor moeten vinden.

	<i>Update februari 2023 (implementatieplan)</i>	<i>Het implementatieplan, met daarin opgenomen DVO's (met meerjarige afspraken), vermindert dit risico. Het blijft wel als risico bestaan.</i>
h)	Gemeente(n) trekken het Pluspakket in.	November 2021: In paragraaf 8.7 van de Businesscase is opgenomen dat de afspraken tussen het Werkleerbedrijf en een gemeente, in een afzonderlijke Pluspakket-overeenkomst worden vastgelegd. Daarin worden ook afspraken gemaakt over de duur van de dienstverlening en de financiële afspraken als tussentijds de opdracht wordt ingetrokken.
	<i>Update februari 2023 (implementatieplan)</i>	<i>Dit risico is verminderd na het implementatieplan door de komst van de DVO's. Echter wanneer de gemeenten afzonderlijk of na afspraken gezamenlijk zullen besluiten deze opdrachten aan het Werkleerbedrijf te verminderen, zal er een aanpassing in de bedrijfsvoering van het Werkleerbedrijf moeten plaatsvinden. Het risico blijft derhalve benoembaar voor het Werkleerbedrijf.</i>
i)	Gezamenlijke sturing (paragraaf 2.7.5) en collegiale samenwerking komen niet of onvoldoende van de grond.	November 2021: Het veranderen of (her-)inrichten van de structuur is in de regel vrij eenvoudig. De cultuur- of gedragscomponent van een samenwerking valt of staat met de inzet van partijen en het onderling vertrouwen. Dat is de verantwoordelijkheid van managers van gemeenten en het Werkleerbedrijf. Om de gedrags- en cultuurcomponent maximaal in de goede richting te bevorderen, verdient het aanbeveling om regelmatig te (laten) toetsen hoe op alle lagen in de organisatie de samenwerking wordt beleefd en gewaardeerd en indien nodig daar gezamenlijk programmatisch aan te werken. Het vaststellen van gezamenlijke doelen en het vieren van samen geboekte resultaten, is een belangrijke motor voor succes.
	<i>Update februari 2023 (implementatieplan)</i>	<i>Het implementatieplan bevat handvatten om de cultuur van partners, omgangsvormen, normen en waarden te verbeteren. Door het realiseren van een dergelijk proces zal het risico in het samenwerkingsverband afnemen.</i>
j)	Portfolio re-integratie 'Perspectiefrijk' verbreedt zich niet (en/of maatwerk ontbreekt) en er is relatief veel inkoop bij derden noodzakelijk	November 2021: Het gezamenlijk inrichten van de werkprocessen, het gezamenlijk vaststellen van doelen en het samen werken aan de resultaten, zijn de basis voor de ontwikkeling van het portfolio van het Werkleerbedrijf. Door als Werkleerbedrijf gemeentelijke collega's te betrekken bij de ontwikkeling van het portfolio en gezamenlijk lokale werkprocessen in te richten, kan worden voorkomen dat er verschillende beelden ontstaan over wat er nodig is en wat wordt geboden.
	<i>Update februari 2023 (implementatieplan)</i>	<i>Na uitvoering van het implementatieplan zal het risico significant worden verminderd. Voorwaarde is dat men bereid is de processen te stroomlijnen, dubbelingen bij de partners te elimineren en gemaakte afspraken met elkaar ook na te komen.</i>

k)	<i>Nieuwe risico's naar aanleiding van het implementatieplan</i>	<i>De realisatie van het implementatieplan dreigt te lang te duren waardoor het momentum voorbij gaat.</i> <i>De processen, hoe noodzakelijk deze ook zijn, leiden bij de realisatie van de doelen van de Businesscase teveel af van de taakstelling. Dit vergt een goed sturend (verander-) management.</i> <i>Beide weergegeven risico's vormen een wezenlijke bedreiging voor het slagingspercentage van het implementatieplan.</i>
----	--	---

6. Communicatieplan

In het plan van aanpak staat dat er een communicatieplan wordt opgesteld voor het implementatieplan. Met als doel de verschillende belanghebbenden tijdig te voorzien van de juiste informatie. Per doelgroep kan de behoefte aan informatie verschillend zijn. Boodschap en middelen kunnen daar op afgestemd worden.

6.1 Communicatieplan implementatieplan Werkleerbedrijf

6.1.1 Korte toelichting

Vanuit de missie ‘voor iedereen een zinvol leven’ ontwikkelen de vier samenwerkende gemeenten samen met NV Empatec het nieuwe Werkleerbedrijf. De wijzigingen in de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) geven de gemeenteraden meer mogelijkheden om meer informatie te verkrijgen, kaders te stellen aan en controle uit te oefenen op de gemeenschappelijke regeling. De stappen naar dit nieuwe Werkleerbedrijf vragen om een goede en heldere informatievoorziening die duidelijkheid en structuur biedt aan alle betrokkenen en in het bijzonder aan de medewerkers en de gemeenteraden. Zorgvuldigheid en transparantie is hierbij van groot belang.

6.1.2 Verwijzing naar paragrafen Businesscase

In het plan van aanpak Implementatieplan Werkleerbedrijf is opgenomen dat er rondom het Implementatieplan een communicatieplan moet worden opgesteld. Tevens schrijft de Businesscase over het belang van een zorgvuldige en transparante communicatieaanpak (hoofdstuk 11.3).

6.1.3 Huidige situatie

Op dit moment is er geen communicatieplan voor het Implementatieplan Werkleerbedrijf. Wel zijn er afspraken gemaakt over de communicatieondersteuning van de GR en vindt er bij ontwikkelingen overleg plaats tussen de verschillende betrokken communicatieadviseurs.

6.1.4 Nieuwe situatie

Er komt een communicatieplan Implementatieplan Werkleerbedrijf waarbij aandacht is voor zowel de interne als de externe communicatie. Hierin wordt compact en praktisch vastgelegd, door onder andere een stappenplan, op welke wijze de communicatie rondom de implementatie zal plaatsvinden tussen en met de stakeholders. Communicatie over het Implementatieplan is tijdelijk.

Het externe deel wordt aangestuurd door een centraal punt en in afstemming en samenwerking met de andere betrokken communicatieafdelingen opgesteld. In het externe deel is ook opgenomen hoe de communicatie is georganiseerd in het geval van een crisis.

Het externe deel heeft een nauwe verbinding met de interne communicatie. Zo wordt voorkomen dat medewerkers van NV Empatec via externe kanalen informatie ontvangen. Het interne deel is gericht op de communicatie binnen NV Empatec. Belangrijk is dat deze communicatie duidelijk, zorgvuldig en met oog voor de doelgroep plaatsvindt.

6.1.5 Planning op hoofdlijnen

Het communicatieplan is in maart 2023 klaar.

7. Planning

Per hoofdstuk is de planning op hoofdlijnen beschreven. Hier vindt u schematisch deze planning nogmaals uitgewerkt terug.

Overzicht projecten	Planning
1. GOVERNANCE	
1.2. Onderzoek opheffen Empaselect BV en Empathiek BV	- Najaar 2022 AvA ingestemd met voorgenomen opheffing 2022 voorbereiding - December 2022 staf en kader personeel geïnformeerd - December 2022 afnemers en leveranciers geïnformeerd - December 2022 RvC en AvA ingestemd met opheffing
1.3. Aanpassing statuten	8 maart 2023 vaststellen in AvA
1.4. Aanpassing aanwijzingsbesluit en samenwerkingsovereenkomst	25 mei 2023 vaststellen in DB
1.5. Schematische weergave governance in samenhang gemeente-NV-GR	Inrichting en uitvoering van de governance op 3 niveaus, geheel 2023
2. ORGANISATIE INRICHTING & SAMENWERKINGSAFSPRAKEN	
2.1. Aanpassing re-integratie	<i>Werkgeversdienstverlening</i> - Continuering van huidige werkwijze <i>Toeleiding</i> Implementatietijd van 1 jaar voor: - Invoeringsplan Dariuz-Wegwijzer - Versterken regierol en transparante samenwerkingsprocessen tussen gemeenten/Dienst NWF en Werkleerbedrijf - Verbeterplan samenwerkingscultuur tussen gemeenten/Dienst NWF en Werkleerbedrijf op operationeel niveau. <i>Re-integratie dienstverlening</i> - Implementatie door Werkleerbedrijf, operationeel op 1 april 2023 - Portfolio medio 2023
2.2. Structuur NV Empatec	Voorjaar 2023
2.3. Formatie NV Empatec	Structureel onderdeel van de P&C cyclus – periodiek
2.4. Opstellen jaarovereenkomst	Vaststelling DB 25 mei 2023
2.5. Check bestaande DVO's Pastiel en nieuwe DVO opstellen met SWF a. Onderdeel Re-integratie b. Onderdeel Dienstverlening	- Meerjarenovereenkomst re-integratie en DVO 2023 per gemeenten ondertekenen: maart 2023 - Uitvoering geven aan de werkzaamheden die zijn vastgelegd in de DVO's: 2023 - Meerjarenovereenkomst 2023 – 2026 met 1 jaar verlengen en opstellen DVO's 2023: november 2023

3. FINANCIËN	
3.1 en 3.3 Begroting en meerjarenbegroting	• Structureel onderdeel P&C cyclus – periodieke rapportages • Meerjarenovereenkomst jaarlijks
3.2. Uitwerking nuloptie	• Structureel onderdeel P&C cyclus – periodieke rapportages
3.4. Duurzaamheidsinvesteringen	• 2023 – quick wins • 2024 en 2025 – gebouw gebonden investeringen • Structureel onderdeel P&C cyclus – periodieke rapportages
4. OVERLEG STRUCTUUR / P&C CYCLUS	
4.1A. Voorstel overlegstructuur	• A: start maart 2023
4.1B. Samenwerkingscultuur (afspraken)	• B: half jaarlijkse evaluatie
4.2. Voorstel P&C cyclus	• Jaarplanning
5. RISICOPARAGRAAF	
5.1. Risicoparagraaf	• Structureel onderdeel P&C cyclus - periodieke rapportages
6. COMMUNICATIEPLAN	
6.1 Communicatieplan Implementatieplan	• Gereed maart 2023