EVALUATIE WERKCORPORATIE

REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

EVALUATIE WERKCORPORATIE

- eindrapport -

Auteurs:
A.A. Oostveen, MSc
drs. J.P.H.K. Timmerman, MMC

Regioplan
Jollemanhof 18
1019 GW Amsterdam
Tel.: +31 (0)20 – 531 53 15

Amsterdam, februari 2017
Publicatienr. 16152

© 2017 Regioplan, in opdracht van gemeente Noordoostpolder
Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Regioplan.
Regioplan aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

INHOUDSOPGAVE

1 Inleiding ... 1
1.1 Vraagstelling ... 1
1.2 Onderzoeksmethode ... 3
1.3 Leeswijzer ... 3

2 Organisatie ... 5
2.1 Besturingsmodel en rechtsvorm Werkcorporatie ... 5
2.2 Functioneren gremia ... 7
2.3 Contractering en financiering ... 10
2.4 Monitoring en sturing ... 13
2.5 Werkwijze ... 14
2.6 Facilitering door gemeente ... 17
2.7 Formatie ... 18

3 Samenwerking ... 21
3.1 Bedrijfsleven en onderwijsinstellingen ... 21
3.2 Concern voor Werk ... 24
3.3 Sociale Teams (‘Doen!’) ... 25
3.4 Vso- en pro-scholen ... 26
3.5 Regionaal Werkbedrijf ... 27
3.6 Gemeente Urk ... 28
3.7 UWV ... 29
3.8 Uitzendorganisaties ... 30

4 Resultaten ... 31
4.1 Resultaatafspraken ... 31
4.2 Realisatie kwantitatieve resultaatafspraken ... 32
4.3 Realisatie kwalitatieve resultaatafspraken ... 34
4.4 Tevredenheid klanten (werkgevers en werkzoekenden) ... 36

5 Conclusie ... 39
5.1 Organisatie ... 39
5.2 Samenwerking met externe partijen ... 40
5.3 Realisatie resultaatafspraken ... 41

6 Advies ... 43
6.1 Organisatie ... 43
6.2 Samenwerking met externe partijen ... 44
6.3 Realisatie resultaatafspraken ... 46
6.4 Tot slot ... 47

Bijlagen ... 49
Bijlage 1 Geraadpleegde documentatie ... 51
Bijlage 2 Lijst van geïnterviewden ... 53
Bijlage 3 Lijst van deelnemers aan adviessessies ... 55

REGIOPLAN

1 INLEIDING

Per 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht. De Werkcorporatie is in het leven geroepen om een deel van de Participatiewet in de gemeente Noordoostpolder uit te voeren. De Werkcorporatie richt zich daarbij op de re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die binnen twee jaar bemiddelbaar zijn. De Werkcorporatie is een samenwerkingsverband tussen de gemeente, Concern voor Werk, ondernemers en het onderwijs en heeft tot doel om zo veel mogelijk werkzoekenden bij reguliere werkgevers te plaatsen door een effectieve match te maken tussen vraag en aanbod.

Voorafgaand aan de oprichting van de Werkcorporatie is afgesproken dat de Werkcorporatie uiterlijk in het najaar van 2016 geëvalueerd zou worden. Zowel de werkwijze als de gekozen organisatievorm, gerelateerd aan de behaalde resultaten, dienen daarbij onder de loep genomen te worden. De gemeente Noordoostpolder heeft Regioplan gevraagd om deze evaluatie uit te voeren.

Deze evaluatie bestaat uit twee fases. In de eerste fase is een feitenonderzoek uitgevoerd naar het functioneren van de Werkcorporatie in relatie tot de behaalde resultaten. Dit onderzoek is gebaseerd op deskresearch, (groeps-) interviews met diverse betrokkenen en analyse van de resultaten van de Werkcorporatie (in- en uitstroom van werkzoekenden).

Vervolgens is in de tweede fase in aansluiting op dit onderzoek op basis van twee sessies met betrokkenen een advies geformuleerd over wat de belangrijkste successen en knelpunten zijn en welke lessen hieruit kunnen worden getrokken voor de Werkcorporatie.

1.1 Vraagstelling

Hoofdvraag

In hoeverre wordt met de gekozen constructie van een zelfstandige uitvoeringsorganisatie en met de gehanteerde werkwijze het doel bereikt om zo veel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (binnen twee jaar) naar werk te begeleiden?

Onderzoeksvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden, hebben we een aantal onderzoeksvragen geformuleerd.[1]

[1] De onderzoeksvragen waar een sterretje (*) achter staat zijn ten opzichte van de offerte toegevoegd, gewijzigd of uitgebreid omdat gaandeweg het onderzoek bleek dat deze wijzigingen relevant waren. Voor de leesbaarheid van de rapportage is de volgorde van de onderzoeksvragen gewijzigd ten opzichte van de offerte.

Organisatievorm

1. Is een zelfstandige uitvoeringsorganisatie en het bijbehorende besturingsmodel de best passende constructie om de boogde resultaten en doelstellingen van de Werkcorporatie te behalen?
2. Hoe functioneren de verschillende gremia binnen de Werkcorporatie, te weten het aandeelhoudersoverleg, de Raad van Advies en het bestuur/ directieteam?*
3. Is de huidige wijze van financieren en contracteren de best passende om de beoogde resultaten en doelstellingen te bereiken?
4. In welke mate is er sprake van een adequate cyclus omtrent het maken van resultaatafspraken, monitoring, evaluatie en bijsturing?**
5. Komt de werkwijze van de Werkcorporatie overeen met de werkwijze die beoogd is?
6. Wat zijn de ervaringen van de medewerkers van de Werkcorporatie met de werkwijze van de Werkcorporatie? Wat zijn de ervaringen in relatie tot het besturingsmodel?
7. Hoe verloopt de bedrijfsvoering van de Werkcorporatie en de wijze waarop deze wordt gefaciliteerd door de gemeente?
8. Hoe verhouden de beoogde werklast en formatie van de Werkcorporatie zich tot de praktijk?*

Samenwerking

9. Hoe verloopt de samenwerking tussen het onderwijs en het bedrijfsleven? Wat zijn de ervaringen van de samenwerkingspartners?
10. Hoe verloopt de samenwerking tussen de Werkcorporatie en andere partijen (waaronder Concern voor Werk, de Sociale Teams, de gemeente Urk, UWV, het Regionaal Werkbedrijf en uitzendorganisaties)?**

Resultaten

11. Welke kwantitatieve resultaten, in termen van aantal klanten en uitstroom naar werk, zijn er door de Werkcorporatie over 2016 behaald?*
12. In hoeverre zijn de beoogde resultaten en doelstellingen van de Werkcorporatie bereikt?
13. Wat zijn de ervaringen van de klanten (werkgevers en werkzoekenden) met de werkwijze van de Werkcorporatie?
14. In hoeverre zijn het verloop van de werkwijze, de samenwerking en de gekozen organisatievorm van invloed op de behaalde resultaten?

Aanbevelingen

15. Welke aanbevelingen voor de toekomst kunnen er op basis van de evaluatie worden gegeven? Welke mogelijke verbeteringen zijn er voorstelbaar voor de Werkcorporatie?

1.2 Onderzoeksmethode

Uiteraard is het moeilijk om behaalde resultaten in termen van uitstroom naar werk direct toe te schrijven aan het functioneren van de Werkcorporatie. Op basis van het feitenonderzoek kunnen we echter wel een beoordeling maken van de mate waarin de voorwaarden aanwezig zijn om de gestelde doelen te bereiken. Behaalde resultaten kunnen op deze manier in relatie gebracht worden met de succesfactoren in het functioneren. Hetzelfde geldt voor de andere kant van de medaille: het (eventueel) niet behalen van doelstellingen kunnen we in het feitenonderzoek in relatie brengen met knelpunten in het functioneren in de praktijk. Dit is een belangrijke basis voor het opstellen van het advies voor de toekomst.

Het feitenonderzoek is gebaseerd op drie pijlers:

1. **Documentstudie:** door bestudering van de beschikbare documentatie[2] is in kaart gebracht wat de afgesproken uitgangspunten, inrichting en werkwijze van de Werkcorporatie zijn.

2. **Interviews en groepsgesprekken:** de ervaringen van de betrokken partijen[3] met de inrichting en werkwijze van de Werkcorporatie zijn geïnventariseerd met behulp van interviews en groepsgesprekken. Hiervoor is vooraf in overleg met de opdrachtgever een topiclijst opgesteld.

3. **Analyse resultaten:** de beschikbare kwantitatieve informatie van de Werkcorporatie over in- en uitstroom van werkzoekenden is geanalyseerd.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op de onderzoeksvragen die betrekking hebben op de wijze waarop de Werkcorporatie als organisatie is ingericht en functioneert. In hoofdstuk 3 beschrijven we vervolgens de samenwerkingsverbanden van de Werkcorporatie met externe partijen. Hoofdstuk 4 geeft een overzicht van de gemaakte resultaatafspraken en de realisatie hiervan door de Werkcorporatie. Vervolgens geeft hoofdstuk 5 een beknopte samenvatting van de bevindingen en antwoord op de bovengenoemde hoofdvraag van het onderzoek. Tot slot wordt in hoofdstuk 6 op basis van twee sessies met betrokkenen een advies geformuleerd voor de toekomst.

[2] In bijlage 1 treft u een overzicht van de geraadpleegde documentatie.

[3] In bijlage 2 treft u een overzicht van de geïnterviewde partijen.

2 ORGANISATIE

In dit hoofdstuk gaan we achtereenvolgens in op de onderzoeksvragen die betrekking hebben op de wijze waarop de Werkcorporatie als organisatie is ingericht en functioneert.[1]

2.1 Besturingsmodel en rechtsvorm Werkcorporatie

Vraag 1. Is een zelfstandige uitvoeringsorganisatie en het bijbehorende besturingsmodel de best passende constructie om de boogde resultaten en doelstellingen van de Werkcorporatie te behalen?

Besturingsmodel en rechtsvorm Werkcorporatie
De Werkcorporatie is een zelfstandige uitvoeringsorganisatie. Als rechtsvorm is gekozen voor een besloten vennootschap (B.V.) waarvan de gemeente de enige aandeelhouder is. Dit geeft de gemeente de volledige zeggenschap over financiën, beleid en uitvoering. Hiervoor is gekozen omdat de Werkcorporatie een taak uitvoert waarvoor het gemeentebestuur verantwoordelijk is, namelijk de uitvoering van de Participatiewet voor de mensen die (regulier) kunnen werken (Bedrijfsplan, p. 4-5; Raamovereenkomst, Art. 1a).

De Werkcorporatie is verantwoordelijk voor een gedeelte van de uitvoering van de Participatiewet, namelijk het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar (regulier) werk. Andere taken die voortvloeien uit de Participatiewet zijn elders belegd. Zo worden de verwerking van de aanvragen, de verstrekking van de uitkeringen en de begeleiding van de mensen voor wie (regulier) werk een stap te ver is uitgevoerd door de Participatiemedewerkers[2] die vallen onder de afdeling Uitvoering Sociaal Domein (USD) (Bedrijfsplan, p. 4).

In de documentatie is geen expliciete redenering of argumentatie opgenomen ter motivering van de keuze voor een eigen rechtspersoon als rechtsvorm. Wel staat aangegeven dat de Werkcorporatie op afstand is gezet van de gemeente om de Werkcorporatie een eigen identiteit te geven zodat deze een onafhankelijke rol kan spelen in het netwerk van alle partijen (Bedrijfsplan, p. 18).

In aanvulling op de informatie uit het bedrijfsplan in bovenstaand kader geven de geïnterviewden als belangrijkste argumenten om voor de Werkcorporatie te kiezen voor een B.V. op afstand van de gemeente: het bieden van ruimte en flexibiliteit voor de Werkcorporatie om een wendbare en ondernemende organisatie te zijn. Dit zou helpen bij het tegemoet komen aan de wensen van werkgevers, en bij het samenwerken met onderwijspartijen in de regio.

[1] Dit betreft onderzoeksvragen 1 tot en met 8.

[2] Deze Participatiemedewerkers maken tevens deel uit van de Sociale Teams (‘Doen!’). Zie voor een toelichting hierop paragraaf 3.3 van dit rapport.

Voordelen besturingsmodel en rechtsvorm
De betrokkenen benoemen een aantal voordelen van het besturingsmodel van een B.V. als zelfstandige uitvoeringsorganisatie:

- Doordat de Werkcorporatie een B.V. is, verhouden de gemeente Noordoostpolder en de Werkcorporatie zich tot elkaar als respectievelijk opdrachtgever en opdrachtnemer. Omdat hierbij jaarlijkse afspraken gemaakt worden over doelen, financiering en beoogde resultaten (zie ook paragraaf 2.3) is het gesprek over taken, doelen en resultaten scherper geworden dan in de oude situatie waarin de taken van de Werkcorporatie bij de sociale dienst belegd waren.
- Doordat de Werkcorporatie zich alleen richt op het matchen van bemiddelbare klanten naar werk, is er in de uitvoering een sterkere focus komen te liggen op werk waar deze voorheen ook deels op zorg lag.
- Het feit dat de Werkcorporatie als zelfstandige organisatie op afstand staat heeft volgens meerdere geïnterviewden bijgedragen aan het ontwikkelen van een ‘eigen gezicht’ naar werkgevers.

Nadelen besturingsmodel en rechtsvorm
Een aantal door betrokkenen genoemde nadelen van het besturingsmodel en de rechtsvorm zijn:

- De afstand tussen de Werkcorporatie en de gemeente Noordoostpolder wordt in de praktijk door alle geïnterviewden als kleiner ervaren dan op basis van de rechtsvorm en het besturingsmodel verwacht werd. Dit ervaart de meerderheid van de geïnterviewden als een teleurstelling, omdat het originele doel van de oprichting van de Werkcorporatie volgens hen juist was om de organisatie ‘op afstand te zetten’ en daarmee wendbaarder en flexibeler te maken.
- Er zijn diverse redenen waarom de afstand tussen de Werkcorporatie en de gemeente als klein wordt ervaren. Allereerst is de Werkcorporatie qua faciliteiten en bedrijfsvoering afhankelijk is van de gemeente Noordoostpolder. Ten tweede voert de Werkcorporatie diens taken uit binnen de kaders die zijn meegegeven door de gemeente Noordoostpolder. De uitvoeringsovereenkomst 2015 bevatte relatief veel kaders; voor 2016 is dit meer tot de kern beperkt. Ten derde geldt dat de gemeente Noordoostpolder enige aandeelhouder is, en dat onderwijs en ondernemers niet (zoals vooraf beoogd) mede aandeelhouder zijn. Ten vierde bekleden twee van de directeuren van de Werkcorporatie ook functies binnen de gemeente Noordoostpolder.
- De ervaringen over de wendbaarheid en flexibiliteit van de Werkcorporatie als B.V. is tweeledig. Enerzijds wordt door diverse geïnterviewden opgemerkt dat de B.V.-rechtsvorm de Werkcorporatie wendbaarder en flexibeler maakt dan wanneer het onderdeel van de gemeente zou zijn. Anderzijds merken veel geïnterviewden op dat de flexibiliteit en wendbaarheid van de Werkcorporatie beperkter is dan vooraf verwacht werd, omdat deze in de praktijk minder op afstand van de gemeente staat (zie punt hiervoor). Enkele geïnterviewden uit de gemeente Noordoostpolder zijn van mening dat de huidige mate van wendbaarheid en flexibiliteit ook mogelijk

was geweest als de Werkcorporatie onderdeel van de gemeente was geweest.

- Enkele geïnterviewden vanuit de gemeente Noordoostpolder geven aan dat veel aandacht en energie is gaan zitten in het opzetten van de B.V. met alle bijbehorende formele functies, rollen en gremia. Dit heeft er volgens hen met name tijdens de opstart voor gezorgd dat de focus minder op de inhoud en meer op de structuur heeft gelegen.

Samenvattend
Samenvattend kan gesteld worden dat de transitie naar het gekozen besturingsmodel en de rechtsvorm heeft bijgedragen aan de gewenste focus op een doelgerichte uitvoering van re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd ervaart men de Werkcorporatie niet als een volledig onafhankelijke, flexibele en wendbare organisatie. Hierin zijn nog verbeteringen te maken, zoals ook in het vervolg van dit hoofdstuk (m.n. paragrafen 2.3, 2.5 en 2.6) besproken zal worden.

2.2 Functioneren gremia

Vraag 2. Hoe functioneren de verschillende gremia binnen de Werkcorporatie, te weten het aandeelhoudersoverleg, de Raad van Advies en het bestuur/ directieteam?

Gremia Werkcorporatie
De Werkcorporatie bevat diverse gremia (Bedrijfsplan, p. 5).

- **Bestuur/Directieteam**: Bestaat uit de directeur van de gemeente, de directeur van Concern voor Werk en de manager maatschappelijke ontwikkeling van de gemeente. Zij overleggen periodiek met elkaar en met het management van de Werkcorporatie.

- **Raad van Advies:** Hierin hebben partijen uit het onderwijs en ondernemers zitting. Op dit moment bestaat de Raad van Advies uit de voorzitter van ondernemersvereniging Bedrijven Actief Noordoostpolder (BAN) en een lokale ondernemer uit de cateringbranche. Via de Raad van Advies geven zij gevraagd en ongevraagd advies aan de directie van de Werkcorporatie over de uitvoering en de wijze waarop men de doelstellingen kan behalen (Bedrijfsplan, p. 5). In het oorspronkelijke bedrijfsplan was een Raad van Toezicht voorzien (Bedrijfsplan, p. 5), maar uiteindelijk is als alternatief gekozen voor een Raad van Advies.

- **Algemene vergadering van aandeelhouders**: Overleg tussen bestuurlijke vertegenwoordiging uit het college van B&W (wethouder) en de directie van de Werkcorporatie.

Bestuur/directieteam

- Vele geïnterviewden geven aan het huidige directieteam met drie directieleden in verhouding tot de omvang van de Werkcorporatie te groot te vinden. De directieleden zelf geven aan dat zij er na verloop van tijd voor hebben gekozen om de directietaken primair bij één van de directieleden te beleggen, en de andere twee directieleden meer op de achtergrond te betrekken. Ook is de frequentie waarmee men met het management van de Werkcorporatie overlegt verlaagd.
- Elk van de drie leden van het directieteam vervult daarnaast ook een andere functie; respectievelijk directeur bij Concern voor Werk, hoofd maatschappelijke ontwikkeling bij de gemeente Noordoostpolder en directeur bij de gemeente Noordoostpolder. De directeuren geven aan dat deze functies voor hen goed te combineren zijn. In de verdeling van taken en verantwoordelijkheden omtrent de Werkcorporatie zijn maatregelen genomen om te borgen dat deze directeuren niet voor belangenconflicten kunnen komen te staan.[3] Er is in zijn algemeenheid ook sprake van vertrouwen in de professionaliteit van de betrokken directeuren. Meerdere geïnterviewden uit met name de gemeente geven echter aan het onwenselijk te vinden dat deze combinaties van functies door dezelfde personen worden uitgevoerd. Zo zijn er volgens hen nog steeds situaties denkbaar waarin belangenverstrengeling mogelijk kan optreden, wat in de toekomst mogelijk voor problemen kan zorgen. Ook signaleren zij dat het voor andere medewerkers van de gemeente Noordoostpolder soms moeilijk is om de rollen van de twee directeuren gescheiden te houden omdat zij in verschillende 'hoedanigheden' met hen te maken hebben. Dit maakt het moeilijker voor deze gemeentelijke medewerkers om kritiek te uiten over de Werkcorporatie. Meerdere geïnterviewden zijn daarom van mening dat deze dubbelfuncties beter gescheiden kunnen worden.

Raad van Advies

- Het feit dat bij oprichting gekozen is voor een Raad van Advies in plaats van een Raad van Toezicht ervaart een meerderheid van de geïnterviewden als teleurstellend. Dit omdat een Raad van Advies minder bevoegdheden heeft en hierdoor de betrokkenheid van onderwijs en ondernemers bij de Werkcorporatie in de ogen van deze geïnterviewden geringer is dan gehoopt.
- De invulling, rol en verwachte bijdrage van de Raad van Advies was, met name in het begin, nog niet precies duidelijk. Dit komt deels door het feit dat in het najaar van 2015 het management van de Werkcorporatie is gewisseld. Met het nieuwe management heeft men vervolgens opnieuw naar de rolinvulling van de Raad van Advies gekeken.

[3] Zo worden de contractonderhandelingen met de Werkcorporatie vanuit Concern voor Werk niet gevoerd door de directeur (die ook directeur is van de Werkcorporatie) maar door een manager van Concern voor Werk. Ook geldt dat de beleidsmedewerkers van de gemeente Noordoostpolder die betrokken zijn bij de Werkcorporatie op dit dossier functioneel aangestuurd worden door de manager Advies i.p.v. de manager maatschappelijke ontwikkeling (die ook directeur is van de Werkcorporatie).

- Op basis van de gesprekken wordt duidelijk dat de Raad van Advies op hoofdlijnen twee functies heeft; het gevraagd en ongevraagd adviseren van de directie van de Werkcorporatie, en het vervullen van een 'ambassadeursrol' namens de Werkcorporatie richting ondernemers en onderwijspartijen.
- De twee huidige leden van de Raad van Advies (beiden uit ondernemers-hoek) zelf geven aan de eigen meerwaarde vooral te zien in het inbrengen van het meer 'pragmatische' perspectief van de werkgever. Daarnaast wijst men de Werkcorporatie op relevante netwerken en bijeenkomsten van werkgevers waarbij men kan aansluiten.
- De geïnterviewde betrokkenen zien in algemene zin wel de meerwaarde van het betrekken van onderwijs en ondernemers als 'klankbordfunctie'. De geïnterviewde betrokkenen vanuit de gemeente geven echter aan dat zij weinig zicht hebben op de rol die de Raad van Advies speelt bij de Werk-corporatie. Zij zouden graag meer inzicht hebben in de bijdrage van de RvA aan het functioneren van de Werkcorporatie, zowel wat betreft hun adviezen als hun 'ambassadeursrol' naar buiten toe.
- Men is terughoudend in het betrekken van het roc bij de Raad van Advies, omdat de Werkcorporatie met hen al een inkooprelatie heeft. Tot voor kort had iemand vanuit het primair onderwijs plaats in de Raad van Advies, wat vanuit de werkzaamheden van de Werkcorporatie bezien niet de meest logische onderwijspartij is. Dit lid is onlangs vanwege een nieuwe functie uit de Raad van Advies gestapt. Er is vooralsnog geen zicht op een vervanger.

Algemene vergadering aandeelhouders

- In principe is de Algemene Vergadering Aandeelhouders (AVA) het gremium waarin de directie verantwoording aflegt over het functioneren van de Werkcorporatie. De AVA wordt door de geïnterviewden omschreven als vooral een formaliteit. Dit heeft er mede mee te maken dat twee van de directieleden ook een functie binnen de gemeente bekleden, en vanuit die hoedanigheid ook regelmatig contact hebben met de wethouder. Een deel van het overleg over de Werkcorporatie vindt dus plaats buiten dit formele gremium.

Management

- Het management van de Werkcorporatie verzorgt de dagelijkse aansturing van het team binnen de Werkcorporatie. Dit is geen formeel gremium. Wel relevant om te vermelden is dat er in het najaar van 2015 een wisseling in het management heeft plaatsgevonden. Het huidige management bestaat uit twee interim-managers (samen in totaal één fte).

Samenvattend

De gremia functioneren in grote lijnen naar behoren. Er zijn op korte termijn twee punten die aandacht behoeven, namelijk het aspect van de dubbele functies van de leden van het bestuur/directieteam en de mate waarin de roluitoefening en de bijdrage van de Raad van Advies zichtbaar zijn voor de gemeente.

2.3 Contractering en financiering

Vraag 3. Is de huidige wijze van financieren en contracteren de best passende om de beoogde resultaten en doelstellingen te bereiken?

Contractering door gemeente Noordoostpolder
De uitvoering van gemeentelijke taken door de Werkcorporatie is vastgelegd via contractering (Bedrijfsplan, p. 24). Dat wil zeggen dat de gemeente Noordoostpolder als opdrachtgever en de Werkcorporatie als opdrachtnemer een overeenkomst sluiten over de taken die uitgevoerd moeten worden, op welke wijze en onder welke voorwaarden. Hiertoe hebben de beide partijen een raamovereenkomst gesloten met daarin algemene bepalingen over hun relatie als opdrachtgever-opdrachtnemer, voor de periode 2015-2017. Daarnaast wordt er jaarlijks een uitvoeringsprogramma opgesteld, waarin de dienstverlening en prestaties in één jaar met de financiële vergoeding zijn omschreven (Bedrijfsplan, p. 5).

Bijdrage contracteringswijze

- Doordat de gemeente Noordoostpolder en de Werkcorporatie als respectievelijk opdrachtgever en opdrachtnemer afspraken maken en vastleggen is het gesprek over taken, doelen en resultaten scherper geworden dan in de oude situatie waarin de taken van de Werkcorporatie bij de sociale dienst belegd waren.

Verbetermogelijkheden contractering

- Zoals toegelicht in paragraaf 2.2 bekleden twee van de directeuren van de Werkcorporatie ook functies in de gemeente. Dit maakt het moeilijker voor de beide partijen om de rollen van respectievelijk opdrachtgever en opdrachtnemer goed in te vullen. Voor een zakelijke dialoog tussen deze twee rollen is in de praktijk namelijk een bepaalde ‘zakelijke afstand’ nodig, bijvoorbeeld in de onderhandeling over de te leveren diensten en in het evalueren van de samenwerking. Dit is (met name in het begin) zoeken geweest omdat de betrokkenen zich op een nieuwe manier tot elkaar moesten verhouden, en dit heeft bij de eerste tussenevaluatie (september 2015) voor enige wrijving tussen de betrokkenen gezorgd.
- De gemeente Noordoostpolder heeft moeten wennen aan diens rol als opdrachtgever en aan het feit dat de Werkcorporatie op afstand staat. Vervolgens heeft men in de uitvoeringsovereenkomst voor 2015 veel afspraken vastgelegd, zowel over de resultaten als over de uitvoering zelf. De beide partijen hebben gemerkt dat dit niet goed werkte, en vanaf 2016 heeft de gemeente de Werkcorporatie meer losgelaten door minder zaken vast te leggen in de uitvoeringsovereenkomst. Vanuit de Werkcorporatie is de behoefte geuit om in de toekomst dit proces van ‘loslaten’ verder door te trekken, zodat de Werkcorporatie vrijer is om de werkwijze vorm te geven.
- De Werkcorporatie heeft moeten wennen aan diens rol als opdrachtnemer. Een goede opdrachtnemer bewaakt voortdurend de balans tussen diens opdracht, de hiervoor beschikbare middelen en de te behalen resultaten.

Dit betekent dat wanneer de opdrachtgever een van die drie aspecten verandert, de opdrachtnemer daarop het gesprek aangaat over wat dat betekent voor de andere twee aspecten. Hierin zou de Werkcorporatie assertiever kunnen zijn. In het afgelopen jaar is hierin een positieve ontwikkeling ingezet.

Financiering Werkcorporatie
De Werkcorporatie wordt volledig gefinancierd door de gemeente Noordoostpolder. De financiering bevat een algemene financiële bijdrage voor de algemene dienstverlening en een prestatiebijdrage die afhankelijk is van de aantallen uitgevoerde trajecten. Voor 2015 was in totaal 1,45 miljoen euro begroot, die door de gemeente gedekt worden vanuit het Participatiebudget en een gemeentelijke bijdrage vanuit algemene middelen (Bedrijfsplan, p. 5). Voor 2016 is met 1,26 miljoen een lager bedrag begroot[4] (Uitvoeringsovereenkomst 2016, Art. 2a).

En gedeelte van het verstrekte budget (een 'lump sum') dient op basis van een inkoopafspraak tussen gemeente en Concern voor Werk besteed te worden bij Concern voor Werk (Uitvoeringsovereenkomst 2016, Art. 2c). In ruil voor dit bedrag maakt de Werkcorporatie gebruik van de infrastructuur van Concern voor Werk voor werkplekfaciliteiten voor de doelgroep. Dit omvat onder meer management, managementsystemen, personeelsinformatiesystemen en opleidingskennis en -kunde (DVO Concern voor Werk en Werkcorporatie, p. 1). De afspraken hieromtrent zijn vastgelegd in een DVO (dienstverleningsovereenkomst) (Bedrijfsplan, p. 20).

Ervaringen financiering
De geïnterviewde betrokkenen merken het volgende op over de financiering.

- De Werkcorporatie is in het jaar 2015 binnen de begroting gebleven. Er was een klein overschot, dus niet het gehele budget is benut. Dit wordt door sommige geïnterviewden als negatief gezien, omdat zij hieruit opmaken dat er meer inzet gepleegd had kunnen worden op re-integratie. De Werkcorporatie geeft aan dat de onderbenutting van het budget te maken had met de opstartfase, waarin men bezig was de organisatie op te zetten en de uitvoering nog op gang moest komen.
- Doordat de Werkcorporatie als B.V. op afstand staat, is het minder gemakkelijk om in geval van eventuele tekorten (waar tot dusver nog geen sprake van is) met budgetten te schuiven om dit op te vangen. Dit was gemakkelijker geweest als de Werkcorporatie deel uitmaakte van de gemeente. Tegelijkertijd levert dit wel scherpere gesprekken tussen Werkcorporatie en gemeente op in geval van tekorten.
- De verplichte besteding van een gedeelte van het budget ('lump sum') van de Werkcorporatie bij Concern voor Werk wordt door enkele geïnterviewden vanuit de Werkcorporatie als beperkend ervaren. Verder merken zowel de gemeente als de Werkcorporatie op dat aan dit bedrag in de dienstverleningsovereenkomst geen concrete output- of resultaatafspraken vanuit Concern voor Werk gekoppeld zijn. Het is dus niet volledig

[4] Het budget voor de Werkcorporatie voor 2016 is lager dan in 2015 door een verschuiving in de formatie en doordat een kleiner deel van het Participatiebudget is overgeheveld naar de Werkcorporatie.

inzichtelijk wat er voor dit bedrag geleverd dient te worden. De Werkcorporatie en Concern voor Werk zouden hierover als opdrachtnemer en opdrachtgever in gesprek moeten gaan. Het is echter de vraag of de Werkcorporatie hierin als opdrachtgever kan optreden, omdat de inkoopafspraak met Concern voor Werk gemaakt wordt door gemeente Noordoostpolder.

- De gemeente Noordoostpolder zal het jaar 2016 waarschijnlijk afsluiten met een tekort op het BUIG-budget.[5] Manieren voor gemeenten om besparingen op het BUIG te realiseren zijn (1) het realiseren van uitstroom naar werk, (2) beperking van instroom en (3) handhaving. De eerstgenoemde behoort tot het takenpakket van de Werkcorporatie, en de overige twee tot het takenpakket van de afdeling USD van de gemeente. De gemeente zal voor een besparing op het BUIG-budget dus richting beide partijen moeten sturen. Een mogelijkheid om richting de Werkcorporatie te sturen op besparingen op het BUIG zou kunnen zijn om hen hiervoor een financiële prikkel te bieden. Tegelijkertijd is men hierover terughoudend omdat een dergelijke prikkelwerking ook een pervers effect zou kunnen hebben (zoals het richten op de 'makkelijkst bemiddelbaren').

Samenvattend

Een belangrijk voordeel van de contracteringsrelatie is dat het de gemeente en de Werkcorporatie als respectievelijk opdrachtnemer en opdrachtgever een rol geeft om gefocust te zijn op doelen, financiering en resultaten. Om dit te benutten is het van belang dat de beide partijen deze rollen goed vervullen. Dit is een leerproces geweest, en dit verloopt steeds beter. Er zijn hierin nog steeds verbeteringen mogelijk. De financiering van de Werkcorporatie verloopt naar tevredenheid. Het belangrijkste aandachtspunt hierbij is dat het opdrachtgeverschap richting Concern voor Werk beter ingevuld kan worden door concrete afspraken te maken over wat zij leveren in ruil voor de financiering.

[5] Het BUIG-budget is de gebundelde uitkering die gemeenten van het ministerie van SZW ontvangen om de uitkeringen i.h.k.v. de WWB en de Participatiewet te financieren. Dit budget wordt per jaar vastgesteld. Tekorten op het BUIG-budget moeten gemeenten zelf opvangen, overschotten mogen gemeenten houden en vrij besteden. Dit geeft gemeenten een prikkel om zoveel mogelijk mensen uit de uitkering en aan het werk te helpen en te houden.

2.4 Monitoring en sturing

Vraag 4. In welke mate is er sprake van een adequate cyclus omtrent het maken van resultaatafspraken, monitoring, evaluatie en bijsturing?

Afspraken monitoring en sturing
Afgesproken is dat er jaarlijks een tussenevaluatie (voor 1 augustus van het lopende jaar) en een evaluatie (voor 1 februari van het volgende jaar) plaatsvindt van de uitvoeringsovereenkomst en bijbehorende prestatieafspraken door de gemeente Noordoostpolder en de Werkcorporatie. De uitkomsten van deze evaluatie worden vervolgens betrokken bij de totstandkoming van de uitvoeringsovereenkomst voor het volgende jaar (Raamovereenkomst, Art. 1e). De Werkcorporatie rapporteert (minimaal) twee maal per jaar aan de gemeente over de realisatie van de uitvoeringsovereenkomst en overeengekomen resultaten en over eventuele afwijkingen waarop verbeteringen worden doorgevoerd (Raamovereenkomst, Art. 2b).

Ervaringen monitoring en sturing
Uit de interviews met betrokkenen komt het volgende naar voren over monitoring en sturing.

- Het was voor de Werkcorporatie met name in het eerste jaar moeilijk om de resultaten goed en betrouwbaar inzichtelijk te krijgen.[6] Het management heeft sinds eind 2015 veel aandacht besteed aan goede management-informatie, en is men hiermee op de goede weg.
- De cyclus waarbij de Werkcorporatie en de gemeente in gesprek gaan over de behaalde resultaten en deze evalueren was met name in het begin nog niet duidelijk. In 2015 rapporteerde de Werkcorporatie in principe elk kwartaal, maar in overleg is dit in 2016 bijgesteld naar tweemaal per jaar. Echter, op het moment van schrijven (oktober 2016) heeft het gesprek over het eerste half jaar nog niet plaatsgevonden. Het is ook op dit moment dus nog zoeken naar een vast ritme waarin men deze gesprekken voert.
- Er is een verschil van inzicht tussen de Werkcorporatie en de gemeente Noordoostpolder met betrekking tot het type afspraken dat men maakt en de wijze waarop hierop gestuurd wordt. De Werkcorporatie heeft de behoefte om afspraken zoveel mogelijk te focussen op resultaten, zoals het percentage van de caseload dat per jaar uitstroomt naar werk. Hiermee wordt de werkwijze in de uitvoering vrijgelaten, en is evaluatie en sturing primair gericht op het behalen van deze output- en resultaatafspraken. De gemeente vindt alleen sturen op resultaten echter te beperkt; in hun ogen

[6] De Werkcorporatie is voor diens managementinformatie afhankelijk van de systemen van de gemeente en ontvangt de managementinformatie van het cluster Uitvoering Sociaal Domein (USD). Ten tijde van de start van de Werkcorporatie begin 2015 bleek het vanwege drukte bij het cluster USD bij de gemeente niet mogelijk om maatwerk te leveren in het aanleveren van managementinformatie voor de Werkcorporatie. Daarvoor heeft men zelf managementinformatie moeten vervaardigen door middel van handmatige optellingen in diverse lijsten en Excelbestanden. Deze informatie is achteraf niet herleidbaar tot de bron, en bleek ook later niet meer te reconstrueren vanwege een ontvlechting van de administraties van de Werkcorporatie en de gemeente. Hierdoor is de betrouwbaarheid van de informatie over 2015 niet te borgen.

moeten resultaten altijd geïnterpreteerd worden in de context, en die is vooraf niet bekend. Voor hen is dan ook niet alleen het resultaat relevant, maar ook de mate waarin de maximale inzet is gepleegd om dit resultaat te behalen. Zo zou de gemeente ook procesafspraken willen maken, bijvoorbeeld dat alle klanten in de caseload 'actief' worden gehouden in trajecten.
- Enkele geïnterviewden geven aan dat de formele afspraken uit de uitvoeringsovereenkomst kunnen afleiden van het uiteindelijke doel van de Werkcorporatie, te weten het naar werk begeleiden van zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld het vergroten van het aantal 'buitengewone werkgevers'[7] kan leiden tot meer plaatsingen, maar soms kan het meer plaatsingen opleveren om de relatie met de bestaande 'buitengewone werkgevers' te onderhouden. Het is dus van belang om niet alleen te sturen op de resultaatafspraken, maar ook het achterliggende doel in gedachten te houden.

Samenvattend
Er is in de basis sprake van een adequate cyclus voor monitoring en sturing. Het ritme waarin de gesprekken hieromtrent plaatsvinden kan nog regelmatiger. Voor de toekomst moet er een keuze gemaakt worden over de mate waarin gestuurd wordt op resultaten versus op proces- en inspanningsafspraken.

2.5 Werkwijze

Vraag 5. Komt de werkwijze van de Werkcorporatie overeen met de werkwijze die beoogd is?

Vraag 6. Wat zijn de ervaringen van de medewerkers van de Werkcorporatie met de werkwijze van de Werkcorporatie? Wat zijn de ervaringen in relatie tot het besturingsmodel?

Beoogde taken Werkcorporatie
De vooraf beoogde taken[8] van de Werkcorporatie zijn (Bedrijfsplan, p. 13):

- Beantwoorden van de vraag van de werkgever op het gebied van personeel, mogelijk door het invullen van vacatures.
- Begeleiden van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt naar duurzaam werk, eventueel door het inzetten van tijdelijk werk, activiteiten en scholing.
- Het aanjagen van werkgelegenheid voor werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt.

[7] Het predikaat 'buitengewone werkgever' wordt door de Werkcorporatie gegeven aan werkgevers die kansen bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

[8] De taken die betrekking hebben op samenwerking met externe partijen zijn hier buiten beschouwing gelaten, en worden in hoofdstuk 3 van dit rapport behandeld.

Vervolg beoogde taken Werkcorporatie

- Het regisseren en (laten) begeleiden en coördineren van werkprojecten (bijvoorbeeld Groen Doen en toezichthouders).
- Opleggen van maatregelen aan werkzoekenden die verplichtingen niet nakomen.
- Het invulling geven aan en controle op de SROI-paragrafen (Sociale Return on Investment) die de gemeente met derden in overeenkomsten afspreekt.

Management

- Onder het huidige management heeft de Werkcorporatie volgens zowel de Werkcorporatie als de gemeente Noordoostpolder in meerdere opzichten een positieve ontwikkeling ingezet. Zo voelen de medewerkers zich gehoord, wordt gewerkt aan betere managementinformatie en wordt gewerkt aan het actiever benaderen van werkgevers.

Selectie personeel

- De plaatsing van medewerkers vanuit de gemeente en Concern voor Werk naar de Werkcorporatie verliep niet vrijwillig, maar volgens het principe 'mens volgt werk' (Bedrijfsplan, p. 35). Diverse geïnterviewden laten zich hierover kritisch uit, omdat zij van mening zijn dat beter gekeken had moeten worden welke competenties het werken binnen de Werkcorporatie vereist van de medewerkers.

Werkwijze

- In het eerste jaar hadden alle medewerkers van de Werkcorporatie de taak om zowel werkgevers als werkzoekenden te bedienen. Dit functioneerde in de ogen van velen niet, omdat deze twee taken verschillende competenties en interesses vergen. In 2016 zijn deze taken verdeeld en heeft iedereen een eigen rol. Zo is voor de benadering van werkgevers een apart werkgeversteam opgezet. Alle betrokkenen duiden dit als een positieve ontwikkeling, en met name de medewerkers geven aan dat dit bijdraagt aan de doelgerichtheid en het realiseren van plaatsingen.
- Vele geïnterviewden merken op dat de medewerkers van de Werkcorporatie veel tijd kwijt zijn met het administreren van hun werkzaamheden in verschillende systemen. Ook de medewerkers zelf benoemen dit als belangrijk knelpunt. Dit probleem speelt op landelijk niveau bij veel gemeenten, omdat vacatures en klanten vaak in meerdere systemen[9] moeten worden geadministreerd die niet aan elkaar gekoppeld zijn. Het management van de Werkcorporatie heeft inspanningen gepleegd om de belasting te verlagen, en geeft aan dat deze niet verder verlaagd kan worden. De medewerkers noemen als oplossingen het opzetten van nieuwe eigen ICT-systemen, en het aannemen van (extra) administratieve ondersteuning binnen de Werkcorporatie.
- Het invulling geven aan SROI is een verbeterpunt. Het samenspel tussen gemeente en Werkcorporatie in het opnemen van SROI-paragrafen in

[9] Dit betreft WBS van UWV en GWS4all van de gemeente Noordoostpolder. Het systeem van UWV wordt gebruikt ten behoeve van uitwisseling van vacatures met UWV.

aanbestedingen en het toezien op en faciliteren van de invulling daarvan verloopt nog niet optimaal. Er is geen structureel contact tussen gemeente en Werkcorporatie om ervoor te zorgen dat deze SROI-paragrafen stevig worden geformuleerd en uitgevoerd.

- De gemeente heeft in de uitvoeringsovereenkomst van 2015 vastgelegd dat de klanten in de caseload van de Werkcorporatie te allen tijde actief moesten zijn (d.m.v. een traject, werkervaringsplaats, et cetera). In aansluiting hierop heeft de Werkcorporatie een 'vierwekenprogramma' ontwikkeld waarmee nieuwe klanten direct opgepikt en geactiveerd worden. In de praktijk krijgen nieuwe klanten direct een gesprek, maar kan men de rest van het programma niet altijd direct doorlopen, omdat hiervoor een groep klanten gevuld moet worden. Omdat de uitvoeringsovereenkomst in 2016 meer tot de kern is beperkt (zoals omschreven in paragraaf 2.3), is de hierboven genoemde afspraak niet meer opgenomen. Van belang is dat de gemeente Noordoostpolder en de Werkcorporatie samen kijken in hoeverre de huidige methodiek volstaat om de klanten actief genoeg te houden.

Besturingsmodel

- Meerdere geïnterviewden, waaronder de medewerkers zelf, gaven aan dat in het begin cultuurverschillen bestonden tussen de medewerkers afkomstig van de gemeente en de medewerkers afkomstig van Concern voor Werk, maar dat deze in de loop der tijd overbrugd zijn. Men voelt zich nu één team binnen de Werkcorporatie.
- De detacheringsconstructie betekent dat er kleine verschillen kunnen zijn in arbeidsvoorwaarden tussen de medewerkers, maar dit leidt niet tot grote problemen. Wel ervaren met name de gemeentelijke medewerkers dat de binding met de gemeente als hun formele werkgever is afgenomen. Zij zouden graag iets meer betrokkenheid vanuit de gemeente zien.
- De dagelijkse aansturing van de medewerkers door het management verloopt goed. De medewerkers voelen zich gehoord.
- De medewerkers hebben geen eenduidige visie op de meerwaarde van de constructie van de Werkcorporatie als B.V. op afstand van de gemeente voor de resultaten. Men voelt zich in de praktijk niet geheel los van de gemeente.

Samenvattend

De werkzaamheden die door de Werkcorporatie worden uitgevoerd zijn grotendeels in lijn met de taken zoals vooraf beoogd. In algemene zin is de werkwijze in de loop der tijd beter toegespitst op het succesvol uitvoeren van de taken. De uitvoering van SROI is een aandachtspunt, evenals de administratieve belasting in de uitvoering.

2.6 Facilitering door gemeente

Vraag 7. Hoe verloopt de bedrijfsvoering van de Werkcorporatie en de wijze waarop deze wordt gefaciliteerd door de gemeente?

Afspraken bedrijfsvoering en facilitering
Om desintegratiekosten[10] te voorkomen, is ervoor gekozen om de Werkcorporatie de benodigde diensten omtrent bedrijfsvoering en ondersteuning te laten afnemen bij de gemeente Noordoostpolder (Bedrijfsplan, p. 45). Dit betreft o.a. financiële ondersteuning en advies, P&O, communicatie, juridisch advies, ICT, facilitaire diensten, klantcontactcentrum, en applicatiebeheer (Service Level Agreement, p. 3). Dit betekent dat het de Werkcorporatie niet vrij staat deze diensten ergens anders af te nemen en dat het de gemeente niet vrij staat deze diensten aan de Werkcorporatie te weigeren (Service Level Agreement, p. 1).

Afspraken t.a.v. de wijze waarop de gemeente Noordoostpolder de Werkcorporatie hierin faciliteert, zijn in oktober 2016 vastgelegd in de zogeheten Service Level Agreement (SLA).

Uit de interviews met betrokkenen komt het volgende naar voren.

- Het was voor de Werkcorporatie lange tijd onduidelijk wat precies verwacht kon worden over de facilitering en ondersteuning omdat hierover geen formele afspraken bestonden. Deze zijn pas recentelijk (in oktober 2016) vastgelegd in een Service Level Agreement (SLA).
- De Werkcorporatie zou de facilitering en ondersteuning van de gemeente graag sneller, pro-actiever en flexibeler zien. Zo zou men bijvoorbeeld graag over real-time managementinformatie[11] beschikken, wat op dit moment vanuit de gemeentelijke systemen niet mogelijk is. Daarnaast zou men graag het aantal vereiste administratieve handelingen vanuit de diverse systemen omlaag brengen.
- De gemeente geeft aan veel inzet te plegen om de Werkcorporatie adequaat te faciliteren, en geeft aan dat de Werkcorporatie dezelfde prioriteit krijgt als de diverse afdelingen binnen de gemeente.
- Het verschil van inzicht tussen gemeente en Werkcorporatie over de geboden facilitering en ondersteuning komt grotendeels voort uit verschillen in cultuur en inrichting tussen de twee organisaties. De Werkcorporatie wil als kleine, wendbare B.V. met een specifieke doelstelling graag een bedrijfsvoering die is toegespitst op het behalen van deze doelstelling. Binnen de gemeente vindt de bedrijfsvoering juist plaats binnen meer ‘bureaucratische’ structuren gericht op beheersing van risico’s en het borgen van rechtmatigheid. De medewerkers van de Werkcorporatie

[10] Kosten die zouden optreden wanneer de overheadkosten van de gemeente (o.a. ICT en ondersteunende diensten) doorlopen terwijl hier door de Werkcorporatie geen gebruik meer van wordt gemaakt.

[11] De precieze inhoud van de gewenste real-time managementinformatie is op basis van de interviews niet bekend.

ervaren deze bureaucratische structuren als beperkend. Het is daarom niet verrassend dat de facilitering en ondersteuning die vanuit de gemeente geboden wordt door de Werkcorporatie als onvoldoende snel, proactief en flexibel wordt ervaren.

Samenvattend
De Werkcorporatie heeft als zelfstandige organisatie op afstand van de gemeente met een specifieke taak een ander soort karakter en cultuur dan andere afdelingen van de gemeente. Het is van belang dat de Werkcorporatie in diens streven om flexibel en doelgericht te opereren gefaciliteerd wordt op een wijze die hieraan bijdraagt. Zo is het wenselijk dat het administreren in de ICT-systemen zo min mogelijk tijd kost. Anderzijds is de gemeente gebonden aan richtlijnen voor een rechtmatige uitvoering. Daarom is het van belang dat de gemeente en de Werkcorporatie gezamenlijk kijken waar in de facilitering flexibiliteit geboden kan worden.

2.7 Formatie

Vraag 8. Hoe verhouden de beoogde werklast en formatie van de Werkcorporatie zich tot de praktijk?

Beoogde werklast en formatie
Voor de bemensing van de Werkcorporatie is personeel van respectievelijk de gemeente Noordoostpolder en Concern voor Werk gedetacheerd bij de Werkcorporatie. Dit betreft klantmanagers, trajectmanagers en werkgeversadviseurs. Zij behouden hierbij hun rechtspositie (Bedrijfsplan, p. 35).

In het bedrijfsplan was in totaal 7,9 fte inzet van personeel voorzien. Dit bestaat uit management (1,0 fte), jobhunters (2,7 fte), klantmanagers (2,8 fte) en trajectmanagers (1,4 fte). Deze formatieomvang was gebaseerd op een berekening van de werklast van de Werkcorporatie (Memo klanten en formatie Werkcorporatie).

- **Geschatte klantenaantal:** De werklast bij aanvang werd geschat op een caseload van 245 klanten.
- **Beoogde gemiddelde caseload:** rond de 50 klanten per klantmanager.

De wijze waarop men vanuit bovenstaande uitgangspunten is gekomen tot een formatie van 6,9 fte uitvoering en 1 fte management is niet duidelijk.

De verwachting was dat het klantenaantal door de tijd heen zou groeien tot 300 klanten, omdat het doel was om vanuit de gemeente meer klanten klaar te stomen voor bemiddeling (Memo klanten en formatie werkcorporatie). Niet duidelijk is of met deze verwachte groei ook aanvullende formatie gepaard zou gaan.

Werklast en formatie in de praktijk

- In 2016 bedroeg de formatie van de Werkcorporatie in totaal 7,95 fte exclusief tijdelijke inhuur van administratieve ondersteuning van 0,6 fte. Deze formatie is dus grotendeels in lijn met de vooraf geraamde formatie.
- De caseload van de Werkcorporatie is in de loop der tijd toegenomen boven het niveau dat vooraf verwacht was; eind 2015 bedroeg de caseload 330 klanten. Dit lag boven zowel de verwachte beginstand van 245, als boven de verwachte groei richting 300 klanten. In de loop van 2016 is het klantenbestand wel weer gedaald tot rond de 300 in augustus.
- Verder is de uitvoering van de banenafspraak als nieuwe taak bij de Werkcorporatie belegd. Dit is niet formeel vastgelegd als taak in de uitvoeringsovereenkomst.
- Zowel de gemeente als de Werkcorporatie geven aan dat de toename van de caseload en de toevoeging van de banenafspraak aan het takenpakket aanleiding zou moeten zijn om in overleg te kijken of aanvullende formatie benodigd is. Dit gesprek heeft tot op heden echter nog niet plaatsgevonden.
- De formatieberekening is alleen gebaseerd op de omvang van de caseload aan werkzoekende klanten. De Werkcorporatie bedient ook werkgevers, en op deze taak is in de afgelopen tijd meer de nadruk komen te liggen (o.a. middels het oprichten van een apart werkgeversteam). Voor een toekomstige bepaling van de benodigde formatie zou deze werklast ook bekeken moeten worden.

Samenvattend

De caseload en het takenpakket van de Werkcorporatie zijn door de tijd heen gegroeid, en aansluitend hierop zou in overleg tussen de gemeente en de Werkcorporatie opnieuw gekeken moeten worden of de formatie nog toereikend is.

3 SAMENWERKING

De Werkcorporatie heeft als primaire taak het begeleiden van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar (regulier) werk. Hiertoe dient de Werkcorporatie samen te werken met een aantal partijen. In dit hoofdstuk omschrijven we telkens per samenwerkingspartij de gemaakte samenwerkingsafspraken, en de ervaringen hiermee in de praktijk. Hiermee beantwoorden we onderzoeksvragen 9 en 10.

Vraag 9. Hoe verloopt de samenwerking tussen het onderwijs en het bedrijfsleven? Wat zijn de ervaringen van de samenwerkingspartners?

Vraag 10. Hoe verloopt de samenwerking tussen de Werkcorporatie en andere partijen (waaronder Concern voor Werk, de Sociale Teams, de gemeente Urk, UWV, het Regionaal Werkbedrijf en uitzendorganisaties)?

3.1 Bedrijfsleven en onderwijsinstellingen

Afspraken samenwerking met bedrijfsleven en onderwijsinstellingen
De Werkcorporatie dient intensief samen te werken met ondernemers en het onderwijs om uitstroom naar werk te realiseren, zodat men kan zorgen voor een betere aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en tussen onderwijsaanbod en arbeidsmarkt. Deze samenwerking dient te leiden tot het realiseren van een hogere uitstroom naar werk van personen vallende onder de doelgroep van de Participatiewet (Raamovereenkomst 2016-2017, p. 1).
Met de keuze voor een B.V. als organisatievorm, met daarin een Raad van Advies waarin onderwijspartijen en werkgevers vertegenwoordigd zijn, is gepoogd de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van deze partijen te vergroten (Reactie op Advies Participatieraad Werkcorporatie, dd. 15 juli 2014). De partners (gemeente, onderwijs, ondernemers) worden uitgedaagd om een rol te vervullen en bijdragen te leveren aan het zo effectief mogelijk naar werk leiden (Bedrijfsplan, p. 11).

Uit de interviews met betrokkenen komt het volgende naar voren.

Onderwijs

- De Raad van Advies telt op dit moment alleen twee leden vanuit het bedrijfsleven (zie ook paragraaf 2.2). Men is terughoudend in het betrekken van het roc bij de Raad van Advies,omdat de Werkcorporatie met het roc al een inkooprelatie heeft. Tot voor kort had iemand vanuit het primair onderwijs plaats in de Raad van Advies, wat vanuit de werkzaamheden van de Werkcorporatie bezien niet de meest logische onderwijspartij is. Dit lid is onlangs vanwege een nieuwe functie uit de Raad van Advies gestapt. Er is vooralsnog geen zicht op een vervanger.
- De opdracht voor de Werkcorporatie om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt in brede zin te verbeteren, ziet de Werkcorporatie als te breed. Zij achten zichzelf als organisatie niet bij machte om hierop invloed

uit te oefenen. De Werkcorporatie kan bijvoorbeeld het probleem dat er te weinig technisch gediplomeerden zijn om aan de vraag van werkgevers te voldoen, niet oplossen. Vanuit de gemeente geeft een geïnterviewde aan hierin wel een rol voor de Werkcorporatie te zien als gesprekspartner van onderwijspartijen, omdat men de werkgeversvraag kent.

- In smallere zin zijn alle geïnterviewden het erover eens dat de Werkcorporatie onderwijs wel kan inzetten als middel om re-integratie van mensen te bevorderen, middels korte branchegerichte cursussen.
- De samenwerking met het roc verloopt niet optimaal. De Werkcorporatie en het roc hebben sporadisch contact en wanneer zij contact hebben is het voor de beide partijen zoeken naar hoe zij elkaar kunnen versterken. Ze ervaren onderwijs en re-integratie als gescheiden werelden met verschillende doelen, belangen en doelgroepen. Daardoor is het voor beide partijen niet duidelijk wat precies het doel van de samenwerking is, om welke doelgroepen het gaat en hoe men de financiering wil organiseren.
- De Werkcorporatie zou de samenwerking met het roc graag benutten om onderwijs in te zetten als middel ter bevordering van re-integratie.
- Het roc zou graag de samenwerking met de Werkcorporatie benutten om vacatures te ontvangen van de Werkcorporatie t.b.v. de bemiddeling van de doelgroep entree-leerlingen. Dit gebeurt echter nog in beperkte mate, vermoedelijk omdat de entree-leerlingen buiten de primaire doelgroep van de Werkcorporatie vallen. Ook ziet het roc meerwaarde in het afstemmen van de werkgeversbenadering met de Werkcorporatie.

Bedrijfsleven

- De Werkcorporatie spant zich in om meerwaarde te kunnen bieden aan werkgevers in de regio. Dit doet men zowel via de reguliere dienstverlening op het gebied van bemiddeling, als via ‘extra’ instrumenten om werkgevers over de streep te trekken. Een voorbeeld is het predicaat van ‘buitengewoon werkgever’[1], dat door de geïnterviewden als een nuttig instrument wordt gezien. De geïnterviewde werkgevers geven aan dat de Werkcorporatie hun vraag goed begrijpt en hieraan tegemoet komt in de geleverde dienstverlening.
- Met diverse werkgevers zijn trajecten opgezet waarbij werkzoekenden worden opgeleid voor een specifiek beroep, vaak met baangarantie. Voorbeelden zijn trajecten gericht op een baan als verzorgende, lasser en stukadoor.
- Diverse geïnterviewden geven aan dat het thema van de Participatiewet, de banenafspraak en inclusief ondernemen in de regio nog niet heel erg leeft onder werkgevers. Het is dan ook de uitdaging voor de Werkcorporatie om te zorgen voor bewustwording en enthousiasme onder werkgevers.

[1] Het predikaat ‘buitengewone werkgever’ wordt door de Werkcorporatie gegeven aan werkgevers die kansen bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

- Meerdere geïnterviewden geven aan dat de Werkcorporatie de laatste tijd veel heeft gewerkt aan de naamsbekendheid bij werkgevers, en steeds meer een herkenbaar eigen gezicht heeft gekregen. Enkele geïnterviewden geven als ontwikkelpunt aan dat de benadering van werkgevers nog meer zichtbaar naar buiten gericht kan en dat de acquisitie pro-actiever mag. De meerderheid van de geïnterviewde buitengewone werkgevers geeft ook als verbeterpunt aan dat de Werkcorporatie vaker zou kunnen nabellen met de vraag of er meer mensen uit de doelgroep geplaatst kunnen worden (zie ook paragraaf 4.4).
- Het benaderen van werkgevers vergt specifieke competenties van de medewerkers van de Werkcorporatie. Het wordt door alle geïnterviewden als positief gezien dat hiervoor een speciaal werkgeversteam is opgezet. De medewerkers geven aan dat de uitvoering hierdoor doelgerichter is geworden en dat men hierdoor meer resultaat behaalt. Een geïnterviewde vanuit de gemeente geeft aan dat verdere verbetering wellicht mogelijk is door de Werkcorporatie extra te laten investeren in (verdere) ontwikkeling van de benodigde competenties van de medewerkers.

Samenvattend

De samenwerking met het beroepsonderwijs beperkt zich op dit moment tot een inkooprelatie. Betrokkenheid van onderwijs via de Raad van Advies blijkt moeilijk te realiseren. De Werkcorporatie en het roc kunnen elkaar nog beter versterken.

De Werkcorporatie spant zich in om van toegevoegde waarde te zijn voor werkgevers. De dienstverlening wordt door de geïnterviewde werkgevers als positief ervaren. Een verbeterpunt is dat de Werkcorporatie pro-actiever contact kan zoeken met werkgevers om (aanvullende) plaatsingen te realiseren. Buiten de reguliere dienstverlening is er nog weinig sprake van structurele samenwerking met werkgevers als 'partner' of 'samenwerkingspartij'. Zo is er nog geen sprake van een 'lokaal Sociaal Akkoord' met werkgevers (zoals omschreven op p. 12 van het Bedrijfsplan), en zijn er geen structurele samenwerkingen of arrangementen met specifieke sectoren.

3.2 Concern voor Werk

Afspraken samenwerking met Concern voor Werk
Concern voor Werk is het SW-bedrijf voor de gemeenten Lelystad, Noordoostpolder, Urk en Zeewolde. Deze voert de sociale werkvoorziening uit voor de doelgroep SW-oud, maar vervult ook een taak in de opleiding en re-integratie van de bredere doelroep die onder de Participatiewet valt. De gemeente Noordoostpolder maakt jaarlijks inkoopafspraken met Concern voor Werk over het bedrag waarvoor gebruikgemaakt mag worden van de infrastructuur van Concern voor Werk voor werkplekfaciliteiten voor de doelgroep. Dit omvat onder meer management, managementsystemen, personeelsinformatiesystemen en opleidingskennis en -kunde (DVO Concern voor Werk en Werkcorporatie, p. 1). De Werkcorporatie is verplicht om dit afgesproken bedrag te besteden bij Concern voor Werk (Bedrijfsplan, p. 28). De afspraken hieromtrent zijn vastgelegd in een DVO (dienstverleningsovereenkomst) (Bedrijfsplan, p. 20).

Uit de interviews met betrokkenen komt het volgende naar voren:

- Er is een nauwe samenwerking tussen Concern voor Werk en de Werkcorporatie. Deze wordt doorgaans als goed omschreven.
- De verplichte besteding van een gedeelte van het budget ('lump sum') van de Werkcorporatie bij Concern voor Werk wordt door enkele geïnterviewden vanuit de Werkcorporatie als beperkend ervaren. Verder merken zowel de gemeente als de Werkcorporatie op dat aan dit bedrag in de dienstverleningsovereenkomst geen concrete output- of resultaatafspraken vanuit Concern voor Werk gekoppeld zijn. Het is dus niet volledig inzichtelijk wat er voor dit bedrag geleverd dient te worden. De Werkcorporatie en Concern voor Werk zouden hierover als opdrachtnemer en opdrachtgever in gesprek moeten gaan. Het is echter de vraag of de Werkcorporatie hierin als opdrachtgever kan optreden, omdat de inkoopafspraak met Concern voor Werk gemaakt wordt door gemeente Noordoostpolder.
- Klantmanagers vinden de trajecten geboden door Concern voor Werk niet altijd passen bij hun klanten, waardoor ze minder klanten doorsturen naar Concern voor Werk dan zou kunnen. Dit leidt tot onderbenutting van de infrastructuur van Concern voor Werk. Enkele geïnterviewden geven als aandachtspunt aan dat het aanbod van trajecten van Concern voor Werk beter toegespitst kan worden op de behoefte en wensen van de Werkcorporatie.

Samenvattend
De samenwerking met Concern voor Werk verloopt goed. Als verbeterpunt wordt genoemd dat concretere afspraken gemaakt kunnen worden over wat Concern voor Werk levert aan de Werkcorporatie. Daarnaast zou men in overleg moeten kijken hoe de infrastructuur van Concern voor Werk het beste benut kan worden voor het klantenbestand van de Werkcorporatie.

3.3 Sociale Teams ('Doen!')

Afspraken samenwerking met Sociale Teams
De Sociale Teams (genaamd 'Doen!') voeren de begeleiding uit voor mensen voor wie (regulier) werk een stap te ver is. De Sociale Teams zijn een wijkgerichte netwerkstructuur van verschillende professionals zoals maatschappelijk werkers, jeugdverpleegkundigen en buurtwerkers en participatiemedewerkers. De laatstgenoemde groep verwerkt uitkeringsaanvragen en voeren de eerste intake uit, waarna klanten afhankelijk van hun afstand tot de arbeidsmarkt al dan niet kunnen worden doorverwezen naar de Werkcorporatie. Als grens wordt 'binnen twee jaar bemiddelbaar' gehanteerd.
Een goede samenwerking tussen de Werkcorporatie en de Sociale Teams is belangrijk (Bedrijfsplan, p. 13; Uitvoeringsovereenkomst 2016, Art. 4b). Zo is het mogelijk dat klanten niet voldoen aan de voorwaarden van de Werkcorporatie, en dat deze kunnen worden overgedragen aan het Sociale Team. Andersom kunnen er ook klanten vanuit de Sociale Teams instromen in de caseload van de Werkcorporatie. Tot slot kan het ook zijn dat een uitkeringsgerechtigde deels actief is via de Werkcorporatie en deels via het Sociaal Team (gedifferentieerde arrangementen binnen werk en participatie). Vanwege dit samenspel dient de Werkcorporatie afspraken te maken met de Sociale Teams over de regie op klantniveau (Uitvoeringsovereenkomst 2016, Art. 5).

Uit de interviews met betrokkenen komt het volgende naar voren.

- De samenwerking met de Sociale Teams wordt als goed ervaren. Men weet elkaar te vinden en voert op uitvoeringsniveau regelmatig overleg.
- Meerdere geïnterviewden noemen dat het in de praktijk lastig kan zijn om onderscheid te maken tussen klanten die binnen twee jaar bemiddelbaar zijn en dus doorgestuurd kunnen worden naar de Werkcorporatie, en klanten die dit niet zijn en in de caseload van de Sociale Teams blijven. Er is sprake van een 'grijs gebied' en er is geen volledig uniforme en transparante beoordelingswijze afgesproken. Dit vormt geen groot probleem omdat de Werkcorporatie en de Sociale Teams in de uitvoering op casusniveau goed met elkaar overleggen, maar meer overleg op beleids-/strategisch niveau kan hier wel meer helderheid in scheppen.
- Eén geïnterviewde geeft als aandachtspunt mee dat het belangrijk is om klanten tegelijkertijd dienstverlening van de Werkcorporatie en de Sociale Teams te kunnen bieden (integrale dienstverlening). Hiervoor is een goed samenspel tussen Werkcorporatie en de Sociale Teams nodig.
- Eén geïnterviewde benoemt de overdracht van klanten van Sociale Teams naar de Werkcorporatie als aandachtspunt; deze overdracht kan warmer zodat de Werkcorporatie weet wat voor afspraken er met de klant gemaakt zijn.

Samenvattend
De samenwerking met de Sociale Teams verloopt goed. Er is een goed samenspel tussen de beide partijen. Het zou nog beter kunnen door de beoordelingswijze van de afstand tot de arbeidsmarkt (binnen twee jaar bemiddelbaar) voorafgaand aan de doorverwijzing concreter en transparanter te maken.

3.4 Vso- en pro-scholen

Afspraken samenwerking met vso- en pro-scholen
De Werkcorporatie dient structureel contact te hebben met de onderwijsinstellingen voor praktijk- en voortgezet speciaal onderwijs (pro en vso) om met de begeleider de vervolgaanpak voor de leerlingen vanuit het onderwijs naar regulier werk te bespreken (Uitvoeringsovereenkomst 2016, Art. 5d). Hiermee wordt deze doelgroep kwetsbare jongeren, die op een later moment mogelijk instromen in de caseload van de Werkcorporatie, vroeg opgepakt en begeleid naar regulier werk.

Uit de interviews met betrokkenen komt het volgende naar voren:

- De samenwerking met pro- en vso-scholen verloopt goed. Deze samenwerking krijgt steeds meer vorm nu de toestroom van jongeren vanuit vso/pro naar gemeenten meer op gang komt.[2]
- Er is regelmatig casusoverleg tussen Werkcorporatie en vso-/pro-scholen over de arbeidstoeleiding van uitstromers.
- Enkele geïnterviewden geven aan dat de samenwerking nog meer verankerd kan worden in structuren en samenwerkingsafspraken. Hier wordt aan gewerkt.

Samenvattend
De samenwerking met vso-/pro-scholen verloopt goed en komt steeds meer op gang. De afspraken kunnen in de toekomst nog meer verankerd worden, zodat hierover op strategisch/beleidsniveau eenduidigheid bestaat.

[2] Jongeren van vso en pro stroomden voorheen vaak uit naar de Wajong onder UWV. Bij uitstroom uit het vso zijn jongeren doorgaans twintig jaar oud, maar zij kregen vaak al op hun achttiende een Wajong-indicatie. De jongeren die de afgelopen twee jaar uitstroomden uit het vso hadden doorgaans dus nog voor de invoering van de Participatiewet een Wajong-indicatie gekregen en werden dus overgedragen aan UWV. Nu de Participatiewet bijna twee jaar in werking is, vallen steeds meer uitstromers uit het vso onder de verantwoordelijkheid van de gemeente.

3.5 Regionaal Werkbedrijf

Afspraken samenwerking met Regionaal Werkbedrijf
Zoals voor alle 35 arbeidsmarktregio's is vastgelegd in het Sociaal Akkoord heeft ook de regio Flevoland een Regionaal Werkbedrijf. Hierin worden op regionaal niveau bestuurlijke en ambtelijke afspraken gemaakt omtrent de realisatie van de banen-afspraak, die worden vastgelegd in een marktbewerkingsplan.
Het Regionaal Werkbedrijf bestaat uit een bestuurlijk overleg (wethouders en UWV, werkgevers en werknemersvertegenwoordigers), een managementoverleg (managers van de sociale diensten) en een ambtelijke werkgroep (beleidsmedewerkers).
Om een aantal redenen dient de Werkcorporatie de samenwerking te zoeken met de arbeidsmarktregio Flevoland (Uitvoeringsovereenkomst 2016, Art. 6):

- De Werkcorporatie geeft uitvoering aan het regionaal marktbewerkingsplan van de arbeidsmarktregio Flevoland voor zover het Noordoostpolder betreft.
- De Werkcorporatie werkt samen in de regionale werkgeversdienstverlening van de arbeidsmarktregio Flevoland, waarbij het gebruik van het systeem WBS voor de banenafspraak één van de vereisten is.
- De Werkcorporatie werkt, daar waar nodig, samen met het Regionaal Werkbedrijf voor de invulling van de prestatieafspraken van het Sociaal Akkoord voor de mensen met een beperking.

Uit de interviews met betrokkenen komt het volgende naar voren:

- De Werkcorporatie is zelf niet direct betrokken bij het overleg in het Regionaal Werkbedrijf. Er is dus niet zozeer sprake van een samenwerking tussen de Werkcorporatie en het Regionaal Werkbedrijf, als wel van het uitvoeren van de regionaal gemaakte afspraken door de Werkcorporatie. De manager van het cluster Uitvoering Sociaal Domein (USD) van de gemeente Noordoostpolder is wel direct betrokken bij het overleg in het Regionaal Werkbedrijf.
- Zowel vanuit de Werkcorporatie als vanuit de gemeente Noordoostpolder geeft men aan dat het voor de Werkcorporatie problematisch is dat zij niet direct vertegenwoordigd zijn in het Regionaal Werkbedrijf. Dit omdat de regionaal gemaakte afspraken de eigen uitvoering kunnen doorkruisen. Zo is in het Regionaal Werkbedrijf besloten om de realisatie van de banen-afspraak in branches te benaderen, terwijl de Werkcorporatie niet branche-gericht werkt. De Werkcorporatie zou graag meer betrokken zijn bij het regionale overleg, zodat men tijdig kan signaleren of de regionale afspraken in de uitvoering tot problemen gaan leiden. Op dit moment wordt de Werkcorporatie betrokken middels een vooroverleg en een terugkoppel-overleg met de manager van de gemeentelijke afdeling USD. Verdere betrokkenheid kan door iemand van de Werkcorporatie zitting te laten nemen in de ambtelijke groep van het Regionaal Werkbedrijf. Echter, het is de vraag of dit mogelijk is gezien het feit dat de Werkcorporatie een privaatrechtelijke organisatie is.

Samenvattend
De Werkcorporatie zou graag meer betrokken zijn bij het overleg in het Regionaal Werkbedrijf, om te voorkomen dat daar afspraken gemaakt worden die de eigen uitvoering doorkruisen.

3.6 Gemeente Urk

Afspraken samenwerking met gemeente Urk
De Werkcorporatie voert voor gemeente Urk een aantal werkzaamheden uit. Deze werkzaamheden betreffen:
- Het uitvoeren van loonwaardemetingen bij plaatsingen op Urk in het kader van de banenafspraak.
- Het op aanvraag bemiddelen van cliënten bemiddelen voor de gemeente Urk (jobhunting)
- Het bieden van begeleiding bij plaatsing (jobcoaching).

De Werkcorporatie heeft hiertoe ingang tot het gehele werkgeversnetwerk in de gemeente Urk. Indien nodig zal de gemeente Urk samen met de Werkcorporatie dit werkgeversnetwerk ontsluiten (Jaarplan 2016, p. 6) (Brief Urk aan Werkcorporatie, dd. 2 februari 2016).

Uit de interviews met betrokkenen komt het volgende naar voren:
- De relatie tussen de Werkcorporatie en de gemeente Urk is niet zozeer een samenwerkingsverband, als wel een inkooprelatie, waarbij de Werkcorporatie diensten levert.
- De relatie met de gemeente Urk is nog nieuw, maar krijgt steeds meer vorm en verloopt goed.
- De Werkcorporatie is enthousiast over de inkooprelatie, omdat het de Werkcorporatie toegang geeft tot de werkgevers van de gemeente Urk.
- De gemeente Urk is positief over de inkooprelatie, omdat de Werkcorporatie kennis en expertise inbrengt die de gemeente Urk met haar kleine omvang mist.
- De Werkcorporatie komt goed tegemoet aan de wensen van de gemeente Urk en er is goed overleg op uitvoerend niveau. Op niveau van management/ beleid is er ad hoc goed overleg.

Samenvattend
De inkooprelatie tussen de gemeente Urk en de Werkcorporatie wordt door beide partijen als waardevol en positief beoordeeld.

3.7 UWV

Afspraken samenwerking met UWV
Op basis van de Wet SUWI dienen gemeenten en UWV onderling tot afstemming te komen over een eenduidige werkgeversdienstverlening. Deze afspraken gaan over het gezamenlijk vormen van één aanspreekpunt voor werkgevers en het registreren en uitwisselen van werkzoekenden en vacatures zodat de beste match gevonden kan worden (Wet SUWI).

Ook in het bedrijfsplan staat genoemd dat afstemming tussen de Werkcorporatie en UWV over de werkgeversdienstverlening belangrijk is, omdat beide een soortgelijke doelgroep naar werkgevers bemiddelen (Bedrijfsplan, p. 8).

Uit de interviews met betrokkenen komt het volgende naar voren:

- Er is goed en regelmatig contact tussen de Werkcorporatie en UWV. Van alle gemeenten in de arbeidsmarktregio werkt de gemeente Noordoostpolder het meest intensief samen met UWV, naar tevredenheid van beide partijen.
- Er is een medewerker van UWV die één dag per week bij de Werkcorporatie aanwezig is voor overleg over vacatures en kandidaten. Dit bevordert de samenwerking.
- De Werkcorporatie voert diens vacatures in het vacaturesysteem van UWV (WBS), wat de uitwisseling van vacatures tussen beide partijen vergemakkelijkt. Beide partijen plaatsen ook werkzoekenden op elkaars vacatures. Nog niet alle kandidaten van de Werkcorporatie worden geregistreerd in het kandidatensysteem van UWV (Sonar). Dit is door één geïnterviewde genoemd als aandachtspunt.
- De Werkcorporatie en UWV hebben in overleg het accounthouderschap over de werkgevers in de regio met elkaar verdeeld zodat elke werkgever één vast aanspreekpunt heeft.
- De samenwerking loopt met name op uitvoeringsniveau goed. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat op management-/directieniveau nog beter samengewerkt kan worden. Zo kan men ook in het organiseren van nieuwe initiatieven zoals bijeenkomsten met werkgevers nog nauwer met elkaar optrekken.
- De Werkcorporatie, de gemeente en UWV geven alle als aandachtspunt aan dat intensiever samengewerkt kan worden om de doorstroming van WW'ers naar de Participatiewet na hun maximale WW-periode te beperken. Beide partijen staan hier welwillend tegenover, maar het onderwerp staat nog niet concreet op de agenda.

Samenvattend
Er wordt structureel en intensief samengewerkt met UWV. De samenwerking is in verhouding tot die in andere gemeenten ver ontwikkeld. Beide partijen zijn positief over de samenwerking. In de toekomst liggen er kansen om de samenwerking verder uit te bouwen, o.a. voor het beperken van de doorstroom van de WW naar de Participatiewet.

3.8 Uitzendorganisaties

Afspraken samenwerking met uitzendorganisaties
Ook met uitzendbureaus dient de Werkcorporatie samen te werken (Bedrijfsplan, p. 13-14) . Uitzendbureaus kunnen ingeschakeld worden wanneer de Werkcorporatie niet in staat is om aan de vraag van een werkgever te voldoen, bijvoorbeeld omdat de Werkcorporatie niet over geschikte kandidaten beschikt of omdat de werkgever een kandidaat via een uitzendconstructie wil plaatsen. Uitzendbureaus kunnen ook ingeschakeld worden om kandidaten uit de caseload van de Werkcorporatie zelf via hun eigen contacten met werkgevers te bemiddelen.

Uit de interviews met betrokkenen komt het volgende naar voren:

- Er wordt samengewerkt met uitzendbureaus en men is hier tevreden over. De samenwerking wordt vanuit de uitzendbureaus de laatste tijd geïntensiveerd, mogelijk vanwege toenemende krapte op de arbeidsmarkt.
- Men deelt onderling vacatures en kandidaten en dit leidt tot plaatsingen. Bemiddeling door een uitzendbureau biedt in de ogen van de gemeente een laagdrempelige ingang tot de arbeidsmarkt.

Samenvattend
De samenwerking met uitzendbureaus verloopt goed en leidt tot plaatsingen.

4 RESULTATEN

In dit hoofdstuk gaan we in op de realisatie van de resultaatafspraken die de gemeente Noordoostpolder en de Werkcorporatie hebben gemaakt in de uitvoeringsovereenkomst.[1]

4.1 Resultaatafspraken

Totstandkoming resultaatafspraken
In het bedrijfsplan is een aantal algemene doelstellingen voor de Werkcorporatie benoemd (Bedrijfsplan, p. 11). In de uitvoeringsovereenkomsten van 2015 en 2016 (Art. 3) zijn deze doelstellingen geconcretiseerd tot een aantal resultaatafspraken voor het desbetreffende jaar.

De uitvoeringsovereenkomst voor het jaar 2015 bevatte veertien resultaatafspraken, waarna dit in de uitvoeringsovereenkomst voor 2016 gereduceerd was tot zeven resultaatafspraken. Hierin zien we terug dat, zoals omschreven in paragraaf 2.3, door de tijd heen de gemeente richting de Werkcorporatie de sturing heeft beperkt tot kernresultaten en minder is gaan sturen op werkwijze en proces.

Voor deze evaluatie is ervoor gekozen om te focussen op de resultaten over het jaar 2016. Dit omdat:

1. De afspraken uit de uitvoeringsovereenkomst 2016 meer gericht zijn op kernresultaten. Het is naar de toekomst toe het meest zinvol om daar in de voorliggende evaluatie op aan te sluiten.
2. De beschikbare informatie over de kwantitatieve realisatie over het jaar 2015 vanwege problemen met de informatiesystemen niet herleidbaar en daarmee onvoldoende betrouwbaar is.[2]

[1] We beantwoorden hiermee onderzoeksvragen 11 tot en met 13.

[2] Ten tijde van de start van de Werkcorporatie begin 2015 bleek het vanwege drukte bij het cluster USD bij de gemeente niet mogelijk om maatwerk te leveren in het aanleveren van managementinformatie voor de Werkcorporatie. Daarvoor heeft men zelf management-informatie moeten vervaardigen door middel van handmatige optellingen in diverse lijsten en Excelbestanden. Deze informatie is achteraf niet herleidbaar tot de bron, en bleek ook later niet meer te reconstrueren vanwege een ontvlechting van de administraties van de Werk-corporatie en de gemeente. Hierdoor is de betrouwbaarheid van de informatie over 2015 niet te borgen.

Resultaatafspraken uitvoeringsovereenkomst 2016
Hieronder tonen we de gemaakte resultaatafspraken uit de uitvoeringsovereenkomst voor het jaar 2016.

Kwantitatief
b. Verhogen van de uitstroom naar regulier werk. Minimaal 25 procent van het aantal uitkeringsgerechtigden die klant zijn van de Werkcorporatie is uitgestroomd naar regulier werk op de peildatum 31-12-2016.

Kwalitatief
a. Verbeteren van de individuele arbeidsmarktpositie van de uitkeringsgerechtigden.
c. De Werkcorporatie heeft de behoeften en vraag van de werkgever in beeld om vervolgens kandidaten voor te dragen die aansluiten bij deze wensen en behoeften.
d. De Werkcorporatie zorgt voor verbinding tussen het onderwijs en bedrijfsleven.
e. In het kader van de Banenafspraak worden goede afspraken gemaakt met praktijk- en speciaal onderwijs om leerlingen die het onderwijs verlaten, direct te begeleiden naar regulier werk.
f. De Werkcorporatie zet zich in om jongeren onder de 27 jaar weer terug te laten keren naar school.
g. De Werkcorporatie creëert een meerwaarde voor het onderwijs en de ondernemers. Daarnaast zijn het onderwijs en ondernemers tevreden over het functioneren van de Werkcorporatie.

4.2 Realisatie kwantitatieve resultaatafspraken

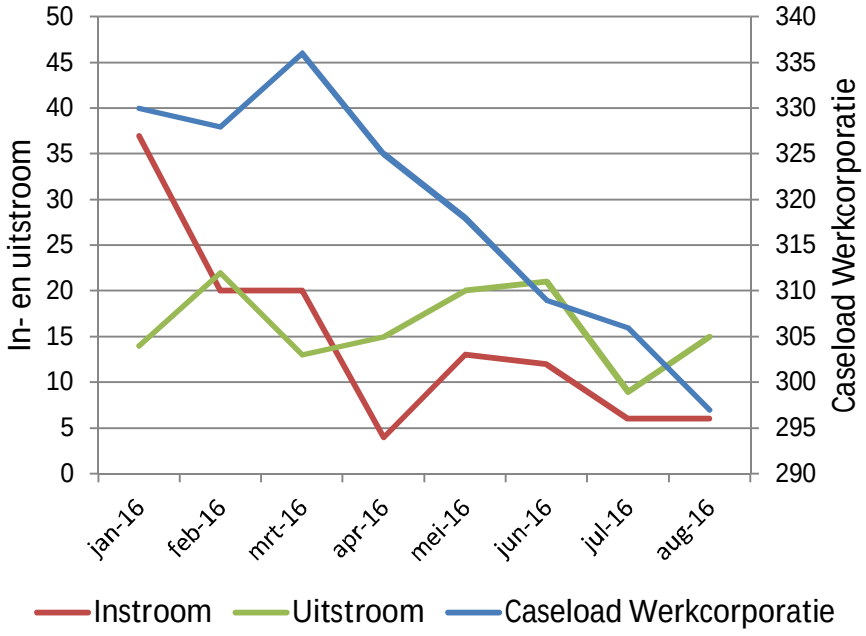
Vraag 11. Welke kwantitatieve resultaten, in termen van aantal klanten en uitstroom naar werk, zijn er door de Werkcorporatie over 2016 behaald?

Op het moment van schrijven (oktober 2016) is het jaar 2016 nog niet geheel verstreken. Daarom geeft deze paragraaf een voorlopige stand van zaken met betrekking tot de realisatie van de resultaatafspraken.

Ontwikkeling caseload Werkcorporatie
Figuur 4.1 toont de ontwikkeling van de caseload van de Werkcorporatie in 2016. Deze is afhankelijk van (1) de instroom in de caseload vanuit de sociale teams (2) de uitstroom uit de caseload (kan naar werk zijn maar kan ook andere redenen hebben).

We zien dat in januari sprake was van een piekinstroom van 37 klanten. Er werden in die maand dus personen veel doorverwezen door de sociale teams. Gedurende de rest van het jaar daalt de instroom eerst en stabiliseert deze zich vervolgens op een lager niveau. De uitstroom is gedurende het jaar redelijk stabiel rond een gemiddelde van zestien klanten per maand. Hierdoor neemt vanaf maart de omvang van de caseload van de Werkcorporatie geleidelijk af. In augustus is de caseload reeds met tien procent afgenomen ten opzichte van januari.

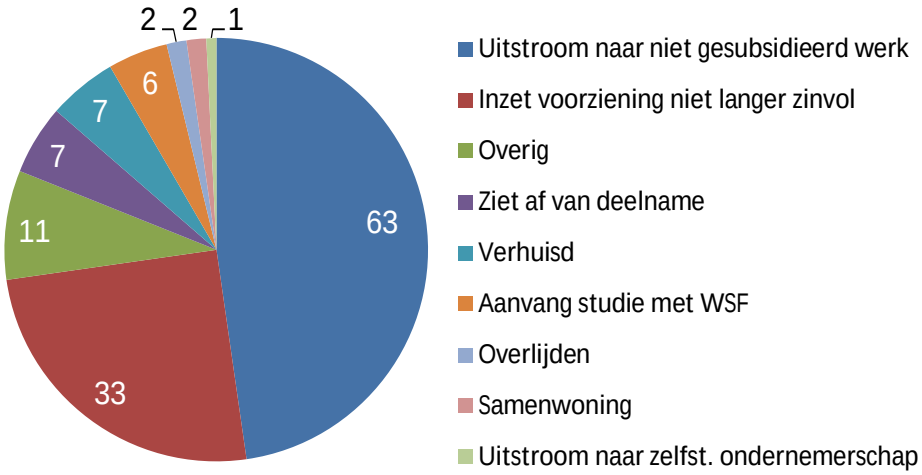
Figuur 4.1 Ontwikkeling caseload Werkcorporatie, in- en uitstroom t/m augustus 2016 (bron: gemeente Noordoostpolder)



Uitstroom naar werk
Doelstelling b uit de uitvoeringsovereenkomst (zie paragraaf 4.1) heeft betrekking op de uitstroom naar werk. De doelstelling is om in het jaar 2016 25 procent van het klantenbestand uit te laten stromen naar regulier werk. Het klantenbestand bedroeg op 1 januari 2016 307 personen. 25 procent hiervan bedraagt een uitstroom van 77 personen naar regulier werk. Dit is dus de doelstelling voor 2016.

In figuur 4.2 zien we de uitstroom uitgesplitst naar reden van uitstroom. We zien dat opgeteld ((uitstroom naar niet-gesubsidieerd werk en uitstroom naar zelfstandig ondernemerschap) 64 personen naar regulier werk zijn uit-gestroomd. Aangezien dit cijfers betreft tot en met augustus 2016, lijkt het waarschijnlijk dat de doelstelling van 77 personen in 2016 behaald zal worden.

Figuur 4.2 Reden van uitstroom (januari t/m augustus 2016) (bron: gemeente Noordoostpolder)



Samenvattend

De caseload van de Werkcorporatie is in de loop van 2016 gedaald door een stabiele uitstroom en een dalende instroom vanuit de sociale teams. De uitstroomdoelstelling van 25 procent van de caseload (77 personen) zal in 2016 naar verwachting gehaald worden.

4.3 Realisatie kwalitatieve resultaatafspraken

Vraag 12. In hoeverre zijn de beoogde resultaten en doelstellingen van de Werkcorporatie bereikt?

Hieronder bespreken we de realisatie per kwalitatieve resultaatafspraak uit de uitvoeringsovereenkomst 2016 (zie paragraaf 4.1).

Resultaatafspraak a. Verbeteren arbeidsmarktpositie uitkeringsgerechtigden

- Deze doelstelling is sterk gerelateerd aan de kwantitatieve resultaat-afspraak van het realiseren van uitstroom. De Werkcorporatie ligt op koers om de uitstroomdoelstelling voor 2016 te behalen (zie paragraaf 4.2). Verder pleegt de Werkcorporatie inzet om de vaardigheden van werk-zoekenden te vergroten, via o.a. sollicitatietrainingen en werkervarings-plaatsen.

Resultaatafspraak c. Behoeften en vraag van de werkgever in beeld

- Uit de gesprekken komt naar voren dat de Werkcorporatie beperkt waarde ziet in het uitvoeren van regionale analyses van de arbeidsvraag per sector, omdat dit veelal niet aansluit op de bijstandspopulatie en doorgaans dus niet leidt tot concrete plaatsingen. Men richt zich eerder op het begrijpen van de vraag van de individuele werkgever zodat men hier met goede dienstverlening aan tegemoet kan komen. Hier slaagt men naar

eigen zeggen goed in, en werkgevers bevestigen dat de Werkcorporatie hun vraag en behoefte goed voor ogen heeft.

Resultaatafspraak d. Verbinding tussen het onderwijs en bedrijfsleven

- Zoals genoemd in paragraaf 3.1 is deze resultaatafspraak op twee manieren te interpreteren. De brede interpretatie (het verbeteren van de aansluiting tussen het type opleidingen dat jongeren in de regio volgen en de competenties die werkgevers zoeken) ziet de Werkcorporatie als een te brede opdracht waar men zelf geen invloed op heeft. De smalle interpretatie (het inzetten van korte branchegerichte cursussen als instrument om werkzoekenden beter bemiddelbaar te maken) ziet de Werkcorporatie wel als een passende en uitvoerbare taak. Deze branchegerichte cursussen worden in de praktijk ook ingezet voor werkzoekenden.

Resultaatafspraak e. Afspraken met praktijk- en speciaal onderwijs

- Zoals genoemd in paragraaf 3.4 verloopt de samenwerking met pro en vso goed. Deze samenwerking krijgt steeds meer vorm nu de toestroom van jongeren vanuit vso/pro naar gemeenten meer op gang komt.
- Er is regelmatig casusoverleg tussen Werkcorporatie en vso-/pro-scholen over de arbeidstoeleiding van uitstromers.
- Enkele geïnterviewden geven aan dat de samenwerking nog meer verankerd kan worden in structuren en samenwerkingsafspraken. Hier wordt aan gewerkt.

Resultaatafspraak f. Terugverwijzen jongeren onder de 27 jaar naar school

- In de dagelijkse uitvoering zet de Werkcorporatie zich in om jongeren onder de 27 weer terug naar school te verwijzen. Dit is een extra manier om de instroom van jongeren in de uitkering te beperken.

Resultaatafspraak g. Meerwaarde bieden voor onderwijs en ondernemers

- De Werkcorporatie pleegt zoals omschreven in paragraaf 3.1 veel inzet om meerwaarde te bieden voor ondernemers. Dit doet men zowel via de reguliere dienstverlening als via het 'in het zonnetje zetten' van ondernemers. Werkgevers beoordelen de dienstverlening van de Werkcorporatie als goed. Als verbetermogelijkheid zou de Werkcorporatie pro-actiever en commerciëler werkgevers kunnen benaderen, en actiever de bestaande relaties kunnen onderhouden om zo in de toekomst nog meer plaatsingen te kunnen realiseren (zie ook paragraaf 4.4).
- De samenwerking met onderwijspartijen komt (zoals omschreven in paragraaf 3.1) minder van de grond. De samenwerking met het roc verloopt niet optimaal, omdat het precieze doel van de samenwerking en het gedeelde belang van de beide partijen onvoldoende duidelijk is.

Samenvattend

De meeste van de kwalitatieve resultaatafspraken voor 2016 (te weten a, c, e en f) zijn behaald of liggen op koers om behaald te worden. De twee overige resultaatafspraken, te weten het verbinden van onderwijs en

bedrijfsleven (d) en het bieden van meerwaarde voor onderwijs, behoeven aandacht (g).

4.4 Tevredenheid klanten (werkgevers en werkzoekenden)

Vraag 13. Wat zijn de ervaringen van de klanten (werkgevers en werkzoekenden) met de werkwijze van de Werkcorporatie?

Tevredenheid werkgevers

Om de tevredenheid van werkgevers met de dienstverlening van de Werkcorporatie in kaart te brengen, zijn telefonische interviews gehouden met zes willekeurig geselecteerde 'buitengewone werkgevers'.[3] Hieruit komt het volgende naar voren:

- *Algemene tevredenheid:* Over het algemeen zijn de werkgevers tevreden met de dienstverlening van de Werkcorporatie. Zij zijn er positief over dat de Werkcorporatie een bijdrage levert aan de re-integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- *Totstandkoming contact:* Alle geïnterviewde werkgevers hadden vóór de oprichting van de Werkcorporatie al contact gehad met Concern voor Werk of de gemeente Noordoostpolder.
- *Communicatie met de Werkcorporatie over dienstverlening:* De werkgevers zijn over het algemeen positief over de snelheid en duidelijkheid van de communicatie omtrent de dienstverlening. Vier van de zes werkgevers hebben een vaste contactpersoon bij de Werkcorporatie, twee hebben geen vaste contactpersoon.
- *Geboden dienstverlening:* De werkgevers zijn positief over de geboden dienstverlening. De Werkcorporatie begrijpt de vraag van de werkgevers goed en spant zich in om hieraan tegemoet te komen. De doorlooptijd voor het aanleveren van kandidaten is acceptabel. De geleverde kandidaten zijn niet altijd geschikt, maar dit zien de werkgevers als inherent aan de doelgroep.
- *Administratieve belasting:* De Werkcorporatie spant zich in om de werkgevers te ontzorgen in het afhandelen van administratieve handelingen omtrent plaatsingen. Werkgevers zijn hierover tevreden.
- *Plaatsing en nazorg:* Na plaatsingen houdt de Werkcorporatie goed contact met de werkgever om te monitoren of de plaatsing succesvol verloopt en of aanvullende ondersteuning nodig is. Nadat de plaatsing succesvol is, wordt de relatie met de werkgever echter onvoldoende actief onderhouden en 'warm gehouden'; vier van de geïnterviewde werkgevers geven aan dat er al lange tijd geen contact is geweest met de Werkcorporatie. Twee werkgevers hebben wel regelmatig contact via hun vaste contactpersoon en zijn hier positief over.

[3] Het predikaat 'buitengewone werkgever' wordt door de Werkcorporatie gegeven aan werkgevers die kansen bieden aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

- *Verbetermogelijkheden:* Vier van de zes werkgevers benoemen als aandachtspunt dat de Werkcorporatie het contact niet regelmatig onderhoudt. Zij zouden graag zien dat de Werkcorporatie pro-actiever contact met hen zou opnemen over de mogelijkheden voor aanvullende plaatsingen. Eén werkgever geeft aan graag flexibelere vormen van plaatsingen te willen toepassen, zoals op uitzendbasis, omdat dit bijdraagt aan de bereidheid om het te proberen.

Tevredenheid werkzoekenden

Om de tevredenheid van werkzoekenden met de dienstverlening van de Werkcorporatie in kaart te brengen, zijn op locatie bij de Werkcorporatie zes interviews gevoerd met werkzoekenden.[4] Zij merken het volgende op:

- *Algemene tevredenheid:* In het algemeen zijn de werkzoekenden tevreden met de dienstverlening van de Werkcorporatie.
- *Contact met de klantmanager:* Er is regelmatig contact met de klantmanager van de Werkcorporatie. Men heeft ongeveer elke twee tot drie weken een gesprek op locatie en daarnaast onderhoudt de klantmanager contact via telefoon en e-mail. De lijnen zijn kort, men wordt snel en goed geholpen met vragen en de klantmanagers zijn betrokken. Eén werkzoekende gaf als verbeterpunt aan dat tijdens diens traject bij Concern voor Werk geen contact was gehouden door de klantmanager.
- *Re-integratie:* De werkzoekenden geven aan dat de Werkcorporatie zich inspant om de werkzoekenden actief te houden. De klantmanagers hebben oog voor de competenties, interesses en mogelijkheden van de werkzoekende en zoeken actief naar passende vacatures. De werkzoekenden geven aan dat de Werkcorporatie hen goed ondersteunt en motiveert in hun zoektocht naar werk. Alle werkzoekenden beoordelen de sollicitatiecursus als zeer positief. De twee geïnterviewde werkzoekenden die bij Concern voor Werk geplaatst zijn, zijn hierover positief omdat zij werkervaring en ritme opbouwen en het prettig vinden om nuttig bezig te zijn.
- *Bemiddeling naar werk:* Alle werkzoekenden geven aan per e-mail regelmatig vacatures toegestuurd te krijgen van hun klantmanager. Eén werkzoekende gaf aan dat dit vooral losse vacatures betreft, en dat hij behoefte heeft aan een periodiek overzicht van alle beschikbare vacatures. De werkzoekenden zijn positief over de bijeenkomsten met werkgevers waarbij zij zichzelf mogen pitchen. Dit heeft tot plaatsingen geleid.
- *Plaatsing en nazorg:* tijdens en na plaatsingen wordt er contact gehouden met de klant om te monitoren of alles goed blijft gaan.
- *Verbetermogelijkheden:* Eén van de werkzoekenden geeft als verbeterpunt aan dat er meer passende vacatures moeten komen. Eén werkzoekende gaf aan dat het fijn zou zijn als het benodigde papierwerk online en geautomatiseerd afgehandeld kon worden. Eén werkzoekende gaf aan dat tijdens de plaatsing bij Concern voor Werk beter contact gehouden had kunnen worden.

[4] De werkzoekenden zijn geselecteerd door op één dag alle werkzoekende passanten op locatie bij de Werkcorporatie te benaderen voor een interview.

Samenvattend

De werkgevers zijn over het algemeen tevreden met de dienstverlening van de Werkcorporatie. De communicatie is duidelijk en snel en er wordt goede dienstverlening en nazorg geboden. Als verbeterpunt noemen ze dat de Werkcorporatie het contact naderhand beter zou kunnen onderhouden met het oog op aanvullende plaatsingen.

De werkzoekenden in de caseload van de Werkcorporatie zijn in het algemeen tevreden met de dienstverlening van de Werkcorporatie. Er is regelmatig contact met de klantmanager, de klantmanagers zijn betrokken en bieden goede ondersteuning in hun zoektocht naar werk.

5 CONCLUSIE

In dit concluderende hoofdstuk beantwoorden wij de hoofdvraag van deze evaluatie:

In hoeverre wordt met de gekozen constructie van een zelfstandige uitvoeringsorganisatie en met de gehanteerde werkwijze het doel bereikt om zo veel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (binnen twee jaar) naar werk te begeleiden?[1]

5.1 Organisatie

Wat gaat er goed?

- Met de keuze voor een B.V. als rechtsvorm is een positieve ontwikkeling ingezet in de uitvoering van de re-integratie in de gemeente Noordoost-polder. Ten eerste is er door de afsplitsing van de gemeente en de specifieke re-integratiedoelstelling van de Werkcorporatie in de uitvoering een sterkere focus op werk komen te liggen. Ten tweede heeft de Werkcorporatie een eigen gezicht gekregen waarmee het zichzelf richting werkgevers profileert. Ten derde is het gesprek over resultaten met de gemeente scherper en zakelijker geworden, met meer focus op resultaten.
- Het eerste jaar van de Werkcorporatie was een ‘opstartfase’, waarin men bezig was om de organisatiestructuur en werkwijze vorm te geven. In het tweede jaar heeft men belangrijke verbeteringen aangebracht in de uitvoering, onder meer door een duidelijkere verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de medewerkers. In de ervaring van de medewerkers draagt dit bij aan het behalen van resultaat.

Wat kan er beter?

- Bijna alle geïnterviewden vinden dat de Werkcorporatie in de praktijk niet daadwerkelijk op afstand staat van de gemeente zoals ze van een B.V. verwacht hadden. Het is de vraag of het reëel is om te denken dat de Werkcorporatie ooit een volledig zelfstandige onderneming zal zijn. De gemeente Noordoostpolder is immers de enige en volledige aandeelhouder en zal vanuit diens publieke verantwoordelijkheid altijd sturen. Van belang is wel dat er een open dialoog plaatsvindt tussen de gemeente Noordoost-polder en de Werkcorporatie over de mogelijkheden om (1) waar nodig meer flexibiliteit te bieden in de uitvoering en (2) de bestaande ruimte voor ondernemerschap beter te benutten door de samenwerking met onderwijs en bedrijfsleven te verstevigen.

[1] We beantwoorden in dit hoofdstuk ook de onderzoeksvragen 14 en 15, maar voor de leesbaarheid van de tekst nemen we deze twee vragen niet expliciet op in de tekst.

- De Raad van Advies heeft in algemene zin een meerwaarde omdat onderwijs en ondernemers zo als klankbord worden betrokken bij de Werkcorporatie. Wel zou de gemeente graag meer inzicht willen hebben in de bijdrage van de Raad van Advies aan het functioneren van de Werkcorporatie, zowel wat betreft hun adviezen als wat betreft hun 'ambassadeursrol' naar buiten toe. Verder is het wenselijk dat het beroepsonderwijs beter vertegenwoordigd is in de Raad van Advies.
- Vanuit zowel de gemeente als de Werkcorporatie wordt genoemd dat de administratieve belasting voor de medewerkers hoog is. Het management heeft deze in 2016 zoveel mogelijk getracht omlaag te brengen. Het is wenselijk om periodiek te bekijken of er mogelijkheden zijn om deze belasting verder te verlagen.
- Het feit dat de directieleden van de Werkcorporatie een dubbelrol vervullen wordt door meerdere geïnterviewden vanuit de gemeente als een verbeterpunt benoemd. De huidige situatie kan (1) in principe leiden tot belangenverstrengeling en (2) maakt het voor de overige gemeenteambtenaren moeilijker om hun functies te vervullen omdat zij vanuit beide rollen met deze personen te maken hebben. In de ogen van deze geïnterviewden zouden deze rollen beter door gescheiden personen uitgeoefend kunnen worden. Of dit bijdraagt aan een beter resultaat is niet bekend.
- Er is verbetering mogelijk in de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie tussen de gemeente Noordoostpolder en de Werkcorporatie. Hiervoor is een 'zakelijke afstand' nodig zodat er vanuit beide partijen de ruimte is om aan te geven wat goed gaat en wat beter kan. Het feit dat twee directeuren van de Werkcorporatie ook een functie bij de gemeente bekleden, maakt dit moeilijker. Daarnaast is een regelmatig ritme van overleg van belang, zodat men in gesprek blijft over de doelen, afspraken, monitoring en sturing.
- De caseload en het takenpakket van de Werkcorporatie zijn door de tijd heen gegroeid. Aansluitend hierop zou in overleg tussen de gemeente en de Werkcorporatie opnieuw gekeken moeten worden of de formatie nog toereikend is.

5.2 Samenwerking met externe partijen

Wat gaat goed?

- De Werkcorporatie weet op individueel niveau werkgevers goed te bedienen in het plaatsen van mensen met een arbeidsbeperking. Zij zijn tevreden met de dienstverlening.
- De geïnterviewden spreken van een goede samenwerking met de Sociale Teams in het door- en terugverwijzen van klanten.
- De samenwerking met Concern voor Werk wordt als goed omschreven.
- Er wordt in toenemende mate samengewerkt met vso-/pro-scholen omtrent de Banenafspraak. Beide partijen zijn hier positief over.

- Er is op het niveau van de Noordoostpolder goed contact met UWV omtrent het uitwisselen van vacatures en kandidaten, en het afstemmen van de werkgeversbenadering. Beide partijen zijn hier tevreden over.
- De samenwerking met de gemeente Urk wordt door beide gemeenten als nuttig en positief ervaren. De gemeente Urk benut de expertise van de gemeente Noordoostpolder, en de gemeente Noordoostpolder heeft toegang tot de werkgevers in de gemeente Urk.
- De samenwerking met uitzendbureaus is geïntensiveerd en leidt tot plaatsingen.

Wat kan beter?

- De betrokkenheid en zichtbaarheid van beroepsonderwijs en bedrijfsleven als partner in de Werkcorporatie via de Raad van Advies kan beter.
- Het bedrijfsleven is behalve als klant in het reguliere dienstverlenings-proces nog weinig betrokken in de rol van partner of samenwerkingspartij.
- De samenwerking met het beroepsonderwijs is op dit moment nog onvoldoende ontwikkeld. Roc's en de Werkcorporatie kunnen elkaar meer versterken. .
- De Werkcorporatie kan nog commerciëler en zichtbaarder acquisitie voeren richting werkgevers door regelmatig na te bellen met de vraag of men nog werkzoekenden kan plaatsen.
- De afspraken met Concern voor Werk over de geleverde dienstverlening behoeven nadere concretisering, zodat explicieter wordt welke eisen de Werkcorporatie en/of de gemeente hieraan stellen. Ook kan de infra-structuur van Concern voor Werk beter benut worden.
- De Werkcorporatie voelt zich onvoldoende vertegenwoordigd in het Regionaal Werkbedrijf. Een goede vertegenwoordiging is van belang om te voorkomen dat regionale afspraken en lokale initiatieven elkaar door-kruisen en tot inefficiëntie leiden.

5.3 Realisatie resultaatafspraken

- De Werkcorporatie ligt op koers om de kwantitatieve uitstroomdoelstelling voor 2016 (jaarlijkse uitstroom van 25% van de caseload) te behalen.
- Zowel de werkgevers als de werkzoekenden zijn over het algemeen tevreden over de dienstverlening van de Werkcorporatie.
- De meeste van de kwalitatieve resultaatafspraken voor 2016 zijn behaald of liggen op koers om behaald te worden. Twee kwalitatieve resultaat-afspraken behoeven aandacht:
  (1) het zorgen voor verbinding tussen het onderwijs en bedrijfsleven;
  (2) het creëren van meerwaarde voor het onderwijs.
  Beide aandachtspunten komen voort uit het feit dat de samenwerking met roc's nog in beperkte mate is ontwikkeld. Daarnaast zien de geïnter-viewden vanuit de Werkcorporatie de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt als een te brede en omvangrijke taak voor hen.

6 ADVIES

In dit laatste hoofdstuk formuleren we in aansluiting op dit onderzoek een advies voor de toekomst. Dit doen we op basis van twee sessies met interne en externe betrokkenen over wat de belangrijkste successen en knelpunten uit het onderzoek zijn en welke lessen hieruit kunnen worden getrokken. De eerste sessie bestond uit directieleden en management van gemeente en Werkcorporatie. De tweede sessie bestond uit het management van de werkcorporatie en externe samenwerkingspartners van de Werkcorporatie (zie bijlage 2 voor de deelnemers).

6.1 Organisatie

Raad van advies

- Het is wenselijk om de Raad van Advies te versterken met een lid, afkomstig uit het mbo, zodat de samenwerking met het onderwijs en de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven verstevigd kunnen worden.
- De bijdrage van de Raad van Advies aan het functioneren van de Werkcorporatie moet beter inzichtelijk gemaakt worden voor de gemeente.

Administratieve belasting

- De hoge administratieve last komt volgens de Werkcorporatie vooral doordat men meerdere systemen moet vullen die niet aan elkaar gekoppeld zijn (o.a. GWS4all van de gemeente en WBS van UWV). Dit is een landelijk probleem. De Werkcorporatie heeft de belasting zoveel mogelijk verlaagd, verdere verlaging is op dit moment niet mogelijk. Het verdient aanbeveling om twee keer per jaar met de betrokken managers en accountmanagers te bespreken of er onderdelen zijn van de administratie die kunnen worden vereenvoudigd of gestopt.

Formatie

- Vanwege de gestegen werklast (caseload) en de nieuwe taken die zijn toegevoegd (banenafspraak) moet de Werkcorporatie in de uitvoering keuzes maken. De gemeente Noordoostpolder heeft een tekort op het BUIG-budget[1] en wil graag maximale uitstroom realiseren. Tijdens sessie 1 hebben de gemeente en de Werkcorporatie afgesproken dat zij in gesprek gaan over welke activiteiten/taken prioriteit moeten krijgen en wat de gevolgen hiervan zijn voor de formatie. Men zal deze afspraken duidelijk vastleggen voor 2017.

[1] Het BUIG-budget is de gebundelde uitkering die gemeenten van het ministerie van SZW ontvangen om de uitkeringen in het kader van de WWB en de Participatiewet te financieren. Dit budget wordt per jaar vastgesteld. Tekorten op het BUIG-budget moeten gemeenten zelf opvangen, overschotten mogen gemeenten houden en vrij besteden. Dit geeft gemeenten een prikkel om zoveel mogelijk mensen uit de uitkering en aan het werk te helpen en te houden.

Dubbele rollen directeuren Werkcorporatie

- De dubbele rollen van de directeuren van de Werkcorporatie hebben zowel voor- als nadelen. De voordelen waren vooral tijdens de overgangsfase van gemeentelijke uitvoering naar uitvoering door de Werkcorporatie van belang om de organisatie te begeleiden. De nadelen van de dubbele rollen (een informele relatie, minder 'zakelijke afstand' en mogelijk conflicterende belangen) wegen op dit moment zwaarder.[2]

Sturing

- De gemeente en de Werkcorporatie hebben tijdens sessie 1 afgesproken dat zij in gesprek gaan over de mate van vrijheid die de Werkcorporatie zou moeten krijgen in het uitvoeren van haar taken. Men zal daarbij zowel het 'wat' als het 'hoe' bespreken.

6.2 Samenwerking met externe partijen

Samenwerking algemeen

- De Werkcorporatie heeft als B.V. een duidelijke opdracht meegekregen van de gemeente; het realiseren van uitstroom uit de bijstand. In de samenwerking met andere partijen gaat het vaak juist om preventie van uitkeringsafhankelijkheid, bijvoorbeeld bij statushouders of voortijdig schoolverlaters. Deze doelgroepen vallen wel onder de beleidsverantwoordelijkheid van de gemeente, maar zijn niet expliciet bij de Werkcorporatie belegd. Voor een goede samenwerking tussen de Werkcorporatie en externe partijen moet de gemeente daarom duidelijke keuzes maken over welke taken/doelgroepen wel en niet onder de verantwoordelijkheid van de Werkcorporatie vallen en dit vastleggen in de uitvoeringsovereenkomst.

Samenwerking met roc

- Voor een goede samenwerking is duidelijkheid nodig over de doelgroepen waar men zich gezamenlijk op richt en de gezamenlijke doelstellingen hieromtrent.
- De aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt is een belangrijk thema. Jongeren opgeleid voor 'overschotberoepen' zitten zonder werk en werkgevers kunnen geen personeel vinden voor de 'krapteberoepen'. De gemeente is eigenaar van dit probleem, en de Werkcorporatie kan het probleem niet alleen oplossen. Het is daarom wenselijk dat het ROC Friese Poort, de gemeente Noordoostpolder, de BAN en de Werkcorporatie hier-

[2] De deelnemers aan sessie 1 stelden voor om de huidige manager van de Werkcorporatie tevens directeur te maken, en verder te gaan met een eenkoppige directie. Indien in de toekomst wordt overgegaan tot een eenkoppige directie kan overwogen worden om de gemeente en/of Concern voor Werk bij de Werkcorporatie te betrekken via de Raad van Advies. Verder moet op dat moment gezocht worden naar een manier waarop de eenkoppige directie kan worden aangestuurd door de gemeente.
Na afloop van de twee sessies heeft de gemeente een tweede mogelijke oplossing voor de dubbele rollen voorgesteld: vervang de vertrekkende directeur niet en geef de twee overblijvers een meer toezichthoudende rol.

over gaan samenwerken. Men betrekt hier mogelijk ook het voortgezet onderwijs bij (vanwege belang studiekeuze). Tijdens de tweede sessie spraken de aanwezigen af dat de gemeente het initiatief neemt.[3] BAN en de gemeente gaven verder aan dat een aankomend symposium van BAN als een goed startpunt kan worden gebruikt.
- De Werkcorporatie en het ROC Friese Poort zijn recent al een samenwerking gestart voor de doelgroep Entree.

Samenwerking met Concern voor Werk
- De Werkcorporatie en Concern voor Werk herkennen dat de infrastructuur van Concern voor Werk op dit moment onderbenut wordt. Men streeft naar een betere benutting, wat met name de doelgroep banenafspraak ten goede zal komen.
- De Werkcorporatie en Concern voor Werk spraken tijdens de tweede sessie af dat zij in gesprek gaan om de onderlinge wensen en verwachtingen uit te spreken en hierover concretere afspraken te maken. Onderwerpen van gesprek zijn de aansluiting van het productaanbod van Concern voor Werk op de vraag van de Werkcorporatie, en het concretiseren van afspraken over output en resultaten. Dit gesprek zal plaatsvinden in 2016, en de uitkomsten worden vastgelegd in de dienstverleningsovereenkomst voor 2017. De timing van de gesprekken hangt samen met de planning en control cyclus.
- Concern voor Werk gaf tijdens sessie 2 aan dat men bereid is om ook voor andere doelgroepen, zoals voortijdig schoolverlaters, uitstromers uit vso/pro en statushouders, een rol te spelen. Men is hierover in gesprek met de gemeente en met het ROC Friese Poort.

Sociale teams/Doen!
- De vertegenwoordiger van de sociale teams zou graag de focus op werk binnen de teams breder beleggen dan alleen bij de Participatiemedewerker. De sociale teams zijn de ‘oren en ogen’ in de wijken en kunnen vroeg aan de bel trekken, zodat uitkeringsafhankelijkheid of voortijdig schoolverlaten voorkomen kan worden.
- Hiervoor kunnen de sociale teams met verschillende partijen samenwerken. Samenwerking met het roc kan zich richten op het voorkomen van voortijdig schoolverlaten. Beide organisaties gaven aan hierover een overleg in te gaan plannen. De Werkcorporatie neemt op dit moment al stagevraagstukken vanuit de wijkteams mee in het contact met werkgevers. De sociale teams gaan ook in gesprek met Concern voor Werk over arbeidstoeleiding van de mensen die nu in de uitkering zitten en bij Concern voor Werk aan de slag zijn.
- De mate waarin de Werkcorporatie een rol kan spelen bij deze preventieve activiteiten hangt af van de mate waarin de gemeente deze doelgroepen, taken en verantwoordelijkheden bij de Werkcorporatie belegt.

[3] Vanwege een tijdelijke onderbezetting bij de gemeente Noordoostpolder is nog onduidelijk wanneer dit initiatief concreet genomen kan worden.

UWV

- De samenwerking wordt als zeer positief ervaren en kan verder uitgebouwd worden door een gezamenlijke training op te zetten voor de doelgroepen Wajong en banenafspraak.

Werkgevers

- Bedrijven Actief Noordoostpolder (BAN) herkent de uitkomst dat het thema van 'inclusief ondernemen' en de Participatiewet in de Noordoostpolder nog niet heel erg 'leeft' onder de werkgevers. Een aantal sociaal betrokken werkgevers is geïnteresseerd maar veel werkgevers zijn er niet dagelijks mee bezig. Het 'buitengewoon werkgeverschap' is wel bekend onder werkgevers.
- BAN geeft aan dat de werkgeversorganisatie geen voortrekkersrol heeft of beoogd om het thema sociaal ondernemen te agenderen onder werkgevers, maar BAN wil hierbij wel een faciliterende rol spelen. Als er vanuit de gemeente bijvoorbeeld een initiatief is op dit gebied kan de BAN dat benoemen richting werkgevers.
- BAN stelt concreet voor om een aankomend BAN-symposium te gebruiken als startpunt voor overleg de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt (zie 'Samenwerking met roc').

Conclusie samenwerking

- Er is bij alle betrokken partijen veel enthousiasme en bereidheid om de genoemde ontwikkelpunten in de samenwerking op te pakken. Alle aanwezige partijen benadrukten dat het van belang is om het ook daadwerkelijk te gaan doen.

6.3 Realisatie resultaatafspraken

Zoals in hoofdstuk 5 (conclusie) omschreven zijn er twee onderwijsgerelateerde resultaatafspraken, die op basis van het onderzoek extra aandacht behoeven. Hierover hebben de aanwezigen tijdens de adviessessies het volgende advies geformuleerd:

- De opgave voor de Werkcorporatie om te zorgen voor verbinding tussen het onderwijs en bedrijfsleven moet éénduidig, concreet en realistisch gedefinieerd worden. Zoals in dit hoofdstuk genoemd onder 'samenwerking' kan de Werkcorporatie dit niet alleen oplossen. Daarom zal hiervoor op initiatief van de gemeente een samenwerking worden opgezet met ROC Friese Poort, de BAN, de Werkcorporatie en mogelijk ook met het voortgezet onderwijs. De precieze verwachte bijdrage van de Werkcorporatie in dit kader dient in overleg met de gemeente nader gespecificeerd te worden.
- De meerwaarde die de Werkcorporatie voor het onderwijs dient te creëren vergt nadere precisering. Zoals in 6.2 genoemd is er in de samenwerking met het ROC Friese Poort onduidelijkheid over de doelgroepen waar de

samenwerking zich op dient te richten. Beide partijen zijn zoekende naar het gezamenlijke belang, omdat de Werkcorporatie primair op de bijstandspopulatie is gericht en het ROC Friese Poort juist op jongeren die uitstromen uit het mbo. De gemeente en de Werkcorporatie moeten in gesprek bepalen of men de doelgroep en verantwoordelijkheden van de Werkcorporatie op dit punt wil verbreden.

6.4 Tot slot

In hoofdstuk 5 beschreven we voor de Werkcorporatie wat er goed gaat en wat er beter kan op de thema's organisatie, samenwerking met externe partijen en realisatie van resultaatafspraken. Hoofdstuk 6 geeft een advies dat in aansluiting hierop voor alle drie de thema's is samengesteld op basis van twee sessies met interne en externe betrokkenen.

De Werkcorporatie is nog een relatief jonge organisatie. De onderzoeksconclusies en het advies geven concreet aan op welke punten de organisatie en de samenwerking met de partners verder kunnen worden ontwikkeld. De basis van de organisatie staat. De uitdaging is nu om de aanknopingspunten voor verbetering ook daadwerkelijk op te pakken.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

Geraadpleegde documentatie

- *Bedrijfsplan Werkcorporatie Noordoostpolder*
- *Bijlagen bedrijfsplan Werkcorporatie Noordoostpolder*
- *Raamovereenkomst gemeente Noordoostpolder en Werkcorporatie 2015-2017*
- *Uitvoeringsovereenkomsten gemeente Noordoostpolder en Werkcorporatie 2015 en 2016*
- *Jaarplannen Werkcorporatie 2015 en 2016*
- *Service Level Agreement gemeente Noordoostpolder – Werkcorporatie Noordoostpolder BV 2016*
- *Dienstverleningsovereenkomst (DVO) Concern voor Werk en Werkcorporatie, 2015*
- *Verslag tussenevaluatie Werkcorporatie*
- *Memo klanten en formatie Werkcorporatie*
- *Advies Participatieraad Noordoostpolder*
- *Reactie op Advies Participatieraad Werkcorporatie Noordoostpolder BV*
- *Amendement 2014-11-IV Wensen en bedenkingen CDA m.b.t. werkcorporatie*
- *Amendement 2014-11-III Wensen en bedenkingen raad m.b.t. werkcorporatie*
- *Vragen CDA over amendement 2014 -11 en antwoorden hierop van gemeente Noordoostpolder*
- *Procedure wensen en bedenkingen oprichting Werkcorporatie Noordoostpolder B.V.*
- *Jaarstukken gemeente Noordoostpolder*
- *Statuten Werkcorporatie Noordoostpolder BV (concept)*
- *Briefcorrespondentie gemeente Urk en gemeente Noordoostpolder*

BIJLAGE 2

Lijst van geïnterviewden

Hieronder treft u een overzicht van de personen die in het kader van deze evaluatie zijn geïnterviewd.

1. Face-to-face-interviews (duur: 1 uur en 15 minuten)

Organisatie	Functie	Naam
Gemeente Noordoostpolder	Wethouder	Hennie Boogaarts
Gemeente Noordoostpolder	Gemeentesecretaris	Iwan Valk
Gemeente Noordoostpolder	Hoofd advies	Yvonne van der Sluis[B]
Gemeente Noordoostpolder	Manager financial planning en control en belastingen	René Stigt
Gemeente Noordoostpolder	Beleidsmedewerker	Tilly Weggen[A]
Gemeente Noordoostpolder	Coördinator team werk	Kosha Schipper[A]
Gemeente Noordoostpolder	Vertegenwoordiger OR	Arjan Beelen
Gemeente Noordoostpolder	Manager USD	Maarten Kragting[B]
Werkcorporatie	Directeur	Eelke de Vries[A]
Werkcorporatie	Directeur	Kristiaan Strijker[A]
Werkcorporatie	Directeur	Onno Vermooten
Werkcorporatie	Manager Werkcorporatie	Elisabeth de Gelder[A]
Werkcorporatie	Manager Werkcorporatie	Peter van Reijn[A]
Slump Catering & Events	Lid Raad van Advies	Henk Slump[A]
BAN / Agrowind	Lid Raad van Advies	Janneke Wijnia[A]

A: Deze persoon is samen met een andere persoon geïnterviewd
B: Deze persoon is telefonisch geïnterviewd

2. Telefonische interviews (duur: 30 minuten)

Organisatie	Functie	Naam
ROC Friese Poort	Directieadviseur	Gert Buimer
Zonnebloemschool (ZLMK)	Directeur/bestuurder	Aart Reussing
UWV	Vestigingsmanager	Joan Pierre van Vollenhoven
Sociaal Team 'Doen!'	Manager	Marie-Jose Jacobs
Gemeente Urk	Manager	Fred Brouwer

3. Groepssessie (duur: 2 uur)

Organisatie	Functie	Naam
Werkcorporatie	Accountmanager	Miranda ter Wal
Werkcorporatie	Accountmanager	Silvia van der Veen
Werkcorporatie	Accountmanager	Bert Suurmond
Werkcorporatie	Accountmanager	Ans de Lange
Werkcorporatie	Accountmanager	Rosa Horwitz
Werkcorporatie	Accountmanager	Merian van der Horst
Werkcorporatie	Accountmanager	Lyan van der Horst
Werkcorporatie	Accountmanager	Jenny Baltes
Werkcorporatie	Accountmanager	Esther Willems

4. Telefonische interviews 'Buitengewone werkgevers' (duur: 15-20 minuten)

Organisatie	Functie	Naam
Bernhard Plantenkwekerij	Mede-eigenaar	Bram Bernhard
Recco non Ferro Metals BV	Bedrijfsleider	Thierry van Unen
Groothuis	Directeur	Willem Flier
Voorhuys	Eigenaar	Twan Hakvoort
Clean Shopping	Directeur/eigenaar	Bram van Otterloo
Hartman	Bedrijfsleider	Sander Hartman

5. Face-to-face interviews op locatie Werkcorporatie (duur: 20 minuten)

Organisatie	Functie	Naam
Geen	Werkzoekende	Anoniem
Geen	Werkzoekende	Anoniem
Geen	Werkzoekende	Anoniem
Geen	Werkzoekende	Anoniem
Geen	Werkzoekende	Anoniem
Geen	Werkzoekende	Anoniem

BIJLAGE 3

Lijst van deelnemers aan adviessessies

Hieronder treft u de opzet en de deelnemers van de adviessessies aan, die in de tweede fase van deze evaluatie hebben plaatsgevonden. De sessies werden geleid door Joris Timmerman van Regioplan.

De eerste sessie, met interne stakeholders, was gericht op alle drie de hoofd-thema's van dit evaluatieonderzoek: organisatie, samenwerking en resultaten. De tweede sessie, met interne en externe stakeholders, was alleen gericht op de samenwerking.

Beide sessies duurden twee uur en hadden de volgende opbouw:
1. Korte presentatie van de belangrijkste uitkomsten door Regioplan.
2. Een check van de uitkomsten op feitelijke onjuistheden onder de aan-wezigen.
3. Bespreken van de conclusies en in lijn daarmee formuleren van actie-punten voor de toekomst.
4. Rondvraag langs de aanwezigen.

1. Sessie met interne stakeholders gemeente en Werkcorporatie (duur: 2 uur)

Organisatie	Functie	Naam
Gemeente Noordoostpolder	Gemeentesecretaris	Iwan Valk
Gemeente Noordoostpolder	Hoofd advies	Yvonne van der Sluis
Gemeente Noordoostpolder	Beleidsmedewerker	Tilly Weggen
Werkcorporatie	Directeur[A]	Eelke de Vries
Werkcorporatie	Directeur[A]	Kristiaan Strijker
Werkcorporatie	Manager Werkcorporatie	Elisabeth de Gelder
Werkcorporatie	Manager Werkcorporatie	Peter van Reijn

A: De derde directeur van de Werkcorporatie, dhr. Onno Vermooten, was wel uitgenodigd maar kon niet bij de sessie aanwezig zijn.

2. Sessie met interne en externe stakeholders (duur: 2 uur)

Organisatie	Functie	Naam
ROC Friese Poort	Directieadviseur	Gert Buimer
UWV	Adviseur Werkgeversdiensten	John Baak
Sociaal Team 'Doen!'	Manager	Marie-Jose Jacobs
Concern voor Werk	Teamleider	Tom Boersma
Bedrijven Actief Noordoostpolder (BAN)	Bestuurlijk secretaris	Femke van Velthoven
Gemeente Noordoostpolder	Beleidsmedewerker	Tilly Weggen
Werkcorporatie	Manager Werkcorporatie	Elisabeth de Gelder
Werkcorporatie	Manager Werkcorporatie	Peter van Reijn

Regioplan Beleidsonderzoek

Jollemanhof 18 (6e etage)
1019 GW Amsterdam
T 020 531 531 5
E info@regioplan.nl
I www.regioplan.nl