



Adviesraad  
Sociaal Domein  
Zoetermeer

Het college van burgemeester en wethouders  
van de gemeente Zoetermeer  
Postbus 15  
2700 AA Zoetermeer

**Contactgegevens:**

Adviesraad Sociaal Domein  
Zoetermeer  
Adviesraadsociaaldomein@  
zoetermeer.nl

betreft: Uw adviesaanvragen inzake Concept liquidatieplan en vereveningsregeling  
(DSW), OIP Werkbedrijf en OIP Inkomensondersteuning

**Datum**

8 januari 2020

**Uw kenmerk-**

**Ons kenmerk**

ASD 2020-0108werkbedrijf

Geachte leden van het College,

Op 19-11-2019 ontving de Adviesraad Sociaal Domein (ASD) van u 3 adviesaanvragen betreffende de voorgenomen liquidatie van het Sociaal Werkbedrijf DSW en een vereveningsregeling, het Organisatie Inrichtingsplan (OIP) voor een nieuw op te richten Werkbedrijf en het OIP voor een nieuw op te richten team Inkomensondersteuning.

Voorafgaand aan het ontvangen van deze adviesaanvragen, ontving de ASD in december 2018 een adviesaanvraag betreffende het Tweede Koersbesluit inzake de voorgestelde veranderingen van het Werkbedrijf. Op 08-02-2019 bracht de ASD hierover een advies aan u uit. De ASD heeft in haar advies steun gegeven aan het voornemen van de gemeente om een nieuw werkbedrijf op te richten. In het advies heeft de ASD destijds in het bijzonder aandacht gevraagd voor erkenning en toekomstige bescherming van de meest kwetsbare groep betrokken medewerkers van de sociale werkplaats, die niet naar betaald werk toe geleid kunnen worden. Deze groep zal naar verwachting in de toekomst uitbreiden met nieuwe medewerkers.

In een bijeenkomst op 26-11-2019 zijn vertegenwoordigers van de adviesraden voor het sociale domein van de bij het Werkbedrijf betrokken gemeenten (Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer) en van de gemeenten Pijnacker-Nootdorp en Lansingerland gezamenlijk over de achtergrond van de aangekondigde veranderingen en de adviesaanvragen (gedateerd 18-11-2019) geïnformeerd. In de vergadering van de ASD van 10-12-2019 heeft de wethouder, mevrouw Van Driel, bijgestaan door de projectcoördinator (mevrouw Van der Zwan), een toelichting gegeven op de veranderingen en de voorliggende adviesaanvragen. Gelet op het belang van tijdige besluitvorming in dit complexe traject, heeft u de ASD met klem verzocht niet later dan 08-01-2020 advies over de 3 adviesaanvragen uit te brengen.

De ASD heeft de adviesaanvragen en de omvangrijke bijlagen de afgelopen weken bestudeerd. Door de omvang van de stukken en het feit dat de kerstvakantie in de reactieperiode viel, heeft de ASD de

voorgestelde maatregelen niet uitvoerig met het betreffende maatschappelijke achterveld (belanghebbenden en organisaties) en de adviesraden van de andere betrokken gemeenten kunnen bespreken. Desalniettemin ziet de ASD geen belemmeringen om thans advies uit te brengen. Hierbij is overwogen dat de ASD de afgelopen tijd bij meerdere gelegenheden over dit traject is geïnformeerd.

Dit integrale advies betreft de drie door u aan de ASD voorgelegde adviesaanvragen. Wij zullen naast een algemene reactie in dit advies afzonderlijk ingaan op de voorliggende adviesaanvragen.

Deze adviesnota is als volgt opgebouwd:

- algemene reactie (paragraaf 1);
- concept liquidatieplan en vereveningsregeling (paragraaf 2);
- organisatie inrichtingsplan Werkbedrijf (paragraaf 3);
- organisatie inrichtingsplan Inkomensondersteuning (paragraaf 4);
- vervolgtraject en procesafspraken (paragraaf 5).

De paragrafen 2, 3 en 4 bevatten de antwoorden op de door u aan de ASD voorgelegde vragen in de afzonderlijke adviesaanvragen.

## **1) Algemene reactie**

De ASD heeft met waardering kennis genomen van de voorgelegde stukken. Duidelijk is dat het afgelopen jaar hard is gewerkt aan realisatie van een gedegen plan om de beoogde ontmanteling van het oude DSW Werkbedrijf en de gelijktijdige opbouw van een nieuw werkbedrijf op een haalbare en zorgvuldige wijze uit te voeren met oog voor de belangen van de vele betrokkenen, waaronder ook de (soms zeer kwetsbare) werknemers van het werkbedrijf. De adviesaanvragen laten zien dat veel vragen, die een jaar eerder nog onbeantwoord bleven, nu wel beantwoord worden en een kwalitatief hoogwaardige verandering wordt voorgestaan. Ook komt naar voren dat eerdere adviezen van de ASD en andere betrokken partijen in de planvorming zijn meegenomen. De ASD spreekt ook graag haar waardering uit over de wijze waarop de adviesaanvragen op 26-11-2019 in een bijeenkomst met vertegenwoordigers van meerdere adviesraden zijn toegelicht.

Met betrekking tot het voorgestelde tijdsplan spreekt de ASD haar zorg uit. De ASD begrijpt het belang van de aangegeven planning en de voorgenomen definitieve besluitvorming in dit complexe traject in de maand februari door uw college. Een ambitieus tijdsplan mag een zorgvuldig inspraaktraject naar het oordeel van de ASD echter niet in de weg staan. Dat risico lijkt hier wel aanwezig. De te realiseren processtappen in de komende weken doen vermoeden dat ook bij de vervolgstappen zorgvuldige samspraak niet altijd mogelijk is en dat kan een negatieve invloed hebben op de realisatie van het beoogde doel. Daarbij overweegt de ASD dat, juist gelet op de kwetsbaarheid van een deel van de medewerkers van het werkbedrijf, zorgvuldig uitgevoerd verandermanagement, communicatie en continuïteit voorop dienen te staan. De ASD adviseert dan ook om in het vervolgttraject meer tijd in te ruimen voor samspraak, zodat dit niet onder tijdsdruk kan komen te vervallen.

Met betrekking tot de voorliggende adviesaanvragen beperkt de ASD zich in de advisering tot de sociaal-maatschappelijke aspecten. Andere aspecten, die welke meer op juridisch, financieel en bedrijfskundig vlak liggen, vragen evenzeer veel aandacht maar niet primair van de ASD. De ASD waardeert het overigens zeer positief integraal kennis te hebben kunnen nemen van de plannen in de volle breedte van de uitwerking.

## **2) Concept liquidatieplan en vereveningsregeling Sociaal Werkbedrijf DSW**

Op 11-04-2019 heeft het Algemeen Bestuur van het Sociaal Werkbedrijf DSW opdracht gegeven het opheffingsproces te starten. Dit besluit is genomen in afstemming met de deelnemende gemeenten Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer. Op 01-01-2021 zullen de activiteiten van DSW worden overgenomen door het nieuwe, door de gemeente Zoetermeer op te zetten, werkbedrijf.

Het liquidatieplan is een technische uitwerking van de opheffing van het oude werkbedrijf. De medewerkers van DSW, en vooral de medewerkers uit de doelgroep Wsw en Nieuw Beschut werk, gaan over naar het nieuwe Werkbedrijf. De overgang zal volgens het plan zo gelijkmatig als mogelijk plaatsvinden en bestaande werklocaties zullen, voor zo ver mogelijk en vooruit voorzienbaar, behouden blijven. Voor de medewerkers Wsw, die vanwege wettelijke bepalingen niet in dienst kunnen treden bij een BV, is overeengekomen dat het formele werkgeverschap bij de afzonderlijke (betalende) gemeenten komt te liggen. Het materiële werkgeverschap, inclusief de dagelijkse aansturing, ligt in 2021 in handen van het nieuwe Werkbedrijf.

In het kader van de liquidatie van het Sociaal Werkbedrijf DSW is de ASD verzocht – in samenhang met de adviesaanvragen betreffende de organisatie inrichtingsplannen voor het nieuwe Werkbedrijf en de Inkomensondersteuning – de onderstaande vragen te beantwoorden:

- ***Zijn de belangen van de medewerkers Wsw en Nieuw Beschut voldoende meegewogen?***

De ASD is van mening dat de geformuleerde klantbenadering de betreffende doelgroepen adequaat omschrijft: *iedereen die zich kan ontwikkelen naar betaald werk (al dan niet met ondersteuning), onbetaald/vrijwilligerswerk kan doen of ondersteuning nodig heeft in het kader van activering richting participatie*. De ASD benadrukt dat uitstroom naar betaald werk in bepaalde gevallen nooit zal kunnen plaatsvinden. De ASD adviseert in de doelgroep beschrijving, waar nu vermeld staat *hoewel uitstroom naar zo veel mogelijk reguliere arbeid voorop staat*, dan ook toe te voegen dat betaald werk niet voor alle betrokkenen in beeld is. De ASD overweegt dat het voorliggende plan voor het overige in voldoende mate tegemoet komt aan de belangen van de medewerkers Wsw en Nieuw Beschut.

- ***Is de personele overgang van de medewerkers naar het nieuwe Werkbedrijf zorgvuldig voorbereid om dit zo eenvoudig mogelijk te laten verlopen?***

De ASD acht zich niet toegerust om deze vraag te kunnen beantwoorden. Een antwoord kan mogelijk na overleg met de direct betrokkenen wel worden geformuleerd, maar bij de uiteindelijke uitvoering zal pas blijken of de voorbereidingen voldoende zorgvuldig hebben plaatsgevonden. De ASD is

verbaasd over het gebruik van de term 'eenvoudig' in het perspectief van deze complexe en voor sommige betrokkenen zeer kwetsbare transitie. De ASD adviseert op dit punt de formulering aan te passen.

### **3) Organisatie inrichtingsplan Werkbedrijf**

In 2019 is de voorgenomen structuur van het nieuw op te richten Werkbedrijf gewijzigd, waardoor de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk elk een minderheidsaandeel van 1% in de BV zullen nemen. De gemeente Zoetermeer wordt voor 98% eigenaar. In het OIP is vastgelegd voor welke doelgroepen het nieuwe Werkbedrijf bedoeld is. Daarnaast zijn in het OIP de organisatiestructuur, het governance model en de procesinrichting (primaire, ondersteunende en administratieve processen) beschreven. Er zijn uitgangspunten voor het nieuwe Werkbedrijf opgesteld, zoals aansluiting met verschillende domeinen (o.a. Jeugd en WMO), simpel 'switchen' door cliënten, doelmatigheid en lerend ontwikkelen (o.a. door gebruik te maken van pilots).

Naar aanleiding van het OIP voor het nieuwe Werkbedrijf is de ASD verzocht zes gerichte vragen te beantwoorden:

- ***Is voldoende duidelijk geworden voor welke klantgroepen en doelgroepen het Werkbedrijf zal gaan werken?***

De ASD acht voldoende duidelijk in het OIP beschreven voor welke klant- en doelgroepen het Werkbedrijf zal gaan werken.

- ***Heeft het OIP Werkbedrijf voldoende oog voor de belangen van de meest kwetsbare personen?***

In het OIP wordt duidelijk dat er oog is voor de belangen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De ASD merkt op dat ook verantwoordelijkheid wordt gedragen voor een kleine maar uiterst kwetsbare groep medewerkers, waarvoor geldt dat er (nagenoeg) geen perspectief is op verkleining van de afstand tot de arbeidsmarkt. De ASD adviseert de erkenning en behartiging van de belangen van deze meest kwetsbare groep en bescherming van hun positie als werknemer expliciet op te nemen in de visie op het nieuwe Werkbedrijf. De ASD hecht hier in het bijzonder aan omdat juist voor deze groep geldt dat de maatschappelijke kosten van de inzet in het Werkbedrijf de baten altijd vergaand zullen overstijgen.

- ***Heeft u vertrouwen in de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening zoals het Werkbedrijf die (bijv. d.m.v. de inzet van de werkregisseur) zal leveren?***

Uit het OIP komt een veelomvattend en complex beeld van de rol van de werkregisseur naar voren. Om de beschreven doelstellingen te behalen is de rolvervulling van de werkregisseurs naar het oordeel van de ASD cruciaal. De ASD acht dan ook van groot belang de werkregisseurs vanuit de organisatie bij de uitvoering van hun rol als 'duizendpoot' krachtig ondersteuning te bieden en hen d.m.v. scholing en training goed voor de invulling van deze rol toe te rusten. In het OIP wordt het

gebruik van IPS als methode genoemd. Deze methode wordt met name ingezet voor begeleiding van mensen met psychische problematiek. De ASD is van mening dat daarnaast ook extra aandacht nodig is voor ondersteuning van en communicatie met klanten uit andere specifieke doelgroepen, zoals bijvoorbeeld mensen met autisme, met een verstandelijke beperking of met een migratie-achtergrond. De ASD adviseert dan ook om specifiek aandacht te besteden aan de omgang met mensen uit verschillende specifieke doelgroepen.

- ***Heeft u aanvullende adviezen hoe de kwaliteit van de dienstverlening te borgen?***

De ASD adviseert de werkregisseurs naast scholing ook terugvalmogelijkheden te bieden. Hierbij kan worden gedacht aan ondersteuning door specialisten. Daarnaast kan worden gedacht aan de inzet van methoden voor persoonlijke en groepsontwikkeling. Ook overweegt de ASD dat er sprake is van leertrajecten die gezamenlijk ingevuld zullen moeten worden en waarin evaluaties en intervisie een belangrijke rol kunnen spelen. Dat geldt ook voor de inzet van andere feedback methoden, zoals spiegelgesprekken met medewerkers en hun naasten.

- ***Draagt de opzet van het Werkbedrijf voldoende bij aan het bevorderen van een inclusieve arbeidsmarkt?***

De ASD is van mening dat de nieuwe opzet van het Werkbedrijf zeker kan bijdragen aan het bevorderen van een inclusieve arbeidsmarkt. De ASD adviseert passende meetinstrumenten in te zetten om na te kunnen gaan of dit doel ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

- ***Sluit de dienstverlening van het Werkbedrijf, voor zover bij u bekend, aan bij het wensbeeld van uw achterban?***

De ASD is van mening dat niet gesproken kan worden van een eenduidig wensbeeld van de achterban. Dit beeld wordt immers zeer individueel ingevuld. Wel kan gesteld worden dat (behoud van) arbeidsmatige inzet voor veel burgers met een afstand tot de arbeidsmarkt een belangrijke persoonlijke wens is en daarnaast ook voor hun rol en positie in de samenleving betekenisvol is. Voor een deel van de medewerkers, die ingezet worden in het Werkbedrijf of via het Werkbedrijf bij bedrijven of instellingen te werk worden gesteld, betekent de dienstverlening dat mogelijkheden in beeld komen die zonder deze inzet er vermoedelijk niet waren geweest. De ASD adviseert bij de verdere ontwikkeling van de dienstverlening extra aandacht te besteden aan aansluiting van specifieke groepen en domeinen, zoals onder andere de jeugdzorg en het beroepsonderwijs.

#### **4) Organisatie inrichtingsplan Inkomensondersteuning**

Bij de inrichting van het nieuwe Werkbedrijf door de gemeente Zoetermeer is bepaald dat werk en inkomen aangemerkt dienen te worden als aparte expertisegebieden, die in afzonderlijke organisatie inrichtingsplannen nader zijn uitgewerkt. Voor het domein Inkomensondersteuning wordt door de gemeente een nieuw team opgezet.

In dit kader is de ASD verzocht vijf gerichte vragen te beantwoorden:

- ***Heeft het OIP Inkomensondersteuning voldoende oog voor de belangen van de meest kwetsbare personen (in de breedste zin van het woord)?***

Met de in het OIP verwoorde uitgangspunten lijkt er naar de mening van de ASD sprake van een ontwikkeling in de goede richting. De ASD is van mening dat de verdere uitwerking van groot belang is om voldoende tegemoet te komen aan de belangen van de meest kwetsbare personen. De ASD vindt dat in de visie op dit punt ook tot uiting moet komen dat ook behoeften van klanten centraal dienen te staan. Met betrekking tot de in de OIP benoemde 'prestatienormen' adviseert de ASD expliciet vast te leggen dat deze de belangen van kwetsbare personen niet mogen schaden.

- ***Is voldoende duidelijk geworden hoe de samenhang tussen de expertisegebieden werk en inkomen eruit ziet?***

Ja, de afbakening en samenhang tussen de expertisegebieden is naar het oordeel van de ASD voldoende duidelijk. De ASD adviseert aan het onderscheid en de samenhang extra aandacht te besteden in de communicatie met belanghebbenden.

- ***Heeft u vertrouwen in de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening zoals inkomensondersteuning die (bijvoorbeeld d.m.v. de inzet van de regisseur inkomen) zal leveren?***

De ASD acht de toerusting van de regisseurs inkomen van groot belang. Dit betreft naast kennis ook vaardigheden in de omgang met mensen uit de klantdoelgroepen en ondersteuningsopties bij meer complexe zaken. Daarnaast acht de ASD goede samenwerking en communicatie voorwaardelijk voor een kwalitatief hoogwaardige dienstverlening. De ASD adviseert de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening de komende jaren op objectieve wijze te monitoren en deze zo nodig op geleide van de bevindingen aan te passen / te verbeteren. De ASD ziet graag een nadere uitwerking van de ontwikkelopgave(n) tegemoet.

- ***Draagt de opzet van Inkomensondersteuning voldoende bij aan het bevorderen van een meer integrale dienstverlening vanuit het sociaal domein?***

De scheiding van de domeinen werk en inkomen is naar het oordeel van ASD begrijpelijk en verdedigbaar. In hoeverre er op een geïntegreerde wijze invulling gegeven gaat worden aan de dienstverlening hangt onder meer af van hoe de samenwerking tussen de domeinen in de praktijk vorm en inhoud zal krijgen. De ASD meent dat uit het OIP voldoende naar voren komt dat integrale dienstverlening wordt beoogd en dit bij het inrichten van werkprocessen als leidend principe zal worden gehanteerd. De ASD adviseert met name de intakegesprekken op zodanige wijze vorm te geven, dat daarbij recht wordt gedaan aan het uitgangspunt van integrale dienstverlening en de mogelijkheden en behoeften van klanten – in de volle breedte, dus eventueel ook domein overstijgend – centraal staan.

- **Heeft u aanvullende adviezen hoe de kwaliteit van de dienstverlening te borgen?**

De ASD vraagt ten aanzien van inkomensondersteuning aandacht voor burgers die niet beschikken over mogelijkheden voor het gebruik van een computer en/of niet beschikken over afdoende computer- en/of taal- en leesvaardigheden. Voor een deel betreft dit mensen met een zintuiglijke beperking. Daarnaast voor een deel ook ouderen. De omvang van de betreffende groep burgers in Zoetermeer is naar verwachting enkele duizenden inwoners. De ASD adviseert de gemeente bij de inrichting van het dienstverleningsaanbod bij inkomensondersteuning en de werkprocessen op voorhand rekening met deze groep te houden en alternatieven (in de vorm van maatwerkondersteuning) aan te bieden.

De ASD adviseert met betrekking tot inkomensondersteuning actief te zoeken naar burgers met vormen van 'stille armoede'. De gemeente kan hierbij samenwerking zoeken met andere partijen, zoals woningcorporaties en maatschappelijke instellingen.

### **5) Vervolgtraject en procesafspraken**

De ASD bespreekt graag met leden van uw college ons advies, de voortgang van dit traject en de uitvoering, effecten en evaluatie van de aangegeven maatregelen. De ASD gaat er daarbij van uit bij de verdere uitwerking te worden betrokken en tussentijds over de voortgang te worden geïnformeerd. De ASD zal zich er voor inspannen bij verdere advisering over dit traject binnen de daarvoor bestaande mogelijkheden belanghebbenden te betrekken.

Met vriendelijke groet,

Namens de Adviesraad sociaal domein Zoetermeer



Valesca Kuling

waarnemend voorzitter ASD Zoetermeer