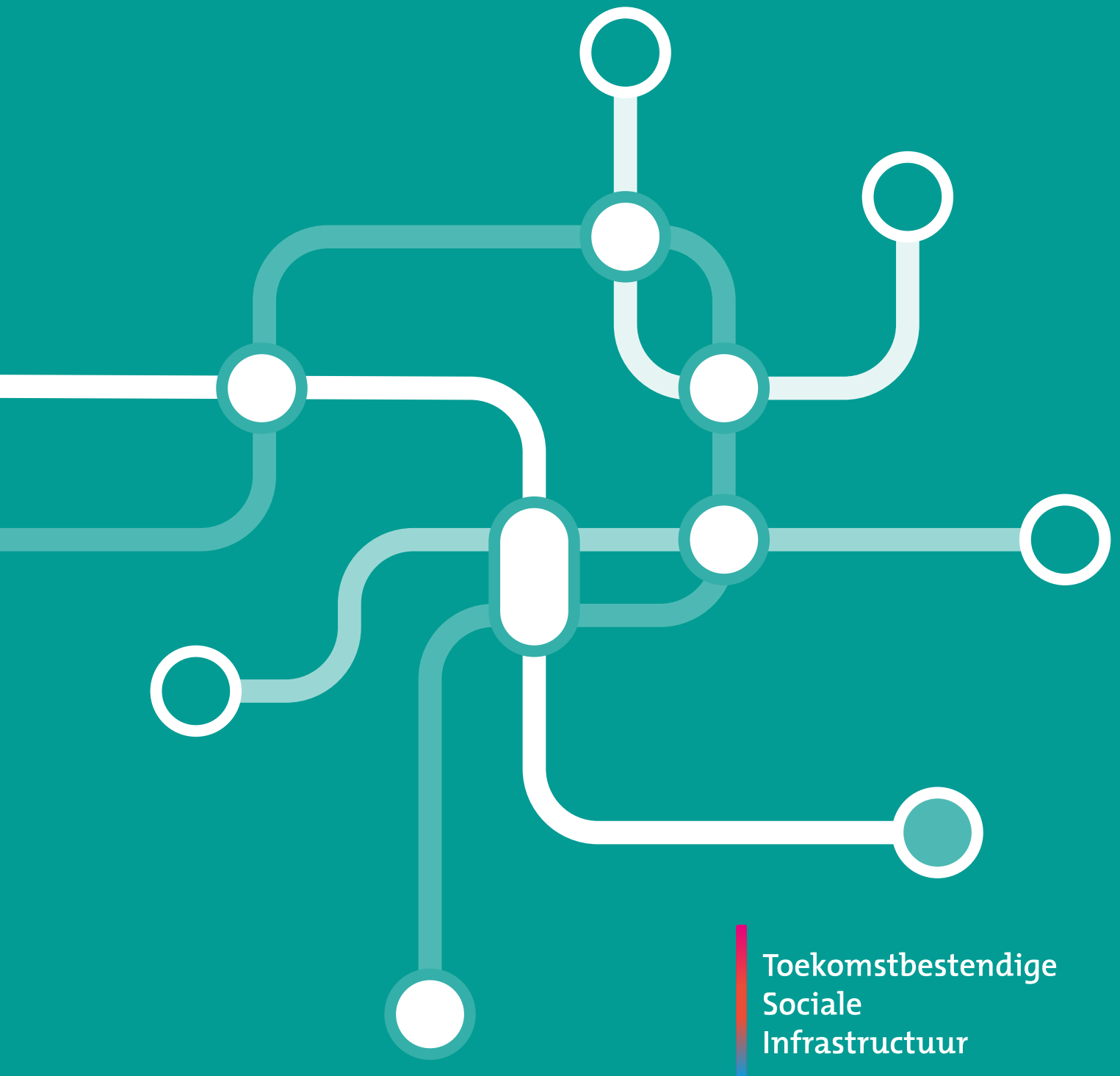


Reis naar een nieuwe sociale infrastructuur

De weg naar een toekomstbestendig
werkontwikkelbedrijf



Toekomstbestendige
Sociale
Infrastructuur

Inleiding

De weg naar een toekomstbestendig werkontwikkelbedrijf

Met honderd collega's werkzaam in het sociaal domein hebben we ons gebogen over de vraag hoe we het werkontwikkelbedrijf toekomstbestendig maken. In deze zoektocht vroegen we ons af wat nodig is om de weg ernaartoe transparant en begaanbaar te maken

Onderdeel van deze zoektocht was het gezamenlijk vormgeven van dit spoorboekje: een leidraad voor een toekomstbestendig, sociaal en maatschappelijk werk- en ontwikkelbedrijf. Dit gebeurde tijdens acht inspiratiesessies waar deelnemers samen in gesprek gingen over hoe de sociale infrastructuur naar werk kan worden versterkt. Deze sessies zijn georganiseerd en vormgegeven door VNG, Divosa en Cedris.

Uit de gesprekken kwam naar voren dat het onduidelijk is hoé een werkontwikkelbedrijf toekomstbestendig kan worden gemaakt, ondanks de vele rapporten over dit onderwerp. De grootste vraag was op basis van welke gemeentelijke visie en met welk te realiseren doel dit zou gebeuren.

De inwoner staat centraal bij de toekomstige sociale infrastructuur. Om dit te verwezenlijken is er vanuit de opdrachtgever – de gemeente – een integrale visie nodig over de toekomst van de sociale infrastructuur op werk en maatschappelijke participatie, waar het draait om wie het gaat: de inwoner met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.

Om te komen tot een efficiënte en effectieve aanpak met een perspectiefvolle toekomst, stelden we tijdens de sessies, dezelfde vragen. Wat nodig blijkt, is inzicht in de actuele situatie. Met andere woorden: er zou een foto per gemeente of regio moeten worden gemaakt om de huidige problematiek en werkwijze voor mensen met een

afstand tot de arbeidsmarkt, en de omvang ervan, duidelijk in kaart te brengen.

Deze foto zou inzicht moeten geven over de omvang van de problematiek en of de gemeente al dan niet tevreden is met de huidige resultaten en de middelen die daarvoor worden ingezet. Het huidige en toekomstige werkontwikkelbedrijf wordt hierbij als een van de middelen gezien om de gemeentelijke visie over de toekomst van het sociaal domein te realiseren.

In de scherpte van de discussie om te komen tot een nieuw te realiseren doel is altijd de vraag: wat zijn de consequenties als het huidige middel – het werkontwikkelbedrijf – niet meer bestaat? Hierdoor blijft de gemeente niet investeren in de huidige situatie, maar kan men toekomstgericht nieuwe doelen formuleren. En kunnen de middelen opnieuw worden gevormd.

Wanneer de noodzaak van het verander- en verbetertraject vaststaat én bestuurlijk een duidelijke visie en doel is geformuleerd, kan een spoorboekje worden gemaakt voor het traject. Hierbij is eenvoud in het vormgeven belangrijk, omdat zij die afstand hebben tot de arbeidsmarkt leidend zijn en niet de reorganisatie.

Tijdens de acht inspiratiesessies vroegen we ons steeds af: wat is de begaanbare route, wat is de noodzaak van de route en bovenal wat kunnen we voor de inwoner betekenen?

De impulsbudgetten zijn een uitstekend middel om in de loop van 2026 de plannen in dit spoorboekje vorm te geven. Hierbij presenteren we onze bijdrage aan het proces: de opbrengst van onze discussies met betrokkenen uit de praktijk.



Leeswijzer

Het spoorboekje is als volgt opgebouwd:

- 1. Het spoorboekje waarin de metafoor verder is uitgewerkt in visie, ontwikkelthema's, ontwikkelfasen, sturing en rollen.**
- 2. Een nadere analyse van deze onderdelen: de vertaling van de opbrengst van de acht inspiratiesessies.**
- 3. Een samenvatting van deze inspiratiesessies. Belangrijk vanwege de rode draden en zestien fundamentele vragen voor zelfreflectie.**
- 4. In de bijlage de presentaties uit de inspiratiesessies**

Veel leesplezier,

**Peter Benschop en
Ray Geerling**

Inhoud

Het Spoorboekje: ontwikkeling naar een toekomstbestendige sociale infrastructuur	5
---	----------

Deel 1: de metafoor	5
----------------------------------	----------

1. Bestemming: het gezamenlijke eindbeeld.....	5
---	----------

2. De Spoorlijnen: inhoudelijke ontwikkelthema's	6
---	----------

Spoorlijn A – Maatschappelijke participatie en inwoner & werk

Spoorlijn B – Organisatie en dienstverlening

Spoorlijn C – Governance en samenwerking

Spoorlijn D – Mens en vakmanschap

Spoorlijn E – Financiën en data

Spoorlijn F – Beginnen en monitoring

3. De Stations: ontwikkelfasen	8
---	----------

Station 1 – Verkennen en begrijpen

Station 2 – Ontwerpen en kiezen

Station 3 – Experimenteren en leren

Station 4 – Opschalen en verankeren

4. De dienstregeling: sturing en ritme	10
---	-----------

5. Rollen: wie zit waar in de trein?	10
---	-----------

Deel 2: de analyse	11
---------------------------------	-----------

1. Bestemming: het gezamenlijke eindbeeld	12
--	-----------

Kernwaarden van de bestemming (gedeelde ambities)

De rol van het werkontwikkelbedrijf

Regionale accenten en nuances

Geconstateerde spanningen (dilemma's)

2. Spoorlijnen	14
-----------------------------	-----------

Definitie van de sporen

Punten van eensgezindheid (gedeelde regionale basis)

Punten van variatie (regionale inkleuring)

Praktische laag (acties en instrumenten)

Kritische reflectie (adviseursperspectief)

3. Stations: ontwikkelfasen	16
--	-----------

Definitie

Punten van eensgezindheid: de gedeelde basis

Punten van variatie: regionale inkleuring

Praktische Laag: acties en instrumenten

4. De dienstregeling: sturing en ritme	18
---	-----------

Definitie

Punten van eensgezindheid: de gedeelde basis

Punten van variatie: regionale inkleuring

Praktische laag: acties en instrumenten

Kritische reflectie: adviseursperspectief

5. De rollen: wie zit waar in de trein?	20
Definitie	
Punten van eensgezindheid: de gedeelde basis	
Punten van variatie: regionale inkleuring	
Praktische laag: acties en instrumenten	
Kritische reflectie: adviseursperspectief	
Deel 3 Samenvatting inspiratiebijeenkomsten	22
Rode draden uit de gesprekken	23
De 16 fundamentele vragen voor zelfreflectie	24
Conclusie van de bijeenkomsten	25
SAMENVATTENDE PRESENTATIE	27

The background features a light blue-grey gradient. Overlaid on this are several teal-colored line art elements. These include horizontal, vertical, and diagonal lines that often turn at 90-degree angles, creating a network-like structure. Three white circles with teal outlines are placed at various points where these lines intersect or terminate. One circle is located near the top center, another is in the middle left, and the third is on the right side.

Het Spoorboekje:

ontwikkeling naar een
toekomstbestendige
sociale infrastructuur

1

Bestemming: het gezamenlijke eindbeeld

Waar werken we naartoe?

Een toekomstbestendige sociale infrastructuur waarbij:

- er geen universeel model bestaat voor een toekomstbestendig werkontwikkelbedrijf;
- de visie en oplossingen aansluiten op de sociale infrastructuur van de gemeente en regio;
- de inwoners en hun behoeften, mogelijkheden en talenten centraal staan;
- participatie, werk, zorg/maatschappelijke participatie en bestaanszekerheid zijn gecombineerd;
- we uitgaan van regionale verbondenheid en lokale verankering. De mogelijkheden van lokaal en regionaal functionerende partijen zetten we in als middel;
- de infrastructuur financieel houdbaar en organisatorisch wendbaar is. Demens staat centraal, boven het gemeentelijk financieel frame.

De Metafoor

De bestemming is een inclusieve, wendbare en duurzame sociale infrastructuur.

De spoorlijnen daarnaartoe

De stations tussen de spoorlijnen staan voor de ontwikkelfasen.

Hoe de treinen rijden, de dienstregeling, staat voor het ritme, governance en sturing in het proces.

Machinisten en reizigers bestaan uit het bestuur, professionals, inwoners en publieke en private partners.

Vragen voor reflectie

- Wat is de maatschappelijke meerwaarde van het werkontwikkelbedrijf binnen het gemeentelijk sociale domein en de regionale arbeidsmarkt?
- Wat betekent “toekomstbestendig” voor onze organisatie en regio?
- Welke waarden vinden we leidend?
- Hoe bepalen deze waarden de vormgeving van het proces en de infrastructuur?
- Hoe ziet onze sociale infrastructuur er idealiter in 2030/2035 uit?
- Voor welke doelgroep(en) heeft het werkontwikkelbedrijf primair een taak en functie? Voor welke doelgroep niet?
- Is het middel van het werkontwikkelbedrijf toereikend om de taken en doelen te bereiken?
- Welke elementen zijn essentieel om de komende tien jaar als werkontwikkelbedrijf relevant te blijven?
- Wat is het plan van aanpak om de visie op de sociale infrastructuur naar werk te realiseren voor een termijn van drieënhalve tot zeven jaar?

Actiepunten

- Ontwikkel een visie voor de komende vijf jaar voor een toekomstbestendige sociale infrastructuur voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Redeneer vanuit de behoefte van de inwoner en niet in de eerste plaats vanuit structuur of beschikbare financiën.
- Vertaal deze visie naar een beperkt aantal prioriteiten, deelonderwerpen en doelstellingen, bijvoorbeeld de inwoner met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.
- Bedenk vooraf hoe u inwoners en cliënten wilt laten participeren in het verander- en verbeterproces.

Producten

- Beschrijf wat u verstaat onder toekomstbestendig.
- Stel een gemeentelijke visie vast over de sociale infrastructuur naar werk voor de middellange en lange termijn.
- Formuleer de criteria hoe en waarop u de aankomende jaren de toekomstbestendigheid van het werkontwikkelbedrijf gaat beoordelen.

De Spoorlijnen: inhoudelijke ontwikkelthema's

Spoorlijn A

Beleid: Maatschappelijke participatie en inwoner & werk

- Van zorg/werk aanbieden, naar een talent- en ontwikkelgericht aanbod;
- Waarbij werk, leren, participeren, matchen en zorg in samenhang gebeurt (organisatie functionaliteiten);
- Denk aan: doorlopende ontwikkelpaden (zorg-beschut → regulier → hybride).

Spoorlijn B

Organisatie en dienstverlening

- In organisatie en dienstverlening gaan we van werkbedrijf naar werkontwikkelbedrijf, aanbod-gestuurd naar vraaggestuurd en wijk- en buurt-gericht.
- Definieer de poort van het sociaal domein (van triage en diagnose naar besluitvorming).
- Bepaal de toekomstige taak en functie van het werkontwikkelbedrijf.
- Ontwikkel daarnaast een vereenvoudigd en transparant dienstverleningsmodel. Beperk hierbij de overdrachtsmomenten van de klantreizen.
- Baseer een nieuw dienstverleningsmodel op vertrouwen en wederkerigheid voor zowel burgers als publieke en private organisaties.
- Maak een keuze tussen integraliteit en specifieke uitvoering van het sociaal domein.
- Onderzoek de samenwerking met werkgevers, private en publieke sociale organisaties en maatschappelijke partners.
- Durf de bestaande gemeentelijke sociale infrastructuur ter discussie te stellen.
- Ontwikkel een communicatieplan zowel gericht op de toekomstige visie van het sociaal domein als het imago van het werkontwikkelbedrijf. Maak dit communicatieplan gericht op betrokkenen, inwoners en deelnemende partijen.

Spoorlijn C

Governance en samenwerking

- Bepaal de opdrachtgever (gemeente) en laat de gemeentelijke bestuurlijke opdracht vaststellen.
- Zorg ervoor dat gemeente, werkontwikkelbedrijf en regio een gedeeld eigenaarschap hebben.
 - Het werkontwikkelbedrijf kan worden ingezet als onderdeel van de reguliere gemeentelijke organisatie met een integrale taakopdracht, of in opdracht van een zelfstandige organisatie met een specifieke taakopdracht. Zorg voor een heldere rol en taakverdeling: sturen, uitvoeren, beoordelen, leren en aanpassen.
- Neem de publieke waarde als gezamenlijk kompas. Hierbij vul je de waarde in door de focus op inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- Beschouw werkgevers als partners in de sociale infrastructuur
 - Een toekomstbestendige sociale infrastructuur kan niet zonder reguliere werkgevers.
 - Werkgevers zijn niet alleen het eindpunt van plaatsing of uitstroom, maar onderdeel van de ontwikkelketen voor inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt.
 - In de beweging van werkbedrijf naar werkontwikkelbedrijf verandert de relatie met werkgevers. Van vraagvolgend naar wederkerig. Van incidenteel naar structureel.
 - De samenwerking richt zich niet alleen op vacatures, maar ook op:
 - ▶ het gezamenlijk ontwikkelen van leer- en werkpaden
 - ▶ het anders organiseren van werk
 - ▶ het creëren van duurzame perspectieven voor inwoners én werkgevers
 - ▶ Werkgevers worden vroegtijdig betrokken bij het ontwerp van trajecten en arrangementen. Daarbij worden rollen, verwachtingen en opbrengsten expliciet gemaakt.
 - ▶ Werkgevers zijn daarmee geen externe partij, maar een structurele partner in de sociale infrastructuur naar werk.
- Organiseer eerst de beoogde dienstverlening en het proces. Baseer daar de organisatiestructuur op. Zie ook de handreiking van Berenschot.
- Knip het verhaal op in duidelijke kaders: constatering en analyse, verandering en implementatiefase.
- Maak een afgepaste tijdlijn met tussentijdse mijlpalen.

Spoorlijn D Mens en vakmanschap

- Creëer nieuwe rollen voor professionals. Denk aan coach, verbinder, ontwikkelaar, inspirator en motivator.
- Voor meer informatie zie spoor 3, P-wet in balans.
- Investeer in leiderschap, verandermanagement, leer- vermogen en vaardigheden.
- Maak gebruik van de ruimte in de participatiewet om te experimenteren.
- Richt het implementatieplan in vanuit het idee dat het gaat om een verander- en verbeterproces.
- Richt je op het totale proces van opdrachtgever en opdrachtnemer.

Spoorlijn E Financiën en data

- Ga van kosten van re-integratie, matching en begeleiding naar waardecreatie per inwoner - zie rapport Significant 2025. Houd hierbij als uitgangspunt dat de uitvoering van het sociaal domein geld mag kosten en winst geen doel op zich is.
- Houd rekening met meervoudige opbrengsten (sociaal, economisch, maatschappelijk). Gebruik hierbij de maatschappelijke kosten-batenanalyse van Berenschot.
- Maak een businessplan nadat doelgroepaanpak, dienstverlening en proces van functionaliteiten helder zijn. Gebruik dit als dwingende volgorde.
- Stuur het veranderproces op basis van datagedreven analyses.
- Maak gebruik van wat er al is: zoals de benchmark van Divosa, sectorinformatie van Cedris, Ken je gemeente, Ontwikkeling arbeidsmarkt UWV, CBS-rapportages, Movisie, Berenschot, Radar en CPB. Werk als mogelijk samen met bureau Onderzoek en Statistiek van de gemeente.

Spoorlijn F Beginnen en monitoring

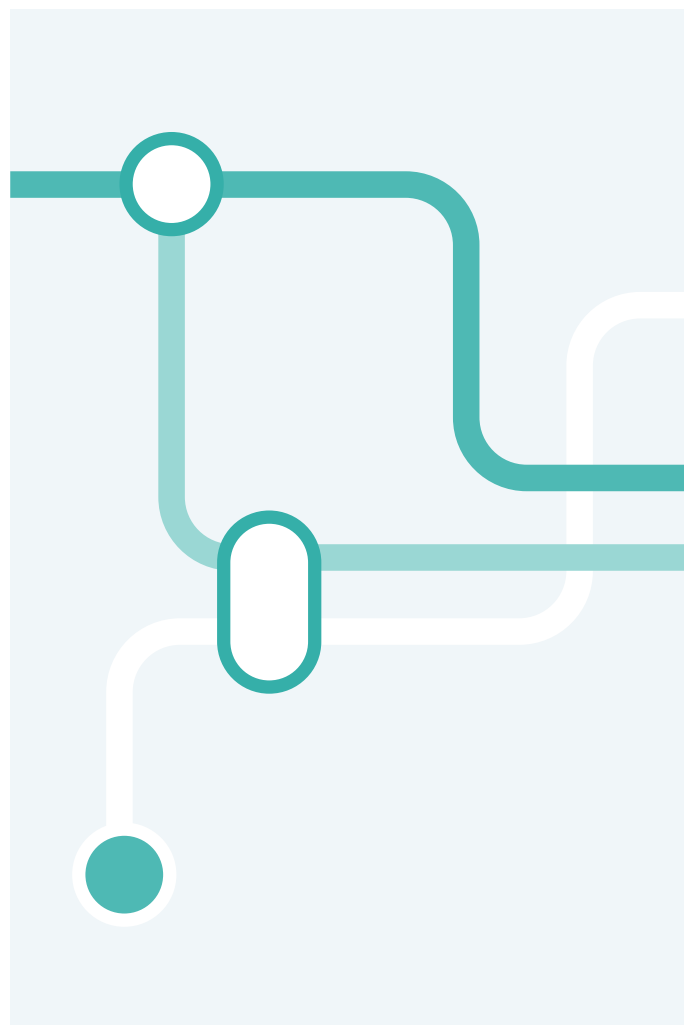
- Begin klein, leer en schaal op.
- Start met pilots of kleine projecten.
- Monitor behalve op resultaat ook op samenwerking en vertrouwen.
- Gebruik beschikbare data en benchmarks om het proces te sturen.
- Ontwikkel een dashboard met relevante KPI's, maar beperk deze in aantal en omvang.
- Evalueer geregeld en stuur bij waar nodig.

Reflectievragen bij de spoorlijnen:

- Is er een volstrekt helder beeld over de ontwikkel-, leer- en werklijnen? Sluiten de leerlijnen nog aan bij de behoefte en krapte op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld bij de ontwikkelingen rondom artificiële intelligentie?
- Zijn de doelgroepen en rollen van organisaties en professionals helder?
- Is duidelijk wie wat doet en met welk resultaat? Zijn de overdrachtmomenten hierbij duidelijk gedefinieerd?
- Is er een veranderplan voor zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer op basis van een beleidsmatige en uitvoeringsgerichte aanpak, vertrouwen en samenwerking?
- Is het financieel plan en de risicoanalyse mede gebaseerd op de maatschappelijke opbrengst (en de kosten)?
- Is er een plan voor een (vernieuwde) werkgeversbenadering? Breng de behoeften van werkgevers in de regio in beeld. Richt deze op personeelsvraagstukken én op ontwikkelcapaciteit, leer-werkconstructies en het anders organiseren van werk.
- Hoe worden reguliere werkgevers structureel betrokken als partner in ontwikkeling binnen de sociale infrastructuur naar werk?
- Hoe kies je de juiste KPI's en monitor je de juiste aspecten?
- Hoe zorg je ervoor dat de verandering beklijft en niet afhankelijk is van externe adviseurs? En dat de deskundigheid van het proces gaat landen in de organisatie?
- Zijn de randvoorwaarden voor realisatie helder in beeld gebracht? Denk aan de publieke financiën, de behoefte van de inwoner, arbeidsmarktontwikkelingen, de demografische samenstelling van de gemeente en regionale governancestructuur?
- Hoe kies je de juiste KPI's en monitor je de juiste aspecten?
- Hoe zorg je ervoor dat de verandering beklijft en niet afhankelijk is van externe adviseurs? En dat de deskundigheid van het proces gaat landen in de organisatie?
- Zijn de randvoorwaarden voor realisatie helder in beeld gebracht? Denk aan de publieke financiën, de behoefte van de inwoner, arbeidsmarktontwikkelingen, de demografische samenstelling van de gemeente en regionale governancestructuur?

3

De Stations: ontwikkelfasen



Station 1 Verkennen en begrijpen

Vraag:
Waar staan we nu? Zet hierbij de nulmeting af tegen het beoogde doel in de toekomst.

- Maak een analyse van de huidige sociale gemeentelijke/regionale infrastructuur.
- Maak een SWOT-analyse van aanpak, doelgroepen, kosten/opbrengsten en proces, en breng ook de huidige samenwerking in beeld en de mate van vertrouwen in elkaar.
- Zorg voor een gedeeld probleembeeld tussen de deelnemende partijen.
- Bepaal de noodzaak tot verandering; is er een urgentie te benoemen?
- Breng de huidige successen in de uitvoering van de taken in beeld en borg deze.
- Wat zijn de huidige resultaten van het werk-ontwikkelbedrijf?
- Voldoet het bedrijf aan de huidige bestuurlijke opdracht?
- Wat zijn de exacte resultaten van het bedrijf en hoe verhouden deze zich ten opzichte van de gemeentelijke bestuurlijke opdracht?

Producten:
Startfoto sociale gemeentelijke en regionale infrastructuur:

- Wie zijn de doelgroepen die een beroep doen op het sociaal domein?
- Wat is het huidige proces van dienstverlening (op basis van taak en doelstelling)?
- Wat is de gemeentelijke en regionale arbeidsmarktsituatie? Gebruik hiervoor bestaande periodieke rapporten.
- Hoe zien de geldstromen eruit? Benut de handreiking van Berenschot.
- Maak een financiële prognose van drieënhalve jaar en zeven jaar zonder verandering en gebaseerd op de veranderende doelstelling.
- Brengt trends in kaart (o.a. digitalisering, AI en datagedreven werken).
- Licht huidige successen uit (specifiek maken en afzetten tegen het ingezette middel).
- Maak bestaande en te verwachten knelpunten specifiek.



Station 2 Ontwerpen en kiezen

Vragen:

- Wat gaan we anders doen en is de noodzaak van verandering wel aanwezig?
- Welke governancestructuur is noodzakelijk en het meest effectief?
- Welke organisatievorm ondersteunt het nieuw ontworpen proces en dienstverleningsmodel het beste? Ga eerst het proces na, dan de structuur.

Producten

- Creëer een ontwikkel-, verander-, en verbeteragenda van twee tot vier jaar.
- Maak hierbij heldere keuzes per spoorlijn, opgeknipt in deelstations.
- Ontwerp nieuwe arrangementen op basis van geprognosticeerde behoeften, taken en bestuurlijke doelstellingen.
- Maak keuzes in rollen en partners. Focus hierbij op de inwoner met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.
- Bepaal prioriteiten, waarbij het de kunst is om klein te beginnen en niet te groots te reorganiseren.

Station 3 Experimenteren en leren

Vraag:

Wat werkt wel en niet – in de praktijk?

Denk aan:

- Proeftuinen en pilots (van beperkte omvang en duur);
- Lerende governance;
- Bijsturen op basis van data, praktijkervaring en maatschappelijke verandering.

Producten

- Gebruik werkende pilots, simpele ideeën en initiatieven;
- Kort en bondige leer-, reflectie- en resultaatrapportages;
- Visualisering van het voortgangsproces in de organisatie.

Station 4 Opschalen en verankeren

Vraag:

Wat maken we structureel?

- Borg succesvolle aanpakken op een inzichtelijke wijze;
- Pas structuren, financiering en afspraken aan;
- Introduceer nieuwe standaardwerkwijzen, pas klantreizen aan et cetera.

Producten

- Realiseer aangepaste en vereenvoudigde beleids- en uitvoeringskaders. Heroverweeg de besluit- en beslisprocessen.
- Maak structurele samenwerkingsafspraken met derde partijen (contractmanagement).

4

De dienstregeling: sturing en ritme

- **Strategisch overleg over de koers en keuzes, een á twee keer per jaar.**
- **Tactisch overleg over voortgang van de spoorlijnen, ieder kwartaal.**
- **Operationeel leren van de praktijk en data, continu.**

Kernprincipes

- Niet alles tegelijk;
- Ritme boven incident;
- Leren is sturen;
- Balans tussen kwaliteit en snelheid;
- Ontwerpfase vraagt andere expertise dan implementatiefase.

Producten

- Zorg voor een ontwerp van de realisatie. Denk aan een tijdbalk voorzien van mijlpalen.
- Beschrijf vooraf de wijze waarop de deelopdrachten moeten worden gerealiseerd.

5

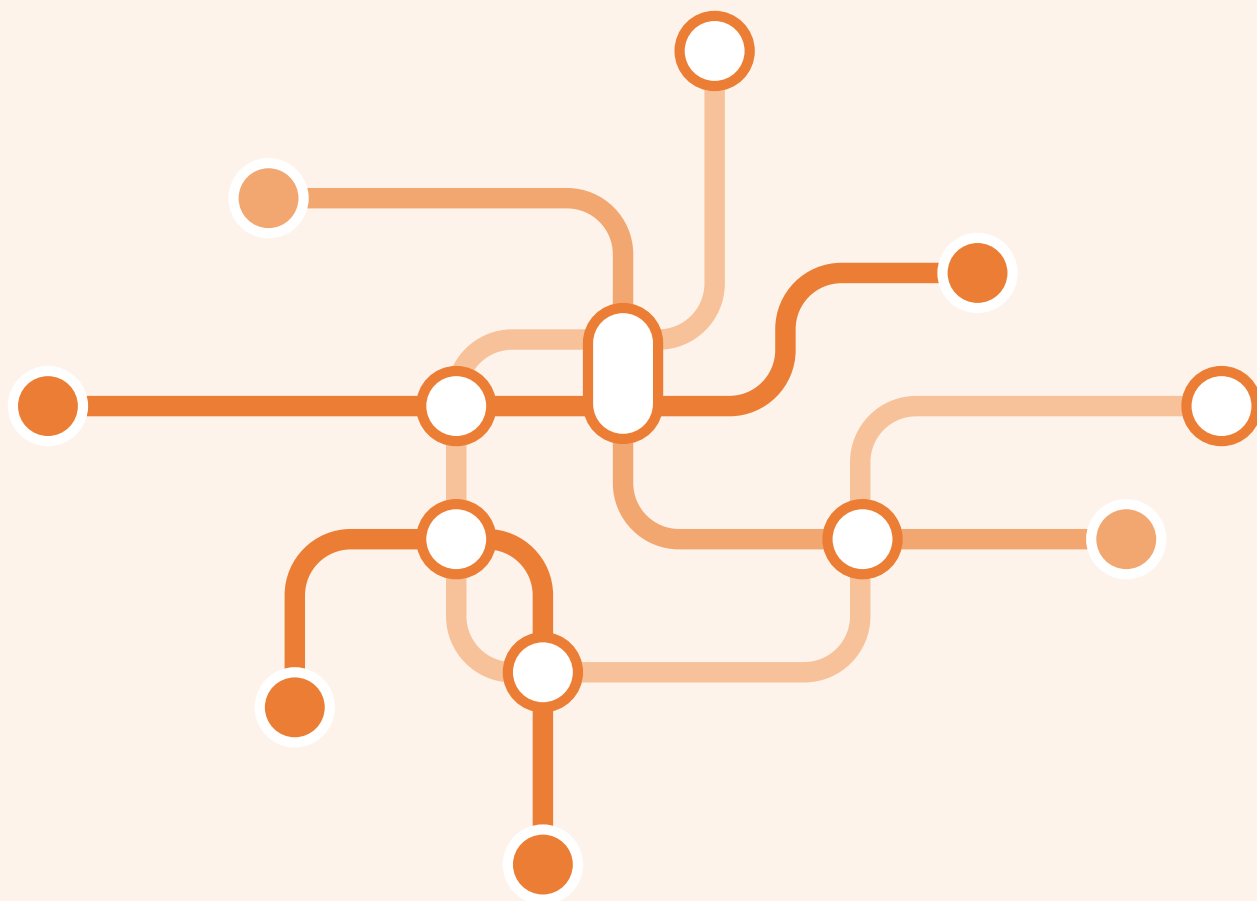
Rollen: wie zit waar in de trein?

Rol

Bestuur
Directie
Professionals
Inwoners
Partners

Verantwoordelijkheid

Bestemming en randvoorwaarden
Vertalen naar spoorlijnen
Ontwikkelen en uitvoeren
Co-creatie en feedback
Verbinden en versterken



Deel 2: de analyse

De ontwikkeling van een sociale infrastructuur bestaat uit een traject waarin bestemming, spoorlijn, stations en rollen belangrijke onderdelen zijn. Hieronder zijn deze onderdelen uitgewerkt op basis van analyses van de gespreksverslagen uit de inspiratiesessies uit de regio's Utrecht, Zwolle, Alkmaar en Helmond.

1

Bestemming: het gezamenlijke eindbeeld

De bestemming wordt gezien als een set van principes en ambities die richting geven aan de transformatie. De inzichten opgedaan uit de sessies zijn hieronder samengevat:

Kernwaarden van de bestemming (gedeelde ambities)

Inclusiviteit als standaard

Een samenleving waarin iedereen die wil kan meedoen op zijn eigen manier. Hierdoorervaagt het onderscheid tussen 'doelgroepen' en de 'rest van de samenleving'.

Talentontwikkeling boven tekortkomingen

Het benutten van de talenten en de ontwikkelingsmogelijkheden van de inwoners staan centraal, niet het beheersen van de beperkingen.

Nabijheid en laagdrempeligheid

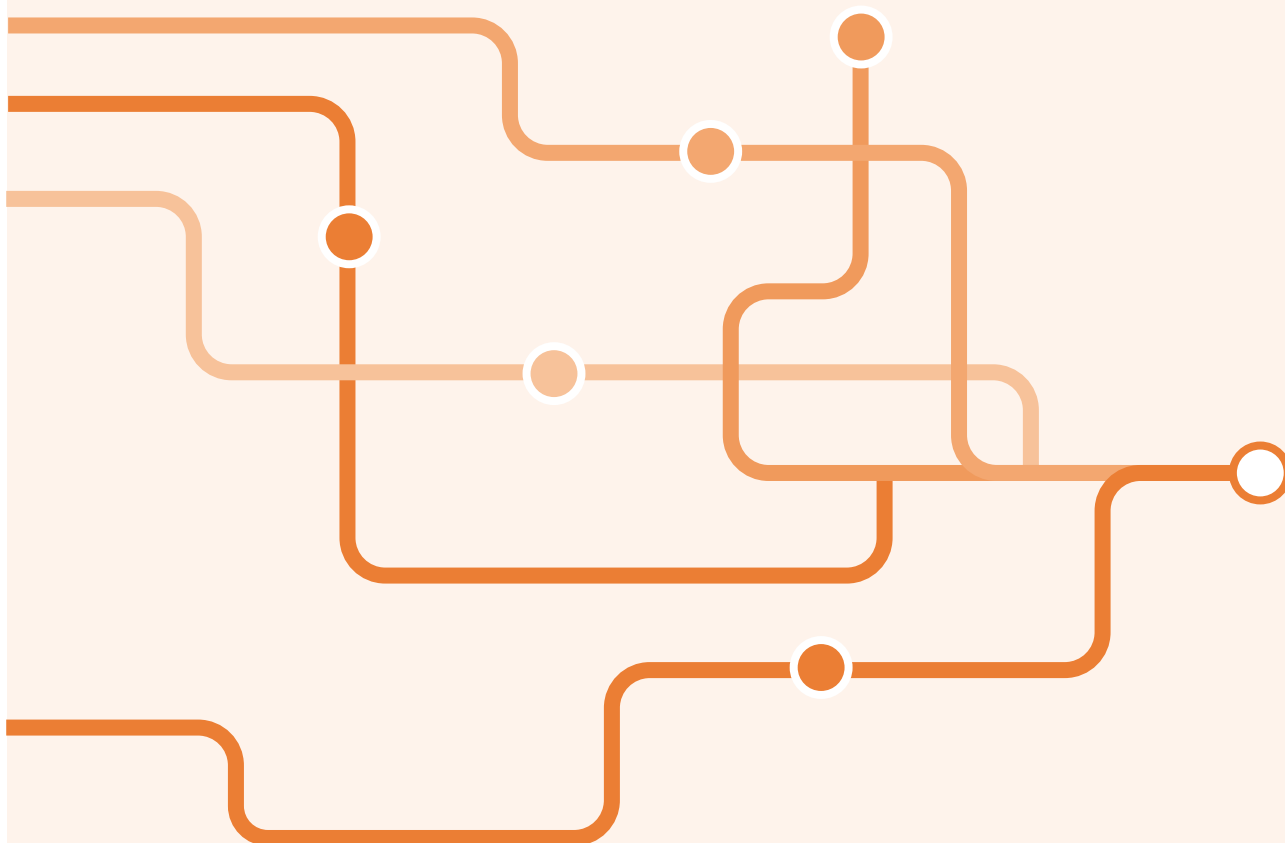
De ondersteuning is aanwezig in de haarvaten van de wijk, dichtbij de leefwereld van de inwoner.

De rol van het werkontwikkelbedrijf

Ingebed:

Het werkontwikkelbedrijf is een integraal onderdeel van de socialeinfrastructuur naar werk. Geen geïsoleerde uitvoeringsinstantie. De rol van het werkontwikkelbedrijf moet passen binnen de kerntaken en visie op het sociaal domein.

- Vliegwiel voor participatie: Het bedrijf fungeert als expertisecentrum voor werk en ontwikkeling voor de gehele regio.
- Hybride werkvormen: Er is een vloeiende overgang tussen beschut werk, sociale ondernemingen en de reguliere arbeidsmarkt.



Regionale accenten en nuances

Regio	Accent in de Bestemming
Midden	Sterke focus op wijkgerichte aanpak en verbinden van het sociaal domein met de lokale economie.
Oost	Nadruk op de betekenis van werk en het creëren van een 'ecosysteem' waarin onderwijs, zorg en werk samenkomen.
Noord	Focus op het vereenvoudigen van de toegang (één deur voor de inwoner) en het wegnemen van onnodige barrières die zijn ontstaan door bureaucratie.
Zuid	Transitie van een traditioneel 'werkbedrijf' naar een breder ontwikkelcentrum dat ook maatschappelijke participatie faciliteert.

Geconstateerde spanningen (dilemma's)

Vrijblijvendheid versus verplichting:

Hoe verhoudt de gewenste 'ontwikkeling vanuit talent' zich tot de wettelijke plicht en handhaving?

Financiële houdbaarheid:

Hoe borgen we de publieke waarden binnen de huidige krappe budgettaire kaders van gemeenten?

Schaalgrootte:

Hoe combineren we de kracht van een groot regionaal werkontwikkelbedrijf met de noodzaak van kleinschalige, lokale aanwezigheid?

2

Spoorlijnen

De spoorlijnen vormen de inhoudelijke ‘rails’ waarlangs de transformatie naar een toekomstbestendige sociale infrastructuur beweegt. In de gesprekken tussen de regio’s Utrecht, Zwolle, Alkmaar en Helmond is gezocht naar de balans tussen de huidige systematiek en de gewenste nieuwe werkwijze.

Definities van de sporen

Spoor A:

Beleid: Inwoner & werk/participatie (talentgericht)

Spoor B:

Organisatie en dienstverlening (vraag- en wijkgericht)

Spoor C:

Governance en samenwerking (gedeeld eigenaarschap)

Spoor D:

Mens en vakmanschap (nieuwe rollen)

Spoor E:

Financiën en data (meervoudige waarde)

Spoor F:

Beginnen en monitoring (pilots en dashboards)

Punten van eensgezindheid (gedeelde regionale basis)

Van systeem naar mens

Het vertrekpunt is het talent en de behoefte van de inwoner. Niet de beperking of het beschikbare aanbod van het werkontwikkelbedrijf.

De professional als coach

Er is consensus dat de rol van de werkbegeleider/consulent verschuift van ‘controleur’ naar ‘coach’ en ‘verbinder’.

Inwoner-centrale keten

De sociale infrastructuur moet een gesloten keten vormen (zorg-begeleiding-werk), waarbij onderscheid tussen wetten – denk aan Wmo/Participatiewet - niet merkbaar mogen zijn voor de inwoner, dus in de dienstverlening.

Data-ondersteuning

Er is behoefte aan dashboards die maatschappelijke impact en ‘zachte’ groei inzichtelijk maken. Sturen op louter financiële output (uitstroom) is onvoldoende.

Punten van variatie (regionale inkleuring)

De verschillen zitten niet in de visie, maar in de strategische inkleuring van die visie en de relatie met de omgeving in de regio:

Thema	Midden	Oost	Noord	Zuid
Locatiebeleid	Diepe integratie in buurtteams/wijk	Focus op hybride leer-werkplekken	'Eén herkenbare deur' voor de regio	Centraal 'Ontwikkelcentrum'
Samenwerking	Economische focus en sociale basis	Sterke as met onderwijs (mbo)	Harmonisatie van zes gemeenten	Focus op verbinding met de zorg
Governance	Werkontwikkelbedrijf als vliegwiel in de wijk	Focus op sturingsmodellen (GR/NV)	Uitvoering én beleid bij één partij	Transitie van werk naar ontwikkelbedrijf
Profilering	Maatschappelijke waarde in de buurt	Ecosysteem van participatie	'Logoloos' richting werkgevers	Zichtbaarheid van waardecreatie

Praktische laag (acties en instrumenten)

Ontwikkelpaden (spoor A)

Het uitschrijven van concrete klantreizen van beschut werk naar leer-werkplekken bij reguliere werkgevers.

Performance marketing (spoor B)

Inzetten op imagoverbetering om het stigma van 'de sociale werkplaats' te doorbreken en partnerschappen aan te trekken.

De 'Nul-meting-foto' (spoor E)

Het maken van data-gedreven analyses van de populatie

(loonwaarde, multi-problematiek) om toekomstige capaciteit te voorspellen.

Regionale impact-platforms (spoor C/E)

Het toewijzen van SROI-stromen naar bedrijven die aantoonbaar inclusief werken.

Pilots 'samen aan de slag' (spoor F)

Voordat de structuur aangepast wordt kleinschalige experimenten met het ontschotten van budgetten.

Kritische reflectie (adviseursperspectief)

Hoewel de 'spoorlijnen' op papier logisch zijn, leggen de verslagen een fundamentele spanning bloot:

1. De governance-paradox

Men wil wendbaarheid (Spoor B) en innovatie (Spoor D), maar houdt vaak vast aan rigide sturingsstructuren (GR/NV) uit angst voor verlies van controle over de financiën.

2. Opleiding versus productie

De transformatie naar een werkontwikkelbedrijf vraagt om enorme investeringen in vakmanschap (Spoor D), terwijl de productie-output van het werkontwikkelbedrijf vaak nodig is om de begroting sluitend te krijgen.

3. Data-honger versus privacy

Er is een grote roep om integrale data-analyses (Spoor E), maar in de praktijk blokkeren privacy-protocollen tussen de 'eigen kokers' van zorg en werk de gewenste doorbraken.

Advies: stop met praten over de structuur (de wagons) totdat het proces (de rails) werkelijk op de inwoner is ontworpen. De variatie in governance is vaak een symptoom van het nog niet durven ontschotten van de financiële middelen.

3

Stations: ontwikkelfasen

De stations representeren de voortgang van de reis. Waar de spoorlijnen de inhoudelijke thema's zijn, bepalen de stations de fasering: van de eerste verkenning tot de uiteindelijke borging in de organisatie.

Definitie

Station 1 verkennen en begrijpen

Nulmeting, SWOT-analyse en data-foto.

Station 2 ontwerpen en kiezen

Visievorming en het maken van scherpe strategische keuzes.

Station 3 experimenteren en leren

Proeftuinen, pilots en kort-cyclisch bijsturen.

Station 4 opschalen en verankeren

Succesvolle pilots omzetten in structureel beleid en financiering.

Punten van eensgezindheid: de gedeelde basis

'Begin klein, schaal op'

Iedere regio benadrukt dat een 'big bang' niet werkt. Pilots zijn essentieel om vertrouwen te winnen bij zowel professionals als bestuurders.

Eerst proces, dan structuur

Men is het erover eens dat je niet moet beginnen bij de organisatievorm (GR, NV, etc.), maar bij de vraag welke functies en processen nodig zijn voor de inwoner.

Monitoring is meer dan cijfers

Er is brede consensus dat we naast harde KPI's (uitstroom) ook 'zachte' factoren moeten meten. De groei van zelfvertrouwen bij de inwoner en de kwaliteit van samenwerking zijn belangrijke punten.

Punten van variatie (regionale inkleuring)

De variatie zit vooral in de ‘volwassenheid’ van de huidige stationsfase:

Station	Midden	Oost	Noord	Zuid
Huidige status	Sterk in Station 2/3 (ontwerp wijkgerichte aanpak)	Focust op Station 1 (scherpe nulmeting & data-foto)	Bezig met Station 4 (harmonisatie na fusie)	Zoekend in Station 2 (visie op breed sociaal domein)
Tempo	Wil versnellen via pilots in de buurtwaarde in de buurt	Kiest voor een degelijke, data-gedreven voorbereiding	Moet tempo maken door politieke druk/fusie-afspraken	Gebruikt impulsgeelden voor kort-cyclische experimenten
Focus	Heeft participatie in de sociale basis	Verbindt met onderwijs/arbeidsmarkt	Harmonisatie van beleid tussen zes gemeenten	Transitie van ‘werk’ naar ‘ontwikkelen’

Praktische Laag: acties en instrumenten

Station 1: de ‘foto van de regio’

Zet externe bureaus (bijv. Berenschot) in of gebruik eigen data-analisten om de instroom en loonwaarde-ontwikkeling van de populatie over 5-10 jaar te voorspellen.

Station 2: strategische keuzematrix

Benoem expliciet wat het werkontwikkelbedrijf niet meer doet. Bijvoorbeeld bepaalde productieactiviteiten die niet meer bijdragen aan ontwikkeling.

Station 3: feedback-loops

Organiseer maandelijkse sessies waarbij uitvoerders direct aan beleidsmakers teruggeven welke regels in de praktijk belemmerend werken.

Station 4: borgingsprotocol

Pas inkoopkaders en subsidiebeschikkingen aan, zodra een pilot succesvol blijkt. Zo voorkom je ‘eeuwige pilots’. Kritische reflectie (adviseursperspectief)

De analyse van de stappenplannen legt twee grote risico's bloot:

- 1. De ‘station 1’-verslaving:** sommige regio's blijven te lang hangen in analyseren en nulmetingen maken. Er is een angst om te kiezen (Station 2) zonder ‘volledige’ data, terwijl de praktijkervaring (Station 3) vaak meer leert dan de spreadsheet.
- 2. Het gat na station 3:** veel pilots mislukken niet door de inhoud, maar omdat er vooraf niet is nagedacht over Station 4. Dat wil zeggen, als een pilot slaagt, is er vaak geen budget of politiek mandaat om het ‘echte’ systeem – de structurele financiering – aan te passen.
- 3. Planningsoptimisme:** de verslagen tonen een enorme ambitie, maar onderschatten vaak de tijd die nodig is om vakmanschap (Spoorlijn D) te veranderen. Een nieuwe visie is in een middag geschreven, maar een nieuwe werkwijze kost jaren.

Advies: Maak Station 4 al onderdeel van het ontwerp in Station 2. Spreek van tevoren af: ‘Als deze pilot op deze drie criteria slaagt, passen we de verordening aan.’ Hiermee voorkom je dat innovatie strandt in vrijblijvendheid.

4

De dienstregeling: sturing en ritme

De dienstregeling bepaalt het ritme van de transformatie. Het gaat hier niet om de inhoud, maar om de ‘cadans’ van overleg, besluitvorming en bijsturing. Uit de verslagen blijkt dat het vasthouden aan een ritme vaak lastig is door de waan van de dag (incidenten in de uitvoering of politieke druk).

Definitie

Volgens het Spoorboekje bestaat de dienstregeling uit drie niveaus van sturing:

Strategie

waarin de bestemming wordt herijkt en er grote koerswijzingen plaatsvinden, één á twee keer per jaar.

Tactiek

waar de voortgang wordt gemonitord en barrières op de spoorlijnen worden weggenomen, per kwartaal.

Operationeel

wordt er geleerd in de praktijk, pilots geëvalueerd en data-gedreven bijgestuurd. Dit vindt continu plaats.

Punten van eensgezindheid: de gedeelde basis

Ritme boven incident:

Er is een sterke behoefte om vast te houden aan een structurele overlegcyclus en niet meer te reageren op elk politiek incident.

Leren is sturen:

Sturing gaat ook over ‘wat hebben we geleerd van de pilots?’, en niet alleen over ‘liggen we op schema?’ Feedback uit de uitvoering moet direct de tactische laag bereiken.

Bestuurlijk commitment:

Zonder een wethouder en directie die de ‘dienstregeling’ bewaken, verzandt het traject in losse projecten zonder samenhang.

Beperk de dashboard-honger:

De roep om data is groot, maar men is het erover eens dat een dashboard compact moet blijven (max. 5-10 kritische KPI's) om werkbaar te blijven.

Punten van variatie (regionale inkleuring)

De variatie zit vooral in de ‘volwassenheid’ van de huidige stationsfase:

Station	Midden	Oost	Noord	Zuid
Huidige status	Sterk in Station 2/3 (ontwerp wijkgerichte aanpak)	Focust op Station 1 (scherpe nulmeting & data-foto)	Bezig met Station 4 (harmonisatie na fusie)	Zoekend in Station 2 (visie op breed sociaal domein)
Tempo	Wil versnellen via pilots in de buurtwaarde in de buurt	Kiest voor een degelijke, data-gedreven voorbereiding	Moet tempo maken door politieke druk/fusie-afspraken	Gebruikt impulsgeelden voor kort-cyclische experimenten
Focus	Heeft participatie in de sociale basis	Verbindt met onderwijs/arbeidsmarkt	Harmonisatie van beleid tussen zes gemeenten	Transitie van ‘werk’ naar ‘ontwikkelen’

Praktische laag: acties en instrumenten

Wat wordt er concreet ingezet om het ritme te bewaken?

Kwartaal-reviews

Het introduceren van ‘spoorlijn-updates’ waarbij per thema (A t/m F) kort de voortgang en belemmeringen worden gerapporteerd aan de stuurgroep.

Compacte dashboards

Gebruik van voorbeelden (zoals het Rivierenland-model) die zowel harde cijfers (loonkostensubsidie) als zachte cijfers (tevredenheid/ontwikkeling) tonen.

Feedback-loops met uitvoering

Maandelijks ‘leersessies’ organiseren waarbij professionals casuïstiek bespreken die systeemfouten blootlegt.

Scenario-planning

Vertaal landelijke trends (zoals het ‘ravijnjaar’) naar lokale scenario’s om bestuurders tijdig voor te bereiden op financiële bijsturing.

Kritische reflectie: adviseursperspectief

De ‘dienstregeling’ is op papier vaak het zwakste onderdeel van de transformatie:

1. De planning-realisatie kloof

Er is veel ‘planningsoptimisme’. Men onderschat structureel de tijd die nodig is om de cultuur te veranderen. De dienstregeling wordt vaak te strak gepland, waardoor vertragingen direct leiden tot politieke onrust.

2. Angst voor ‘zachte’ data

Hoewel iedereen zegt te willen sturen op maatschappelijke waarde, valt men bij spanning direct terug op de vertrouwde financiële overzichten. Dit blokkeert de transformatie naar een werkontwikkelbedrijf.

3. Vrijblijvendheid in de keten

De dienstregeling geldt vaak alleen voor het werkontwikkelbedrijf, terwijl de ketenpartners (zorg, onderwijs) hun eigen ritme aanhouden. Als de aansluiting tussen deze dienstregelingen ontbreekt, strandt de inwoner op het perron.

Advies: behandel de dienstregeling niet als statisch document, maar als ‘levend’ instrument. Plan expliciet tijd in voor vertragingen en wees transparant over wat het kost om de kwaliteit van de transformatie te bewaken.

5

De rollen: wie zit waar in de trein?

De transformatie van een werkontwikkelbedrijf vereist heldere taken en verantwoordelijkheden. In de metafoor van het Spoorboekje bepaalt de rolverdeling wie de koers bewaakt, wie de kaartjes controleert en wie de rails onderhoudt. Uit de regionale praktijk blijkt dat rolverwarring een van de grootste vertragende factoren is.

Definitie

De machinist (project-leiding/management):

Verantwoordelijk voor de uitvoering van de dienstregeling en het behalen van de mijlpalen op de zes spoorlijnen.

De conducteur (coach/begeleider)

De schakel tussen het systeem en de inwoner. Deze rol verschuift van 'controleren op rechtmatigheid' naar 'begeleiden naar ontwikkeling'.

De stationschef (bestuur/directie)

Faciliteert de randvoorwaarden, bewaakt de politieke koers en zorgt voor de aansluiting met andere vervoerders (ketenpartners).

De reiziger (inwoner/medewerker)

Het middelpunt van de reis. De transformatie slaagt alleen als de reiziger zelf de bestemming (mede) bepaalt.

Punten van eensgezindheid: de gedeelde basis

Van controle naar vertrouwen: de rol van de professional (de conducteur) moet veranderen. Er is meer mandaat nodig in de uitvoering om maatwerk te kunnen leveren zonder voor elk besluit terug te moeten naar de stationschef.

Integraal werken: rollen mogen geen silo's zijn. De 'trein' rijdt alleen als de machinist weet wat er in de wagons gebeurt en de stationschef de weg vrijmaakt.

Eigenaarschap bij de inwoner: de inwoner is niet langer een 'passagier' die passief wordt vervoerd, maar een actieve deelnemer aan het eigen ontwikkelplan.

De rol van de werkgever: cruciale partner (de 'bestemming') die vroegtijdig moet worden betrokken bij de vormgeving van de trajecten.

Punten van variatie (regionale inkleuring)

De invulling van wie welke verantwoordelijkheid draagt, verschilt per regio:

Rolaspect	Midden	Oost	Noord	Zuid
Primaire 'Machinist'	wijkmanager / buurtteam	data-analist & accountmanager	ambtelijke fusie-organisatie	projectleider van de pilot
Mandaat Uitvoering	Hoog: professionals beslissen in de wijk	Kaderstellend: binnen financiële kaders	Formeel: vastgelegd in GR-afspraken	Zoekend: mandaat per casus
Betrokkenheid Bestuur	Directe dialoog met de werkvloer	Focus op strategische sturing	Coördinerend tussen 12 gemeenten	Inspirerend en aanjagend
Ketenpartners	Gelijkwaardige co-creatie	Zakelijke afspraken op output	Bestuurlijke harmonisatie	Ad-hoc samenwerking op projecten

Praktische laag: acties en instrumenten

Mandaatovereenkomsten

Leg expliciet vast wat een professional zelfstandig mag beslissen (bijvoorbeeld over inzet van budget voor scholing).

Intervisie voor conducteurs

Oorganiseer maandelijkse sessies waarin professionals leren om te gaan met hun nieuwe rol als coach in plaats van controleur.

Bestuurlijke werkconferenties

Organiseer sessies waarbij wethouders en directie 'meelopen' in de uitvoering om de kloof tussen beleid en praktijk te verkleinen.

Inwonerpanels

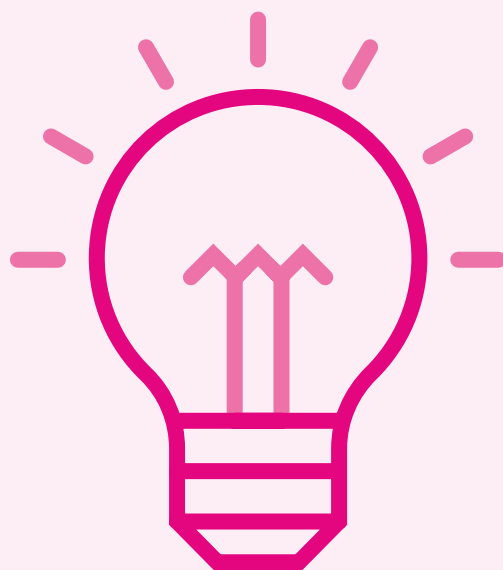
Raadpleeg structureel de 'reizigers' om te toetsen of de geboden dienstverlening aansluit bij de behoefte.

Kritische reflectie: adviseursperspectief

De verdeling van rollen is in de praktijk vaak diffuser dan in de theorie:

- 1. Rolverwarring door angst:** bij politieke druk, bijvoorbeeld tekorten, zie je dat stationschefs (bestuurders) op de stoel van de machinist gaan zitten. Dit verlamt de projectleiding en zorgt voor onduidelijkheid in de uitvoering.
- 2. De 'oude' conducteur:** veel professionals vinden het moeilijk om de controle los te laten. De systemen (IT, verantwoording) zijn vaak nog ingericht op de oude rol, waardoor 'anders werken' wordt afgestraft door de bureaucratie.
- 3. De onzichtbare reiziger:** ondanks de retoriek over 'inwoner centraal', worden besluiten over de dienstregeling en de koers nog te vaak over de hoofden van de inwoners heen genomen. De inwoner wordt gevraagd wat hij vindt van de reis, maar mag niet meehelpen de rails te leggen.

Advies: definieer niet alleen de rollen, maar ook de 'spelregels' voor wanneer het misgaat. Wie mag wanneer ingrijpen? Zorg dat de systemen de gewenste rol ondersteunen in plaats van tegenwerken.



Deel 3: Samenvatting inspiratie- bijeenkomsten

Tijdens de inspiratiesessies hebben honderd professionals uit het sociaal domein nagedacht over de transitie naar een toekomstbestendige sociale infrastructuur. De rode draad door alle gesprekken is dat het huidige model van de sociale werkvoorziening (WSW) onder druk staat door politieke, financiële en technologische ontwikkelingen, door de invoering van de participatiewet en decentralisatie in 2015. Hieronder volgen de belangrijkste punten en fundamentele vragen.

Rode draden uit de gesprekken

De kern van de transformatie bestaat uit 7 thema's

1. Van institutioneel denken naar de inwoner centraal

De discussie vertrekt te vaak vanuit het behoud van het werkontwikkelbedrijf als instituut. In plaats daarvan moet de visie starten bij de inwoner en de ondersteuningsbehoefte. Het werkontwikkelbedrijf moet worden gezien als een **middel** om de sociale visie van de gemeente te realiseren, niet als doel op zich.

2. Integrale ketenvorming (werk, zorg en welzijn)

Een toekomstbestendig systeem vereist een 'gesloten sociale keten' waarin zorg, begeleiding en werk naadloos in elkaar overgaan. De scheiding tussen de Participatiewet en de Wmo wordt als belemmerend ervaren. De cliëntpopulatie vertoont namelijk een sterk stijgende **zorgidentiteit**; naar schatting heeft 50 tot 60 procent van de doelgroep complexe psychosociale uitdagingen.

3. De financiële paradox en de 'veilige haven'

Er is een structurele financieringskloof die vraagt om het stapelen van **budgetten** (Participatiewet, Wmo en Wlz). De traditionele 'nul-optie' waarbij de productie-opbrengsten (netto toegevoegde waarde) de infrastructuur bekostigen, is niet langer houdbaar. Door vergrijzing en een zwaardere zorgvraag daalt de loonwaarde van de populatie, terwijl de kosten voor begeleiding stijgen. Tegelijkertijd geeft het wel de mogelijkheid om te kijken naar de maatschappelijke meerwaarde van werk en meedoen. Het MKBA model kan worden ingezet om deze stelling te onderbouwen.

4. Het fundamentele vertrouwenslek

Het vertrouwen tussen gemeentelijke klantmanagers en begeleiders in het werkontwikkelbedrijf moet worden hersteld om de volumestroom van cliënten niet in gevaar te brengen. Klantmanagers zien het bedrijf soms als een "wegzet-plek" in plaats van ontwikkelpartner.

5. Imago en positionering

Het werkontwikkelbedrijf kampt met een verouderd imago van eenvoudig inpakwerk en wasknijpers maken. Dit stigma belemmert niet alleen de instroom van cliënten, maar ook de samenwerking met reguliere werkgevers. Er is behoefte aan actieve **performance marketing** om de werkelijke maatschappelijke waardecreatie zichtbaar te maken.

6. Technologische disruptie (AI en robotica)

Artificiële Intelligentie en robotisering zullen banen aan de onderkant van de arbeidsmarkt als eerste raken. Routinematige taken verdwijnen, waardoor de focus van werkontwikkelbedrijven moet verschuiven naar het ontwikkelen van **adaptieve vaardigheden** en soft skills.

7. Proces vóór structuur

De structuur moet de visie volgen, niet andersom. Discussies over de organisatievorm (zoals een NV, BV of GR) kunnen pas worden gevoerd nadat de gewenste functionaliteiten en processen zijn ontworpen.

De 16 fundamentele vragen voor zelfreflectie

Onderstaande vragen zijn essentieel voor elke regio om de juiste strategische koers te bepalen. Deze vragen zijn onderverdeeld in vijf assen:

As 1: Context en opdracht (het mandaat)

1. Wat is de primaire functie van het werkontwikkelbedrijf: middel of doel?

Wat gebeurt er als wij morgen niet meer bestaan?

2. Vanuit welke inhoudelijke opgave vertrek je?

Is dit puur vanuit werk en ontwikkeling, of ook vanuit de kerntaken van de uitvoering van de participatiewet, re-integratie en inkomen?

3. Hoe integreren we zorg- en multi-problematiek?

Waar liggen de grenzen van de integratie van Wmo en Jeugdzorg?

4. Hoe verankeren we onze publieke taak?

Hoe borgen we de functies van vangnet, springplank en ontwikkelhuis in de politieke cyclus van de gemeente?

As 2: Markt en doelgroep

5. Welke doelgroepen bedienen we over vijf tot tien jaar?

Hebben we een 'vlootschouw' gemaakt van de demografische ontwikkelingen tot 2040?

6. Hoe beïnvloedt AI onze kern-activiteiten?

Welke nieuwe, toekomstbestendige 'werkpaden' moeten we ontwikkelen nu routinewerk verdwijnt?

7. Hoe positioneren we ons in de regio?

Hoe claimen we onze specialiserende rol binnen de Regionale Arbeidsmarktregio's (WSP/Werkcentra)?

Conclusie van de bijeenkomsten

De transformatie is primair een veranderkundig proces. Het vraagt om bestuurlijke moed om los te komen van oude WSW-denkpatronen en te kiezen voor een model waarin werk en zorg integraal zijn verbonden. Door de inwoner als vertrekpunt te nemen en de financiële realiteit (de noodzaak van investeringen) transparant te maken, kan de sociale infrastructuur duurzaam worden ingericht voor de uitdagingen van 2035.

As 3: Structuur en cultuur (governance)

8. Is onze governance-structuur optimaal?

Ondersteunt onze huidige vorm (GR, NV, BV) de brede sociale visie én een gezonde bedrijfsvoering?

9. Hoe overbruggen we het vertrouwenslek?

Welke cultuurverandering is nodig om de samenwerking tussen de sociale dienst en de werkontwikkelbedrijven te herstellen?

10. Welke competenties missen we?

Beschikt ons management over de juiste mix van bedrijfsvoeringsdeskundigheid en zorgexpertise?

As 4: Financiën en waardering

11. Wat is de reële kostprijs?

Hoe dichten we de structurele financieringskloof voor beschut werk en intensieve begeleiding?

12. Hoe kwantificeren we de maatschappelijke baten?

Kunnen we via een Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse (MKBA) de preventieve waarde van het werkontwikkelbedrijf aantonen?

13. Welke financieringsmodellen bieden stabiliteit?

Hoe combineren we een vaste basis voor het vangnet met flexibele middelen voor ontwikkeling?

As 5: Realisatie en monitoring

14. Wat is onze 'foto van het heden'?

Hebben we een scherpe nulmeting van doelgroepen, processen en geldstromen voordat we beginnen?

15. Hoe implementeren we verandering?

Hoe zorgen we voor eigenaarschap bij de uitvoering en werken we met kleine, leerzame pilots?

16. Welke mensgerichte KPI's gebruiken we?

Hoe meten we succes op basis van zelfredzaamheid en maatschappelijke voortgang in plaats van alleen uitstroomcijfers?



Samenvattende presentatie

**De presentaties die tijdens de
8 inspiratiesessies zijn gebruikt**

Inspiratiesessies toekomstbestendige sociale infrastructuur

*Samen bouwen aan een
veerkrachtige en inclusieve
toekomst*



Utrecht, 30 januari 2026

Door Ray Geerling en Peter Benschop

Het gemeentelijk sociaal domein: een uitdagende taak voor de toekomst

CONSTATERINGEN

1. **Stijgend gebruik en kosten:** Het gebruik van voorzieningen in het sociaal domein, zoals de Wet maatschappelijke ondersteuning uit 2015 en jeugdzorg, blijft stijgen. Dit leidt tot hogere kosten.
2. **Overschatting van eigen kracht:** De zelfredzaamheid en ondersteuning vanuit het netwerk worden vaak overschat. Niet iedereen kan zonder formele hulp. Vaardigheden of een netwerk ontbreken.
3. **Niet iedereen wordt bereikt:** De huidige ondersteuning bereikt een deel van de mensen in kwetsbare posities niet.
4. **Samenleving nog niet inclusief:** Mensen met beperkingen hebben moeite om volledig deel te nemen aan de samenleving.
5. **Integraal werken:** Beleidsdomeinoverstijgend werken komt moeizaam van de grond.
6. **Financiële belemmeringen:** Financiële krapte bemoeilijkt de uitvoering van het sociaal domein bij gemeenten.

Het gemeentelijk sociaal domein: een uitdagende taak voor de toekomst

MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

- **Demografische veranderingen:** De vergrijzing en het toenemend aantal chronisch zieken zullen de vraag naar ondersteuning vergroten.
- **Technologische vooruitgang:** Technologie kan de zelfredzaamheid vergroten, maar de implementatie blijft achter.
- **Economische factoren:** Flexibel werk en platformisering kunnen leiden tot een grotere vraag naar inkomensondersteuning.
- **Sociaal-culturele verschuivingen:** Veranderende normen en waarden beïnvloeden de zorg en ondersteuning.

GEVOLGEN VAN CORONA

- **Welbevinden:** Corona heeft het mentaal welbevinden van veel mensen, vooral jongeren, negatief beïnvloed.
- **Arbeidsparticipatie en inkomen:** In bepaalde sectoren leidt de economische impact van corona tot werkloosheid en inkomensverlies.
- **Jeugd en gezin:** Schoolsluitingen hebben geleid tot leerachterstanden en verhoogde stress bij jongeren.
- **Vertrouwen in de overheid:** Het vertrouwen in de regering en lokale politiek is afgenomen.
- **Mantelzorg:** Mantelzorgers zijn meer belast door de verminderde professionele zorg.
- **Gebruik van thuiszorg en ondersteuning:** Door coronamaatregelen is het gebruik van Wmo-ondersteuning achtergebleven.

3

Het gemeentelijk sociaal domein: een uitdagende taak voor de toekomst

LOKALE EN REGIONALE VERSCHILLEN

- **Demografie:** Grote regionale verschillen in bevolkingssamenstelling en vergrijzing.
- **Gezondheid:** Gezondheidsverschillen tussen regio's beïnvloeden de vraag naar ondersteuning.
- **Armoede en arbeid:** Economische situatie en armoede variëren sterk tussen gemeenten.
- **Kracht van de lokale samenleving:** Beschikbaarheid van mantelzorgers en vrijwilligers verschilt per regio.
- **Gebruik van voorzieningen:** Gebruik van sociaaldomeinvoorzieningen varieert sterk tussen gemeenten en wijken.

Gemeenten spelen beter in op de ondersteuningsbehoefte van de burger, wanneer zij hun beleid aanpassen aan deze lokale en regionale omstandigheden. Dit benadrukt het belang van een realistische visie op de lokale kracht en prioritering van de meest kwetsbare groepen, en het faciliteert maatwerk.

4

Op welke wijze geven we vorm aan de toekomst van werkontwikkelbedrijven?

- ▶ Wie is de opdrachtgever van de toekomst van het sociaal ontwikkelbedrijf en op welke wijze wordt de opdracht verwoord?
- ▶ De kernvraag: Wat is de visie van de gemeente op de toekomst van het sociaal domein - specifiek voor hen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt?
- ▶ Hoe pak je de realisatie van de visie op het gemeentelijk sociaal domein aan in 3, 5 of 7 jaar?
- ▶ Wat zijn de uitgangspunten om een integrale visie te formuleren? Hoe prioriteer je deze uitgangspunten?

5

Wat zal de start moeten zijn om te komen tot een plan van aanpak voor een werkontwikkelbedrijf?

- ▶ Start met een bestuurlijke visie op het gemeentelijk sociaal domein: richt deze op de behoeften van de inwoner.
- ▶ Maak een foto van het huidige gemeentelijk sociaal domein: wat is succesvol, waar wringt het en wat is toe aan verandering? Onderbouw de bevindingen grondig, maar bondig.
- ▶ Welke sociale behoeften zijn er in de gemeenten? Op welke data m.b.t. geografische ontwikkelingen zijn deze van toepassing?
- ▶ Zorg ervoor dat de visie is opgedeeld in uitvoerbare deelonderwerpen. Laat hierbij het wensdenken los, zoek de eenvoud en maak het transparant.

6

Toespitsen op de toekomst van het werkontwikkelbedrijf

- ▶ Wat is de huidige taak en functie van het sociaal ontwikkelbedrijf?
- ▶ Wat zijn de huidige resultaten van het werkontwikkelbedrijf en voldoet het bedrijf aan de bestuurlijke opdracht?
- ▶ Wat is de toekomstige taak en functie van het werkontwikkelbedrijf? Zet deze uit in een tijdsbalk van 3,5,7 jaar.
- ▶ Hoe geef je de taak en functie van het toekomst sociaal ontwikkelbedrijf vorm? Denk aan de inzet van middelen
- ▶ Welke randvoorwaarden zijn belangrijk voor de realisatie? Publieke financiën, arbeidsmarktontwikkelingen, governancestructuur, behoeften van de inwoner.

7

Het spoorboekje

- ▶ De weergave van realisatie van de taakopdracht.
- ▶ Geef het geheel weer in een tijdsbalk en benoem daarbij concrete mijlpalen.
- ▶ Geef ook aan op welke wijze de deelopdrachten moeten worden gerealiseerd.
- ▶ Knip het proces op in een constatering-, verandering- en implementatiefase (als er überhaupt een noodzaak tot verandering/wijziging aan de orde is).
- ▶ Maak een businessplan voor de bedrijfsvoering en beschrijf apart de bestuurlijke en ambtelijke procesgang.

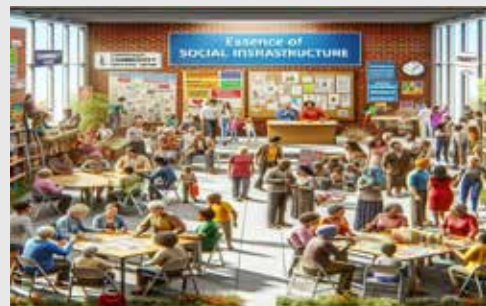
8

Toekomst en visie: de centrale vragen



De essentie

Welke gevolgen heeft het voor de inwoner en de gemeente als het werkontwikkelbedrijf morgen niet meer bestaat?



Visie

Wat is de visie voor het gemeentelijk sociaal domein van 2028, 2030 en 2035?



Doel

Wanneer is de sociale infrastructuur toekomstbestendig?



De inwoner

Hoe past het
werkontwikkelbedrijf in de
gemeentelijke sociale keten?

Wanneer is er bij de uitvoering
sprake van waardecreatie?



De rode draden





Wat zien we in het land?

- In vrijwel alle regio's wordt gewerkt aan de ontwikkeling van de sociale infrastructuur.
- De discussie richt zich veelal op de doorontwikkeling van het sociaal ontwikkelbedrijf in plaats van de sociale infrastructuur.
- De realiteit is vaak leidend. Het mag ambitieuzer.
- Het gaat vaak om delen van de keten. Een toekomstbestendige infrastructuur vraagt ook veranderingen van Werk en Inkomen.
- De inwoner staat niet altijd centraal bij de inrichting van de dienstverlening.
- De SOB's moeten een ~~slag maken~~ van werkbedrijf naar ontwikkelbedrijf. Zonder sterke beleidsmatige onderbouwing is dat lastig te realiseren.
- Het gaat veelal om een verandertraject omdat vertrouwen en samenwerking de sleutelwoorden zijn (en geen 1000 kpi's).

De stappen richting een toekomstbestendige inrichting van de sociale infrastructuur

- Stap 0: Wat is toekomstbestendig (benoem concrete criteria)
- Stap 1: Stel een gezamenlijke visie op
- Stap 2: Verken het vertrekpunt
- Stap 3: Ontwerp de gewenste toekomstige infrastructuur
- Stap 4: Maak scherpe strategische keuzes
- Stap 5: Ontwerp de veranderstrategie
- Stap 6: Stel een uitvoeringsplan op
- Stap 7: Beginnen en monitoring



Stap 0: Wat is toekomstbestendig?

- Heb ik wel een probleem: heeft elke oplossing (lees verandering) recht op een probleem?
- Ook zonder probleem is ontwikkeling en verbetering mogelijk (benoem deze)
- Een SOB is een middel, geen doel.
 - Geef aan hoe u het middel wilt inzetten.
- Wat moet er veranderen om toekomstbestendig te zijn?
 - Formuleer wat u onder toekomstbestendig verstaat en geef op welke criteria u toekomstbestendig zou willen beoordelen.
- Willen we inwoners en cliënten laten participeren in het veranderproces?

Stap 1: Hoe ontwerp je een gezamenlijke visie?

- Redeneer vanuit de brede visie op het sociaal domein (o.a. wijkgericht werken, integrale aanpak en breng daarbij de focus aan op de taak en functieopdracht)
- Samen, dus met gemeente, SOB, werkgevers, onderwijs
- Focus op het resultaat van het gemeentelijk sociaal domein, niet op de organisatie of financiën
- Redeneer vanuit de behoefte van de inwoner
- Werkontwikkelbedrijf of sociaal ontwikkelbedrijf
- Bepaal de prioriteiten in doelgroepen



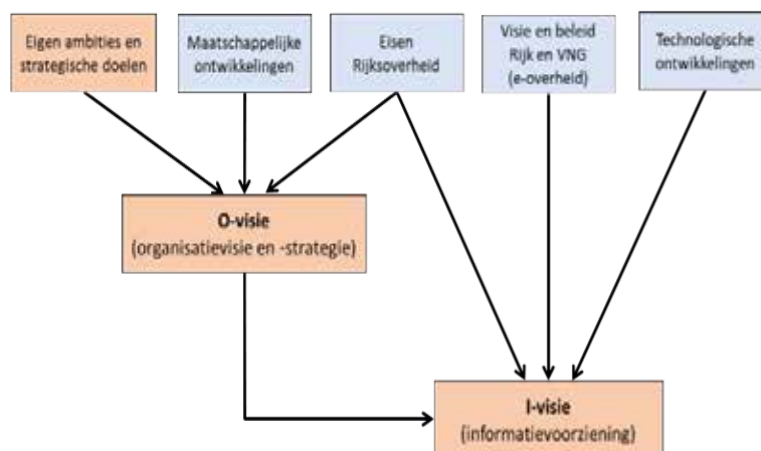


Hoe kom je tot een visie?

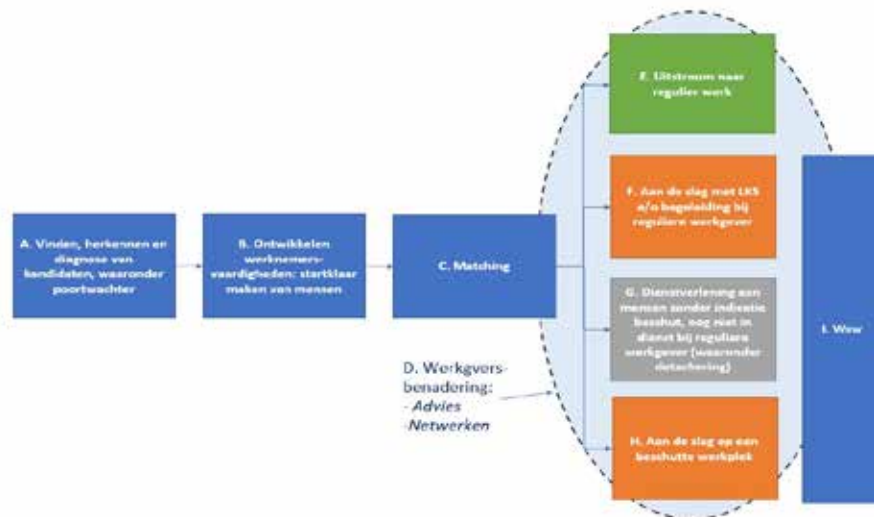
En wat als je al een visie hebt?

divosa **Cedris**

Het normale proces



Het kan ook van down - top



Of via de
golden circle
(Simon
Sinek)

The Golden Circle

WHAT

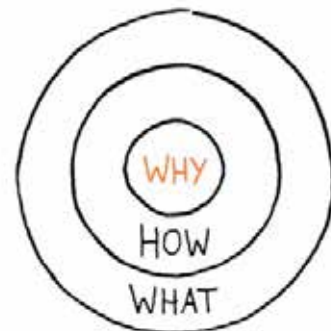
Every organization on the planet knows WHAT they do. These are products they sell or the services

HOW

Some organizations know HOW they do it. These are the things that make them special or set them apart from their competition.

WHY

Very few organizations know WHY they do what they do. WHY is not about making money. That's a result. WHY is a purpose, cause or belief. It's the very reason your organization exists.



En wat zegt AI?

- Analyseer de huidige situatie (SWOT, stakeholders, trends)
- Bepaal het bestaansrecht (de 'why')
- Creëer een toekomstbeeld (hoe ziet het eruit in 2030, Hoe ziet succes eruit?)
- Betrek medewerkers en stakeholders
- Vertaal visie naar kernwaarden en strategie
- Formulier de visie kernachtig
- Toets, evalueer en vernieuw regelmatig

En wat zegt AI?

- **Missie werkontwikkelbedrijf:**
- "Wij creëren kansen voor mensen die niet vanzelfsprekend meedoen. Door werk, begeleiding en ontwikkeling dragen wij bij aan een inclusieve samenleving"
- **Missie werk ontwikkelbedrijf:**
- "Wij begeleiden mensen stap voor stap naar passend werk. Ieder talent verdient een kans"
- Ter vergelijking definitie werkontwikkelbedrijf van Cedris: Een werkontwikkelbedrijf begeleidt mensen met een ondersteuningsvraag naar waardevol werk. Dat doen zij door echte werkplekken te creëren in een veilige omgeving. Ook maken ze, bij reguliere werkgevers, ontwikkeling in en via werk mogelijk en bieden ze een vangnet als het even niet gaat. Samen met werkgevers, gemeenten en partners zorgt het werkontwikkelbedrijf dat iedereen kan bijdragen op de vanzelfsprekend inclusieve arbeidsmarkt.



En wat als de visie en toekomstplan er al zijn?

-
- Actualisering, verdieping, herijking, analyse van de werking (zijn we goed op weg)
 - Strategische personeelsplanning: hoeveel en wat voor personeel heb ik nu en in de toekomst nodig?
 - Inzicht in het bijstandsbestand: actuele en bruikbare profielen
 - Van werktrajecten naar ontwikkeltrajecten
 - Minder KPI's – werken aan vertrouwen
 - Werken aan de relatie met de opdrachtgevers
 - *Bottlenecks* in modelproces oplossen



Aan de slag

-
- Een visie is op verschillende manieren te ontwikkelen
 - Zet AI in, maar besef ook dat de technologische ontwikkelingen invloed hebben op de visie en de doelen voor 2030
 - De impulsbudgetten zijn hard nodig ook als er al een visie en een plan ligt.
 - Welke thema's moeten verdiept worden?
 - Waar is hulp bij nodig?
 - Wat zijn de uitdagingen?

Stap 2: Hoe breng je het vertrekpunt in beeld?



- Dus maak een foto van de beginsituatie
 - Doelgroepen (die een beroep op het gemeentelijk sociaal domein doen)
 - Proces
 - Arbeidsmarktsituatie
 - Geldstromen (benut handreiking)
 - Financiële prognose komende 3,5 en 7 jaar zonder verandering
 - Trends (o.a. digitalisering, AI en datagedreven werken)
 - Huidige successen (specifiek)
 - Bestaande knelpunten (specifiek)
- Wat zijn de huidige resultaten van het SOB en voldoet het bedrijf aan de bestuurlijke opdracht?
- Bepaal de urgentie van de verandering: de noodzaak tot veranderen
- Bepaal de opdrachtgever



Stap 3: Hoe ziet het ontwerp van de toekomstbestendige sociale infrastructuur eruit?

Werk vanuit de functionaliteiten

Eerst proces dan structuur

Vraag en aanbod

- Wat zijn de ontwikkelingen in het bijstandsbestand: wat is de behoefte van de inwoner?
- Welke kansen biedt de arbeidsmarkt?
- Hou rekening met verandering op de arbeidsmarkt door AI en digitalisering

Wat is de toekomstige taak en functie van het SOB (op korte, middellange en lange termijn)?

Ontwerp een financiële basis

Stap 4: Welke strategische keuzes moet je maken?



Kies een governancestructuur die past bij het realiseren van de visie

Kies een organisatievorm die het ontworpen proces maximaal ondersteunt (benut handreiking)

Samenwerking in de regio (o.a. RWC en Regionaal Beraad)

Zorg voor een solide basis, maar flexibel genoeg om te groeien of aan te passen.

Accepteer beperkte financiële risico's voor SOB en gemeente.

Wees scherp in de samenwerking en afspraken tussen W&I en SOB

Kijk breed naar financiële inzet en oplossingen

Zorg voor bestuurlijk commitment

Stap 5: Hoe ziet de veranderstrategie eruit?

Ontwerp het verandertraject van A naar B op de wijze van B.

Begin klein en in alle eenvoud

Bepaal tussentijdse mijlpalen en resultaten

Bepaal deelopdrachten en hoe deze moeten worden gerealiseerd

Let ook op de zachte kant: samenwerking, vertrouwen, imago

Stap 6: Het uitvoeringsplan. Waar let je op?



Realistisch



Veranderen kost tijd. Bepaal een begin en een einddatum.



Dienstverlening kost geld, investeren is nodig (impulsbudget, infrastructurele bijdrage)



Communicatie en transparantie



Werk in fases en knip het proces



Monitor de verandering en stuur bij waar nodig



Betrek de uitvoering maximaal



Stap 7: beginnen en monitoring

Begin klein, experimenteer, leer en schaal op

Let op: De ontwerpfase vraagt een andere expertise dan de implementatiefase.

Gebruik Data – ontwerp dashboards

Bepaal een beperkt aantal KPI's om te sturen en bij te sturen

- Gericht op succes van de verandering
- Ontwikkeling van mensen
- Uitstroom naar werk
- Tevredenheid inwoners en medewerkers

Blijf aandacht geven aan de verandering in de uitvoering; betrek de medewerkers.

Organiseer feedbacksessies met medewerkers

Geef teams eigenaarschap over de te bereiken doelen

Deel inspirerende praktijkvoorbeelden en successen: "Mensen doen niet wat je zegt maar wat je doet".



Spoorboekje: Reis naar een nieuwe sociale infrastructuur naar werk

Opbrengst 8 inspiratiesessies
Ray Geerling en Peter Benschop

Agenda 30 januari

9.00	Inloop
9.30	Introductie en toelichting door Peter Benschop
10.15	Spoorboekjes uitdelen en koffie
10.30	Gesprek aan tafel: waar zit de uitdaging?
11.30	Gesprek plenair, bespreken rode draden van de gesprekken aan tafel door Ray Geerling
12.00	Aanbod ondersteuning en afronding door Gerard Witsmeer
12.30	Lunch

Introductie en toelichting (1)

- 8 inspiratiesessies voor beleidsadviseurs.
Waarom?

- Beleidsadviseurs zijn de bestendige factor
- Zij spelen een hoofdrol in de advisering van directie en bestuur
- Het vraagstuk is complex
- Leren van elkaar
- Inspireren van elkaar
- Met de blik op de gemeenteraadsverkiezingen

Introductie en toelichting Rode draden uit de gesprekken

- De stadia van de verandertrajecten is enorm verschillend en de vertreksituatie is dus ook verschillend.
- Het is lastig om de doorontwikkeling van de werkontwikkelbedrijven goed te plaatsen binnen de visie van het sociaal domein.
- Het is complex om de huidige vertreksituatie goed in beeld te brengen.
- Maar de beweging wordt overal ingezet
- Het vraagstuk is complex en het risico van planningsoptimisme bestaat.
- De inwoner staat centraal. Meer specifiek: de inwoner staat centraal met de behoefte om mee te doen in de maatschappij.
- De werkgever speelt een cruciale rol in de route naar werk, maar de zoektocht naar de optimale samenwerking blijkt lastig.
- Partiële bedrijven: hoe organiseer ik het proces (functionaliteiten) met de sociale dienst?
- Integrale bedrijven: hoe sluit ik aan bij het sociaal domein en lokale dienstverlening?
- Kritische noot: beschikbaar basismateriaal is niet altijd bekend of gelezen.

Het spoorboekje (1)

- De inspiratiegesprekken hebben veel opgebracht, waardoor de noodzaak ontstond om dit goed vast te leggen.
- Het boekje moet zinvol en bruikbaar zijn ongeacht de startsituatie, de doelen of de koers die is ingezet.
- We gebruiken de metafoor van de reis en het reizen via het spoor.
- Het boekje is geen duizenddingendoekje en geen beleidsplan of meerjarenplan.
- Maar wel een boekje wat inspiratie oplevert om het vraagstuk breed te beschouwen.
- Het boekje kan ingezet worden als checklist voor koersdocumenten of al dan niet bestaande veranderplannen.
- Het is een leidraad tijdens het veranderproces

Spoorboekje (2)

- De inhoud
 - Inleiding en leeswijzer
 - **Bestemming** – gezamenlijk eindbeeld / visie / doel
 - **Spoorlijnen** – inhoudelijke ontwikkelthema's
 - Beleid: Werk en maatschappelijke participatie
 - Organisatie en dienstverlening
 - Governance & Samenwerking
 - Mens en Vakmanschap
 - Financiën en Data
 - **Stations** – ontwikkelfasen
 - Analyses per onderdeel (opbrengst van de 8 gesprekken)
 - Samenvattend verslag van deze gesprekken: de kern van de transformatie in 7 thema's
 - Gebruikte presentaties

Spoorboekje 3

- Stations
 - Verkennen en begrijpen (waar sta je nu?).
 - Ontwerpen en kiezen
 - Experimenten & Leren
 - Opschalen & Verankeren
- De dienstregeling – sturing en ritme
- Rollen- verantwoordelijkheden



Gesprekken aan tafel

Per tafel een gespreksleider

- Gerard Witsmeer
- Chris Wallis
- Marjolein van der Sterren
- Monique Wassenburg
- Anner Bindels
- Wim Schoot (afhankelijk van aantal deelnemers en ruimten)
- De top drie van vragen of onderwerpen worden verwerkt en komen terug in het plenaire gedeelte



Gesprekken aan tafel

- Is het verandertraject om te komen tot een toekomstig bestendig Sociaal Ontwikkelbedrijf door u reeds ingezet, en wat zijn de beren op de weg die u tijdens dit proces tegen komt?
- Welke vraag blijft bij jullie steeds terugkomen, maar is nog niet 'rijp' om te beantwoorden? Omdat je eerst nog stappen moet zetten, ervaringen moet opdoen of keuzes moet verkennen.
- Heeft u het einddoel van het verander traject scherp en wat is hiervoor uw referentiekader? Wanneer het einddoel niet duidelijk is, wat zijn dan de ontbrekende elementen om te komen tot een eindresultaat?

Plenair gesprek

Bespreking opbrengst
en vragen van de tafels
door Ray Geerling



Advies en ondersteuning Door Gerard Witsmeer



Doel en ondersteuning 2026

- Doel: Elk samenwerkingsverband heeft uiterlijk eind 2026 een plan waaruit blijkt hoe ze gaan werken aan een toekomstbestendige sociale infrastructuur naar werk.
- Ondersteuning en inzet lerend netwerk en adviesteam in 2026 o.a.:
 - Spiegelsessies op aanvraag
 - Inzet adviseurs en experts bij samenwerkingsverbanden
 - Informatiebijeenkomsten voor (nieuwe) wethouders en raadsleden
 - Ontwikkeling financiële modellen en standaard kpi's
 - Bijeenkomsten regionale projectleiders
 - Webinars
 - Bijeenkomsten directeurs werkontwikkelbedrijven
 - Aansluiten op bestaande regionale bijeenkomsten Cedris en Divosa.
 - Werkgeversbenadering
 - Inzet op doelgroepen

Vragen m.b.t. ondersteuning

- Waar zou ondersteuning voor jullie echt helpend zijn? Zowel in het ambtelijk als het bestuurlijk proces. Gaat het vooral om nadenken en kiezen (visie/koers), doen en leren (pilots/proces), of borgen (sturing/financiën)?
- Is dit voor jullie vooral iets waar maatwerk nodig is voor de eigen regio, of juist iets waar je samen met andere gemeenten van wilt leren? En waarom?
- Is het spiegelen van uw traject op basis van deskundigheid en ervaring een instrument om het project te versnellen dan wel te optimaliseren

Waar vind je de ondersteuning ?

- Websites:
 - Ondersteuningsprogramma:
 - www.sociale-infrastructuur.nl (under construction)
 - Divosa.nl – onder projecten
 - Cedris.nl
- Vragen:
 - socialeinfrastructuur@vng.nl
 - pbenschop@divosa.nl
 - mvandersterren@cedris.nl
 - gerardwitsmeer@vng.nl

Groepsgesprek Bijeenkomst Spoorboekje

vrijdag 30 januari 2026

Leidende vragen voor het groepsgesprek

- Is het verandertraject om te komen tot een toekomstigbestendig werkontwikkelbedrijf door u reeds ingezet, en wat zijn de beren op de weg die u tijdens dit proces tegenkomt?
- Welke vraag blijft bij jullie steeds terugkomen, maar is nog niet 'rijp' om te beantwoorden? Omdat je eerst nog stappen moet zetten, ervaringen moet opdoen of keuzes moet verkennen.
- Heeft u het einddoel van het verandertraject scherp en wat is hiervoor uw referentiekader? Wanneer het einddoel niet duidelijk is, wat zijn dan de ontbrekende elementen om te komen tot een eindresultaat?

Groep 1

In deze groep was er brede herkenning op alle thema's, met speciale aandacht voor twee thema's:

1. Gezamenlijke visie

Het is de bedoeling dat in de nieuwe visie, de inwoner meer centraal staat. Momenteel wordt de structuur zoals hij nu is, te veel als uitgangspunt genomen. In het vormen van een gezamenlijke visie spelen financiën en ketensamenwerking een rol.

Hoe kom je tot een oplossing?

- Ontwikkel de visie gezamenlijk, vanuit de 'inwoner centraal'.
- Vraagt ook om acceptatie van de 'foto van nu'.
- Op een eilandje eilandje blijven is op lange termijn financieel onhoudbaar.
- Er is een spanningsveld in de scherpheid van de focus. Vraag jezelf af of werk centraal staat.
- Ga uit van één sociale infrastructuur naar werk en zie het werkontwikkelbedrijf als integraal onderdeel daarvan – als middel, niet als doel.

2. Vertrouwenslek

Samenwerken in de uitvoering komt vaak ter sprake in groep één. Hier is sprake van een vertrouwenslek. Ook wordt het werkontwikkelbedrijf gezien als een wegzetplek herkend. Deze kwesties spelen op niveau van uitvoerende professionals, maar ook in de sturing en controle.

Hoe kom je tot een oplossing?

- Eerst visie nodig (outcome), anders wordt de uitvoering puur op output beoordeeld en komen relaties daardoor onder druk te staan.
- Vertrouwen zit in mensen, dit speelt in de GR tussen bestuurders.
- Maar vertrouwen tussen consultants van gemeenten en werkontwikkelbedrijven is ook belangrijk. Herken elkaar, ga bij elkaar zitten en begrijp elkaars beeld, belangen en bijdragen (met oog op doel rondom inwoner).
- Samen succes behalen, benoemen en vieren!
- De uitdaging zit hem echt in "hoe doe je dit samen?". Een tip hierbij is om het bestuurlijke en ambtelijke te combineren.

Groep 2

In deze groep was er sprake van de volgende gedeelde uitdagingen:

- Helderheid over opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap.
- Verschillende takenpakketten van verschillende gemeenten.
- Gemeenten in het samenwerkingsverband verschillen van mening over visie.
- Governance.
- Goede dienstverlening voor de 'onderkant' van de doelgroep.
- Systeem/organisatie centraal in plaats van de inwoner.

Kansen en tips voor de toekomst:

- Werken volgens de bedoeling en alle keuzes aan deze bedoeling toetsen.
- Pilots opzetten: gewoon beginnen geeft meer energie dan grote visietrajecten.
- Maak keuzes voor welke inwoners je aan de lat staat.
- Werk toe naar een netwerksamenwerking.
- Stel de vraag: waar hebben we de inwoners gemist?
- Kijk ook naar andere afdelingen binnen de gemeente: hoe kun je diensten van de gemeente (zoals groen) bij het werkontwikkelbedrijf (blijven) afnemen.

Groep 3

In groep drie kwam naar voren:

- Het is een uitdaging om aan het stuur te komen in een groot samenwerkingsverband.
- Samenwerken kent zijn eigen hobbels. Hierbij geldt dezelfde tip als in groep één: werk op bestuurlijk en ambtelijk niveau samen.
- Hoe bereik je urgentie als het goed gaat?
- Experimenteer met oplossingen eerst op een klein niveau en schaal daarna op.

■

Groep 4

Groep vier besprak:

- Inwoner centraal stellen is nog niet zo simpel.
- De relatie tussen bestaanszekerheid van de inwoner - bestaanszekerheid werkontwikkelbedrijven.
- Iets met elkaar ontwikkelen dat flexibel en wendbaar is, met leiderschap en vertrouwen.

Groep 5

De volgende drie punten kwamen naar voren in groep vijf:

1. Is er sprake van het juiste zicht en expertise?

Zijn daarbij de juiste betrokkenen aanwezig?

- Zowel bij adviseurs (intern en extern) als bij directies en bestuurders.
- Durven bestuurders ook risico te nemen?
- Bereidheid om naar eigen situatie/intern te kijken.

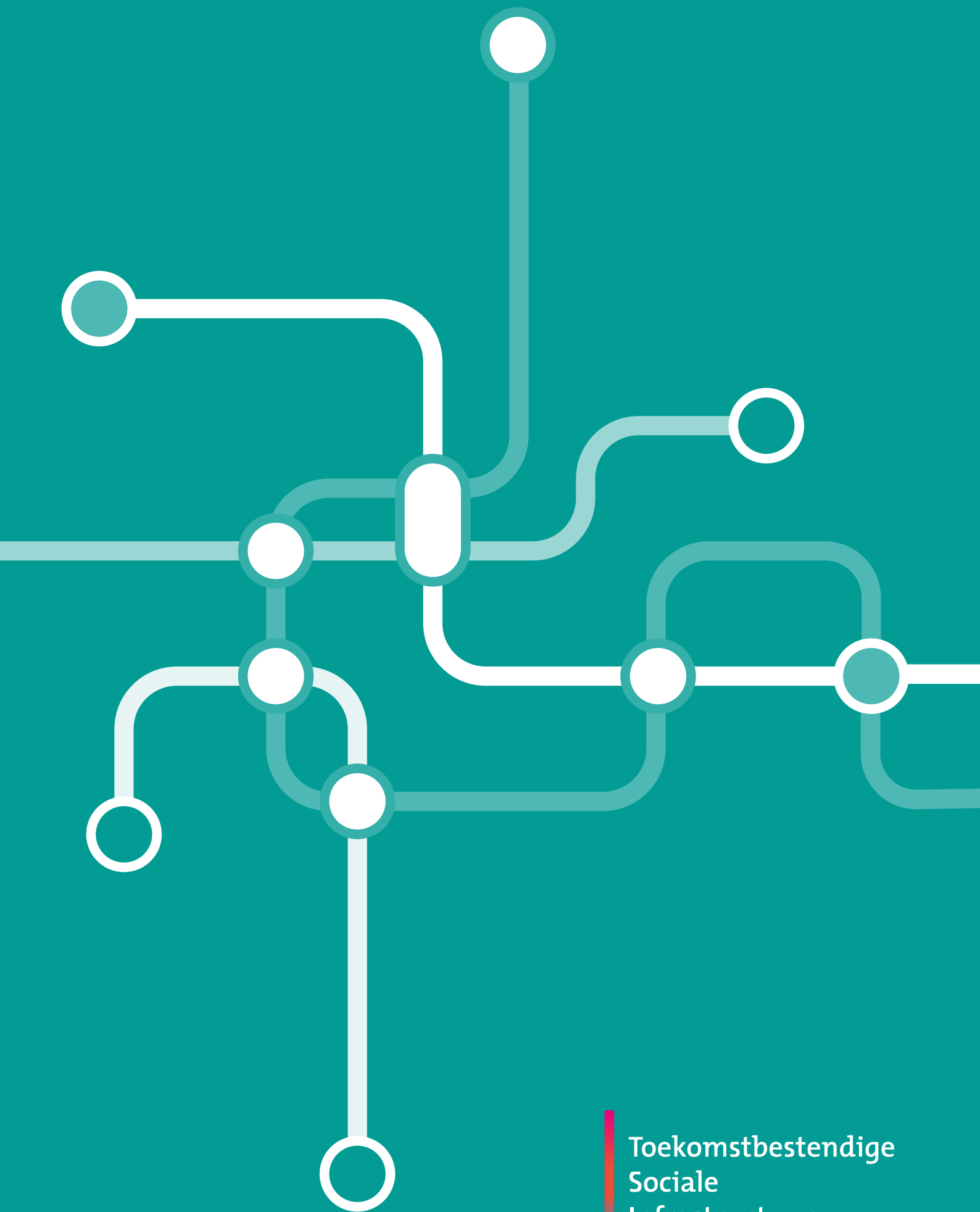
2. Is er begrip en een idee bij de huidige en gewenste structuur, governance en financiering?

- Inclusief de bereidheid om deze te heroverwegen?

3. Is er aansluiting op het bredere veld en de opgaven?

- Denk aan organisaties/partijen, werkgevers en de arbeidsmarkt.
- Denk hierbij ook aan de richting die daarbij past, wie is of wordt waarvoor verantwoordelijk, hoe bereik je de goede verbinding?

4. Hoe ver reikt de blik? In tijd (1, 2, 5, of 10 jaar?), breedte van vraagstuk (over wie/welke doelgroepen, ook Jeugd en Wmo).



Toekomstbestendige
Sociale
Infrastructuur