



Kaderbrief 2021

6 december 2019

Vastgesteld door dagelijks bestuur Baanbrekers

Op 6 december 2019

Inhoud

1	Inleiding	3
2	De plannen en uitdagingen voor 2021 en volgende jaren	4
2.1	Onze blik op de toekomst.....	4
2.2	Relevante ontwikkelingen	5
2.2.1	Deelprogramma 1: Re-integratie & Participatie.....	8
2.2.2	Deelprogramma 2: Leerwerkstructuur.....	11
2.2.3	Deelprogramma 3: Inkomensondersteuning	13
2.2.4	Bedrijfsvoering & Control	14
3	Financiële uitgangspunten.....	16
3.1	Inleiding	16
3.2	Salarislasten.....	16
3.3	Overige kosten.....	16
3.4	Bijdragen deelnemers	16
3.5	Investerings en bijbehorende afschrijvingslasten	17
3.6	Weerstandvermogen en onvoorzien	17

1 Inleiding

Baanbrekers hecht er waarde aan tijdig de kaders te formuleren die nodig zijn om te komen tot een gefundeerde begroting 2021.

Met dat doel is deze kaderbrief opgesteld. In dit document zijn de relevante beleidsontwikkelingen en de financiële uitgangspunten voor de begroting 2021 opgenomen. Het belangrijkste uitgangspunt voor de begroting 2021 en de meerjarenraming 2022-2024 is dat deze structureel sluit.

Voor het tot stand komen van deze kaderbrief is onder andere gebruik gemaakt van de input van de leden van het sociaal economisch team, waarin zowel beleidsambtenaren als financieel deskundigen van de deelnemers zitting hebben.

Volgens de wetgeving voor gemeenschappelijke regelingen moet Baanbrekers voor 1 augustus de begroting voor het daaropvolgende jaar aan de toezichthouder verzenden. Om tijdig over een vastgestelde begroting 2021 te beschikken, zal het dagelijks bestuur de ontwerpbegroting 2021 uiterlijk 27 maart 2020 aan de raden en algemeen bestuur moeten toesturen.

Ook dient het dagelijks bestuur voor 15 april van het jaar voorafgaand aan het jaar waarop de begroting van toepassing is, de algemene financiële en beleidsmatige kaders en de voorlopige jaarrekening aan de raden van de deelnemende gemeenten te zenden. Om aan het eerste punt te voldoen, is de voorliggende kaderbrief 2021 opgesteld.

2 De plannen en uitdagingen voor 2021 en volgende jaren

2.1 Onze blik op de toekomst

Het doen van toekomstvoorspellingen is geen exacte wetenschap. Niemand weet precies wat de nabije en verre toekomst voor ons in petto heeft. Toch kunnen we op basis van onze ervaringen wel wat lijnen schetsen. Lijnen waarlangs onze organisatie zich kan gaan ontwikkelen. Ik zeg bewust kan, want resultaten uit het verleden bieden geen harde garanties voor de toekomst.

Op de drempel van het derde decennium van de 21-ste eeuw zien we ons gesteld voor een aantal mooie uitdagingen. Hoe gaat de economie zich verder ontwikkelen en welk werk is er straks te verdelen? Op welke manier zorgen we ervoor dat mensen die moeite hebben om het tempo van deze tijd bij te benen toch aangesloten blijven op de samenleving? En hoe kunnen we de steeds verdergaande automatisering van werken maximaal benutten in relatie tot ons streven naar inclusiviteit? Stuk voor stuk zijn dit vraagstukken waar wij graag onze tanden in gaan zetten. Dat doen we samen met onze gemeenten in de Langstraat. Maar dat doen we ook samen met onze partners in onze arbeidsmarktregio.

Als een paal boven water staat dat wij als uitvoeringsorganisatie voor sociale zaken en sociale werkgelegenheid ook in de toekomst aan de slag willen zijn met het bieden van perspectief aan mensen die op onze ondersteuning zijn aangewezen. Wij zijn van werk. En als dat niet, even niet of nog niet kan, dan zorgen wij ervoor dat mensen het geld hebben om van rond te komen. Graag willen we – net zoals we dat in de voorgaande jaren hebben gedaan – zoveel mogelijk talenten en werkgevers in beweging brengen. Want beweging zorgt voor nieuwe kansen en perspectieven. Hierbij gaan betrouwbaarheid en (sociale) innovatie hand in hand. Wat goed is behouden we en versterken we. En wat nog beter kan, daar gaan we zeker mee aan de slag.

Onze focus blijft ook in de toekomst liggen op het zoveel mogelijk aan duurzaam werk helpen en houden van onze talenten. Daarvoor zijn we druk in de weer met het uitwerken en invoeren van plannen. Denk in dit verband aan Mens in Beeld, het werken volgens een integrale ketenbenadering, het bepalen van de toekomstsituatie van onze processen (we noemen dit met een mooi woord ook wel Future State) en het bekijken van de mogelijkheden van onze ProductMarktCombinaties. Deze zaken hebben natuurlijk hun effect op onze organisatie. Wij werken deze effecten telkens uit in onze begroting en bestuursrapportages.

Het doel van Baanbrekers is en blijft het onze talenten te stimuleren om – al dan niet met onze hulp – stappen te zetten naar een nieuwe en vooral duurzame toekomst bij de lokale en regionale werkgevers. Hierbij zoeken we nadrukkelijk naar nieuwe samenwerkingen en nog slimme aanpakken. Zoals het er nu voor staat, is er meer dan voldoende werk in onze mooie arbeidsmarktregio. Het is en blijft alleen de kunst om vraag en aanbod (nog) beter op elkaar te laten aansluiten. Daarvoor wil Baanbrekers zich graag blijven inzetten. Hoe onze blik op de toekomst handen en voeten krijgt, dat schetsen we in deze kaderbrief.

Ahmed Kansouh

directeur

2.2 Relevante ontwikkelingen

Gemeenschappelijke Regeling

In het eerste kwartaal 2020 zal de evaluatie van de gemeenschappelijke regeling (GR) afgerond worden. Daarna volgt het bestuurlijk proces ter vaststelling van de herziene GR. De verwachting is dat medio 2020 de nieuwe GR van kracht is. Uiteraard zullen we eventuele effecten van de herziene GR meenemen zodra die bekend zijn.

2018, Koersdocument 'Kom in beweging'

Eind 2018 is het koersdocument 'kom in beweging' vastgesteld. Daarmee is de richting voor de daarop volgende jaren bepaald:

- Zo regulier als mogelijk werken
- Welzijn van mensen staat voorop
- Focus op werk
- Aandacht voor integrale (keten)aanpak
- Instroom-Doorstroom-Uitstroom (IDU) als primair proces
- De bedrijfsmatige activiteiten als leerwerkinfrastructuur en vangnet
- Gemeenschappelijke opdrachtverstrekking(en) door de gemeenten, tenzij...

Uitwerking 2019

In 2019 heeft Baanbrekers:

- De koers nader uitgewerkt door het primaire proces IDU gericht op de interne keten (fase 1) in kaart te brengen:
 - geldend voor zowel de Participatiewet-kandidaat als Sw-medewerker
 - waarbij de kandidaat eigenaar is van diens re-integratietraject
 - waarbij elke processtap toegevoegde waarde heeft voor de kandidaat
 - waarbij processtappen en rollen geclusterd worden waar mogelijk
- De verantwoordelijkheden van afdelingen opnieuw gedefinieerd:
 - Re-integratie & Participatie (R&P) → IDU
 - Leerwerkstructuur → Vangnet werk & leerwerkaanbod
 - Inkomensondersteuning (IO) → Vangnet inkomen
- Kandidaten zonder een actief re-integratieaanbod (tijdelijk) aan de gemeenten overgedragen voor een participatieaanbod.
- Een start gemaakt met de methodische aanpak om Sw-medewerkers zo regulier mogelijk te laten werken.
- Een start gemaakt met het afscheid nemen van contracten/opdrachten die niet bijdragen aan IDU.
- Een cliënttevredenheidsonderzoek gehouden onder de uitkeringsgerechtigden met als doel de dienstverlening waar mogelijk beter aan te laten sluiten op de wensen van de kandidaat.

Uitwerking in 2020

In 2020 zal Baanbrekers:

- Het primaire proces IDU (fase 1) implementeren in de gehele organisatie
- Het primaire proces IDU gericht op de externe keten (fase 2) in kaart brengen:
 - Kwalitatieve aansluiting met het gemeentelijke aanbod participatie ten behoeve van hen die (nog) niet in staat zijn te re-integreren naar werk.
 - Kwalitatieve aansluiting met het zorgaanbod ten behoeve van de kandidaten die daardoor versneld kunnen re-integreren naar werk.
 - Strategisch accountmanagementplan ten behoeve van het door- en uitstromen naar werk.
- Verder gaan met het zo regulier mogelijk laten werken van Sw-medewerkers.
- Verder gaan met het vermarkten van PMC's die daarvoor in aanmerking komen.
- Verder afscheid nemen van contracten/opdrachten die niet bijdragen aan IDU.
- Verbeteringen in de dienstverlening doorvoeren, voortkomend uit het cliënttevredenheidsonderzoek.
- Een verdiepend cliënttevredenheidsonderzoek uitvoeren naar processen die nader onderzoek behoeven.
- De opdracht 'integrale ketenbenadering' in afstemming met de gemeenten verder uitwerken.

Uitwerking in 2021

In 2021 verwacht Baanbrekers dat de afdeling:

- Re-integratie & Participatie:
 - De intake afstemt op de integrale keten ten behoeve van kwalitatieve aansluiting met:
 - Het gemeentelijke aanbod 'participatie' ten behoeve van de kandidaten die (nog) niet in staat zijn te re-integreren naar werk.
 - Het zorgaanbod ten behoeve van de kandidaten die daardoor versneld kunnen re-integreren naar werk.
 - Een samenwerking heeft met (de toegang tot) zorgaanbieders ten dienste van een efficiënte re-integratie naar werk.
 - Beschikt over een dekkend leerwerkeraanbod (werkervaringsplekken en doorstroombanen) dat enerzijds aansluit bij de behoefte en mogelijkheden van de kandidaat en anderzijds aansluit bij de behoefte en mogelijkheden van de arbeidsmarkt. Een deel van dit aanbod zal R&P proberen te beleggen bij de leerwerkstructuur.

- Leerwerkstructuur:
 - Het leerwerkaanbod van doorstroombanen afstemt op de behoefte van R&P, de kandidaat en het onderwijs.
 - Het leerwerkaanbod van werkervaringsplekken (WEP's) afstemt op de behoefte van R&P, de kandidaat en het onderwijs.
 - Een methodische aanpak implementeert bij de inzet van het leerwerkaanbod.
 - Het Dariuz-instrument PRO-Werk¹ continueert ten behoeve van het vangnet.
- Inkomensondersteuning:
 - De dienstverlening afstemt op de cliënt.
 - De dienstverlening efficiënter maakt door digitalisering.
 - De dienstverlening verbetert door betere samenwerking met het sociaal domein.

¹ Dariuz PRO-Werk is het instrument dat leidinggevenden van Baanbrekers gebruiken om met medewerkers uit het vangnet op een laagdrempelige manier te spreken over competenties en werkbeleving.

2.2.1 Deelprogramma 1: Re-integratie & Participatie

Re-integratie & Participatie heeft de regie in de uitvoering van het primaire proces: het re-integreren van kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt naar zo regulier mogelijk werk. Daarin wordt vastgesteld wat de afstand tot de arbeidsmarkt van de kandidaat is en welke interventies nodig zijn om die afstand te verkleinen (*aanbodversterking*). Gelijktijdig bewerken wij de arbeidsmarkt door onder andere in gesprek met werkgevers te zoeken naar mogelijkheden om de afstand tot deze talenten te overbruggen (*werkgeversbenadering*).



Aanbodversterking

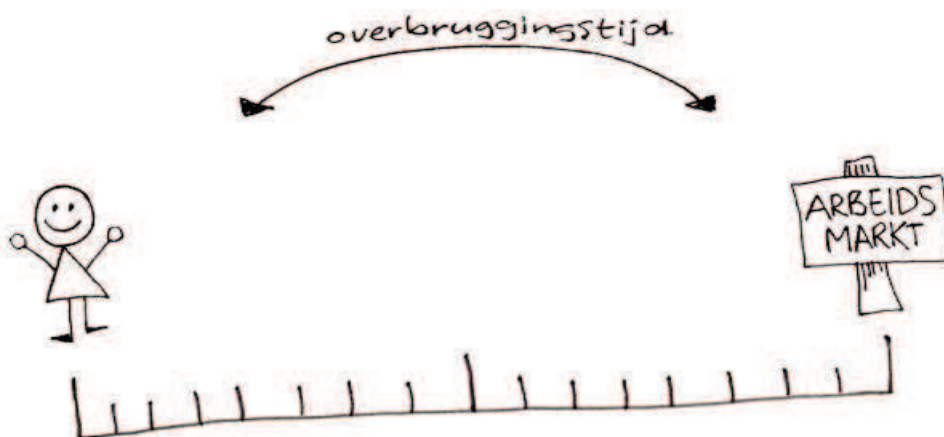
Het primaire proces IDU richt eerst op werk middels een werkervaringsplek en zet daarna in op motivatie en gedrag van de kandidaat. Na maximaal 12 maanden start de kandidaat onder begeleiding van Baanbrekers op een doorstroombaan. Na deze doorstroombaan, die een maximale looptijd van 23 maanden heeft, volgt voor de betreffende kandidaat zo snel als mogelijk uitstroom naar een zo regulier mogelijke duurzame werkplek. Tezamen is de duur van dit traject maximaal 35 maanden. De training en coaching van de kandidaat gedurende dit traject is gericht op motivatie en gedrag.

Werkgeversbenadering

Met een strategisch accountmanagementplan, dat in 2020 wordt opgesteld, hebben wij zicht op de kansberoepen en -sectoren waarop wij ons gaan richten. Het re-integratietraject wordt daarop afgestemd. Ten aanzien van werkgeversbenadering werken we nauw samen in het werkgeversservicepunt WSP Werkhart in de regio Hart van Brabant.

Verantwoording IDU proces

Met het in 2019 opgestelde IDU proces dat in 2020 vervolmaakt wordt, heeft Baanbrekers een methodische werkwijze ontwikkeld die de effectiviteit van de re-integratie naar werk moet vergroten. Deze aanpak is gebaseerd op eigen ervaring en succesvolle *best practices* van buiten de organisatie. De aanpak miste echter nog een theoretische onderbouwing. Met de inaugurele rede van Roland Blonk (Bijzonder hoogleraar Arbeidsdeskundigheid en Inclusieve Innovatie) in ons achterhoofd, hebben we een aanzet gemaakt voor een meer wetenschappelijke onderbouwing. De inhoud ervan sterkt ons in de overtuiging om de reeds ingeslagen weg te blijven volgen en te verbeteren.



© Klaas Folkerts, strategisch beleidsambtenaar gemeente Rotterdam

Vrij vertaald uit de inaugurele rede van Ronald Blonk:

De tekening symboliseert de afstand tot de arbeidsmarkt. Links het poppetje, het individu en rechts, op zekere afstand, de arbeidsmarkt, de werkgever. Een effectieve werkwijze in het overbruggen van de afstand, laat zowel het poppetje naar rechts bewegen, als de arbeidsmarkt (de werkgever), naar links.

*De werkzame middelen blijken, nog altijd verwijzend naar Roland Blonk's inaugurele rede, een **re-integratietraject van 2 tot 3 jaar**. En het principe '**Eerst werk, dan training**'. Het blijkt effectiever om mensen zo snel mogelijk te plaatsen op een zo regulier mogelijk werkplek en van daaruit te begeleiden in plaats van eerst opleiden, trainen of beter worden en dan te bemiddelen naar werk. Ook voor langdurig werklozen en mensen met problemen op verschillende leefgebieden. Werk als medicijn is dan zowel middel als doel. Voorwaarde voor succes is dat interventies, zowel voor de **langdurig werkloze** als voor de **werkgever**, gericht zijn op **motivatie** en **gedrag** (willen en kunnen).*

Afstemming gemeenten

We constateren dat we inmiddels een succesvol re-integratiemodel hebben opgetuigd. Natuurlijk is er nog verbetering mogelijk, bijvoorbeeld in de integraliteit met de gemeentelijke dienstverlening aan de kandidaat. Zo is er reeds kwantitatieve afstemming met de gemeenten over het participatie-aanbod aan kandidaten die (tijdelijk) niet in staat zijn te re-integreren naar werk. Daarbij is in het belang van de kandidaat nog inhoudelijke afstemming gewenst. Dit zou zowel door de intake van Baanbrekers kunnen plaatsvinden als tijdens de lopende trajecten. De voorwaarde hiervoor is dat op legitieme manier gegevens worden uitgewisseld.

Afstemming (toegang tot) zorgaanbieders

Wij zien ook verbetermogelijkheden in de afstemming met (toegang tot de) zorgaanbieders. Voornamelijk wanneer in dienst van het re-integratietraject dienstverlening van zowel Baanbrekers als zorgaanbieders noodzakelijk is. Vanaf eind 2019 vinden hierover gesprekken met de gemeenten plaats. Ons doel is om de wederzijdse behoefte te achterhalen en een legitieme manier van gegevens uitwisseling te definiëren. Het is ons streven dit in 2021 operationeel te hebben.

Integraal leerwerkeraanbod

Ook is optimalisatie mogelijk in het leerwerkeraanbod van Baanbrekers. Enerzijds door dit beter aan te laten sluiten op de behoefte en mogelijkheden van de kandidaat. Anderzijds door het leerwerkeraanbod beter te laten aansluiten op de behoefte en mogelijkheden van werkgevers in kansrijke sectoren. Dat laatste zal gebeuren aan de hand van het eerder genoemde strategisch accountmanagementplan. Dit plan zal periodiek geëvalueerd en bijgesteld worden op basis van veranderingen in de (regionale) arbeidsmarkt. We zoeken daarvoor onder andere aansluiting bij de Human Capital agenda's van de regio Hart van Brabant en Midpoint en de economische verkenning van de gemeente Waalwijk. Het huidige aanbod van de PMC's zal afgezet worden tegen het gewenste leerwerkeraanbod. In 2021 zal het interne leerwerkeraanbod worden aangepast op het benodigde aanbod. We streven naar het zoveel mogelijk beleggen van het leerwerkeraanbod bij reguliere werkgevers. Hierdoor wordt de stap naar de reguliere arbeidsmarkt nog kleiner en de kans op reguliere en duurzame uitstroom groter.

Speerpunten en doelstellingen

1. Een intake afgestemd op het participatieaanbod van de gemeenten.
2. Een intake afgestemd op het benodigde zorgaanbod voor de re-integratie naar werk.
3. Legitieme afstemming van naast elkaar lopende trajecten met gezamenlijke belangen tussen participatie- en zorgaanbieders.
4. Een dekkend leerwerkaanbod dat aansluit bij de behoeften en mogelijkheden van de kandidaat en de arbeidsmarkt.

2.2.2 Deelprogramma 2: Leerwerkstructuur

De leerwerkstructuur biedt kandidaten uit de doelgroepen Participatiewet en Sw de mogelijkheid werkzaamheden te verrichten en werknemersvaardigheden op te doen binnen de PMC's die hiervoor zijn ingericht. De leerwerkstructuur is ondersteunend aan het primaire proces van in-, door- en uitstroom binnen Baanbrekers.



De leerwerkstructuur heeft twee doelen:

- Het bieden van een leerwerkeraanbod aan zowel de doelgroep Participatiewet als de doelgroep Sw, middels doorstroombanen en werkervaringsplekken, om conform het IDU-proces uit te stromen naar een zo regulier mogelijke werkplek.
- Het bieden van werk als vangnet, enerzijds voor de Sw-medewerkers en medewerkers Beschut Werk voor wie een werkplek bij Baanbrekers de meeste reguliere, duurzame en zelfstandige werkplek is. Anderzijds voor de doelgroepen vanuit het IDU-proces voor wie tijdelijk, als gevolg van tegenvallende economische omstandigheden, geen plek is op de arbeidsmarkt.

Bepalen leerwerkeraanbod

Om de leerwerkstructuur zo veel mogelijk bij te laten dragen aan het zo regulier en duurzaam mogelijk plaatsen van kandidaten stemt de leerwerkstructuur het leerwerkeraanbod af op:

De behoefte van Re-integratie & Participatie

In het strategisch accountmanagementplan, dat in 2020 door R&P wordt opgesteld, wordt inzichtelijk gemaakt wat voor de toekomst de meeste kansrijke en duurzame sectoren zijn. Daarnaast heeft R&P inzichtelijk wat de behoefte en mogelijkheden van de kandidaten zijn. Momenteel wordt het leerwerkeraanbod gevormd door de PMC's die we in de loop van de jaren hebben ontwikkeld. Het aanbod is niet gedefinieerd op basis van de arbeidsmarktbehoefte. Door het huidige aanbod vanuit de PMC's te vergelijken met het door R&P gewenste leerwerkeraanbod, zullen we bestaande leerwerkomgevingen gaan ombouwen, behouden, afstoten of verzelfstandigen. Daarnaast biedt het vangnet van de leerwerkstructuur plaats aan kandidaten die vanuit het IDU-proces tijdelijk, als gevolg van tegenvallende economische omstandigheden, zijn aangewezen op een plek binnen onze eigen leerwerkstructuur.

De kandidaat

Naast de ontwikkeling van basale werknemersvaardigheden die nodig is om kandidaten uit de doelgroep zo regulier mogelijk aan het werk te helpen, vraagt de veranderende maatschappij om andere vaardigheden. De maatschappij verandert door technologie en digitalisering van een industriële naar een kennis- en netwerksamenleving. Het gevolg hiervan is bijvoorbeeld dat mensenwerk wordt vervangen door machines. Werk verandert, functies veranderen en hierdoor ook de vaardigheden die een medewerker dient te hebben. Vaardigheden die een medewerker kan ontwikkelen binnen de leerwerkstructuur moeten aansluiten bij deze veranderingen. Ook de integrale ketenbenadering en intensievere samenwerking met scholen, zoals Praktijkonderwijs MET en de Overlaet, kunnen mogelijk leiden tot wijzigingen van de leerwerkstructuur.

Methodische aanpak inzet leerwerkeraanbod

Naast het afstemmen van het aanbod van activiteiten binnen de leerwerkstructuur op de omgeving, wordt in 2021 de organisatie van uitvoering van doorstroombanen en werkervaringsplekken heringericht. Vanuit het IDU-proces wordt door R&P in 2020 een uniform ontwikkelplan geïmplementeerd. Ook binnen het leerwerkeraanbod zal een methodische aanpak worden opgesteld om de doorstroombanen en werkervaringsplekken zo efficiënt mogelijk in te zetten. Hierbij kan worden gedacht aan het per PMC bepalen van startplekken waar kandidaten extra begeleid worden of aan standaard inwerkprogramma's met digitale toepassingen.

Vangnet werk

Afstemming van het leerwerkeraanbod en schommelingen op de arbeidsmarkt hebben gevolgen voor de omvang en invulling van het vangnet werk. Enerzijds zetten we daarvoor onze eigen leerwerkstructuur in, anderzijds verkennen we de mogelijkheden om het vangnet bij reguliere werkgevers onder te brengen.

Voor het structureel vangnet geldt dat dit afgestemd moet zijn op de behoeften van de kandidaat. Ook succesvolle innovaties kunnen toegepast worden binnen het vangnet. In 2020 wordt het Dariuz-instrument PRO-Werk voor de medewerkers uit het vangnet geïntroduceerd. Dariuz PRO-Werk is het instrument dat leidinggevendenden van Baanbrekers gebruiken om met medewerkers uit het vangnet op een laagdrempelige manier te spreken over competenties en werkbeleving. In 2021 wordt deze systematiek verder geïmplementeerd.

Speerpunten en doelstellingen

1. Bepalen van het leerwerkeraanbod van doorstroombanen naar behoefte van R&P, afgestemd op de kandidaat en onderwijs.
2. Bepalen van het leerwerkeraanbod van werkervaringsplekken naar behoefte van R&P, afgestemd op de kandidaat en onderwijs.
3. Een methodische aanpak bij de inzet van het leerwerkeraanbod.
4. Continueren van het Dariuz-instrument PRO-Werk ten behoeve van het vangnet.

2.2.3 Deelprogramma 3: Inkomensondersteuning

De Participatiewet en de Wet Bundeling Uitkeringen Inkomensvoorziening aan Gemeenten (BUIG) bepalen voor een belangrijk deel de activiteiten van Inkomensondersteuning. De soort en hoogte van de uitkering, de mutaties in de thuis- en financiële situatie, en het aantal personen dat hiervan gebruik maakt, zijn variabelen die het werk en de financiële impact bepalen, net zoals de inzet op handhaving en terugvordering van debiteuren. Wij anticiperen hierop door de personele bezetting die noodzakelijk is om de doelgroep te bedienen te laten meebewegen.



Dienstverlening afstemmen op de cliënt

Met de koers 'kom in beweging' in gedachten, zet ook Inkomensondersteuning de mens centraal. Dit betekent dat we naast het correct verstrekken van uitkeringen ook willen dat de dienstverlening zoveel mogelijk is afgestemd op de behoefte van de cliënt. Daarom is in 2019 een cliënttevredenheidsonderzoek gehouden en worden in 2020 de IO processen kritisch tegen het licht gehouden en daar waar mogelijk verbeterd, daarbij altijd gericht op de klant.

De uitkomsten van het cliënttevredenheidsonderzoek en het herschrijven van het IO proces bieden zogenaamde 'quick wins' waarmee we in 2020 de dienstverlening kunnen verbeteren. Daarnaast zullen we in 2020, aan de hand van de uitkomst van het cliënttevredenheidsonderzoek, enkele deelprocessen gericht onderzoeken. Je kunt hierbij denken aan het poortproces, de intake, waarbij zowel IO als R&P een belangrijke rol hebben. Dit onderzoek zal zich richten op de beleving van de cliënt gedurende een langere periode. Op deze wijze kunnen we meten of de aanpassingen leiden tot het gewenste resultaat. In 2020 en doorlopend in 2021 zullen we hieraan werken.

In 2019 en 2020 wordt het proces IO onder de loep genomen om te komen tot een zo eenvoudig mogelijk maar goed proces, waarbij de cliënt centraal staat. Iedere processtap dient daarbij van toegevoegde waarde te zijn voor de cliënt. Digitalisering van het proces is daarvan een onderdeel. In 2020 en doorlopend tot in 2021 zal het IO proces worden geïmplementeerd.

De toenemende behoefte om samen te werken met gemeenten op de verschillende terreinen binnen het sociaal domein, om zodoende de klant beter te helpen en om te voorkomen dat deze van het kastje naar de muur wordt gestuurd, zal in 2020 moeten leiden tot concrete voorstellen voor verbeteringen in de dienstverlening. In 2021 moet dit geïmplementeerd zijn in de dienstverlening.

Speerpunten en doelstellingen

1. De dienstverlening afstemmen op de cliënt.
2. De dienstverlening efficiënter maken door digitalisering.
3. De dienstverlening verbeteren door betere samenwerking met het sociaal domein.

2.2.4 Bedrijfsvoering & Control

Bedrijfsvoering & Control ondersteunt en faciliteert vanuit een proactieve houding. Vaak opererend op de achtergrond wordt de dienstverlening als vanzelfsprekend ervaren. Bedrijfsvoering & control vervult de belangrijke rol om de interne klant te ondersteunen bij het realiseren van de doelstellingen. De (financiële) informatie is juist, tijdig en volledig en de afdeling wordt gezien als de hoeder van de beschikbare (financiële) middelen die efficiënt worden ingezet. Er is een drive en cultuur van continu verbeteren van processen en werkzaamheden.



Digitalisering

Baanbrekers investeert in de digitalisering van de dienstverlening en informatievoorziening en gebruikt technologische mogelijkheden zoals digitale dossiervorming, moderne vormen van informatie-uitwisseling en voorzieningen voor communicatie met de burger, zoals DigiD en de Berichtenbox.

Slim gebruik van (digitale) informatie stelt Baanbrekers in staat om eerder en effectiever in te spelen op ontwikkelingen in de maatschappij. Baanbrekers gebruikt data intelligent, creatief maar zorgvuldig in bestuur, beleid en uitvoering. Op deze manier wil Baanbrekers binnen de informatie- en participatiesamenleving een proactieve rol (blijven) vervullen. Baanbrekers zoekt in het kader van integrale ketenbenadering hierin aansluiting bij de gemeenten om reeds bestaande initiatieven gezamenlijk te benutten en daarmee middelen efficiënt in te zetten.

Aandachtspunten daarbij zijn enerzijds dat medewerkers zich moeten kunnen ontwikkelen in het digitaal vaardiger worden. Dit is noodzakelijk om de beoogde efficiëntie van digitalisering te behalen. Anderzijds kunnen er nieuwe rollen gaan ontstaan bij het bewaken en analyseren van digitale informatie.

Bedrijfsvoering & Control zorgt ervoor dat Baanbrekers aantoonbaar een betrouwbare partner is. Dat uit zich in de diverse certificeringen voor onze bedrijfsvoering en de wijze waarop we omgaan met informatieveiligheid en privacy. Dit geldt ook voor de periodieke financiële rapportages en control statements.

Opereren binnen de aangegeven kwalitatieve en financiële kaders

De kwaliteit van de dienstverlening van Baanbrekers in relatie tot de opdracht van de gemeenten staat voorop. Jaarlijks stelt Baanbrekers een reële en sluitende begroting op. De begroting vormt een financiële vertaling van de aangegeven kwalitatieve dienstverleningsopdrachten en maakt inzichtelijk welke financiële middelen hiervoor vanuit de gemeenten worden verstrekt. Het is Baanbrekers' taak jaarlijks binnen de bestuurlijk vastgestelde financiële en kwalitatieve kaders te opereren. Voor de uitwerking van het koersdocument kunnen incidentele middelen worden ingezet om de bijdragen van de gemeente te beperken.

De dienstverleningsovereenkomst van Baanbrekers aan Ruelong B.V. (WML Facilitair) wordt gecontinueerd. Door Baanbrekers wordt een voorziening gevormd ter hoogte van het negatief eigen vermogen van Ruelong B.V. De jaarlijkse mutatie hiervan wordt bij Baanbrekers verwerkt via de post resultaat op deelneming.

Het onderbrengen van steeds meer Sw-medewerkers bij reguliere werkgevers zorgt op termijn mogelijk tot een krimp van de benodigde dienstverlening vanuit Bedrijfsvoering & Control. Zoveel als mogelijk anticiperen we daarop. Capaciteit die vrijkomt wordt integraal opgepakt en ingezet op de plekken waar behoefte ontstaat. Op termijn zullen bepaalde werkzaamheden ook met minder mensen gerealiseerd kunnen worden. Dat heeft tevens gevolgen voor de hoeveelheid systemen en werkplekken. In dit kader wordt onder andere met behulp van het meerjaren onderhoudsplan gebouwen (MJOP) flexibel ingespeeld op de ontwikkelingen. Opties als reducering van ruimte en het afstoten van delen van het gebouw maken daarvan onderdeel uit. In het MJOP speelt ook duurzaamheid een belangrijke rol. In de komende jaren wordt daar dan ook, mits het mogelijk en zinvol is, in geïnvesteerd.

3 Financiële uitgangspunten

3.1 Inleiding

De plannen en ontwikkelingen vertalen zich in financiële consequenties voor de begroting. In deze paragraaf worden deze zo veel mogelijk benoemd.

Het belangrijkste uitgangspunt voor de begroting 2021 en de meerjarenraming 2022-2024 is dat deze structureel sluit. De begroting wordt opgesteld op basis van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten. Alle besluiten met financiële consequenties worden in de begroting verwerkt. De begroting wordt opgesteld op basis van het huidige beleid en de reële lasten en baten die daarbij horen.

3.2 Salarislasten

De begroting bestaat voor een groot deel uit salarissen en overige personele lasten. De salarissen worden geraamd op basis van actuele inzichten omtrent benodigde formatie, cao ontwikkelingen, premies, periodieken etc. De huidige CAO loopt tot en met december 2020. Voor 2021 worden de salarissen ten opzichte van 2020 geïndexeerd met de “index loonvoet sector overheid” zoals gepubliceerd in de septembercirculaire 2019. Voor 2021 bedraagt deze index 2,6%.

De formatie wordt opgenomen op basis van de benodigde formatie eind 2019. Nieuwe ontwikkelingen op dit gebied worden steeds na besluitvorming in de eerstvolgende bijstelling van de begroting verwerkt. Daarvoor zijn drie momenten: de begrotingsactualisatie aan het begin van het boekjaar en de eerste en tweede bestuursrapportage die in juli en oktober aan het algemeen bestuur worden voorgelegd.

3.3 Overige kosten

Het prijsindexcijfer van de netto materiële overheidsconsumptie (IMOC) uit de septembercirculaire 2019 van 1,8% is de basis voor indexering in de begroting 2021. Deze indexering wordt generiek toegepast op alle overige budgetten, niet zijnde salariskosten. Voor de storting in de onderhoudsvoorziening is bij het bepalen van de jaarbedragen al rekening gehouden met prijsstijgingen.

3.4 Bijdragen deelnemers

Voor onze werkzaamheden vragen we aan de deelnemende gemeenten een financiële vergoeding. In de gemeenschappelijke regeling (GR) is vastgelegd hoe de bijdragen tot stand komen. Bij de herziening van de GR wordt ook de financiële verdeelsleutel bekeken en wellicht aangepast. Zodra deze aanpassingen door de drie gemeenteraden zijn bekrachtigd zal de financiële uitwerking in de begroting worden meegenomen.

3.5 Investerings en bijbehorende afschrijvingslasten

Bij het opstellen van de begroting worden de investeringen zo reëel als mogelijk opgenomen. In het algemeen worden de volledig afgeschreven activa vervangen. Het wagenpark, materieel etc. wordt in stand gehouden. Nieuwe investeringen worden opgenomen als de noodzaak daarvoor door het management is aangetoond. De afschrijvingslasten worden berekend op basis van de recent vastgestelde nota “Investeren, waarderen en afschrijven”.

Op 21 oktober 2019 heeft het algemeen bestuur ingestemd met het (Duurzaam) Meerjaren onderhoudsplan Gebouwen en de financiële consequenties voor de begrotingen. Voor de begrotingen betekent dit een jaarlijkse storting van € 342.500 in de voorziening. Daarmee zijn alle meerjarige onderhoudskosten gedurende een lange periode afgedekt.

In het plan is ook aangegeven dat gedurende de periode 2020-2025 voor afgerond € 990.000 aan duurzaamheidsinvesteringen zal worden uitgevoerd. In de begroting 2021 zal hiervan een deel worden opgenomen.

3.6 Weerstandsvermogen en onvoorzien

Voor weerstandsvermogen is in de begroting een algemene reserve opgenomen van 1,2 miljoen euro. Dit is conform de besluitvorming in 2018 en wat daarover is opgenomen in de huidige Gemeenschappelijke Regeling (GR).

Voor onvoorziene uitgaven wordt geen post in de begroting opgenomen.