

# Koersnota

Toekomstig sociaal ontwikkelbedrijf Maastricht-Heuvelland



*Toekomstvisie voor een duurzaam sociaal ontwikkelbedrijf in Maastricht-Heuvelland*

Datum: 4 november 2025

Versie: Definitief

Gemeenten Maastricht-Heuvelland, Annex, MTB en Podium24

## Voorwoord

Voor u ligt de koersnota van de gemeente Maastricht en de Heuvelland gemeenten, Annex, MTB en Podium24 over ons toekomstig sociaal ontwikkelbedrijf. Dit document is in gezamenlijkheid tot stand gekomen en is meer dan alleen een nota. Het is een gezamenlijke belofte om onze sociaal-maatschappelijke opdracht met overtuiging en zorg toekomstbestendig vorm te geven. Wij willen leerwerkomgevingen creëren waarin inwoners hun talenten kunnen ontwikkelen en een betekenisvolle bijdrage kunnen leveren aan de samenleving.

We leven in een tijd van verandering—technologie versnelt, de samenleving verschuift, en vraagstukken rondom werk en participatie raken steeds meer van onze inwoners persoonlijk. Juist in die dynamiek kiezen wij als regio voor een koers waarin de mens centraal staat. Niet de systemen, maar de talenten. Niet de beperkingen, maar de mogelijkheden.

Iedereen heeft iets waardevols in zich. Een talent dat ruimte nodig heeft om te bloeien. Een kwaliteit die tot bloei kan komen wanneer de juiste omgeving, ondersteuning en begeleiding wordt geboden. Dit document markeert onze gezamenlijke inzet om zulke omgevingen te creëren. Leerwerkomgevingen waar mensen groeien, samenwerken en een betekenisvolle bijdrage leveren aan hun leven én aan onze samenleving.

Als bestuurders geloven wij in perspectief voor mensen. Dat begint bij vertrouwen: vertrouwen in mensen, in wat ze kunnen, en wat ze kunnen bereiken. Door de krachten van onze uitvoeringspartijen (Annex, MTB en Podium24) te bundelen en de infrastructuur te behouden, te vernieuwen en te ontwikkelen, bouwen wij aan een sociaal fundament dat toekomstbestendig is. Een fundament dat voor onze inwoners minder schakels in de keten kent, waardoor onze inwoners sneller een bij hun kwaliteiten en mogelijkheden passende plek vinden.

Laten we samen verder bouwen aan een regio die kansen biedt. Waar talent wordt gezien en gewaardeerd. Waar we werk maken van deelname in de samenleving.

**Wethouders Maastricht-Heuvelland**

**Ketenpartners Annex, MTB en Podium24**

## Inhoudsopgave

Koersnota.....	1
Toekomstig sociaal ontwikkelbedrijf Maastricht-Heuvelland.....	1
Voorwoord .....	2
1.    Inleiding – samen bouwen aan groei en kansen .....	4
2.    Aanleiding – historisch perspectief en ontwikkelingen.....	5
2.1 Historisch perspectief .....	5
2.2 Landelijke ontwikkelingen .....	6
2.3 Regionale en lokale ontwikkelingen.....	6
2.4 Ontwikkeling doelgroep – wetgeving, aantallen en problematiek .....	7
2.5 De toegevoegde waarde van een sociaal ontwikkelbedrijf voor individu en samenleving .....	7
2.6 De opdracht – wat is nodig voor onze inwoners.....	8
3.    Sociaal ontwikkelbedrijf – stip op de horizon.....	10
3.1 Mensvisie – ons vertrekpunt .....	10
3.2 Leidende uitgangspunten van het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf.....	11
3.3 Randvoorwaarden van het sociaal ontwikkelbedrijf.....	13
3.4 Missie en visie .....	14
3.5 Dienstverlening.....	14
3.6 Doelgroepen.....	15
3.7 Dienstenaanbod en werkmethoediek.....	16
4    Governance .....	21
5    Financiën .....	24
Bijlage 1: Adviezen voor de implementatie.....	27
Bijlage 2 Huidige juridische structuren, oktober 2025.....	28
Bijlage 3 Model juridische structuur SOB oktober 2025.....	29

## 1. Inleiding – samen bouwen aan groei en kansen

De wereld van werk verandert snel. We zien dat in vitale sectoren zoals zorg, techniek en onderwijs structurele, personele tekorten zijn ontstaan. Tegelijkertijd groeit het aantal mensen dat ondersteuning nodig heeft om mee te kunnen doen op de arbeidsmarkt omdat inwoners die voorheen aanspraak maakten op de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) of Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Wajong) nu vallen onder de participatiewet waar gemeenten verantwoordelijk voor zijn. Deze inwoners kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan bovenvermelde sectoren. Door vergrijzing, technologische vooruitgang en maatschappelijke verschuivingen staan we als samenleving voor een hernieuwde manier van kijken naar werk. En is het nodig dat onze manier van kijken hoe we mensen begeleiden naar werk mee verandert in alle ontwikkelingen.

Daar komt bij dat de landelijke arbeidsmarktinfrastructuur volop in beweging is. Vanaf 2026 komt er één regionaal Werkcentrum waar publieke en private dienstverlening rondom werk en scholing samenkomen—vanuit het principe dat de inwoner centraal staat en dat de behoefte van de werkgever én de kracht en ondersteuningsvraag van de inwoner samen gebracht worden.

Voor gemeenten brengt dit flinke uitdagingen met zich mee. Zij dragen verantwoordelijkheid voor begeleiding van deze mensen naar werk, en worden geconfronteerd met stijgende druk op de uitvoeringscapaciteit en beschikbaarheid van financiële middelen.

Door de inzet van impuls gelden die we als gemeenten ontvangen, kunnen we echter een start maken om de infrastructuur van onze sociaal ontwikkelbedrijven te versterken en aan te passen, zodat zij beter kunnen inspelen op de veranderende context.

In de regio Maastricht-Heuvelland slaan zes gemeenten – Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittem, Maastricht, Meerssen, Vaals en Valkenburg aan de Geul – de handen ineen. Zij kiezen bewust voor een gezamenlijke, toekomstgerichte aanpak en bouwen samen aan een regionaal sociaal ontwikkelbedrijf. Een plek waar iedere inwoner telt, waar ontwikkeling centraal staat en samenwerking de sleutel is.

Dit sociaal ontwikkelbedrijf wordt de verbindende schakel tussen mens en werk, tussen talent en kans. Met behoud van wat goed is – zoals de huidige werkplekken voor inwoners met een Wsw-indicatie – en oog voor wat nodig is: meer samenhang, maatwerk en flexibiliteit. Zo creëren we een omgeving waarin inwoners kunnen groeien, leren, werken en bovenal zichzelf kunnen zijn.

In deze koersnota beschrijven de gemeenten hun gezamenlijke ambitie, opdracht en uitgangspunten voor een duurzaam sociaal ontwikkelbedrijf. Het vormt niet alleen het fundament voor de verdere inrichting en samenwerking, maar vooral een koers over hoe we een werkomgeving scheppen waar mensen kunnen bloeien. Om tot deze koersnota te komen, is ook advies gevraagd aan de diverse adviesorganen van de heuvellandgemeenten en uitvoeringsorganisaties. Deze zijn verwerkt in deze nota. Sommige adviezen hebben betrekking op de implementatie en zijn in bijlage 1 te vinden.

Want ieder mens verdient een plek waar zijn of haar talent écht tot zijn recht komt.

## 2. Aanleiding – historisch perspectief en ontwikkelingen

In dit hoofdstuk beschrijven we vanuit het historisch perspectief en aan de hand van de meest recente ontwikkelingen, zowel algemene trends als specifieke kenmerken van onze doelgroep. Deze beschrijving maakt duidelijk waarom een duurzaam sociaal ontwikkelbedrijf dat bij onze regio en inwoners passend is, van belang is.

### 2.1 Historisch perspectief

Binnen de re-integratieketen werken de uitvoeringspartijen, Annex B.V., MTB Maastricht en Stichting Podium24 al geruime tijd samen om een antwoord te bieden op de ontwikkeling van mensen. Deze partijen kennen ieder een eigen historie. Ook de eigen gemeentelijke afdelingen – Sociale Zaken Maastricht-Heuvelland (SZMH) en Sociale Zaken Eijsden-Margraten (SEM) - spelen een belangrijke rol in de keten.

#### Annex

Annex BV is in 2010 opgericht door de gemeenten Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittern, Maastricht, Meerssen, Vaals en Valkenburg aan de Geul. Annex is primair een diagnostische organisatie die met de deelnemers werkt aan het vergroten van hun mogelijkheden op werk. Kern van de dienstverlening voor de doelgroep is het ontdekken van talenten, het schetsen van een reëel arbeidsmarktperspectief, de ontwikkeling van relevante competenties en de realisatie van persoonlijke doelen.

Dit wordt vormgegeven door de inzet van verschillende onderzoeksinstrumenten, waaronder: medisch belastbaarheidsonderzoek, diverse (psychologische) testen en trainingen. Dit gebeurt allemaal terwijl de deelnemer werkt in een bedrijfsmatige omgeving. De ervaringen uit de praktijk samen met de resultaten uit het aanvullend onderzoek worden met de deelnemer en opdrachtgever (SZMH/SEM) besproken. Bevindingen, conclusies en adviezen worden vastgelegd in een rapportage. Dit vormt de basis voor verdere stappen op weg naar de invulling van het persoonlijk perspectief.

#### MTB

MTB N.V. bestaat sinds 1954 en vierde in 2024 haar 70-jarig bestaan. Het bedrijf kent een lange geschiedenis waarin de waarde van werk én werk van waarde altijd centraal hebben gestaan. De waarde van werk als toekomstperspectief voor werkzoekenden en de maatschappelijke en economische impact die de werknemer ervaart in het werk. MTB Maastricht wordt sinds 1 januari 2016 ingezet voor de afbouw van de Wet sociale werkvoorziening (Wsw oud), de opbouw van nieuw beschut werk en als leerwerkbedrijf. Daarnaast zet de MTB zich in voor andere doelgroepen zoals bijvoorbeeld leerlingen van het voortgezet speciaal onderwijs en praktijkscholen. Dit alles is onder meer mogelijk doordat bedrijven hun werk uitbesteden aan MTB. Voor de gemeenten Vaals, Valkenburg en Gulpen-Wittern geldt dat hun Wsw'ers actief zijn bij Werkvoorzieningsschap Oostelijk Zuid-Limburg (WOZL).

#### Podium24

Stichting Podium24 verbindt werkzoekenden met werkgevers in onze regio. Podium24 werkt vraaggericht en aanbod geschikt. Zij adviseert, ontwikkelt personeelsoplossingen en zoekt naar een duurzame match. Tevens is Stichting Podium24 het werkgeversservicepunt van de zes gemeenten in de regio Maastricht-Heuvelland. Podium24 bestaat sinds 2016 met als basis Stichting Phoenix (1991) en Prolabor (2007).

#### Sociale Zaken Maastricht-Heuvelland/Eijsden-Margraten (SZMH/SEM)

Sociale Zaken van de gemeenten ondersteunt inwoners op het gebied van werk en inkomen. De focus van de gemeentelijke teams ligt op de ondersteuning van inwoners op het vlak van werk en inkomen. Denk aan: het verstrekken van uitkering en minimaregelingen, bestrijding van armoede, gesubsidieerde arbeid, re-integratie naar werk en werkgeversdienstverlening.

## 2.2 Landelijke ontwikkelingen

Op 1 januari 2015 is er in het kader van de decentralisaties in het sociaal domein de huidige Participatiewet geïntroduceerd. Deze wet kwam in de plaats van de Wet Werk en Bijstand (WWB), de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en een groot deel van de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Wajong). Dit had en heeft gevolgen voor bijstandsgerechtigden, mensen in de sociale werkvoorziening (Wsw'ers) en Wajong'ers. De implementatie van de Participatiewet kende een geleidelijk verloop. Gemeenten hebben in eerste instantie gekozen voor een beperkte verandering. De Wsw is onveranderd gebleven en de focus is voornamelijk gelegd op het oprichten van een organisatie dicht bij werkgevers voor werkgeversdienstverlening en plaatsing van mensen op vacatures om de in de Participatiewet geschetste inclusieve arbeidsmarkt te helpen realiseren.

Landelijk is het gedeeld beeld dat de huidige Participatiewet te complex is, een (te) sterke nadruk legt op rechtmatigheid en uitstroom naar werk, terwijl de afgelopen jaren de gestelde doelen niet in alle opzichten zijn bereikt. Daarom wordt de Participatiewet herzien (beoogd termijn is 2026). De Tweede Kamer heeft inmiddels ingestemd met het wetsvoorstel Participatiewet in balans. In dit wetsvoorstel staan meer dan twintig maatregelen om de huidige wet op korte termijn te vereenvoudigen en te verbeteren. Het is een eerste stap op weg naar een fundamentele herziening van de Participatiewet. Het kabinet wil toe naar een begrijpelijke wet die werkt voor mensen, vanuit vertrouwen en met oog voor de menselijke maat. Met als doel dat meer mensen vanuit de Participatiewet sneller aan het werk kunnen gaan. En als dat nog niet lukt, mensen op een andere manier kunnen meedoen in de samenleving. Vanuit gemeentelijk perspectief wordt met deze ontwikkeling meer ruimte geboden voor maatwerk en uitgegaan van vertrouwen. Het stimuleren van werk wordt onder meer gerealiseerd door het aantrekkelijker maken van werk naast een uitkering. Zoals het uniformeren van de bijverdiengrenzen als mensen gaan werken naast of in plaats van een uitkering. Met de introductie van het bufferbudget<sup>1</sup> is er straks de mogelijkheid om maximaal €1.000 toe te kennen per jaar waarmee financiële problemen opgevangen kunnen worden die ontstaan doordat inkomsten uit werk verrekend worden met een bijstandsuitkering. Het kan ook worden ingezet als andere instrumenten, zoals verlaging van de eigen bijdrage of het verhogen van de bijstand, niet voldoende soelaas bieden of niet passend zijn. Daardoor krijgen mensen meer financiële zekerheid als ze naast hun uitkering aan het werk gaan. Ook wordt het eenvoudiger voor mensen om een bijstandsuitkering aan te vragen.

## 2.3 Regionale en lokale ontwikkelingen

Iedere gemeente in Maastricht-Heuvelland zet stappen om haar dienstverlening dichterbij de mensen te brengen en te organiseren. Dit gebeurt doorgaans door een buurt-, wijk- en/of dorpsgerichte aanpak die lokaal verschillend wordt vormgegeven. Gemeenschappelijke regionale deler is dat iedere gemeente inwoners laagdrempelig te woord wil kunnen staan en verder wil helpen in hun eigen buurt of dorpskern. Dit gebeurt samen met (maatschappelijke) partners. Deze ontwikkeling raakt ook het sociaal ontwikkelbedrijf. Immers, als blijkt dat iemand nog niet toe is aan een traject of werk op de reguliere arbeidsmarkt moet de koppeling gemaakt worden met iemands buurt voor vrijwilligerswerk of maatschappelijke activiteiten. Hoe deze sluitende aanpak tussen buurt/wijk/dorpen en het sociaal ontwikkelbedrijf er in de praktijk uit gaat zien zal verder uitgewerkt moeten worden in een implementatieplan en in samenhang met de dienstverlening vanuit de gemeentelijke afdelingen (SZMH/SEM) en maatschappelijke partners binnen het welzijn en zorgdomein (o.a. Stichting Trajekt, Kredietbank Limburg).

---

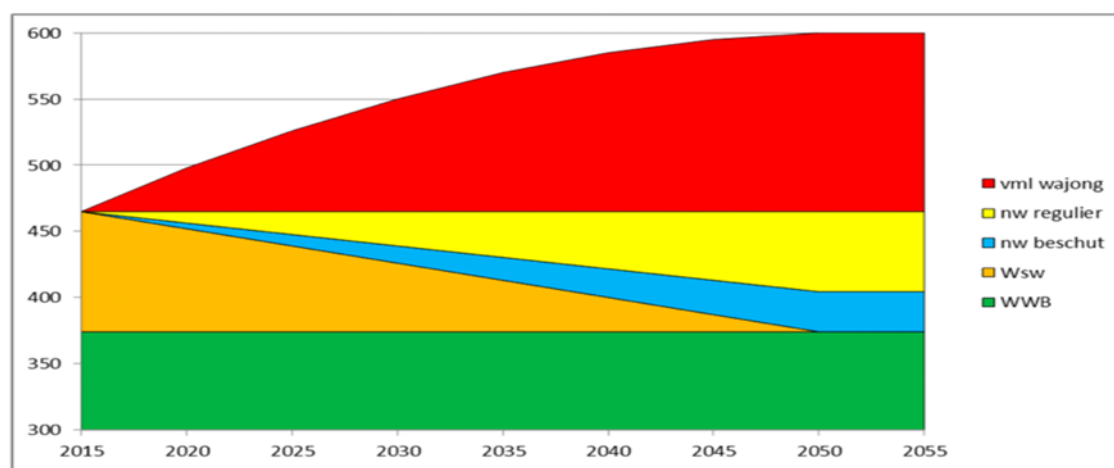
<sup>1</sup> Het bufferbudget houdt in dat gemeenten uitkeringsgerechtigden maximaal € 1.000,- per kalenderjaar kunnen toekennen als door de verrekening van wisselende inkomsten een situatie ontstaat waardoor de inwoner onvoldoende inkomen beschikt om in zijn levensonderhoud te voorzien.

## 2.4 Ontwikkeling doelgroep – wetgeving, aantallen en problematiek

Met de invoering van de Participatiewet in 2015 ging de Wsw volledig en de Wajong nagenoeg volledig op slot. Nieuwe instroom is sinds 2015 niet meer mogelijk. Inwoners die voorheen aanspraak maakten op de Wsw of Wajong vallen nu onder de Participatiewet en dus onder de gemeentelijke verantwoordelijkheid. Dit betekent dat gemeenten vanaf 2015 voor een grote groep nieuwe inwoners verantwoordelijk zijn. Een groep inwoners die zich vaak op meer dan één leefgebied in een kwetsbare positie bevindt.

Sinds deze veranderingen hebben deze doelgroepen, zich ook in aantallen ontwikkeld. Dat is goed te zien in het overzicht (landelijk) op de volgende pagina dat bureau Berenschot heeft ontwikkeld in opdracht van het ministerie van Sociale zaken en werkgelegenheid (SZW).

### Ontwikkeling doelgroepen Participatiewet NL



Figuur 1 geraamde ontwikkeling doelgroep (Berenschot)

Bovenstaande figuur laat de door het Rijk geschatte groei zien van de gemeentelijke doelgroep sinds 2015. De figuur laat tevens de landelijke prognose zien tot het jaar 2055. Groen en oranje zijn de inwoners die ook vóór 2015 door gemeenten worden ondersteund. De oranje groep Wsw'ers wordt langzaam vervangen door de doelgroepen regulier en nieuw beschermt. De rode groep voormalig Wajong'ers maakt dat de prognose is dat in 2055 naar verwachting de gemeentelijke doelgroep sterk toeneemt. Het gaat echter niet alleen om aantallen, ook de soort ondersteuning verandert..

Gemeenten merken in de praktijk dat inwoners die zijn aangewezen op gemeentelijke ondersteuning op de arbeidsmarkt vaker problemen hebben op meerdere leefgebieden. Een deel van de doelgroep lukt het niet om binnen afzienbare tijd een baan te vinden door allerlei omstandigheden zoals gezondheidsproblemen of schuldproblematiek. Met deze inwoners zoeken we vanuit SZMH/SEM naar bijvoorbeeld (schuld-) hulpverlening, een participatieplaats of vrijwilligerswerk.

## 2.5 De toegevoegde waarde van een sociaal ontwikkelbedrijf voor individu en samenleving

De recente ontwikkelingen in Maastricht–Heuvelland vragen om een effectieve en efficiënte re-integratieketen. Effectief betekent: bijdragen aan een inclusieve, toekomstbestendige arbeidsmarkt waarin inwoners naar vermogen meedoen in de samenleving en zich kunnen ontwikkelen. Efficiënt betekent: één vloeiend proces van instroom, doorstroom en uitstroom, zonder schotten tussen organisaties. Daarom richten de gemeenten een ontwikkelinfrastructuur in de vorm van een sociaal ontwikkelbedrijf op, als bundeling van bestaande kennis, ervaring en infrastructuur. Dit bedrijf vermindert het aantal schakels in de keten en ondersteunt inwoners gericht bij hun ontwikkeling en bij het vinden en behouden van werk. De opbrengst is tweeledig en onlosmakelijk verbonden: maatschappelijk én financieel. Werk biedt naast inkomen ook zingeving, structuur en sociale contacten; door werkzoekenden en partners bij elkaar te brengen, bevorderen we zinvolle participatie.

Tegelijkertijd leidt succesvolle plaatsing tot minder (of gedeeltelijke) afhankelijkheid van publieke middelen. Waar financiële baten op korte termijn te kwantificeren zijn, komen maatschappelijke baten vooral op langere termijn tot uiting: betere (positieve) gezondheid, meer betekenisgeving, minder eenzaamheid en — op populatieniveau — een lager beroep op GGZ en Wmo en een kleinere kans op criminaliteit. Met dit voorstel leggen we de basis voor één samenhangende keten met een duidelijke opdracht: inwoners duurzaam naar werk en participatie begeleiden.

### 2.5.1 Profielschets doelgroep – onze inwoners

Om inwoners effectief te kunnen ondersteunen richting werk of participatie, is het belangrijk helder te hebben voor wie we dit sociaal ontwikkelbedrijf bouwen - en welke gedeelde behoeften en uitdagingen zij ervaren. De doelgroep is breed en divers, maar kent ook gedeelde kenmerken. Het gaat om mensen met een ondersteuningsbehoefte naar werk - inwoners die willen meedoen, maar voor wie de weg naar werk en participatie niet vanzelfsprekend is.

Veel van deze inwoners hebben in meer of mindere mate te maken met belemmeringen zoals psychische kwetsbaarheid, een beperkt opleidingsniveau, schuldenproblematiek, taalachterstand of langdurige werkloosheid. Wat deze groep deelt is de behoefte aan structuur, perspectief en het gevoel serieus genomen te worden.

Vanuit een mensgericht perspectief zien we het volgende gemeenschappelijke profiel ontstaan:

- Ze ervaren onzekerheid, afhankelijkheid en afstand tot de reguliere arbeidsmarkt.
- Ze worden vaak geconfronteerd met bureaucratie en negatieve aannames.
- Ze willen perspectief, maar missen vaak overzicht of vertrouwen in het systeem.
- Ze hebben behoefte aan persoonlijke benadering, maatwerk, begeleiding en ontwikkelmogelijkheden.

Dit profiel laat zien dat werk voor deze groep niet alleen een bron van inkomen is, maar ook structuur, sociale contacten en eigenwaarde biedt. Het sociaal ontwikkelbedrijf is niet alleen gericht op plaatsing, maar ook op begeleiding en ontwikkeling die aansluit bij wat mensen echt nodig hebben. Deze inzichten vormen de basis van onze mensvisie: ondersteuning moet aansluiten bij de leefwereld van inwoners en gericht zijn op wat zij nodig hebben om stappen richting werk of maatschappelijke deelname te zetten.

### 2.6 De opdracht – wat is nodig voor onze inwoners

Het sociaal ontwikkelbedrijf wordt een nieuw op te richten organisatie waarin alle aspecten van Annex, MTB en Podium24 die voor de doelgroep noodzakelijk zijn worden gecombineerd binnen één organisatiestructuur. Mét plaatsing van de medewerkers van Annex, MTB en Podium24 die nu al dagelijks hun kennis en ervaring inzetten voor de doelgroepen. En mét de toezegging dat de gemeenten hun wettelijke plicht blijven uitvoeren en Wsw'ers hun rechten behouden.

Ten opzichte van de huidige situatie merken onze inwoners met het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf dat:

- Ze met minder overdrachtsmomenten te maken hebben in het re-integratieproces.
- Er meer aandacht is voor hun ontwikkeling door middel van doorlopende leer-werklijnen.
- Er meer aandacht is voor het ontwikkelen van werknemersvaardigheden.
- Er meer wordt ingezet op werkplekontwikkeling aan de kant van de werkgever met een afstand tot het arbeidspotentieel.
- De bundeling van deskundigheid en ervaring door samenvoeging van de huidige organisaties (Annex, MTB en Podium24), een meer op het individu afgestemd traject mogelijk is (maatwerk).

Doel is de inzet van effectieve leerwerk trajecten waarbij instroom- doorstroom- uitstroom in één vloeiend proces doorlopen kunnen worden, zonder dat schotten tussen de diverse organisaties voor belemmeringen in de doorstroom gaan zorgen. Dit proces beperkt zich niet alleen tot het sociaal



ontwikkelbedrijf, maar houdt ook samenwerking in met Sociale Zaken Maastricht-Heuvelland/Sociale Zaken Eijsden-Margraten, werkgevers en andere maatschappelijke partners.

Expliciet wordt door alle partijen onderschreven dat mensen die onder de Wsw vallen en een beschermde werkomgeving nodig hebben, hun werk binnen de nieuwe organisatiestructuur zullen doen. Mensen die gedetacheerd zijn, zullen bij bedrijven werken. Mensen die nu bij de WOZL geplaatst zijn, blijven daar.

Met deze opdracht dragen we bij aan een bredere maatschappelijke ambitie: het realiseren van een inclusieve samenleving waarin iedereen mee kan doen – naar vermogen en met perspectief.

Deze ambitie sluit nauw aan bij het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een beperking, waarin het recht op participatie, inclusie en gelijke kansen centraal staat. Het sociaal ontwikkelbedrijf is daarmee niet alleen een uitvoeringsstructuur, maar ook een instrument waarmee gemeenten invulling geven aan hun verplichting om mensen met beperkingen gelijke toegang tot arbeid en ondersteuning te bieden. De opdracht draagt dus zowel bij aan het versterken van bestaanszekerheid als aan het realiseren van sociale rechtvaardigheid.

#### *2.6.1 Uitvoering in partnerschap*

De uitvoering van deze opdracht vraagt om een gezamenlijke, goed afgestemde inzet. De gemeenten voeren hierin de regie: zij zorgen voor samenhang, leggen verbindingen tussen partijen en bewaken dat ondersteuning aansluit bij wat mensen nodig hebben om volwaardig mee te doen in de samenleving.

Sociale Zaken Maastricht-Heuvelland (SZMH) en Sociale Zaken Eijsden-Margraten (SEM) vervullen een taakstellende rol. Zij bevorderen de instroom naar het sociaal ontwikkelbedrijf en zorgen voor een gerichte toeleiding van inwoners naar ontwikkelingstrajecten, werk of participatie.

Werkgevers en onderwijsinstellingen zijn onmisbare partners. Zij bieden ontwikkelruimte, creëren werkplekken en leveren zo een directe bijdrage aan duurzame arbeidsdeelname.

De uitvoeringsorganisaties – Annex, MTB en Podium24 – vormen de uitvoerende kern van het sociaal ontwikkelbedrijf. Zij begeleiden inwoners intensief in hun ontwikkeling, bieden leer-werktrajecten en creëren realistische opstaproutes naar reguliere arbeidsplekken. Met hun ervaring, infrastructuur en vakmanschap brengen zij de visie op een inclusieve arbeidsmarkt in de praktijk.

In deze samenwerking krijgt de opdracht vorm: gericht op mensontwikkeling, arbeidsparticipatie en een inclusieve regionale arbeidsmarkt

### 3. Sociaal ontwikkelbedrijf – stip op de horizon

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe we ons sociaal ontwikkelbedrijf in de toekomst voor ogen zien.

#### 3.1 Mensvisie – ons vertrekpunt

In Maastricht-Heuvelland staat de mens centraal. Iedereen, met of zonder beperking, heeft mogelijkheden en kan een bijdrage leveren aan de samenleving.

Wij streven naar een inclusieve gemeenschap waarin alle inwoners kunnen meedoen. Verschillen tussen mensen worden gerespecteerd en niemand blijft onnodig aan de zijlijn.

Werk is daarbij meer dan een bron van inkomen: het geeft structuur, betekenis en erkenning. Re-integratie zien wij als een gezamenlijke maatschappelijke opdracht. Persoonlijke begeleiding, passende ondersteuning en wederzijds vertrouwen vormen hierbij de basis. Re-integratie wordt dan ook niet benaderd als een technisch of administratief proces.

We staan voor:

- **Gelijkwaardigheid:** iedereen verdient gelijke kansen om deel te nemen.
- **Inclusie:** diversiteit is een kracht, geen hindernis.
- **Toegankelijkheid:** fysieke, digitale en sociale drempels worden actief weggenomen.
- **Ondersteuning op maat:** ieder mens krijgt de hulp die nodig is om tot zijn recht te komen.
- **Duurzaam resultaat:** een duurzame positie in werk en samenleving met actieve deelname en zelfstandigheid.

Een sociaal ontwikkelbedrijf richt zich niet alleen op werk, maar op de brede ontwikkeling van mensen. Het ondersteunt diagnose, ontwikkeling, scholing, plaatsing en nazorg met als doel dat iedereen volwaardig kan meedoen in de samenleving. Dit sluit aan bij de visie van de Participatiewet, die gemeenten sinds 2015 verantwoordelijk maakt voor de ondersteuning van mensen met een arbeidsbeperking of afstand tot de arbeidsmarkt.

Een sociaal ontwikkelbedrijf zorgt voor maatwerktrajecten die passen bij de mogelijkheden van de werkzoekende, de reële arbeidsmarkt en de vraag vanuit de arbeidsmarkt.

Door bestaande voorzieningen beter te benutten en samenwerking te organiseren, draagt het sociaal ontwikkelbedrijf bij aan:

- *Een inclusieve en toekomstbestendige arbeidsmarkt* – meer mensen, met en zonder beperking, vinden duurzaam werk.
- *Actieve maatschappelijke participatie* – inwoners doen actief mee in de samenleving en voelen zich betrokken.
- *Persoonlijke ontwikkeling van mensen* – deelnemers vergroten hun vaardigheden, zelfvertrouwen en kansen op werk.
- *Duurzame oplossingen voor personeelstekorten* – werkgevers krijgen toegang tot gemotiveerd en passend personeel.

In het sociaal ontwikkelbedrijf staat mensontwikkeling centraal als sleutel tot duurzame arbeidsparticipatie. Het sociaal ontwikkelbedrijf is een belangrijke schakel voor gemeenten, inwoners, werkgevers, onderwijs en maatschappelijke partners – gericht op duurzame toeleiding naar werk, versterking van de regionale arbeidsmarkt en inclusieve deelname aan de samenleving.

De uitwerking van deze mensvisie krijgt vorm via ontwikkeltrajecten waarin inwoners gekoppeld worden aan een persoonlijke begeleider, met wie zij samen een ontwikkelplan opstellen. Hierin worden leerdoelen, werkervaring en ondersteuning op andere leefgebieden geïntegreerd. Persoonlijke ontwikkeling, sociale stabiliteit en werk vormen de kern van elk traject.

Naast de mensontwikkeling is de werkgeversontwikkeling belangrijk. Ook werkplekken, werkprocessen en werkomgeving zullen wellicht geschikt gemaakt moeten worden voor het arbeidspotentieel.

### 3.2 Leidende uitgangspunten van het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf

Vanuit de mensvisie kan een aantal basiskeuzes geformuleerd worden die leidend zijn bij de inrichting van het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf:

- *Inclusieve arbeidsmarkt als uitgangspunt (gelijkwaardigheid en inclusie<sup>2</sup>)*  
Iedereen moet kunnen meedoen, ongeacht achtergrond of ondersteuningsbehoefte. Werk is hierin een sleutel: het biedt inkomen, structuur, eigenwaarde en perspectief. Dit uitgangspunt sluit aan bij het VN-verdrag inzake de rechten van personen met een handicap en onderstreept het belang van inclusie, gelijkwaardigheid en non-discriminatie. De rol van het sociaal ontwikkelbedrijf is inwoners en werkgevers hierbij te ondersteunen en te begeleiden. Het sociaal ontwikkelbedrijf borgt toegang tot passend, betaald werk voor mensen met een beperking binnen de publieke sector en stimuleert participatie bij private werkgevers via ondersteunende maatregelen en instrumenten.
- *De menselijke benadering (met ondersteuning op maat)*  
Individueel worden benaderd als actieve deelnemers in hun eigen ontwikkelproces. Ondersteuning is gericht op het versterken van zelfstandigheid. De ondersteuning is gericht op het ontplooiën van werknemers- en vakvaardigheden en de verbetering van leefgebieden die een integratie in het arbeidsproces danwel maatschappelijke participatie stimuleren.
- *Ondersteuning van werkgevers (inclusief werkgeverschap)*  
Werkgevers zullen meer dan in het verleden begeleid moeten worden in het geschikt maken van werkprocessen en werkomgeving. Sociale ondernemingen hebben de afgelopen jaren veel kennis en expertise opgebouwd over inclusief werkgeverschap. Denk aan het aanpassen van de functie op de vaardigheden van de werknemer (jobcarving<sup>3</sup>). Kennisuitwisseling met reguliere werkgevers moet gefaciliteerd worden.
- *Samenhangende en doorlopende ondersteuning*  
Het sociaal ontwikkelbedrijf biedt één keten van dienstverlening: van diagnose, ontwikkeling, scholing tot plaatsing en nazorg. De ondersteuning is logisch opgebouwd en sluitend georganiseerd, zodat inwoners, werkgevers en/of andere maatschappelijke instellingen geen versnippering of onnodige overdrachtsmomenten ervaren. Er moeten in het implementatietraject duidelijke afspraken gemaakt worden over de samenwerking en KPI's met Sociale Zaken Maastricht-Heuvelland en Sociale Zaken Eijsden-Margraten.
- *Eén loket voor inwoners, werkgevers en maatschappelijke partners.*  
Het sociaal ontwikkelbedrijf moet als één loket worden vormgegeven, in samenhang met de gemeentelijke afdelingen van Sociale Zaken Maastricht-Heuvelland en Sociale Zaken Eijsden-Margraten. Dit betekent duidelijke en laagdrempelige lokale aanspreekpunten, integrale begeleidingstrajecten en nauwe samenwerking tussen verschillende expertises. Er wordt gewerkt vanuit de behoeften van de inwoner en de vraag van de arbeidsmarkt, met zo min mogelijk bureaucratische drempels.
- *Integrale dienstverlening*  
Ook andere leefgebieden (wonen, inkomen/armoede, welzijn, sociaal netwerk en ondersteuning) worden betrokken bij de inrichting van het sociaal ontwikkelbedrijf. Het sociaal ontwikkelbedrijf stemt nauwgezet af met Sociale Zaken Maastricht-Heuvelland of Sociale Zaken Eijsden-Margraten stemt af met de (maatschappelijke) partners die verantwoordelijk zijn voor ondersteuning van deze leefgebieden.

---

<sup>2</sup> Met inclusie bedoelen we duurzame deelname aan werk of participatie naar vermogen, waarbij drempels voor inwoners actief worden weggenomen. De realisatie hiervan is een groeipad dat stapsgewijs wordt ingevoerd, met oog voor de complexiteit van uitvoering.

<sup>3</sup> Jobcarving is een strategie waarbij bestaande functies worden opgesplitst of aangepast om meer banen te creëren voor specifieke doelgroepen, zoals mensen met een beperking. Het doel is om de werkgelegenheid te bevorderen en tegelijkertijd de efficiëntie binnen een bedrijf te verbeteren.

- *Maatwerk en realisme*  
Iedere leerwerklijn is persoonlijk. Trajecten sluiten aan bij zowel de ambities van de mogelijkheden van de inwoners als bij de reële arbeidsmarktwens en de wettelijke en financiële kaders.
- *Externe werkgever versus interne werkgever*  
De inzet is om zoveel mogelijk mensen te ontwikkelen en te begeleiden naar werk bij een reguliere (externe) werkgever. Dit geldt ook voor leerwerktrajecten, die waar mogelijk plaatsvinden bij werkgevers in de regio.  
Tegelijkertijd blijft het sociaal ontwikkelbedrijf verantwoordelijk voor het bieden van passende werkplekken voor inwoners die (tijdelijk of structureel) niet direct kunnen uitstromen. Deze werkplekken bevinden zich binnen de eigen infrastructuur van het sociaal ontwikkelbedrijf, en worden aangeduid als 'interne werkplekken' of 'interne werkgeversomgeving'. Hier vindt werk plaats in een beschermde of begeleide setting, gericht op ontwikkeling, ritmebehoud en doorstroom, maar kan ook duurzaam zijn (bijvoorbeeld bij beschermt werk of WSW).  
De keuze voor interne of externe werkplek is afhankelijk van belastbaarheid, ontwikkeltempo en arbeidsmarktkansen van de deelnemer. Het uitgangspunt blijft: regulier werk waar het kan, een interne plek waar het nodig is.
- *Werk is het doel, maar ook een middel*  
Werk biedt structuur, zingeving en economische zelfstandigheid, maar is tevens een plek voor persoonlijke groei en maatschappelijke verbinding.
- *Maatschappelijke participatie als voorportaal voor instroom in het sociaal ontwikkelbedrijf of als alternatief voor het arbeidsproces.*  
Maatschappelijke participatie betekent dat onze inwoners actief deelnemen aan de samenleving, zowel sociaal, economisch als cultureel. Het sociaal ontwikkelbedrijf richt de focus primair op het deelnemen aan het arbeidsproces. Maar soms zijn mensen nog niet zo ver of lukt dit niet. Wanneer mensen zich verder ontwikkelen en werk tot de mogelijkheden gaat behoren zal er een goede afstemming moeten zijn met SZMH/SEM om tijdig met de inwoner af te stemmen dat er een overgang naar het sociaal ontwikkelbedrijf een volgende stap is.
- *Werkgevers- én mensgericht werken*  
De werkwijze van het sociaal ontwikkelbedrijf sluit aan op actuele en de toekomstige arbeidsmarkt vraag. Werkgeversvraagstukken vormen een belangrijk uitgangspunt bij het ontwikkelen van trajecten en het matchen van werkzoekenden. Zo draagt het sociaal ontwikkelbedrijf actief bij aan het oplossen van personeelstekorten in kansrijke sectoren. Bij de inrichting van het sociaal ontwikkelbedrijf is het van belang dat afstemming wordt ingeregeld tussen de afdeling participatieplaatsen van SZMH/SEM op het moment dat inwoners de volgende stap in hun ontwikkeling richting betaald werk kunnen maken.
- *Mensvisie - de mens staat centraal*  
Leidend zijn echter onze inwoners, onze mensvisie en de uitgangspunten zoals in deze koersnota zijn geformuleerd. Er wordt actief gezocht naar werkgevers die dit omarmen. Productiedoelstellingen kunnen soms conflicteren met het ontwikkeltraject van onze inwoner. Bij het vinden van een geschikte werkplek wordt actief meegedacht met de werkgever in de mogelijkheden van de inwoner.
- *Het sociaal ontwikkelbedrijf is flexibel en innovatief*  
Onze doelgroep is niet statisch, dus ook ons sociaal ontwikkelbedrijf niet. Het bedrijf moet in staat zijn om nieuwe dienstverlening te ontwikkelen en te implementeren als daar behoefte aan is, maar ook om af te schalen als een bepaald dienstenaanbod niet meer wenselijk of passend is.

### 3.2.1 Schets werkwijze in de praktijk

Inwoners worden via SZMH of SEM doorgeleid naar het sociaal ontwikkelbedrijf als een ontwikkel- of werktraject passend is. Binnen het sociaal ontwikkelbedrijf krijgt elke deelnemer een vaste begeleider, met wie een traject wordt doorlopen: van intake en diagnose tot ontwikkeling, plaatsing en nazorg.

De ondersteuning is afgestemd op persoonlijke omstandigheden én de arbeidsmarkt. Waar nodig wordt samengewerkt met partners op het gebied van schulden, taal, zorg of activering. Voor inwoners die (nog) niet aan werk toe zijn, wordt ingezet op vrijwilligerswerk of mantelzorg in wijken en dorpen.

De gemeenten behouden via SZMH/SEM de regie over toegang, inkomen en brede ondersteuning. Het sociaal ontwikkelbedrijf voert uit (binnen gestandaardiseerde werkprocessen), met monitoring op resultaten, klanttevredenheid en samenwerking.

### 3.3 Randvoorwaarden van het sociaal ontwikkelbedrijf

Bestuurlijk is er een aantal eisen en beperkingen gesteld dat naast de uitgangspunten de basis vormen voor de verdere uitwerking en uiteindelijke inrichting van het sociaal ontwikkelbedrijf.

- De gemeenten blijven onverkort de Wsw uitvoeren en de rechten van de Wsw'ers worden niet aangetast. De gemeenten Vaals, Valkenburg aan de Geul en Gulpen-Wittem kiezen ervoor dat hun Wsw'ers bij WOZL blijven. Ter verheldering: Mensen met een Wsw indicatie vóór 1 januari 2015 vallen onder WOZL. De mensen na 1 januari 2015 vallen met een beschut indicatie bij het sociaal ontwikkelbedrijf en worden nu ook al opgepakt.
- Voor inwoners die alleen kunnen werken in een beschutte werkomgeving zullen gemeenten altijd een beschutte werkomgeving beschikbaar houden.
- We maken gebruik van de kennis, kunde en infrastructuur van onze uitvoeringspartijen in de huidige re-integratieketen.
- De herstructurering verloopt gefaseerd. We houden noodzakelijke voorzieningen overeind totdat er nieuwe zijn. We 'gooien geen oude schoenen weg voordat er nieuwe zijn'.
- We gaan ervan uit dat bij een herstructurering van de bestaande uitvoeringsorganisaties (Annex, MTB, Podium24) in het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf werkplek is voor alle vaste medewerkers van Annex, MTB, Podium24.
- Dit sociaal ontwikkelbedrijf wordt gebouwd door een samenvoeging van de drie uitvoeringsorganisaties Annex, MTB en Podium24. Een ontwikkelinfrastructuur die klaar is voor de toekomst en duurzaam passend is in de gemeentebegrotingen. Die kan groeien en krimpen met de behoefte van de doelgroepen en waar de benodigde voorzieningen beschikbaar zijn. De infrastructuur van MTB wordt aangepast en doorontwikkeld naar de actuele behoeften van het sociaal ontwikkelbedrijf.
- Re-integratie wordt uitgevoerd door het sociaal ontwikkelbedrijf zelf gezamenlijk met partners. Het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf wordt primaire dienstverlener op het gebied van re-integratie voor de opdrachtgevende gemeenten.
- Werkzaamheden van het sociaal ontwikkelbedrijf worden tegen een markconforme prijs uitgevoerd.
- We gaan uit van een transformatie periode van 5 jaar. Maar korter waar het kan en langer waar nodig.

### 3.4 Missie en visie

Op basis van de opdracht, mensvisie en uitgangspunten van het sociaal ontwikkelbedrijf is er een missie en visie geformuleerd.

#### *Missie*

Het sociaal ontwikkelbedrijf gelooft in een duurzame toekomst waar er eerlijk en zinvol werk is voor iedereen. In ons sociaal ontwikkelbedrijf ontdekken en ontwikkelen wij de talenten van mensen en begeleiden wij ze zodat ze actief kunnen meedoen in de samenleving. Wij ondersteunen onze inwoners in hun persoonlijke ontwikkeling via duurzame (gesubsidieerde) arbeid of beschut werk. Er wordt gewerkt met een team van betrokken medewerkers en maatschappelijke partners om de inwoners van Maastricht-Heuvelland te helpen in hun ontwikkeling en plaatsing bij werkgevers en instellingen middels diagnose, ontwikkeling, scholing, plaatsing (leerwerkplekken en projecten) en nazorg. Er wordt inclusief en innovatief samengewerkt met een netwerk van maatschappelijke partners en werkgevers. Er wordt uitvoering gegeven aan het landelijke en regionale beleid op het gebied van arbeidsparticipatie aansluitend op arbeidsmarktfragen uit de regio.

#### *Visie*

In ons sociaal ontwikkelbedrijf staan onze inwoners centraal voor het vinden van een passende en zo regulier mogelijke werkplek. De persoonlijke groei en ontwikkeling van inwoners staat centraal bij het vinden van duurzame arbeid. Wij denken met inwoners en werkgevers mee in de mogelijkheden bij het creëren van een geschikte werkomgeving en in de mogelijkheden van het realiseren van een hogere efficiënte en duurzame bedrijfsvoering. Van de kant van de werkgevers verwachten we dat zij in deze samenwerking hun steentje bijdragen aan hun sociaal werkgeverschap. Zo ontstaat voor zowel de medewerker als de werkgever een win-winsituatie.

Het sociaal ontwikkelbedrijf wil binnen de beschikbare middelen en capaciteit, door toeleiding in afstemming met SZMH en SEM, de arbeids- en participatiekansen versterken van inwoners met een Participatiewet-uitkering in Maastricht-Heuvelland.

### 3.5 Dienstverlening

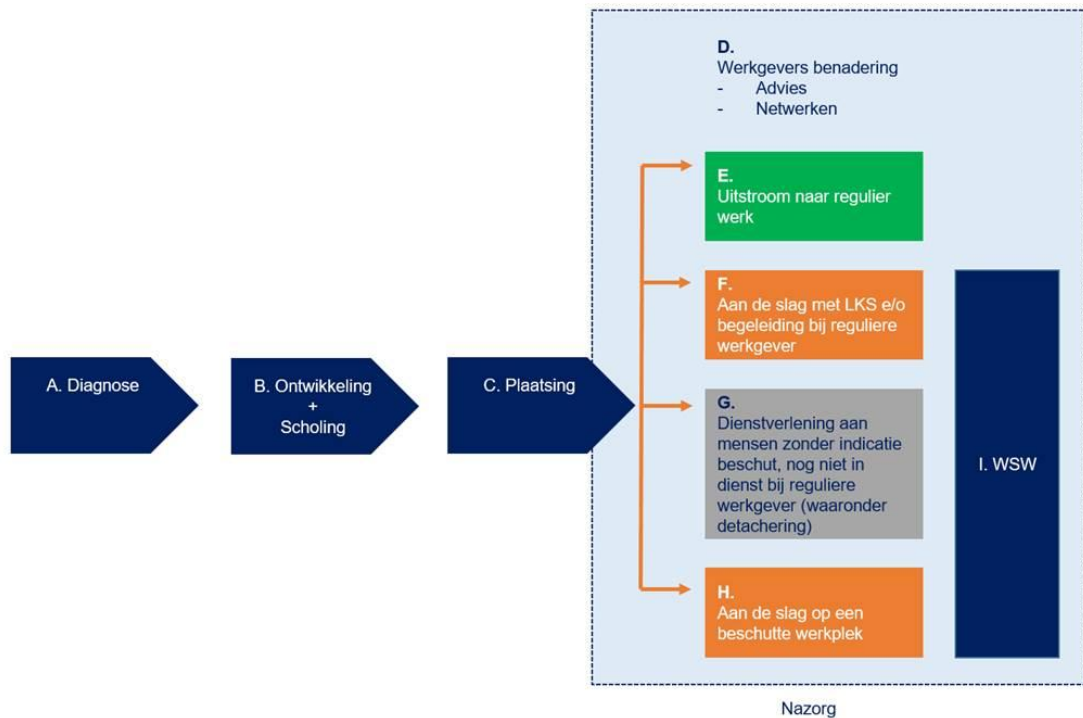
Berenschot heeft in het onderzoeksrapport 'Onderzoek infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijven' onderstaande dienstverlening beschreven die een sociaal ontwikkelbedrijf idealiter zou moeten omvatten<sup>4</sup>:

- Het bieden van detacheringsfaciliteiten naar reguliere werkgevers.
- Het bieden van een interne voorziening voor beschut werk.
- Het bieden van goede matching en begeleiding; het in kaart brengen van vraag en aanbod met de daarbij behorende competenties alsmede inzet jobcoaches en recruiters.
- Inspelen op en samenwerking met lokale en regionale werkgeversnetwerken.
- Ontwikkelen van werknemersvaardigheden en startklaar maken van mensen.
- Werkgevers adviseren en helpen bij aanpassing van werkprocessen op maat.

Bovenstaande aspecten vormen de basis van de dienstverlening van het sociaal ontwikkelbedrijf. Op de volgende pagina is dit in een schema procesmatig weergegeven.

---

<sup>4</sup> Uit: Berenschot Rapport: Onderzoek infrastructuur sociaal ontwikkelbedrijven in opdracht van het Ministerie van SZW, VNG en Cedris



### 3.6 Doelgroepen

Het sociaal ontwikkelbedrijf richt zich op de volgende doelgroepen:

- Mensen met een Participatiewet uitkering.
  - Doelgroep direct plaatsbaar in betaald werk.
  - Doelgroep binnen 1 jaar ontwikkelbaar naar betaald werk.
  - Doelgroep ontwikkelbaar naar betaald werk tussen 1 en 2 jaar.
- Doelgroep activering voor diagnose/intake indien gevraagd.
- Mensen met een Nieuw Beschutindicatie, indicatie Banenafpraak of gesubsidieerde arbeid.
- Mensen met een WSW-dienstverband (exclusief Gulpten-Wittem, Vaals en Valkenburg) die werkzaamheden blijven verrichten in het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf of bij een reguliere werkgever op basis van detachering.
- Niet uitkeringsgerechtigden.<sup>5</sup>
- Jongeren zonder startkwalificatie (Vsv) indien aangemeld door SZMH/SEM.
- Jongeren van het voortgezet speciaal onderwijs (VSO) en van het praktijkonderwijs.
- Mbo studenten die vallen onder de Wet van school naar duurzaam werk.
- Mensen met een WW of Wajong uitkering alleen met opdracht van de gemeente.
- Doelgroepen waar een Individuele Plaatsing en Steun (IPS-traject) of traject naar werk (UWV-traject) op van toepassing is.
- En mogelijke andere doelgroepen die in de toekomst worden geduid als doelgroep voor het sociaal ontwikkelbedrijf.

Expliciet wordt vermeld dat het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf ook verantwoordelijk is voor het behoud van werk voor de WSW doelgroepen en dat zij in principe hun beschermde werkomgeving houden, tenzij er mogelijkheden zijn voor hen om buiten deze omgeving te werken. Externe plaatsing is echter geen doel op zich.

Het toekomstig sociaal ontwikkelbedrijf zal binnen de doelgroepbenadering aandacht hebben voor de lokale dienstverlening van de opdrachtgevende gemeenten.

<sup>5</sup> zoals bedoeld in artikel 6 sub a van de Participatiewet.

### 3.7 Dienstenaanbod en werkmethoediek

Het sociaal ontwikkelbedrijf biedt een breed en samenhangend dienstenaanbod voor inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit aanbod is modulair opgebouwd en sluit aan bij de uiteenlopende ondersteuningsbehoeften en ontwikkelingsmogelijkheden van de doelgroepen.

Het dienstenaanbod is altijd maatwerk en gaat uit van de ontwikkelmogelijkheden en begeleidingsbehoefte van de inwoner. Om goed aan te sluiten bij de diversiteit aan talenten en mogelijkheden, wordt onderzocht hoe deelnemers op passende wijze betrokken kunnen worden bij de verdere ontwikkeling van het aanbod. Deze betrokkenheid moet bijdragen aan realistische keuzes en ontwikkelkansen. Daartoe wordt het dienstenaanbod continu aangepast aan wetgeving en marktomstandigheden. In het implementatieplan worden deze onderdelen specifiek uitgewerkt.

Met het werkcentrum Zuid-Limburg is afgesproken dat regionale en bovenregionale projecten bij werkgevers worden toegewezen bij het werkcentrum maar dat lokale plaatsingen bij lokale werkgevers via de sociaal ontwikkelbedrijven in de drie regio's blijven verlopen.

#### 3.7.1 Diagnose

Vanuit een onderzoeksvraag wordt gekeken welke mogelijkheden een inwoner heeft om te re-integreren. Dit kunnen onderzoeken zijn naar psychische/lichamelijke belastbaarheid, leerbaarheid, zelfredzaamheid/zelfstandigheid en begeleidingsbehoefte. De diagnose kan een kortdurend onderzoek zijn maar ook langdurig door een inwoner in de praktijk (werkomgeving) te onderzoeken.

#### 3.7.2 Ontwikkeling (incl. nieuw beschut)

Voor inwoners met een verminderde loonwaarde<sup>6</sup> en daarmee een grote afstand tot de arbeidsmarkt wordt ingezet op diagnose en ontwikkeltrajecten die leiden naar (gesubsidieerde) arbeid. Dit gebeurt in een veilige, beschermde werkomgeving – zowel intern (eigen infrastructuur) als extern (bij reguliere werkgevers, sociale ondernemers of via gemeentelijke samenwerkingen). Binnen deze setting verrichten inwoners passend werk dat aansluit bij hun mogelijkheden. Ontwikkeling blijft het uitgangspunt, met werk als sleutel voor behoud van ritme, vaardigheden en zingeving.

Bij deze ontwikkeltrajecten valt te denken aan:

- Trajecten voor het aanleren van werknemersvaardigheden die nodig zijn om te kunnen functioneren in een werkomgeving.
- Trajecten voor het aanleren van vakvaardigheden die noodzakelijk zijn om bepaald werk c.q. werk in een bepaald domein goed te kunnen verrichten. Dit richt zich meer op het ontwikkelen van praktische vaardigheden.
- Ondersteuning op de leefgebieden, denk aan schuldhulpverlening, kinderopvang, taallessen, budget coaching.

#### 3.7.3 Scholing (incl. nieuw beschut)

Dit zijn scholingstrajecten gericht op arbeidsfitheid, basisvaardigheden, vakvaardigheden, werknemersvaardigheden en sociaal functioneren. Werk- en leeromgevingen spelen hierin een centrale rol, bijvoorbeeld via leerwerktrajecten of stages.

Hierbij valt te denken aan:

- Beschutte ontwikkelwerkplekken intern of extern.

---

<sup>6</sup> Een verminderde loonwaarde betekent dat de economische waarde van het werk dat iemand verricht lager is dan het normale loon voor die functie. Dit kan bijvoorbeeld komen door een beperking of verminderde productiviteit. De loonwaarde wordt bepaald door te kijken naar de inzetbaarheid, het werktempo en de kwaliteit van het geleverde werk. Een voorbeeld van een inwoner met een verminderde loonwaarde en een grote afstand tot de arbeidsmarkt zou iemand kunnen zijn die door een fysieke beperking niet in staat is om voltijds werk te verrichten.



- Digitale en fysieke leeromgevingen, competentieontwikkeling, mbo-erkenning/praktijkverklaring.

### 3.7.4 Plaatsing (incl. nieuw beschut)

Plaatsing is gericht op persoonlijke groei, maatschappelijke deelname en, waar mogelijk, doorstroom naar regulier werk. Het doel is dat iedere inwoner perspectief behoudt op passend werk. Extern indien mogelijk, anders intern. Werk vormt daarbij de sleutel: het biedt deelnemers een omgeving waarin vaardigheden worden versterkt, zelfvertrouwen wordt opgebouwd en nieuwe kansen ontstaan. Wij houden ons aan de landelijke koers met als uitgangspunt: Gemeenten stimuleren plaatsingen beschut werk bij reguliere werkgevers, op basis van detachering of een rechtstreeks dienstverband. Indien dat (nog) niet mogelijk is, is er de mogelijkheid dat de inwoner met een indicatie beschut werk bij SOB wordt geplaatst, of aan SOB gelieerde organisaties.

*Voorkeursvolgorde plaatsing en bijbehorende resultaten:*

Regulier bedrijfsleven – ondersteund met instrumenten zoals jobcoaching, loonkostensubsidie, proefplaatsing en werkplekaanpassing.

Resultaat: zoveel mogelijk inwoners participeren in regulier werk met passende ondersteuning.

Sociale ondernemers, gemeenten en gelieerde bedrijven – waar sociale doelstellingen en werkgelegenheid samenkomen.

Resultaat: inzet van sociaal ondernemerschap voor duurzame werkplekken.

Externe beschutte werkplekken – waar mogelijk in samenwerking met partners.

Resultaat: veilige, op maat ingerichte werkplekken voor mensen die extra ondersteuning nodig hebben.

Interne werkplekken – als externe plaatsing niet haalbaar is (zo groot als nodig, zo klein als mogelijk).

Resultaat: tijdelijke of langdurige werkplekken binnen het sociaal ontwikkelbedrijf, gericht op groei en doorstroom.

Social Return On Investment<sup>7</sup>-verplichtingen van bedrijven met gemeentelijke contracten worden actief benut om inwoners te plaatsen in betaald werk of leerwerkplekken.

Daarnaast worden tijdelijke, interne werkplekken ingezet als overbrugging en is er een vangnetfunctie voor deelnemers die terugvallen vanuit een eerdere plaatsing, zodat continuïteit in werk en ontwikkeling gewaarborgd blijft.

*Garantie op passend werk*

De WSW-populatie behoudt gegarandeerd passend werk, waarbij ook dit werk ontwikkelgericht is. Voor inwoners die aangewezen zijn op nieuw beschut of op een vangnetplek bij tijdelijke terugval, worden eveneens passende en ontwikkelgerichte werkplekken geborgd. Al deze plekken zijn zó ingericht dat ze bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling. Productie is ondersteunend aan ontwikkeling en nooit een doel op zich.

### 3.7.5 Nazorg

Na de plaatsing is er nog sprake van een nazorg traject. De inwoners die geplaatst zijn, hebben meestal nog nazorg nodig. Dit kan op verschillende gebieden nodig zijn en soms intensiever of minder intensief van aard zijn.

Hierbij kan gedacht worden aan:

---

<sup>7</sup> Methode die de sociale impact van investeringen meet en vertaalt naar financiële termen, met als doel maatschappelijke waarde te creëren.

- Jobcoaching; ondersteuning in het dagelijkse werk op de werkvloer, werkplekaanpassingen, preventie en verzuim.
- Jobcoaching voor de doelgroep beschut werk; deze is duurzaam noodzakelijk.
- Werkgeversdienstverlening; wanneer de inwoner is gedetacheerd of wordt uitgezonden dan is het sociaal ontwikkelbedrijf werkgever en dient vanuit die hoedanigheid zorg te dragen voor haar werknemers.

Een geactualiseerde set van instrumenten voor het sociaal ontwikkelbedrijf wordt altijd bepaald op basis van vraag en aanbod in nauwe afstemming tussen beleid en uitvoering. Monitoring richt zich op zowel instroom als duurzame borging van plaatsingen, inclusief nazorg.

### 3.7.6 Werkgevers

Een duurzaam aanbod van passende (leer)werkplekken is essentieel voor de effectiviteit van het sociaal ontwikkelbedrijf. Het gaat hierbij niet alleen om plaatsing, maar ook om het verwerven, inrichten en behouden van werk en (leer)werkplekken die ontwikkeling mogelijk maken.

Binnen de nieuwe organisatie gaan wij convenanten aan met werkgevers. Accountmanagers leren en werken, bouwen samen met deze werkgevers en onderwijsinstanties/opleiders aan leer- en ontwikkelomgevingen. Werkgevers en onderwijsinstanties/opleiders denken mee over de benodigde vakvaardigheden die aangeleerd moeten worden zodat de praktijkgerichte scholing aansluit op de arbeidsmarkt. De convenanten met werkgevers, opleiders en de bedrijfsactiviteiten en de afspraken die hierin worden gemaakt vormen de basis voor de te ontwikkelen leerwerklijnen.

#### *Landelijk nog geen inclusieve arbeidsmarkt*

Uit recente publicaties van CBS en Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) blijkt dat in Nederland het aandeel werkgevers dat inclusief werkt achterblijft bij de verwachtingen. Ondanks alle personele tekorten staat nog steeds veel (gedeeltelijk) onbenut arbeidspotentieel aan de kant. Dit is opmerkelijk omdat uit het onderzoek *Arbeidsmarkt in kaart: werkgevers* (SCP, 2023) blijkt dat circa 70% van de werkgevers zich wel verantwoordelijk voelt voor het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking. Maar opmerkelijk is dat slechts 18,3% daadwerkelijk iemand uit deze doelgroep in dienst heeft. Daarnaast is 70% van de werkgevers onbekend met de Banenafpraak. Het aandeel dat zich niet verantwoordelijk voelt, steeg van 23% in 2019 naar 29% in 2023.

De Nederlandse Arbeidsinspectie rapporteert een vergelijkbaar beeld: 61% van de werkgevers zegt bereid te zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen, maar slechts 19% doet dit daadwerkelijk. Er is sprake van een structurele kloof tussen bereidheid en uitvoering.

Belangrijke oorzaken voor deze kloof zijn:

- Geen geschikte functies beschikbaar;
- Onbekendheid met ondersteuningsmogelijkheden;
- Complexe regelgeving;
- Twijfels over begeleiding en inzetbaarheid.

Om deze kloof te verkleinen is gerichte ondersteuning nodig. Het sociaal ontwikkelbedrijf is de kans om hierin een verbindende rol te vervullen tussen werkgevers, werkzoekenden en publieke partijen. Via één loket biedt het sociaal ontwikkelbedrijf ondersteuning, ontsluit het regelingen en begeleidt het bij onder andere functiecreatie. Door inzet op eenvoudige instrumenten, actieve werkgeversbenadering en structurele samenwerking kan latente bereidheid worden omgezet in duurzame plaatsingen.

Daarnaast blijkt uit landelijke onderzoeken<sup>8</sup> dat veel reguliere werkgevers graag meer mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans willen bieden in hun organisatie, maar weten niet altijd even goed hoe ze dit moeten aanpakken". Ook blijkt dat werkgevers vaak wel willen, maar geen kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen krijgen: "Het garanderen van voldoende instroom van kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt is voor veel werkgevers een grote uitdaging". Dit wordt overigens in de praktijk in de breedte door werkgevers zo ervaren.

Sociale ondernemingen<sup>9</sup> slagen er meestal wel in om passende banen te creëren voor kwetsbare groepen. Er zijn inmiddels steeds meer sociale ondernemingen met als primair doel om arbeidsintegratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt mogelijk te maken.

In Nederland zijn naar schatting ongeveer 4.000 tot 6.000 sociale ondernemingen actief. Deze schatting is gebaseerd op diverse onderzoeken en rapporten, waaronder de Social Enterprise Monitor en analyses van organisaties zoals ABN-AMRO en McKinsey. Er zijn geen cijfers bekend voor Limburg.

Een sociaal bedrijf zoals hier besproken is dus nadrukkelijk geen sociaal ontwikkelbedrijf zoals beoogd door de gemeenten, maar een 'regulier' bedrijf zonder overheidssteun.

### *Immens*

In de bijlage is een samenvatting opgenomen van een enquête die recent is uitgezet onder de ondernemers van Immens; hierin zijn ook de sociaal bedrijven vertegenwoordigd. Circa 100 leden zijn gevraagd om deze enquête in te vullen; 37 leden hebben deze daadwerkelijk ingevuld. Gepeild is het aantal bedrijven dat open staat om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een leer-werkplek aan te bieden. Bedrijven (circa 20 op basis van deze enquête) zijn zeker bereid om deze plekken aan te bieden. Opvallend is dat maatschappelijke betrokkenheid meer genoemd wordt als motivatie om dit te doen dan personeelstekort. Uitdagend is voldoende tijd voor begeleiding en een jobcoach wordt dan ook vaak genoemd om in begeleiding te voorzien.

Op basis van de landelijke en regionale bevindingen kan geconcludeerd worden dat bij werkgevers wel degelijk bereidheid is om een slag te maken naar een inclusieve arbeidsmarkt, maar dat ook werkgevers hier nog zoekende zijn om dit daadwerkelijk in te vullen. In de toekomstige werkgeversbenadering is dit belangrijk om te onderkennen.

### *3.7.7 De werkgeversbenadering*

Accountmanagers zijn actief in het verwerven van werk voor de eigen bedrijfsactiviteiten van het sociaal ontwikkelbedrijf. Het geworven reguliere werk sluit aan bij de arbeidsmarktbehoefte, de speerpuntbranches, de benodigde leerwerklijnen en duurzaamheidsdoelstellingen van de organisatie. Er wordt actief gezocht naar werkgevers met een warm hart voor onze doelgroep, die onze mensvisie en uitgangspunten onderschrijven. Werkgeversbenadering vindt plaats op basis van relatiebeheer, sectoranalyse en werkgeverswensen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen regulier werk en werk in een sociale context (zoals sociale ondernemers of beschutte plekken). Ook sluit het sociaal ontwikkelbedrijf aan bij initiatieven binnen de arbeidsmarktregio, zoals onder andere het Werkcentrum Zuid-Limburg en werkgeversnetwerken als MKB Limburg en Stichting IMMENS. Dit versterkt het netwerk, vergroot de plaatsingsmogelijkheden en voorkomt versnippering.

De werkgeversbenadering verloopt via drie sporen:

---

<sup>8</sup> [Linda Bakker](#), [Leendert de Bell](#); op [socialevraagstukken.nl](#). Lectoraat Organiseren van Waardig Werk, Hogeschool Utrecht.

<sup>9</sup> Sociale ondernemingen zijn ondernemingen met de volgende kenmerken: Onderneemt allereerst vanuit een maatschappelijke missie (impact first), maakt impact als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert, Heeft een verdienmodel, Ziet winst als middel, niet als doel, Is transparant en eerlijk naar iedereen, Is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd, Baseert bestuur en beleid op gelijke invloed van alle betrokkenen (social enterprise monitor 2023-2024).

1. Werk/opdrachten voor mensen binnen het sociaal ontwikkelbedrijf. Het sociaal ontwikkelbedrijf werft actief opdrachten bij werkgevers en overheden om werk te creëren dat past bij de doelgroep. Dit betreft onder andere leerwerkplekken, werkpakketten, en opdrachten voor beschutte werkplekken.
2. Het acquireren van plaatsingsmogelijkheden bij externe werkgevers. Plaatsing wordt ondersteund met instrumenten zoals jobcoaching, loonkostensubsidie, werkplekaanpassing, proefplaatsingen en detachering. Detachering is een strategisch instrument voor duurzame plaatsing. Werkgevers kunnen zo laagdrempelig ervaring opdoen, met mogelijkheid tot terugkeer en afspraken over begeleiding bij uitval. Er wordt gewerkt vanuit de reële behoeften van de inwoner en de vraag van de arbeidsmarkt: kandidaten worden gekoppeld aan concrete personeelsvragen, met oog voor zowel belastbaarheid als ontwikkelpotentieel.
3. Het acquireren van externe leerwerkplekken (buiten de productiefaciliteiten van het sociaal ontwikkelbedrijf). Het sociaal ontwikkelbedrijf speelt hierbij continu in op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. Nieuwe leerwerkconcepten worden benut om ook in veranderende omstandigheden mensen duurzaam naar werk te begeleiden.

### *3.7.8 Begeleiding van werkgevers*

Naast de begeleiding van de inwoners is het ook belangrijk om de werkgevers te begeleiden. Gebleken is dat de kansen op duurzame plaatsingen groter zijn wanneer ook de werkgever wordt begeleid, zodat hij de inwoner de juiste ondersteuning kan bieden.

- Duurzame samenwerking met werkgevers wordt versterkt via nazorg, ontwikkelgesprekken en het bieden van één aanspreekpunt. Wij blijven continu in gesprek met de werkgever én werknemer.
- De werkgever kan worden ondersteund bij het papierwerk dat nodig is voor de plaatsing, het eventueel aanvragen van loonkostensubsidie, de no-risk polis etc.
- Bij een match is het belangrijk dat er op de werkvloer begeleiding plaatsvindt van bijv. een collega of leidinggevende. Deze begeleiding is vaak tweeledig van aard, werkinhoudelijk en mensgericht. Daarbij kan de werkgever ook gebruik maken van de ondersteuning van o.a. een jobcoach. Ook dient er een directe lijn te zijn met de recruiter of jobcoach van de inwoner, zodat wanneer er eventueel vragen zijn, deze direct kunnen worden geadresseerd. Beide functionarissen hebben periodiek contact met zowel de werkgever als de inwoner. Hierdoor wordt de voortgang bewaakt en kan er eventueel bijgestuurd worden als dat nodig is.
- Begeleiding bij aanpassen van werkprocessen en functie op vaardigheden van de werknemer (jobcarving). Hierbij zijn de competenties van de werknemer leidend en dus niet de vacature/functie.

## 4 Governance

Het opzetten van een sociaal ontwikkelbedrijf vraagt om een nieuwe governance<sup>10</sup>. Voor de gemeenteraad is het van belang dat deze structuur niet alleen effectief en efficiënt is, maar ook democratisch gelegitimeerd, transparant en bestuurbaar. De keuze voor een gemeenschappelijk openbaar lichaam (GOL) binnen een publiekrechtelijke samenwerking biedt hiervoor de beste waarborgen.

### Historie en zienswijze op de toekomstige governance

De ketenpartners MTB, Annex en Podium24 zijn vanuit de historie en als gevolg van de doorontwikkeling van de sociale infrastructuur, georganiseerd in verschillende rechtsvormen en daarmee samenhangende toezicht- en overlegstructuren. Er zijn entiteiten in de vorm van een stichting, de naamloze en de besloten vennootschap. In bijlage 2 zijn de huidige juridische structuren weergegeven. Er is sprake van ongelijke participatie van de zes Maastricht-Heuvelland gemeenten in de keten van sociale zekerheid. Het opdrachtgeverschap/de bestuurlijke invloed is vormgegeven vanuit verschillende gremia:

- N.V. MTB: de drie aandeelhoudende gemeenten Maastricht, Eijsden-Margraten en Meerssen houden via de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA) toezicht op uitvoering van het beleid door de directie van MTB. Ook is er een Raad van Commissarissen;
- Stichting Podium24: de portefeuillehouders Sociale Zaken van zes gemeenten houden toezicht op uitvoering van het beleid door de directeur van Podium24;
- B.V. Annex: de portefeuillehouders Sociale Zaken van zes gemeenten houden toezicht op uitvoering van het beleid door de directeur van Annex B.V.

Om te komen tot één sociaal ontwikkelbedrijf is het niet realistisch de huidige governance te continueren. Deze leidt, vanwege de verschillen in opdrachtgeverschap, bestuurlijke invloed en participatiegraad, tot een suboptimale uitvoeringsstructuur. Het leidt tot hoge kosten van verantwoording, een verzameling aan overlegmomenten en besluitvormingsgremia. Voor de gemeenteraad betekent dit dat de huidige sturing en controle op de uitvoering van publieke taken complex en indirect zijn georganiseerd. De toekomstige governance moet meer dienend zijn aan de gehele uitvoeringsstructuur en daarmee moet de huidige governance aangepast worden. Een nieuwe structuur moet de versnippering oplossen en de gemeenteraad meer in staat stellen om kaders te stellen, toezicht te houden en verantwoording vragen op een manier die meer past bij de publieke verantwoordelijkheid die zij draagt.

### Uitgangspunten governance bij inrichting nieuw sociaal ontwikkelbedrijf

Om de inrichting van het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf in praktijk vorm te geven en een afweging te maken welke juridische structuur het meest passend is, zijn uitgangspunten geformuleerd. Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat de gemeenten Maastricht, Meerssen en Eijsden-Margraten zowel voor wat betreft de Participatiewet, als voor wat betreft de Wet sociale werkvoorziening deelnemen. De gemeenten Gulpen-Wittem, Vaals en Valkenburg nemen deel voor wat betreft de Participatiewet, maar handhaven de sociale werkvoorziening bij de WOZL voor de doelgroep die vóór 1-1-2015 in deze regeling is ingestroomd.

De volgende uitgangspunten zijn geformuleerd:

1. De gemeenten hebben rol van eigenaar en opdrachtgever (democratische legitimatie);
2. Zoveel mogelijk als kan één aansturing in één organisatorische en bij voorkeur één juridische entiteit;
3. Directe(re) ambtelijke en bestuurlijke invloed op de strategische en tactische keuzes ten aanzien van het dienstenaanbod van de uitvoeringsorganisatie;

---

<sup>10</sup> De wijze van besturen, gedragscode en het toezicht op organisaties.

4. Eenvoudige en transparante inrichting van de organisatie met minimaal onderliggende entiteiten;
5. Verminderen ambtelijke en bestuurlijke afstemming ten opzichte van de huidige structuren;
6. Het quasi-inbesteden van de gewenste diensten bij de nieuwe uitvoeringsorganisatie moet voor alle gemeenten mogelijk blijven;
7. De drie bij WOZL aangesloten gemeenten (Vaals, Valkenburg, Gulpen-Wittem) treden niet uit bij WOZL;
8. De drie bij MTB aangesloten gemeenten (Maastricht, Eijsden-Margraten, Meerssen) zijn en blijven verantwoordelijk voor de Wsw;
9. Eijsden-Margraten is uitgetreden bij SZMH en heeft een eigen sociale dienst opgericht (SEM), maar blijft partner in de re-integratieketen (MTB en Annex en Podium24).
10. Tijdige en transparante informatievoorziening over prestaties, begroting en uitvoeringskoers.

#### Privaatrechtelijk of publiekrechtelijk

De Gemeentewet gaat in beginsel uit van publiekrechtelijke rechtsvormen voor de behartiging van publieke belangen. Artikel 160 lid 2 Gemeentewet bepaalt dat het college slechts tot de oprichting van en de deelneming in privaatrechtelijke rechtsvormen (bijvoorbeeld stichtingen, vennootschappen, verenigingen of coöperaties) besluit, indien dat in het bijzonder aangewezen moet worden geacht voor de behartiging van het daarmee te dienen openbaar belang. De reden dat de wetgever de publiekrechtelijke rechtsvorm als uitgangspunt heeft gesteld, is de wettelijke toepasselijkheid van publiekrechtelijke waarborgen bij de behartiging van overheidstaken, zoals democratische controle en openbaarheid. Een andere reden om voor een publiekrechtelijke vormgeving te kiezen kan zijn dat in privaatrechtelijke rechtspersonen in beginsel geen publiekrechtelijke bevoegdheden kunnen worden ingebracht.

Samenwerken in een publiekrechtelijke constructie, een gemeenschappelijke regeling, ligt dus voor de hand bij de oprichting van een nieuw sociaal ontwikkelbedrijf. Vanwege de borging van democratische controle en invloed, transparantie en legitimiteit (uitgangspunten 1, 3,4 en 10) kiezen de zes gemeenten in Maastricht-Heuvelland alsmede onze ketenpartners Annex, MTB en Podium24 voor een Gemeenschappelijke Regeling (GR) om de samenwerking helder en publiekrechtelijk te borgen. Zo is duidelijk wie de kaders stelt, wie uitvoert en hoe we verantwoorden. Voor inwoners en werkgevers wordt de dienstverlening op die manier eenduidig en herkenbaar georganiseerd.

Een GR is in verschillende varianten mogelijk, waaronder de volgende:

#### *Centrumregeling (beperkte vorm van samenwerking)*

In deze constructie wordt één of meerdere gemeenten aangewezen als centrumgemeente en de overige gemeenten bestuursbevoegdheden mandateren aan die centrumgemeente. Deze variant is geen realistische variant. Een centrumgemeente constructie biedt onvoldoende sturingsmogelijkheden voor de niet-centrumgemeenten. Hiermee wordt niet voldaan aan het uitgangspunt van directe invloed en sturingsmogelijkheden (uitgangspunt 3). De gemeenteraad van de niet-gemeenten zou immers slechts indirect invloed hebben. Daarnaast is een aandachtspunt voor de overige gemeenten dat quasi-inbesteding niet zonder meer mogelijk is.

De GR-samenwerkingsvormen waarmee verzelfstandiging van activiteiten mogelijk is en die – in tegenstelling tot de centrumregeling – wel rechtspersoonlijkheid hebben en dus op eigen titel aan het privaatrechtelijk rechtsverkeer kunnen deelnemen, zijn de bedrijfsvoeringsorganisatie en het gemeenschappelijk openbaar lichaam

### *Bedrijfsvoeringsorganisatie*

Deze variant kent geen zware bestuurlijke aansturing (enkelvoudig bestuur). Een bedrijfsvoeringsorganisatie is geschikt voor beleidsneutrale aansturing en niet vragen om zware bestuurlijke aansturing. De regeling mag alleen worden getroffen 'ter behartiging van de sturing en beheersing van ondersteunende processen en van uitvoeringstaken van de deelnemers'. Een bedrijfsvoeringsorganisatie is voor de re-integratieketen dan ook niet passend. Voor een sociaal ontwikkelbedrijf dat het publiek belang dient en waarbij politieke, strategische en tactische keuzes door raad en college gemaakt moeten worden, is een bedrijfsvoeringsorganisatie ongeschikt.

### *Gemeenschappelijk openbaar lichaam*

Een gemeenschappelijk openbaar lichaam zou wel voor de hand kunnen liggen. Gemeenten die deelnemen aan een openbaar lichaam kunnen vrijwel alle taken en bevoegdheden (zowel raadstaken als collegetaken) delegeren aan het openbaar lichaam. Dit is een "zware" vorm van een GR, met een Algemeen Bestuur (AB), een Dagelijks Bestuur (DB) en een voorzitter. Het algemeen bestuur staat aan het hoofd van het openbaar lichaam en mag zich richten naar het eigen/gemeentelijk belang. Het dagelijks bestuur behartigt het organisatiebelang. Het algemeen en dagelijks bestuur alsook de positie van voorzitter wordt (afhankelijk van de vormgeving van het gemeenschappelijk openbaar lichaam en het orgaan dat de regeling heeft ingesteld) gevormd door raadsleden, collegeleden en/of burgemeesters van de deelnemende gemeenten. Zo kunnen de verschillende gemeenten sturing en invloed houden. De bestuurlijke druk(te) kan echter als een nadeel worden gezien (uitgangspunt 5). Hier tegenover staan echter voordelen die invulling geven aan de hierboven beschreven uitgangspunten. Er kan door de gemeenteraad invloed uitgeoefend worden op beleid en uitvoering omdat de raad via het algemeen bestuur kaders kan stellen en controleren (uitgangspunten 1 en 3). Transparantie en verantwoording is in deze optie gewaarborgd doordat verantwoording aan de gemeenteraad wordt afgelegd via de P&C-cyclus die aansluit op de behoeften van gemeenten (uitgangspunten 4 en 10). Tot slot is er sprake van eenduidige dienstverlening zodat niet alleen voor inwoners en werkgevers, maar ook voor raadsleden, één herkenbare organisatie ontstaat met minder schakels en meer samenhang (uitgangspunten 2, 3 en 6).

Conclusie is dat voor de gemeenteraad een gemeenschappelijk openbaar lichaam de meest logische en verantwoorde optie is. Het biedt de mogelijkheid om publieke taken uit te voeren met behoud van democratische controle, transparantie en bestuurlijke invloed. Daarmee wordt de raad in staat gesteld om haar kaderstellende en controlerende rol in te vullen bij een toekomstbestendige uitvoeringsstructuur.

In bijlage 3 staat het voorgestelde model van de toekomstige juridische structuur weergegeven. Verdere uitwerking, afweging en keuzes van het toekomstige dienstaanbod moet uiteindelijk leiden tot een definitieve invulling (holding, stichting, bv of nv) van de structuur.

## 5 Financiën

Dit hoofdstuk beschrijft de uitgangspunten van het financieel kader voor het sociaal ontwikkelbedrijf. Doel is het creëren van een stelsel dat marktconform, rechtvaardig, (kosten)efficiënt en flexibel is, zodat continuïteit en kwaliteit van dienstverlening wordt gewaarborgd én maatschappelijke waarde wordt gemaximaliseerd.

Hieronder volgen een aantal uitgangspunten die de basis vormen voor uitwerking van het financieel kader:

### 1. *Uitgangspunten financieringsmodel*

De financiering van het sociaal ontwikkelbedrijf doet recht aan de volgende bestuurlijke en inhoudelijke uitgangspunten:

- Grip en kaderstelling: er moet grip zijn op uitgaven en effecten. Het gemeentelijk budget is daarom in beginsel kaderstellend.
- Flexibiliteit op volume: er moet bijsturing mogelijk zijn op aantallen deelnemers (volume), zonder te kort te doen aan kwaliteit.
- Kostendekkende uitvoering: kostprijs van dienstverlening moet realistisch en transparant zijn.
- Doelgroepgericht: rekening houden met de variatie in begeleidingsbehoefte en arbeidspotentieel.
- Eerlijkheid en transparantie: als iets duurder is, moet dit benoemd kunnen worden. Ook als dat betekent dat er keuzes gemaakt moeten als blijkt dat niet alle doelgroepen bediend kunnen worden binnen het beschikbare budget.

### 2. *Marktconforme prijs en kwaliteit*

De prijsstelling van producten en diensten van het sociaal ontwikkelbedrijf sluit aan bij de markt voor kwalitatief vergelijkbare trajecten, diensten of producten. Dit voorkomt overfinanciering of onderbetaling. Kwaliteitseisen worden vooraf benoemd en zijn toetsbaar, zodat kan worden gestuurd op zowel kostenefficiëntie als maatschappelijk rendement. De berekening van de marktconforme prijs per product wordt inzichtelijk gemaakt voor alle ketenpartners.

De opzet van de begroting wordt 'gebenchmarkt' met soortgelijke ontwikkelbedrijven, die al zijn doorontwikkeld naar een toekomstbestendige infrastructuur én gemeenten met een vergelijkbare doelgroep en schaalgrootte.

Externe deskundigheid wordt ingezet, ten minste voor de toetsing van de resultaten (meerjarenbegroting, P&C-cyclus). Voor de elementen die moeten worden uitgewerkt op o.a. financieel, fiscaal, juridisch, communicatie en ICT-gebied zal ook externe expertise worden ingeroepen.

### 3. *Transparante berekening integrale kostprijs*

De integrale kostprijs per fte/ SE wordt berekend, bestaand uit o.a. de volgende componenten: loonkosten, loonkostensubsidie, bedrijfskosten en bedrijfsopbrengsten. De integrale kostprijs bevat zowel de directe als de indirecte kosten. Het doel van de berekening van de integrale kostprijs is om inzicht te krijgen in de opbouw van de kosten van een dienst of product. Hiermee creëren we inzicht of het product of de dienst marktconform is. Deze berekening staat los voor de keuze voor een bekostigingssystematiek zoals beschreven bij punt 1.

#### a. Transparante berekening van de directe kosten

De begroting van het sociaal ontwikkelbedrijf is gebaseerd op eenheden zoals aantallen trajecten, producten of diensten. Voor deze eenheden wordt een vaste kostprijs berekend. Het betreft kosten die direct aan een traject product of dienst kunnen worden toegerekend, begeleiding van medewerkers korte trainingen etc. De trajecten, producten



en diensten worden op hoofdniveau benoemd zoals: diagnose, mens-ontwikkeltrajecten extern, mens-ontwikkeltrajecten intern, plaatsing, beschut. Indien nodig kunnen daar waar subcategorieën onder vallen, bijvoorbeeld de verschillende soorten diagnoses of de verschillende leerlijnen. Dit maakt de opbouw van kosten inzichtelijk, controleerbaar en voorspelbaar.

b. Transparante berekening van de indirecte kosten

Indirecte kosten zijn de kosten die niet direct kunnen worden toegerekend aan trajecten, producten en diensten, zoals de personeelskosten van staffunctionarissen, huisvesting en energie. De indirecte kosten worden transparant en controleerbaar geraamd en verantwoord. Een wijze van toerekening naar de trajecten, producten en diensten dient te worden bepaald.

4. *Keuze bekostigingssystematiek op basis van scenario's*

Basisdienstverlening van het sociaal ontwikkelbedrijf kan op verschillende manieren worden bekostigd. Hoofdvormen zijn:

- *Lumpsum*  
Vaste bijdrage per gemeente op basis van een verdeelsleutel (bijv. inwonertal, doelgroep omvang), vergoeding voor beschikbaar houden van capaciteit, ongeacht gebruik (bijv. leerwerkbedrijf, jobcoaching).
- *PxQ (Prijs x Volume)*  
Vergoeding op basis van eenheidsprijzen x gerealiseerd volume (bijv. aantal trajecten, plaatsingen), vaste prijs per type traject (licht, intensief, maatwerk).
- *Resultaatfinanciering (prestatie-afhankelijk)*  
Betaling op basis van gerealiseerde resultaten (uitstroom, werkbehoud, participatie).
- *Vergoedingen uit de markt*  
Betaling op basis van dienstverlening (aanneming van werk, detacheringen, beloning).
- *Nacalculatie*  
Afrekenen na afloop van de dienstverlening waarbij wordt betaald wat het sociaal ontwikkelbedrijf daadwerkelijk gekost heeft of wat het sociaal ontwikkelbedrijf daadwerkelijk geleverd heeft.
- *Bandbreedtefinanciering*  
Er wordt een vast bedrag afgesproken waarbij er een minimum en een maximumbedrag wordt vastgesteld waarbinnen de vergoeding moet liggen.
- *Bekostiging op basis van rijksmiddelen*  
De vergoeding is gebaseerd op de middelen die door de rijksoverheid worden verstrekt.
- *Beschikbaarheidsfinanciering*  
Er wordt een vast basisbedrag afgesproken om bepaalde voorzieningen in stand te houden. Ongeacht het gebruik van deze voorziening.

Nadat de dienstverlening van het nieuwe sociaal ontwikkelbedrijf verder is uitgewerkt, kunnen bovenstaande hoofdvormen worden afgezet tegenover relevante afwegingscriteria. Meegewogen dient te worden de ruimte voor bijstellingen van volumes en budgetten en de bedrijfscontinuïteit van het sociaal ontwikkelbedrijf. Op basis van de verder uitwerking en beleidsmatige keuzes die worden gemaakt, kan er ook een keuze gemaakt worden voor de toe te passen bekostigingssystematiek. Recent is er een handreiking van het ministerie beschikbaar gekomen<sup>11</sup>, deze zullen we in de verdere uitwerking meenemen.

---

<sup>11</sup> Handreiking bekostigingsafspraken basisdienstverlening; handreiking financiële afspraken tussen gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven

*5. Inrichting van de planning en control cyclus*

Het sociaal ontwikkelbedrijf legt periodiek verantwoording af aan de deelnemende gemeenten in de Planning&Control-cyclus, kortweg P&C-cyclus. Afhankelijk van het juridische construct van het sociaal ontwikkelbedrijf worden hier afspraken over gemaakt op basis van de wettelijke kaders (zoals de WGR). De verantwoording sluit aan bij de gemeentelijke P&C-cyclus. Naast de financiën omvatten de P&C-documenten ook indicatoren, zodat ook de maatschappelijke impact geconcretiseerd wordt in de planning en verantwoording.

*6. Overgangperiode*

De begrotingen 2025 van Annex, de MTB en Podium24 zijn leidend voor de begroting in de overgangperiode. De overgangperiode duurt totdat de nieuwe begroting is vastgesteld. De nieuwe begroting start bij aanvang van een nieuw kalenderjaar.

*7. Evaluatie financieel kader*

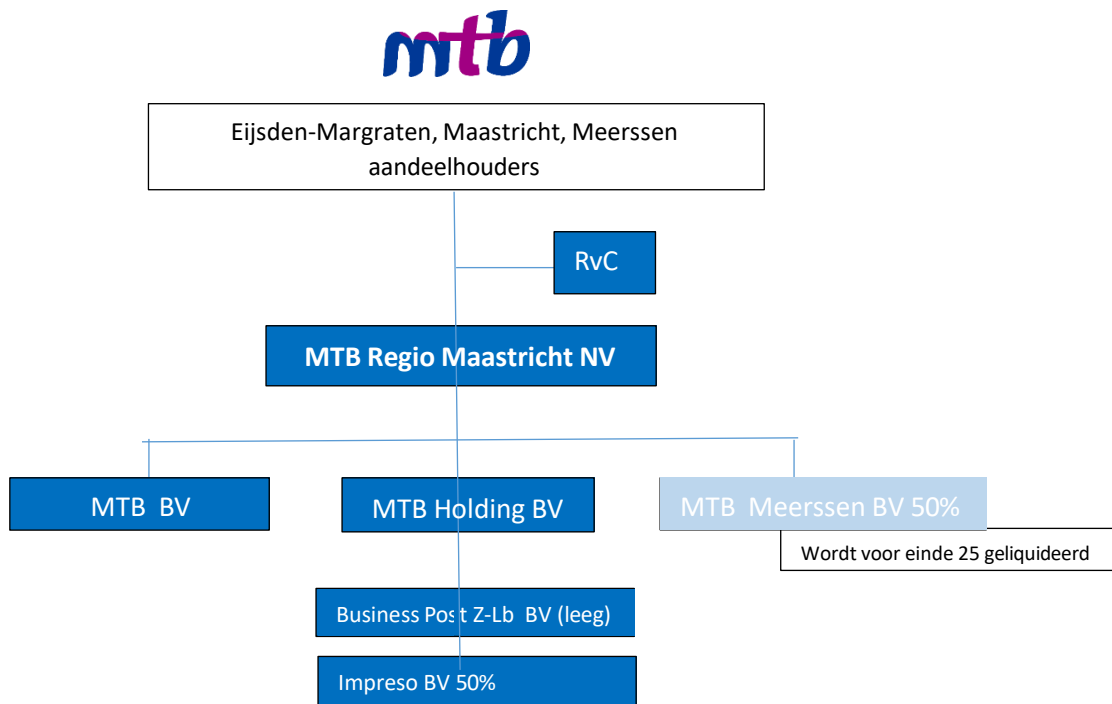
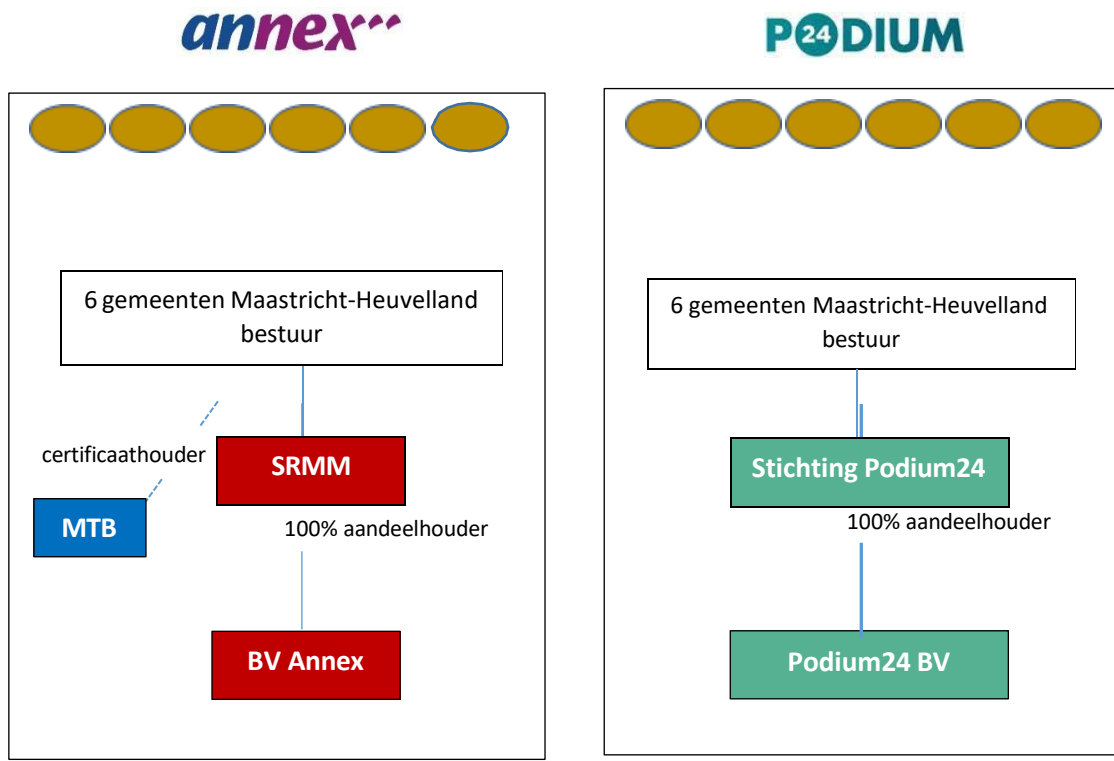
Het financieel kader wordt geëvalueerd in de eerste jaren na de start van het sociaal ontwikkelbedrijf. Het is nodig om bij te kunnen sturen wanneer blijkt dat bepaalde aannames in de praktijk anders blijken te werken of wanneer bijv. beleid verandert. Indien gewenst vindt bijstelling plaats op basis van deze evaluaties. Wanneer het sociaal ontwikkelbedrijf is ingericht en de werkwijze is gesetteld kan het financieel kader voor langere tijd worden vastgesteld. Streven is dat na maximaal 5 jaar te doen.

## Bijlage 1: Adviezen voor de implementatie

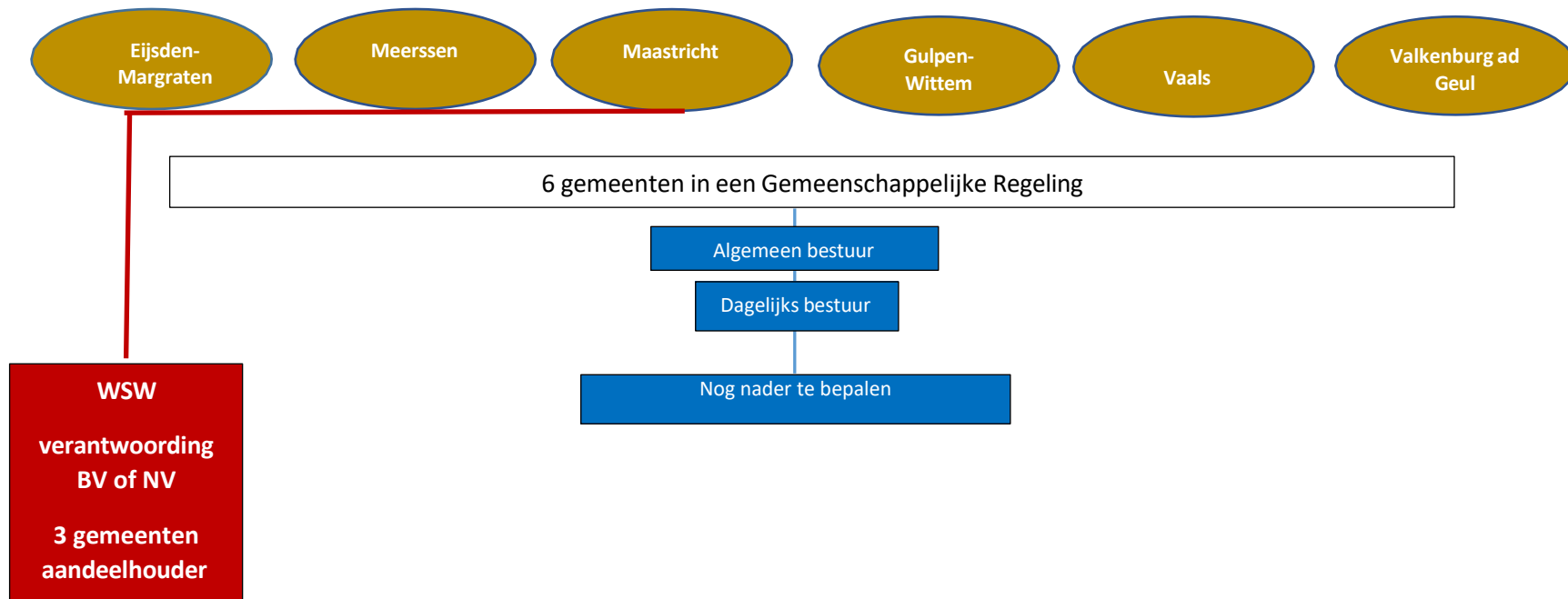
Nadat de koersnota door alle gemeenteraden wordt vastgesteld, kan verder gegaan worden met een implementatieplan. In het implementatieplan worden de adviezen meegenomen van de verschillende adviesorganen die nu ook een advies hebben gegeven op deze koersnota en daar ook al adviezen hebben meegegeven voor de verdere implementatie. Dit zijn de adviezen:

- Brede betrokkenheid van diverse partijen middels klankbordgroepen.
- Verdere uitwerking van de governance en financiën.
- Werkgeversstrategie uitwerken.
- Bestaande klachtenprocedures samenvoegen tot één.
- Communicatiestrategie naar inwoners.
- Landelijke cijfers vertalen naar regionale context.
- Duidelijke KPI's waar op gestuurd kan worden.
- Heldere beschrijving van inkomsten en uitgaven.
- Werkplekaanpassingen bij bedrijven realistisch en haalbaar maken.
- Ben realistisch in werkbaarheid en haalbaarheid
- Heb oog voor personeel en organisatie in het nieuwe SOB.
- Maak een duidelijk programma en dienstverlening van het nieuwe SOB
- Zorg voor heldere randvoorwaarden.
- De juridische borging en financiële afstemming tussen regio's, inclusief Wsw-constructies

Bijlage 2 Huidige juridische structuren, oktober 2025



Bijlage 3 Model juridische structuur SOB oktober 2025



**Toelichting:**

1. **WSW verantwoording gescheiden houden onder meer vanwege financiële verantwoordelijkheid 3 huidige aandeelhouders MTB**
2. **Nog nader te bepalen: in de implementatiefase worden keuzes gemaakt over de dienstverlening. Op dat moment kan de verdere invulling van de structuur bepaald worden.**