

Memo

Van: Martin Heekelaar Datum: 27 juni 2023
Aan: Algemeen bestuur Tomingroep Status: Vertrouwelijk
Onderwerp: Uitvoeringsplan midterm review nieuwe koers

De directeur Tomingroep vroeg ons namens het algemeen bestuur om het uitvoeringsplan op te stellen voor de midterm review van de nieuwe koers van de ketensamenwerking Tomingroep. Het uitvoeringsplan werken we hierna uit. We hebben het plan opgesteld mede op basis van input vanuit de directeuren sociaal domein van de deelnemende gemeenten, de directie van Tomingroep, de ambtelijke voorbereidingsgroep (AVG), de Raad van Commissarissen en de Financiële adviesgroep (FAG).

Aanleiding

Op 17 mei 2021 stelde het algemeen bestuur van Tomingroep het businessplan Regionale samenwerking sociaal domein Tomingroep vast. In het businessplan zijn afspraken gemaakt over de samenwerking tussen gemeenten bij het aan de slag helpen van mensen met een arbeidsbeperking. Tomingroep vervult daarbij een belangrijke rol. Tomingroep biedt werk voor mensen met een arbeidsbeperking die het op de reguliere arbeidsmarkt niet redden. Mensen kunnen zich binnen de infrastructuur van Tomingroep ontwikkelen zodat ze op termijn wel op de reguliere arbeidsmarkt, al dan niet met ondersteuning, aan de slag kunnen.

In het bedrijfsplan zijn nadere afspraken gemaakt. De infrastructuur die bij Tomingroep vrijvalt door het krimpen van de Wsw wordt ingezet voor de nieuwe doelgroepen met een arbeidsbeperking, waarvoor gemeenten sinds de invoering van de Participatiewet verantwoordelijk zijn. Voor zover mensen niet, nog niet of niet meer aan de slag kunnen bij reguliere werkgevers, biedt Tomingroep de mogelijkheid dat mensen werkervaring opdoen en zich verder ontwikkelen op een participatiebaan of in een werkleertraject. Met de Participatiewet is de nadruk komen te liggen op het vinden van werk bij reguliere werkgevers: inclusie. Via Tomingroep krijgen mensen de kans om hun eerste stappen richting de reguliere arbeidsmarkt te zetten. Als dat om welke reden dan ook, niet mogelijk is, blijft de mogelijkheid bestaan dat mensen, zoals nu bij de Wsw, voor langere tijd bij Tomingroep aan de slag gaan.

Het businessplan beschrijft de wijze waarop de samenwerkende gemeenten in Tomingroep-verband de vrijvallende capaciteit van Tomingroep door de krimp van het aantal Wsw-ers, in de periode 2022-2025 willen inzetten voor de voor de gemeenten nieuwe en steeds groter wordende doelgroep in de Participatiewet, de inwoners met een arbeidsbeperking.

Na twee jaar vindt een midterm review plaats. De nieuwe koers wordt na 2025 geëvalueerd.

Opdrachtformulering

De opdrachtformulering is overgenomen uit het bedrijfsplan d.d. 15 oktober 2021. De opdracht luidt als volgt. Voer de midterm review uit op de nieuwe koers van de ketensamenwerking Tomingroep, die zich richt op de taken rond de nieuwe doelgroepen. Ga na of de realisaties in lijn

zijn met de afspraken in het businessplan en welke maatregelen eventueel nodig zijn om de gemaakte afspraken te realiseren. Beoordeel daarbij of Tomin op de goede weg is om:

- A. De transitie van werkbedrijf naar werkleerbedrijf door te maken
- B. Met de gemeentelijke bijdragen een gezonde financiële huishouding te voeren

Beantwoord daarbij in ieder geval de volgende vragen.

1. *(a) Is er in de rijksbudgetten een zodanige wijziging opgetreden dat aanpassing van de verdeling van de gemeentelijke bijdragen en daarmee ook de afgesproken aantallen, aan de orde is? En (b) is er in dit verband breder (dan alleen de rijksbudgetten) een herijking van de verdeling van de gemeentelijke bijdrage noodzakelijk of gewenst?* Zie hiervoor de toelichting hierna.
2. *Hoe verhouden de aantallen kandidaten die aan de slag zijn bij Tomingroep zich tot de afgesproken aantallen in het businessplan?*
3. *Hoe verhouden de gemeentelijke bijdragen zich tot de kosten en opbrengsten die kunnen worden toegerekend aan de werkleertrajecten en participatiebanen?* Actualiseer in dit verband het rekenmodel dat gemaakt is voor de verwachte kosten en opbrengsten. De deelnemende gemeenten hebben de wens uitgesproken om in dit verband het totaal van (de gerealiseerde en verwachte) kosten en opbrengsten van Tomingroep in beeld te brengen en om de financiële prestaties en in het bijzonder de invloed van de nieuwe taken in het kader van de nieuwe koers op het totaal van de financiële prestaties te beoordelen.
4. *Hoe verhoudt het dienstverleningsniveau zich tot het benodigde dienstverleningsniveau?* Nagegaan wordt in hoeverre het aanbod vanuit de ketensamenwerking en Tomingroep aansluit bij de behoefte van de inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt die bij gemeenten in de bijstand zitten en welke concrete verbetermogelijkheden kunnen worden doorgevoerd.

Bij de bestuurlijke besluitvorming over het bedrijfsplan op 17 mei 2021 is afgesproken dat onderzoek wordt gedaan naar een eventuele noodzaak van een herijking van de verdeling van de gemeentelijke bijdrage een apart traject wordt gelopen naast de inhoudelijke uitwerking van het businessplan. Daarmee is gehoor gegeven aan het verzoek van Almere om de verdeling te onderzoeken zonder dat dat het proces van ontwikkeling en implementatie belemmert. Het onderzoek naar de eventuele noodzaak om de verdeling te herijken heeft nog niet plaatsgevonden. Het onderzoek hiernaar wordt meegenomen in de midterm review.

De nieuwe koers is mede ingezet met het oog op de financiële risico's die samenhangen met de krimp van de Wsw en de relatief lage budgetten die gemeenten ontvangen voor de begeleiding van de nieuwe doelgroep. Voor het beoordelen van de impact van de gemaakte afspraken over de nieuwe koers moet het totaal van opbrengsten en kosten van Tomingroep meerjarig in beeld worden gebracht en worden beoordeeld. Onderdeel van deze analyse zijn:

- Een uitwerking (inhoudelijk en financieel) van een bestcase- en worstcasescenario, waaronder de invloed op het eigen vermogen. Daarbij wordt de vraag beantwoord of het eigen vermogen zich op een aanvaardbaar niveau blijft bevinden;
- Voor de baten en de lasten wordt enerzijds inzichtelijk gemaakt welke incidenteel zijn en welke structureel en anderzijds welke autonoom zijn en welke beïnvloedbaar
- Een overzicht van genomen en voorgenomen maatregelen gericht op de verbetering van het financieel rendement.
- Een benchmark waaruit blijkt hoe Tomin voor de Wsw-ers en nieuwe doelgroepen (financieel) presteert ten opzichte van andere werkleerbedrijven.

Doelstelling van de midterm review

De midterm review is, zoals het woord al zegt, geen eindevaluatie. Het hoofddoel van de midterm review is om na te gaan of en zo ja welke maatregelen nodig zijn om bij te sturen om de doelen van de nieuwe koers te realiseren. In principe staan de doelen van de nieuwe koers niet ter discussie. Dat laat onverlet dat als uit de midterm review blijkt dat de doelstellingen niet realistisch zijn, de doelen kunnen worden bijgesteld. De midterm review heeft drie doelstellingen:

1. *Zijn de realisaties conform de uitgangspunten, doelstellingen en afspraken:* In de midterm review moeten de geformuleerde doelstellingen in beeld worden gebracht. Dat is een belangrijk onderdeel van het onderzoek, omdat scherp moet zijn wat de doelen zijn van de nieuwe koers en op welke wijze die zouden moeten worden gerealiseerd. Onderzocht moet worden of de afspraken in de praktijk zijn gerealiseerd. Tevens moet worden onderzocht wat de reden is als afspraken niet zijn gerealiseerd en wat daarvan de consequenties zijn. Belangrijke doelstellingen zijn onder meer dat de nieuwe koers moet leiden tot betere financiële prestaties voor Tomingroep en dat Tomingroep transformeert van werkbedrijf naar leerwerkbedrijf.
2. *Welke (aanvullende) maatregelen zijn nodig om de gemaakte afspraken te realiseren:* Op basis van de analyse onder punt 1 moet worden nagegaan of en zo ja welke maatregelen moeten worden genomen om de doelstellingen van de nieuwe koers van de ketensamenwerking Tomingroep te realiseren. De uitgangspunten, doelstellingen en afspraken in het businessplan en bedrijfsplan vormen daartoe het kader. De uitkomst van het onderzoek kan zijn dat de doelstellingen niet gerealiseerd kunnen worden. In dat geval moet overwogen worden of de doelen van de nieuwe koers worden bijgesteld. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is dat onderwerp van onderzoek niet alleen Tomingroep is, maar de gehele keten waarin wordt samengewerkt: gemeenten=> Tomingroep=> WSP/Baangericht.
3. *Onderzoek de financiële verdeelsleutel en ga na of deze herijking behoeft:* Het onderzoek vindt plaats op basis van de rijksbijdragen die gemeenten ontvangen voor de taken die Tomingroep en de ketenpartners uitvoeren. Belangrijk hierbij is dat per 2023 het gemeentefonds is herijkt, waaronder een belangrijk deel van de budgetten die gemeenten ontvangen voor begeleiding en re-integratie. Bij de besluitvorming over de nieuwe koers is afgesproken om de financiële verdeling direct al te onderzoeken en om na te gaan of herijking nodig is. In het onderzoek brengen we de verdeling van de gemeentelijke bijdragen voor de nieuwe doelgroepen in beeld. We brengen deze in verband met de rijksbijdragen die gemeenten ontvangen, de kosten die Tomingroep en ketenpartners maken voor de betreffende taken en de problematiek die ontstaat door de krimp van de Wsw. Op basis daarvan gaan we samen met de gemeenten en TG na of herijking noodzakelijk dan wel gewenst is.

Onderzoeksaanpak

Hierna gaan we per onderzoeksvraag weke aanpak we kiezen om tot beantwoording van de vraag te komen.

Verdeling gemeentelijke bijdragen

We onderzoeken breed of herijking van de huidige verdeling nodig dan wel gewenst is. Belangrijk aandachtspunt is dat de rijksfinanciering tevens de basis was voor de verdeling van de aantallen nieuwe doelgroepen die bij Tomingroep worden ondersteund. De rijksbudgetten vormden een belangrijke basis voor de huidige verdeling. In 2023 heeft een herijking van de rijksfinanciering plaatsgevonden. We brengen de consequenties daarvan voor de Tomin-gemeenten in beeld en gaan na wat de mogelijke keuzes zijn die gemeenten op basis hiervan kunnen maken voor de verdeling van de gemeentelijke bijdragen aan Tomingroep.

Tevens gaan we na hoe de verdeling van de gemeentelijke bijdragen zich verhoudt tot de gerealiseerde verdeling van de aantallen kandidaten en de netto kosten die Tomingroep maakt voor de dienstverlening aan deze groepen. Tot slot brengen we in beeld hoe de verdeling zich verhoudt tot de krimp van de Wsw en de verdeling van de Wsw-bijdragen per gemeente.

In het kader van het onderzoek naar de verdeling van de gemeentelijke bijdragen gaan we in gesprek met de gemeenten. Dat moet gecombineerd met onze analyse, leiden tot een set criteria ter beoordeling van de huidige verdeelsystematiek en om te komen tot een eventueel herijkte systematiek. Indien nodig en gewenst zullen we één of enkele alternatieve verdeelsleutels ontwerpen en de consequenties voor gemeenten in beeld brengen.

Werkelijk en verwacht aantal kandidaten

We gaan na welke aantallen en profiel zijn afgesproken en welke aantallen en profiel zijn gerealiseerd. Ook stellen we de vraag hoeveel kandidaten worden doorverwezen en hoeveel daadwerkelijk aan de slag gaan op een participatiebaan of leerwerktraject cq worden terugverwezen naar de gemeente. Hoeveel kandidaten worden via andere re-integratie-instrumenten richting de arbeidsmarkt begeleid. Dat brengen we per gemeente in beeld. We weten nu al dat de aantallen via Tomingroep achterblijven bij de verwachtingen. Een belangrijk deel van het onderzoek is om na te gaan wat daarvan de verklaring is. Zijn de betreffende kandidaten er niet? Willen de betreffende kandidaten niet? Heeft het te maken met het imago van Tomingroep? Is de route naar/via Tomingroep bij de klantmanagers van gemeenten niet bekend? Biedt Tomingroep geen passend aanbod? Is er onvoldoende vertrouwen?

In dit verband is het belangrijk om ook de klantreis in beeld te brengen: Op welke wijze komen potentiële kandidaten bij de gemeenten in beeld? Hoe stellen gemeenten vast of ze worden doorverwezen naar Tomingroep? Wat gebeurt er met de mensen die zich melden bij TG? Welke ontwikkeling maken kandidaten door bij Tomin middels o.a. begeleiding? Hoe bepaalt TG het profiel van kandidaten en hoe wordt vastgesteld of iemand wel of niet geschikt is voor een traject. Dat, om na te gaan of het aanbod correspondeert met het beeld en de verwachtingen van de klantmanagers bij de gemeenten.

We zetten een enquête uit bij de uitvoerend medewerkers (klantmanagers, jobcoaches, trajectbegeleiders) van gemeenten en Tomingroep om in beeld te brengen welke keuzes en afwegingen worden gemaakt. Dit wordt vervolgd door een aantal kwalitatieve (groeps)interviews. We vragen bij Tomingroep en gemeenten data op om na te gaan in hoeverre de realisaties overeenkomen met de verwachtingen. Het gaat zowel om de groep die wordt doorverwezen en de groep die in traject komt bij TG.

Gemeentelijke bijdragen en kosten en opbrengsten

Bij deze vraag gaan we na hoe de gemeentelijke bijdragen zich verhouden tot de kosten en opbrengsten die kunnen worden toegerekend aan de werkleertrajecten en participatiebanen. Tevens gaan we na hoe de gerealiseerde en verwachte kosten en opbrengsten van Tomingroep zich ontwikkelen en wat de impact is van de nieuwe taken in het kader van de nieuwe koers. De midterm review moet een oordeel opleveren over de hoogte van de kosten en de opbrengsten en de impact van de nieuwe taken. De analyse moet antwoord geven op de vraag of de afgesproken bekostigingssystematiek toereikend is voor de bekostiging die TG specifiek maakt voor de leerwerktrajecten en participatiebanen voor de nieuwe doelgroepen die in het kader van de nieuwe koers bij TG aan de slag zijn. Hiervoor hebben we de bekostiging reeds besproken. Daar gaan we hier niet verder op in. De vraag is hoe deze bekostiging zich verhoudt tot de kosten en (eigen) opbrengsten van TG. Naast het in beeld brengen van de totale kosten en opbrengsten, focussen we ons op de kosten en opbrengsten van de werkleertrajecten en participatiebanen. Als we spreken

over kosten gaat het feitelijk om de netto kosten. Dat zijn de kosten van TG minus de eigen inkomsten (vooral toegevoegde waarde). We maken onderscheid tussen incidentele, structurele, autonome en beïnvloedbare baten en lasten.

Voor een deel zullen de kosten niet gemakkelijk aan de werkleertrajecten en participatiebanen kunnen worden toegerekend. In die gevallen is de verwachting dat we wel breder naar de organisatie moeten kijken (bijvoorbeeld naar de kosten en opbrengsten van een specifieke werksoort) om een inschatting te kunnen maken van de kosten van de werkleertrajecten en participatiebanen. Er zullen gesprekken nodig zijn met vertegenwoordigers van TG en we maken hier gebruik van benchmarkmateriaal in het kader van de benchmark van Cedris en waar nodig van Berenschot. In dat verband komt ook de vraag aan de orde hoe arbeidsintensief het is voor de gehele keten om een klant te kunnen plaatsen? Wat vraagt het van zowel de gemeenten als Tomin? Is dat haalbaar, realistisch en efficiënt? Welke efficiency-slagen zijn in dat verband mogelijk?

Onderdeel van de analyse zal ook zijn een risico-inventarisatie met beprijzing van de risico's die TG loopt ten aanzien van dit onderdeel. Daarnaast werken we een bestcase- en worstcasescenario uit.

Voor onze analyse maken we gebruik van data die beschikbaar zijn in bestaande documenten, zoals het jaarverslag, de koersrapportage en de benchmark input van TG. Voorts zullen we aan de start van het traject een uitvraag doen bij Tomingroep om de kosten en baten goed in beeld te krijgen.

In het kader van deze vraag voeren we een update uit van het rekenmodel dat we hebben gemaakt voor het bepalen van het benodigde aantal doorverwijzingen, de meerjarige aantallen die bij TG aan de slag gaan en de kosten en de baten daarvan.

De gehele analyse leidt tot een beeld van in hoeverre verwachte kosten en baten zich verhouden tot de realisaties en hoe de kosten en baten zich in de toekomst gaan ontwikkelen. Zijn de in het bedrijfsplan Ketensamenwerking gestelde inhoudelijke en financiële doelstellingen nog haalbaar? We kijken zowel naar de (ontwikkeling van de) aantallen en de kostprijzen per kandidaat. Tot slot werken we – indien nodig – maatregelen uit om de netto kosten zo laag mogelijk te houden cq de doelen in het bedrijfsplan te realiseren.

Gerealiseerd en benodigd dienstverleningsniveau

Bij deze vraag gaan we na of de dienstverlening die betrokken kandidaten ontvangen overeenstemt met de ambities die in het bedrijfsplan zijn geformuleerd. In dit verband wordt de gehele keten in beeld gebracht, die start bij het herkennen van kandidaten (diagnosefase bij zowel de gemeente als bij TG) en eindigt op het moment dat mensen duurzaam aan de slag zijn geholpen dan wel dat om andere redenen het traject wordt gestopt. Bij dit onderdeel gaan we na of de (inhoudelijke) doelstellingen van het bedrijfsplan worden gerealiseerd. Een belangrijke vraag is of Tomingroep daadwerkelijk transformeert van werkbedrijf naar werkleerbedrijf en op welke wijze dat concreet wordt opgepakt. Thema's die onder meer aan de orde komen:

- Op welke wijze worden kandidaten herkend en toegeleid naar Tomingroep en vervolgens naar bepaalde branches/sectoren en hoe wordt hierover tussen de verschillende ketenpartners afgestemd?
- Op welke wijze worden mensen na toeleiding naar Tomin geplaatst op het meest passende traject?
- Op welke wijzen worden de werknemersvaardigheden en vakvaardigheden van kandidaten vergroot?
- Er zijn verschillende werksoorten afgebouwd en afgestoten. Wat is daarvoor in de plaats gekomen en hoe verhoudt zich dat tot de ombouw van Tomingroep naar een werkleerbedrijf?

- Hoe wordt er door Tomin en gemeenten samengewerkt waar het gaat om het oplossen van problemen op andere leefdomeneinen dan werk?

Doel is dat mensen vanuit de nieuwe doelgroep zo regulier mogelijk aan de slag komen en dat medewerkers vanuit de Wsw zich voor zover mogelijk verder ontwikkelen. De midterm review brengt de ontwikkeling van de nieuwe doelgroep en de Wsw in beeld. Voor wat betreft de nieuwe doelgroep moet het onderzoek duidelijk maken op welke wijze mensen zich gedurende het traject ontwikkelen, hoeveel mensen uitstromen en wat de redenen van uitstroom zijn (waaronder duurzaam en regulier aan het werk). Enerzijds gaan we hierover in gesprek met de verschillende partijen: gemeenten, TG en WSP/Baangericht. We spreken hier graag met de uitvoerend medewerkers om een feitelijk beeld te krijgen. Anderzijds vragen we data op van de aantallen personen (nauwe verbinding met de vraag hiervoor over de aantallen die in beeld moeten worden gebracht) op de verschillende plekken in de keten en de ontwikkeling die zij doormaken op de werkladder van Tomingroep en de ontwikkeling van de loonwaarde. We werken de stromen uit aan de hand van voorbeelden (al dan niet fictief) om in beeld te krijgen welk reis de verschillende kandidaten maken. Naast de gesprekken, enquête en opvragen van data maken we waar mogelijk gebruik van analyses die er al zijn, bijvoorbeeld in de koersrapportage. Op basis van deze analyse brengen we tevens de verwachte ontwikkeling voor de komende jaren in beeld. We merken hierbij op dat de midterm review gaat over een periode van twee jaar en dat de participatiebanen twee tot drie jaar duren en dat daardoor niet altijd het volledige effect in beeld gebracht kan worden.

Voor wat betreft de ontwikkeling van de groep Wsw-ers brengen we het beleid en de doelstellingen in beeld en gaan we na in hoeverre dat wordt gerealiseerd. We vragen dit uit bij Tomingroep. We gaan aldus na of de medewerkers vanuit de nieuwe doelgroep en de Wsw stijgen (of dalen) op de werkladder van Tomin.

In beeld wordt gebracht hoe Tomin het aanbod aanpast aan de nieuwe status als werkleerbedrijf. Welke nieuwe werksoorten, opleidings- en andere activiteiten zijn er ingezet die bijdragen aan de ontwikkeling. We brengen concreet in beeld bij welke werksoorten de betrokken kandidaten aan de slag zijn en gaan na wat het onderliggende beleid is van Tomingroep. Hoe wordt bepaald welke werksoorten van belang zijn? Welke werksoorten komen wel of niet in aanmerking voor inzet voor de nieuwe doelgroepen? En op welke wijze wordt daarop gestuurd door bijvoorbeeld het afstoten of oprichten van nieuwe werksoorten? Op basis van de gesprekken met gemeenten, Tomingroep en kandidaten gaat we na of de werksoorten aansluiten bij de wensen en mogelijkheden van de doelgroep.

Tevens gaan we na hoe het aanbod van TG eruit ziet en hoe het eruit zou moeten zien. Daarvoor gaan we in gesprek met zowel vertegenwoordigers van gemeenten als vertegenwoordigers van TG. Ook willen we een kandidaatsbelevingsonderzoek (KBO) uitvoeren onder de verschillende kandidaten. Het gaat daarbij om zowel de kandidaten vanuit de nieuwe doelgroep als om bestaande medewerkers (vanuit de Wsw) bij Tomingroep. We stellen voor om zowel een schriftelijke enquête als een mondelinge enquête uit te voeren. Daarin wordt onder meer nagegaan in hoeverre zij zelf vinden dat zij de afgelopen jaar een ontwikkeling hebben doorgemaakt en/of dat Tomin zich heeft ingespannen dat zij een ontwikkeling hebben doorgemaakt. We zetten erop in om een globaal beeld te krijgen van de kandidaatsbeleving. We gaan uit van 20 diepte-interviews, waarvan 5 Wsw-ers en 15 personen vanuit de nieuwe doelgroep. Daarnaast stellen we voor om te spreken met de OR van Tomingroep. We vragen aan de OR, aan Tomingroep en aan de gemeenten om te interviewen personen aan te dragen. Doordat verschillende partijen te interviewen partijen aandragen, waarborgen we de representativiteit. Afhankelijk van de uitkomsten kan dat aanleiding geven om het onderzoek (op onderdelen) te verdiepen. Dat beoordelen in afstemming met de AVG en de stuurgroep.

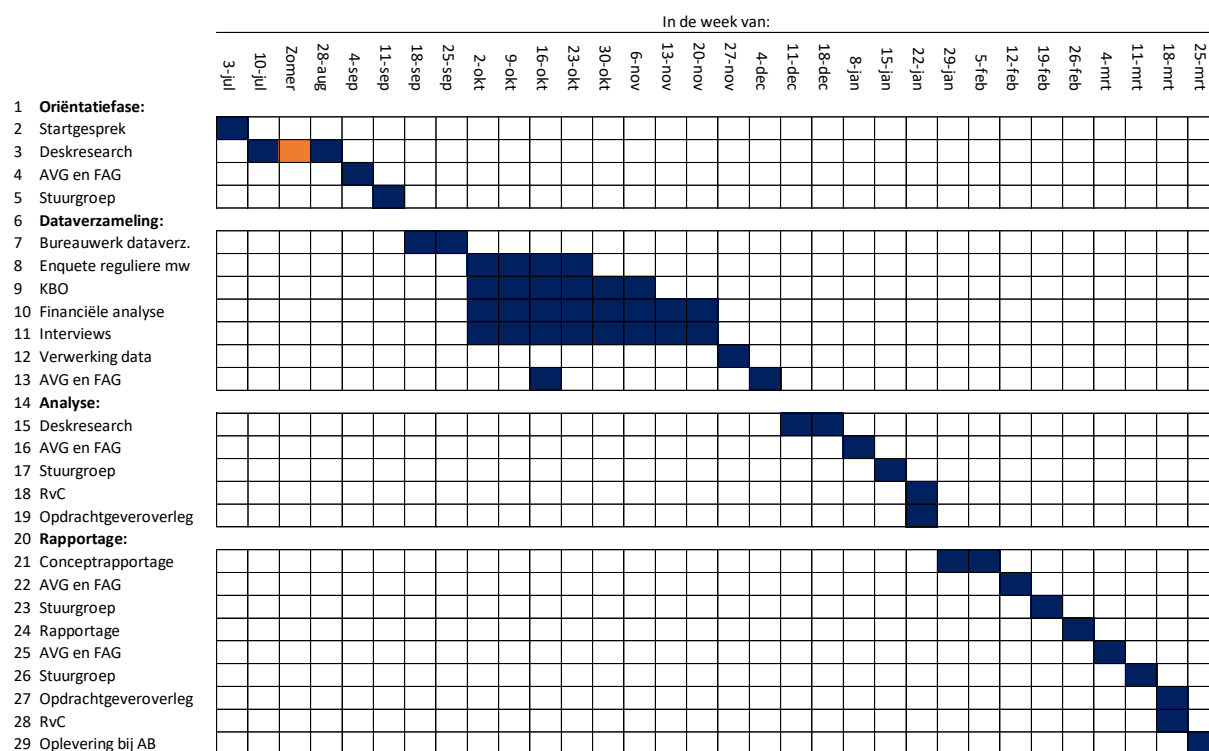
Projectorganisatie

De projectorganisatie ziet er als volgt uit

- Het algemeen bestuur van Tomingroep geeft opdracht voor het uitvoeren van de midterm review. Voorzitter mw Boudewijnse is vanuit het bestuur het eerste aanspreekpunt.
- De uitvoering vindt onafhankelijk plaats door Berenschot. Berenschot en de voorzitter AB hebben gedurende het traject meerdere keren overleg voor het bewaken van de voortgang. Het eindrapport levert Berenschot op bij de voorzitter.
- Stuurgroep bestaat uit de betrokken beleidsdirecteuren van de deelnemende gemeenten en de algemeen directeur van Tomingroep, tevens secretaris van de ketensamenwerking. De algemeen directeur van Tomingroep is voorzitter van het overleg en is in die hoedanigheid de eerste contactpersoon voor Berenschot. De 'dagelijkse' sturing vindt plaats door de stuurgroep. Gedurende de uitvoering van het project komen stuurgroep en Berenschot meerdere keren bij elkaar.
- Onderzoek wordt begeleid door de ambtelijke voorbereidingsgroep en de financiële adviesgroep.
- Inhoudelijke (niet financiële thema's) worden afgestemd in de ambtelijke voorbereidingsgroep.
- Financiële onderwerpen worden afgestemd in de financiële adviesgroep.
- De leden van de ambtelijke voorbereidingsgroep zijn voor Berenschot de eerste contactpersonen bij gemeenten en Tomingroep. Eventuele acties bij de gemeenten worden via de leden van de ambtelijke voorbereidingsgroep uitgezet.

Planning

De planning van het project ziet er als volgt uit. Let op dat we in de zomer en rond kerst enkele weken niet in beeld brengen.



Om deze strakke planning te kunnen halen wordt een beroep gedaan op het commitment van alle betrokken partijen om de benodigde informatie tijdig aan te leveren.

Toelichting:

1. Oriëntatiefase: De oriëntatiefase is erop gericht om alle gemaakte afspraken en de verwachtingen in beeld te brengen. Feitelijk brengen we het kader in beeld dat in het project moet worden onderzocht. Het gaat bijvoorbeeld om de precieze aantallen participatiebanen, uitgesplitst naar de individuele gemeenten, die volgens het plan gerealiseerd hadden moeten zijn.
2. Startgesprek: We starten het onderzoek op met een startgesprek met de stuurgroep. Eventueel kan de opdrachtgever hierbij aansluiten. Anders voeren we apart een gesprek met de opdrachtgever. In de startgesprekken vragen wij ook wat volgens u de relevante documenten en (reeds beschikbare) data zijn die we moeten onderzoeken.
3. Deskresearch: De deskresearch voeren we uit tijdens de zomermaanden. Feitelijk werken we hier het onderzoekskader verder uit. We brengen alle gemaakte afspraken en berekeningen in beeld. Het gaat om de zaken die getoetst moeten worden in het vervolg van het traject. In de deskresearch werken we ook de aanpak van de dataverzameling verder uit. We stellen onder meer het volgende op:
 - Data-uitvraag bij gemeenten en TG
 - Financiële data-uitvraag bij TG
 - Enquêtevragen voor de (reguliere) medewerkers bij TG en gemeenten
 - Enquêtevragen in het kader van de KTO
 - Interviewleidraad voor interviews met gemeenten en TG op stafniveau
 - Interviewleidraad voor interviews met gemeenten en TG op uitvoerend niveau
 - Interviewleidraad voor individuele of groepsinterviews met kandidaten, in het kader van het KTO.

In deze fase stellen we ook een detailplanning op voor de dataverzameling. We doen een voorstel voor wie we precies gaan interviewen en de wijze waarop we de kandidaten gaan bereiken. In deze fase hebben we ook bilateraal contact met verschillende vertegenwoordigers in de AVG om de aanpak concreet uit te werken.

4. AVG en FAG: we stemmen het onderzoekskader (= de uitkomsten van de deskresearch) af met de AVG en de FAG. Waar nodig passen we het aan.
5. Stuurgroep: we stemmen – na de bespreking met de AVG en de FAG aangepaste – het onderzoekskader af met de stuurgroep. Het onderzoekskader, waaronder de detailplanning, wordt vastgesteld door de stuurgroep.
6. Dataverzameling: In deze fase voeren we de dataverzameling uit.
7. Bureauwerk dataverzameling: Het bureauwerk is gericht om de dataverzameling goed neer te zetten. We maken afspraken met de te interviewen personen. We zetten de enquêtes klaar, zodat die daadwerkelijk uitgevoerd kunnen gaan worden.
8. Enquête reguliere medewerkers bij de ketenpartners: We voeren een enquête uit onder reguliere medewerkers. Het gaat om het in beeld krijgen van de concrete procesgang en ketensamenwerking. Hier brengen we zowel feitelijk in beeld hoe de ketensamenwerking en de klantreis eruitzien. Maar, we vragen ook uit wat volgens medewerkers verbetermogelijkheden zijn.
9. KBO: De KBO bestaat uit een enquête onder de huidige kandidaten en onder kandidaten die voorheen hebben deelgenomen aan een traject in het kader van de dienstverlening van Tomingroep. Bij voorkeur spreken cq enquêteren we ook mensen die wel zijn doorverwezen, maar niet aan een traject zijn begonnen. In overleg met u gaan we na in hoeverre dat mogelijk is.

10. Financiële analyse: De financiële analyse is gericht op het in beeld brengen van de gemeentelijke bekostiging en de kosten en opbrengsten van Tomingroep. Het gaat zowel om het totaal van de opbrengsten en kosten en de kosten en opbrengsten van de nieuwe taken in het bijzonder. Voor de uit te voeren activiteiten verwijzen we naar de beschrijvingen hiervoor.
11. Interviews: We voeren interviews uit met gemeenten en TG. Het gaat enerzijds om betrokkenen op stafniveau (beleidsmedewerkers en financials) en anderzijds om medewerkers op uitvoerend niveau. Waar mogelijk organiseren we groepsinterviews. We gaan uit van in totaal twee interviews per gemeente en TG.
12. Verwerking data: De verwerking van de data houdt in dat we de opgehaalde data bij elkaar brengen en vaststellen dat alle benodigde data is verzameld.
13. AVG en FAG: In de dataverzamelingsfase houden we intensief contact met AVG en FAG. We zullen in de praktijk regelmatig schakelen met individuele leden van met name de AVG. Tijdens de dataverzamelingsfase hebben we twee keer gezamenlijk overleg met AVG en FAG over de voortgang. Getoetst wordt of de uitvraag verloopt volgens de detailplanning die door de stuurgroep is vastgesteld (zie hiervoor).
14. Analyse: In deze fase analyseren we de opgehaalde data en werken die uit conform de eerder beschreven aanpak. We formuleren de bevindingen en conclusies van het onderzoek. We werken mogelijke maatregelen uit, zodat de doelen van het bedrijfsplan kunnen worden gerealiseerd.
15. Deskresearch: Een belangrijk deel van de analyse voeren we uit via deskresearch. We gaan na of de realisaties conform de verwachtingen en afspraken zijn in het bedrijfsplan. Tevens gaan we na hoe de ontwikkelingen er uitzien op basis van de benchmark van Cedris en waar nodig benchmarkmateriaal van Berenschot. Ook actualiseren we hier de rekenmodellen die we opstelden voor de berekeningen in het bedrijfsplan.
16. AVG en FAG: De uitkomsten van onze analyse bespreken we met AVG en FAG. We presenteren die eerst in een powerpoint presentatie. Waar nodig verbeteren we de uitkomsten van onze analyse.
17. Stuurgroep: de uitkomsten van de analyse worden (op ppt) besproken met de stuurgroep.
18. RvC: Berenschot presenteert de tussenstand van het onderzoek bij de RvC.
19. Opdrachtgeveroverleg: Berenschot spreekt de opdrachtgever over de voortgang van het onderzoek en doet verslag van de uitkomsten van de analyse.
20. Rapportage: Na de besprekingen met AVG, FAG, stuurgroep en opdrachtgever worden de uitkomsten van het onderzoek verwerkt in een rapportage. Het eindrapport doet verslag van de uitkomsten van het onderzoek. De onderzoeksvragen worden beantwoord. In het rapport wordt vastgesteld of wordt voldaan aan de doelen van de midterm review.
21. Conceptrapportage: Eerst stellen we een conceptrapportage op.
22. AVG en FAG: Deze bespreken we met AVG en FAG. Waar nodig kan de rapportage worden aangepast en bijgesteld.
23. Stuurgroep: Het na de AVG en FAG aangepaste conceptrapport wordt besproken in de stuurgroep.
24. Rapportage: Op basis van de besprekingen in FAG, AVG en stuurgroep stellen we het definitieve concept van de rapportage op.

25. AVG en FAG: het definitieve concept bespreken we met AVG en FAG. Waar nodig passen we het rapport aan. De aangepaste versie gaat naar de stuurgroep.
26. Stuurgroep: Bespreking in de stuurgroep. Het eventuele rapport gaat naar de opdrachtgever.
27. Opdrachtgeveroverleg: De opdrachtgever stelt het rapport vast.
28. RvC: Berenschot presenteert de uitkomsten van het onderzoek voor de RvC.
29. Oplevering bij AB: Berenschot levert het rapport op en presenteert de uitkomsten voor het AB waarna de opdrachtgever decharge verleent.