



MEE Plus

Ondersteuning bij leven met een beperking

# Bedrijfsplan

## Project MARGA

*zelfstandig meedoen*



# Maatschappelijk Bedrijfsplan MARGA

Hoofdstuk 1	Inleiding	3
Hoofdstuk 2	Maatschappelijke context	5
Hoofdstuk 3	Opdracht	7
Hoofdstuk 4	Strategisch Doel, Missie en Visie	9
4.1	Strategisch Doel	9
4.2	Missie	10
4.3	Visie	10
4.4	Onderscheidend vermogen	11
4.5	Doorkijk naar de praktijk (aanpak)	12
4.5.1	Uitgangspunten voor de werkwijze en aanpak	12
4.5.2	Klanttevredenheid	13
4.5.3	Kenmerken van het dienstverleningsconcept	13
4.5.4	Borging van het kwaliteitssysteem	14
4.6	Organisatie van uitvoering tot toezicht	14
4.6.1	Uitvoering	14
4.6.2	Directie en management	14
4.6.3	Bestuur	15
4.6.4	Toezicht	15
4.6.5	Medezeggenschap	15
4.6.6	Cliënt participatie	15
4.6.7	Juridische aanpassingen	15
4.7	Prioritering	16
Hoofdstuk 5	Strategie	17
Hoofdstuk 6	Sociaal Perspectief	19
6.1	Het plan van aanpak voor de arbeidsrechtelijke regeling	19
6.2	De gevolgen van het naast elkaar bestaan van 2 CAO's	19
6.3	Flexibilisering van de personeelsformatie	20
6.4	De berekening van de bijkomende frictiekosten	20



## Hoofdstuk 1 Inleiding

Stichting DWO en Stichting MEE Plus Bedrijvigheid sluiten een overeenkomst tot overdracht en samenvoeging van activiteiten. Ze streven naar een samenhangende aanpak van de maatschappelijke ondersteuning voor kwetsbare burgers in Dordrecht en de andere Drechtsteden. De Stichting MEE Plus past haar eigen organisatie hiervoor aan. Voorop staan de versterking van de individuele zelfredzaamheid en de collectieve redzaamheid, deelname en opname in de maatschappij.

Dit bedrijfsplan legt de basis voor de formele besluitvorming over de uitvoering van de overdracht door Stichting DWO en de herinrichting van Stichting MEE Plus. Die uitvoering bestaat uit twee delen:

- de overdracht van de sector sociaal-cultureel werk van de Stichting DWO te Dordrecht aan de Stichting MEE Plus Bedrijvigheid (naam wordt gewijzigd), voorlopige werknaam is MARGA. Laatstgenoemde is juridisch onderdeel van de Stichting MEE Plus, die tevens het bestuur vormt;
- een interne reorganisatie binnen de Stichting MEE Plus. De vestiging MEE Drechtsteden gaat vanuit de Stichting MEE Plus Ondersteuning & Beheer over naar de Stichting MEE Plus Bedrijvigheid.

De gemeente Dordrecht is de eerste opdrachtgever voor de integrale maatschappelijke ondersteuning die hierdoor in Dordrecht ontstaat.

Het ministerie van VWS (Volksgezondheid, Welzijn en Sport) blijft in AWBZ-verband tot 2015 de opdrachtverstrekker voor MEE. De overgedragen activiteiten van MEE Drechtsteden worden ook in de andere Drechtsteden uitgevoerd. Een soortgelijke ontwikkeling naar integrale maatschappelijke ondersteuning van kwetsbare burgers kan in die andere Drechtsteden op hun verzoek ook plaatsvinden.

De gemeente Dordrecht is nauw betrokken bij de overdracht van de sector sociaal-cultureel werk van Stichting DWO naar Stichting MEE Plus Bedrijvigheid. De gemeente beoogt met deze overdracht een effectiever inrichting en organisatie van de maatschappelijke ondersteuning. Het moet leiden tot de modernisering van het gemeentelijke Wmo-beleid (De Kanteling) en de uitvoering van de maatschappelijke ondersteuning volgens het programma Welzijn Nieuwe Stijl.

De lokale modernisering van de Wmo vloeit voort uit het doel dat het ministerie van VWS die te maken nastreeft met de overgang van de cliëntondersteuning van MEE, van de AWBZ naar Wmo. Met de overgang wordt de categoriale ondersteuning van mensen met een beperking opgenomen in een breder en samenhangend stelsel van maatschappelijke ondersteuning. De overgang moet per 1 januari 2015 een feit zijn. VWS biedt ruimte om nu al hierop in te spelen en de MEE-expertise lokaal onder te brengen.

Met de overdracht van de sector sociaal-cultureel werk versterkt Stichting DWO het bestaande wijkgericht werken. Dat gebeurt vanuit een integraal aanbod dat inspeelt op de vragen vanuit de Wmo, Welzijn Nieuwe Stijl en De Kanteling.

Deze business case vormt voor alle betrokkenen de basis voor de besluitvorming over de twee overdrachten aan de Stichting MEE Plus Bedrijvigheid (verder: MPB). Het formele besluit moet voor 1 juli 2012 zijn genomen. Het samengaan in één organisatie en

bedrijfsvoering van de brede ondersteuning van kwetsbare mensen met en zonder een beperking in Dordrecht is dan een onomkeerbaar feit.

Na het beoogde besluit zal in de tweede helft van 2012 de samenvoeging worden voltooid. Daarna kan de nieuwe organisatie met ingang van 2013 de opdracht van de gemeente Dordrecht voluit uitvoeren. De ondersteunende staf van Stichting DWO verricht nog tot 1 januari 2013 de administratie en de registratie, alsook de rapportage. De staf zal tot die datum volledig bezet blijven.

## Hoofdstuk 2 Maatschappelijke context

De maatschappelijke ondersteuning die MARGA gaat leveren, komt overeen met de veranderingen die zich overal in Nederland op dit terrein voltrekken. Een samenvatting:

1. Outcome (op resultaat gerichte) ondersteuning
  - Outcome staat centraal, individueel en collectief vullen elkaar aan;
  - Verbinding leggen tussen alle levensgebieden;
  - Buurt/wijk is het leveringsgebied voor diensten en het beginpunt voor aandacht en activiteiten;
  - Alles organiseren rondom de burger en één gezin, één plan en één aanpak;
  - Van ketenaanpak naar samenwerking tussen organisaties en andere partijen.
2. Frontlijnsturing Prioriteit
  - Op vergroting kracht van de burger en afnemend beroep op dure voorzieningen;
  - Gericht op resultaten, effectiviteit en kostenefficiëntie;
  - Via sociale wijkteams van breed geschoolde medewerkers, met rol van projectleider;
  - Maatschappelijk aanbesteden/contracteren op waardennetwerken (netwerk van groepen die in een sector betekenis hebben).
3. Professionele waarden
  - Vertrouwen, weinig regels, ontschotting en professionele onafhankelijkheid;
  - Professional werkt methodisch, neemt zorg waar mogelijk weg en staat naast de burger;
  - Professional helpt de burger met zelf organiseren van hulp (zelforganiserend vermogen, Social Network Strategie);
  - 'Professional friend' in 1<sup>e</sup> lijn wordt breed inzetbaar en waar nodig toeleider.
4. Klantwaarden
  - Versterking op eigen kracht van het eigen sociale netwerk door klant zelf;
  - Doorbreken van aangeleerde hulpeloosheid en aarzeling om hulp te vragen;
  - Bereikbare, gemakkelijke oplossingen dichtbij huis;
  - Burgerkracht brengt mensen bij elkaar die iets voor een ander willen betekenen;
  - Minder snel een beroep leren doen op de duurste voorzieningen.

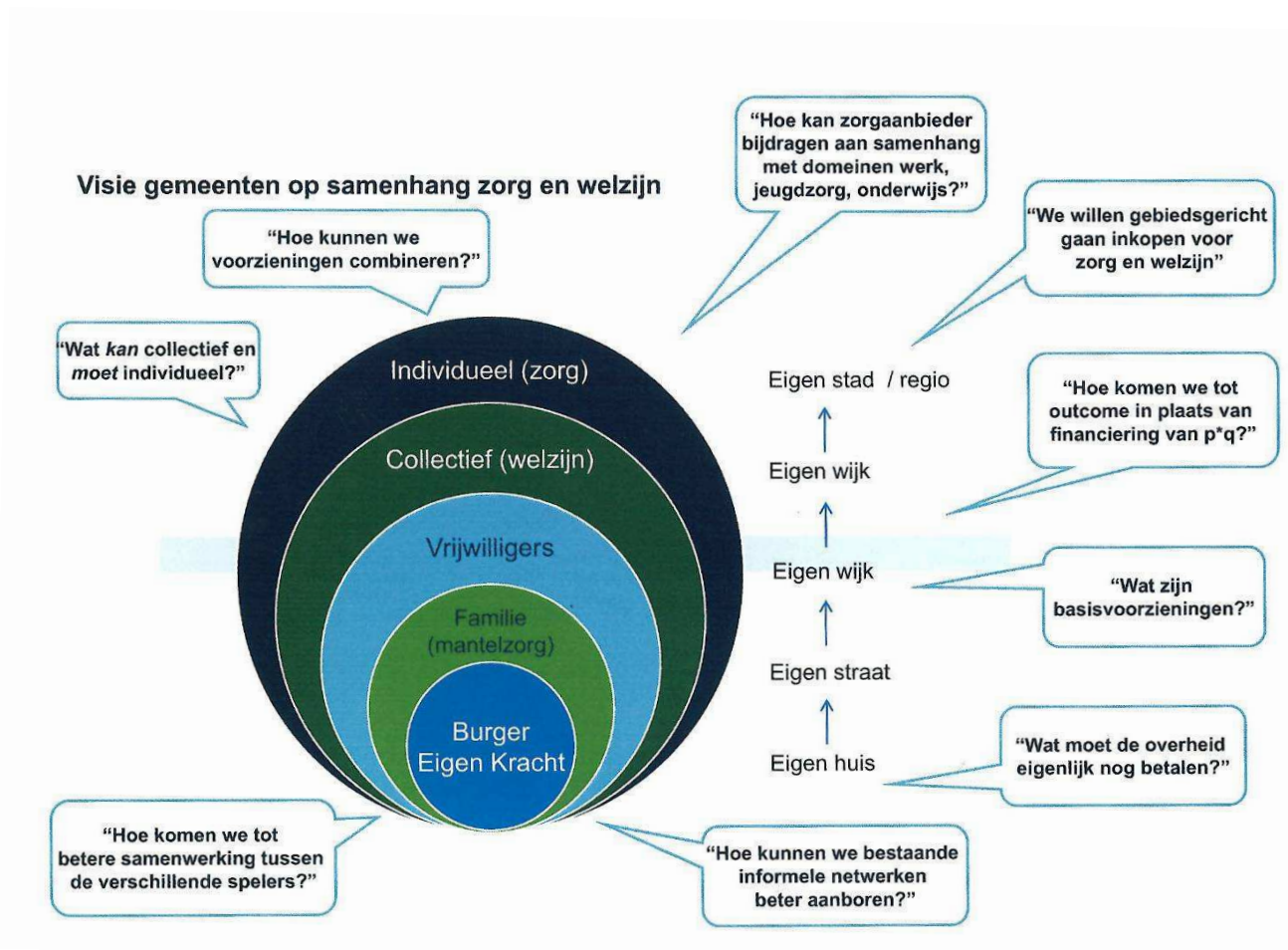
Burgerkracht; Een 'professional friend' moet met de kwetsbare burger komen tot een eigen omgeving die steun geeft. De omgeving moet bijdragen aan het vergroten van de zelfredzaamheid en deelname aan de samenleving.

MARGA streeft naar een toename van 'burgerkracht'. Op die manier kan de behoefte aan ondersteuning zo vroeg mogelijk worden uitgesproken, waarna actie kan volgen. Ieder moet zo met minder financiële middelen meer ondersteuning krijgen. Dat gebeurt in de eerste plaats vanuit het eigen netwerk, waarbij de klant (is kwetsbare burger) goed terecht kan bij algemene voorzieningen. Hij/zij kan pas een beroep doen op lichte en mogelijk daarna specialistische steun, als de noodzaak vaststaat.

De behoefte aan ondersteuning is er vanwege afnemende zelfredzaamheid en het niet zelfstandig functioneren. De klant kan niet of onvoldoende zelf de benodigde ondersteuning en voorzieningen regelen. De regie is nog niet in eigen handen.

Burgerkracht is ook het leren aanspreken van het eigen sociale netwerk, waaronder mantelzorgers, (bijvoorbeeld familie, buren). Daar hoort ook bij het activeren van burgers die als vrijwilliger ('civil friend') ondersteuning willen geven.

Met deze uitgangspunten gaat de maatschappelijke ondersteuning als volgt functioneren:



### Hoofdstuk 3 Opdracht

De opdracht van de gemeente Dordrecht (zie bijlage 1) is bepalend voor de inrichting van de lokale integrale maatschappelijke ondersteuning. Het ministerie van VWS heeft de MEE-organisaties verzocht om, vooruitlopend op de overheveling, zich te richten op de gemeentelijke invulling daarvan. In dit bedrijfsplan wordt daarom die gemeentelijke opdracht als uitgangspunt genomen. Er kunnen ook andere opdrachtgevers komen. De aard van de opdracht en taken blijft dezelfde.

De gemeente Dordrecht stelt in haar opdracht de positie van de kwetsbare burger centraal. Ze wenst een verbetering van zijn of haar positie. De gemeente heeft dat in haar doelstellingen opgenomen.

Wat typeert 'kwetsbare burgers'?

Kwetsbare burgers zijn voor de gemeente inwoners met specifieke kenmerken:

- mensen met en zonder een beperking die ondersteuning nodig hebben. Ze zijn onvoldoende zelfredzaam en functioneren niet zelfstandig;
- die de benodigde ondersteuning (particulier en/of professioneel) en voorzieningen onvoldoende of helemaal niet kunnen regelen;
- (nog) niet zelf de benodigde dienstverlening kunnen regelen;
- die hun dagelijks leven niet zelf kunnen invullen ;
- op meerdere terreinen onvoldoende deelnemen aan de samenleving.

De gemeente wil de steun aan deze kwetsbare burgers vormgeven, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk: een doelgerichte aanpak, samenhang in de uitvoering en met vernieuwende kracht.

De opdracht, volgens MARGA, is om verder te gaan met het opzetten van een algemene, buurt/wijkgerichte ondersteuningsorganisatie, die werkt op basis van de Wmo en de compensatieplicht.

De informele en professionele inzet heeft een veel breder bereik dan de negen prestatievelen van de Wmo. De geboden individuele en collectieve ondersteuning leidt vanuit collectieve burgerkracht tot vergroting van de deelname in alle maatschappelijke sectoren (wonen, zorg, onderwijs, werk, inkomen, recreatie, wijkopbouw). Indien nodig wordt gebruikt gemaakt van algemene voorzieningen in die sectoren en wordt de steun georganiseerd. Het steunaanbod is breed en sluit aan op alle levensgebieden en aspecten van het zelfstandig functioneren.

De gemeente Dordrecht wijzigt haar eigen beleid naar maatschappelijke ondersteuning. Ze hanteert de acht uitgangspunten (bakens) van Welzijn Nieuwe Stijl. Dat levert de volgende maatschappelijke ondersteuning op:

1. gericht op de vraag achter de vraag (is er een ander, groter probleem?);
2. gebaseerd op de eigen kracht van de burger;
3. direct erop af, niet afwachtend maar actief en waar nodig vroegtijdige acties
4. formeel en informeel in balans;
5. evenwichtig samengaan van collectief en individueel;



6. samenhangend werken vanuit sociale wijkteams met frontlijnsturing (vertrouwen op professionaliteit van mensen 'in het veld');
7. niet vrijblijvend, maar outcome-/resultaatgericht;
8. met ruimte voor de professional.

Logischer wijs worden de volgende punten beoordeelt:

- de dienstverlening heeft als duidelijk doel de vergroting van de individuele en de collectieve zelfredzaamheid van kwetsbare burgers en hun deelname aan de samenleving;
- de inzet is op alle levensgebieden en sluit daarom aan bij de vier veranderingen, in Begeleiding, Jeugd, Werken naar Vermogen en Passend Onderwijs;
- de dienstverlening is methodisch en heeft een duurzaam karakter;
- de gemeente wordt ondersteund bij de uitvoering van haar compensatieplicht;
- de financiële situatie is goed, stabiel en de kosten worden in de hand gehouden.

## Hoofdstuk 4 Strategisch Doel, Missie en Visie

### 4.1 Strategisch doel

Het strategisch doel van de overdrachten naar Stichting MEE Plus Bedrijvigheid is het bevorderen van de maatschappelijke ondersteuning van burgers met en zonder een beperking. Die ondersteuning moet effectiever, eigentijds en efficiënter.

MARGA gaat bij het werk uit van de acht uitgangspunten (bakens) die de opdrachtgever hanteert. Wij zetten in op versterking van zelfredzaamheid en participatie via individuele en collectieve ondersteuning. Die inzet bevindt zich op het raakvlak van de informele, en de professionele dienstverlening. Zo wil MARGA antwoord geven op de verschuivingen die de overheid in de maatschappelijke ondersteuning wil bereiken:

- minder professionele inzet en meer inzet van burgers;
- teams van breed in te zetten medewerkers op buurt/wijkniveau in plaats van de losse inzet van specialistische professionals;
- meer gebruikmaken van goedkopere algemene voorzieningen en minder van dure specifieke voorzieningen.

Het effectief omgaan met die veranderingen vraagt om een nieuwe ordening, van de activiteiten. Daarom zijn de overdrachten nodig. Door het samengaan ontstaat voor de kwetsbare inwoners van Dordrecht een breed pakket van maatschappelijke ondersteuning. Dat integrale pakket ontstaat vanuit twee bijeengebrachte deskundigheden (individuele en collectieve deskundigheid):

- de deskundigheid van de individuele maatschappelijke ondersteuning van kwetsbare burgers met een beperking (MEE Plus), ook inzetbaar voor andere groepen kwetsbare burgers;
- de deskundigheid van de buurt- en wijkgerichte, collectieve en individuele ondersteuning van kwetsbare groepen burgers (DWO), ook inzetbaar voor groepen burgers met een beperking.

Dat brede pakket is nodig om te bereiken waar we voor staan. Uit deze vervlechting ontstaan vernieuwende en preventieve aanpakken voor bestaande en toekomstige problemen. Door het samengaan van de organisaties zullen uit de deskundigheden weer nieuwe aanpakken en werkwijzen ontstaan. Het streven is het vasthouden en verder ontwikkelen van de deskundigheid.

#### 4.2 Missie

De missie van MARGA is het ondersteunen van kwetsbare burgers in de zelfstandige en volwaardige deelname aan de samenleving. Het wil daarvoor de inzet van burgers activeren:

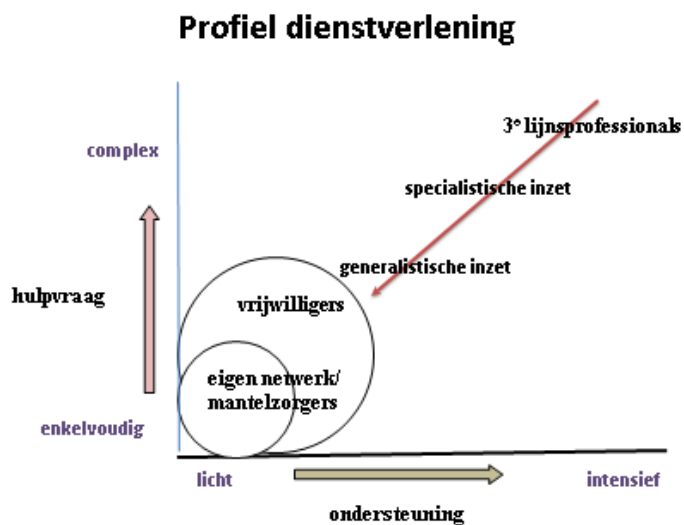
## MEEDOEN!

Het bevorderen van het MEEDOEN is meer dan een opdracht. We zien het ook als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, als mens, als individuele werkers en als organisatie. We zijn gedreven, ambitieus en professioneel in wat en hoe we dit doen. We gaan uit van de mogelijkheden van iedereen om het meedoen gezamenlijk mogelijk te maken. We willen dat iedere burger meedoet.

#### 4.3 Visie

MARGA wil dat zoveel mogelijk kwetsbare burgers het op eigen kracht redden en mee gaan doen. Daarvoor zijn een grotere zelfredzaamheid en een meewerkende omgeving nodig. Waar dat ontbreekt doen kwetsbare burgers een steeds groter beroep op de algemene middelen. Dat is voor henzelf onbevredigend en voor de samenleving wordt het onbetaalbaar.

Kernpunt van de visie is daarom dat de maatschappelijke ondersteuning van kwetsbare burgers goed ingebed moet zijn in de samenleving. Burgers moeten elkaar zoveel mogelijk ondersteuning bieden. Soms is dat niet genoeg. In dat geval worden professionals en specialisten ingezet, conform onderstaand plaatje.



Het perspectief van de burger op de verschillende levensgebieden

MARGA richt zich op

De steunende burgers (5%)

- Chronisch tekort aan zelfredzaamheid
- Specifieke, samenhangende aanpak nodig

De vragende burgers (15%)

- Verminderd zelfredzaam. Onevenwichtig
- Versterken van eigen sociaal netwerksysteem

En: activeren van de zelfredzame burgers (80%), motor van de samenleving, de civil society

#### 4.4 Onderscheidend vermogen

Spilfunctie in de buurt: MARGA is voor onze opdrachtgevers in alle buurten en wijken dé spil van de maatschappelijke ondersteuning van de kwetsbare burgers in Dordrecht, respectievelijk de Drechtsteden. Het Buurtsteun-concept wordt in praktijk gebracht. De belangen van de organisaties zijn daardoor ondergeschikt aan het bijeenbrengen van bijzondere deskundigheden in de wijkteams. Alle aandacht richt zich op de klant, in de wijk en in de buurt. Belangrijk is dat MARGA dicht bij de burger staat, en ook bij de informele en de professionele partners in de wijk, zo leert de ervaring.

Aandacht voor kwetsbaarheid: de meeste aandacht zal uitgaan naar de groep inwoners die een groot beroep doet op de samenleving om hun kwetsbare bestaan te (laten) ondersteunen. Dat beroep doen ze vanwege beperkingen en/of verschillende persoonskenmerken, meestal in combinatie met sociaal-economische factoren. Het zijn deze kwetsbaarste burgers die niet meer aan onze samenleving deelnemen. Ze kunnen zichzelf niet of onvoldoende redden. Dat zijn dus de burgers die vanuit verschillende, los van elkaar werkende bronnen financiële, materiële, sociale, geestelijke en psychische ondersteuning ontvangen. Het mes snijdt hier aan twee kanten de kwetsbare burger is beter geholpen en de samenleving is goedkoper uit.

Samen keuzes maken: de middelen worden schaarser. Vanuit het maatschappelijk ondernemerschap is MARGA nadrukkelijk verantwoordelijk voor het efficiënt omgaan met de financiële middelen en het stellen van prioriteiten. In buurten en wijken moeten we binnen de opdrachten keuzes maken. Bijvoorbeeld:

- welke vraagstukken pakken we op en welke niet, of hoe kan het anders?
- wanneer zijn er in een wijk voldoende voorzieningen?
- als het aantal ouderen van 80+ in de wijk toeneemt, verminderen we dan de inzet voor het kinder- en jeugdwerk?

Professionaliteit voorop: MARGA zal de nadruk leggen op de professionele deskundigheid, onafhankelijkheid en bewegingsvrijheid in plaats van op systemen en protocollen. De effectiviteit van de dienstverlening is sterk afhankelijk van die professionele kwaliteit en het soort relatie dat je onderhoudt met de partners in de buurt. Dat betekent in het gebied zitten, interactief en proactief zijn en daardoor de kans van slagen vergroten. De klant is niet geholpen als je er niet zit, of wel maar dan zonder de juiste houding of in een verkeerde rol of zonder de juiste kennis.

Brede reikwijdte: uniek is de grote reikwijdte van de dienstverlening. Die loopt uiteen van preventie en signalering naar inzet via sociale wijkteams, individuele begeleiding, projecten, trajectbegeleiding, groepsactiviteiten tot en met de inzet van gespecialiseerde professionals. Die reikwijdte is zo breed omdat de oorzaken voor de geringe zelfredzaamheid en deelname zo uiteenlopend zijn. De reikwijdte wordt behaald door eigen inzet te combineren met die van netwerkpartners.

Zwaan-kleef-aan: samenwerken vraagt ook om het loslaten van de zelfstandigheid van de deelnemende organisaties. Je moet andere organisaties toelaten en mee laten sturen. De beoogde stichting met aangesloten organisaties voorziet hierin. Netwerkpartners kunnen straks toetreden tot MARGA en invloed krijgen op het beleid en het programma. Het doel is visie delen, ernaar handelen en er elkaar op aanspreken. Dat is – vanuit beide kanten bekeken – je oude organisatie durven loslaten. Je maakt samen afspraken over eenzelfde houding en visie, je neemt samen de juiste besluiten met het oog op het beschikbare geld en in het belang van de burger in de wijk. Met deze visie en houding gaat MARGA aan tafel zitten bij de belanghebbende leveranciers organisaties en andere partners.

#### 4.5 Doorkijk naar de praktijk (aanpak)

##### 4.5.1 Uitgangspunten voor de werkwijze en aanpak van MARGA zijn:

Het bereiken van de hoogste klanttevredenheid staat voorop. We streven naar de hoogste klanttevredenheid die burgers zelf of met mensen uit hun sociale netwerk halen.

MARGA gaat uit van de eigen kracht;

- is gericht op de versterking van de eigen kracht en dat van het persoonlijk informeel netwerk.
- verwijst mensen naar organisaties die voor bepaalde specialistische taken worden gefinancierd en daartoe zijn uitgerust
- werkt vanuit het perspectief en de vraag van de cliënt. De organisatie ondersteunt indien nodig cliënten bij het formuleren van hun vraag
- is bereikbaar via spreekuren, telefoon en internet. Neemt deel aan netwerken voor signalering en werkt bij voorkeur in dichtbij doelgroepen (vindplaatsgericht)
- werkt vanuit het principe van maximaal 1 keer doorverwijzen, 1 keer het verhaal doen en 1 dienstverlener werkt op basis van dienstverlening volgens protocollen
- werkt in beginsel op basis van vrijwilligheid, wat aansluit bij het idee dat de burger in eerste plaats zelf verantwoordelijk is voor zijn zelfredzaamheid. Er zijn echter situaties waarin dwang of drang wordt toegepast, omdat een burger tegen zichzelf in bescherming moet worden genomen.

MARGA werkt op basis van de Handleiding Professioneel Ondersteunen in de Wmo;

- Respectvol bejegenen: respectvolle bejegening is de basisvoorwaarde voor alle zorg-, hulp- en dienstverlening
- Eigen regie versterken: burgers behouden, herwinnen en versterken de regie over hun eigen leven
- Integraal benaderen: een samenhangend aanbod en professionele samenwerking in zorg-, hulp- en dienstverlening

- Ontwikkelingsgericht ondersteunen: burgers leren en veranderen hun gedrag in een voor hen overzichtelijk en maakbaar ontwikkelingsproces
- Resultaatgericht ondersteunen: de ondersteuningsvragen, wensen en behoeften van burgers zijn adequaat en naar tevredenheid beantwoord

MARGA werkt vanuit een **FORSe** organisatiecultuur;

- **Flexibel:** MARGA is in staat snel in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen en problemen en daaruit voortvloeiende opdrachten
- **Omgevingsgericht:** MARGA is in de eerste plaats naar buiten gericht en is maatschappelijk ondernemer
- **Resultaatgericht:** MARGA is in staat de gevraagde prestaties te leveren. Ze voldoet aan de daaraan verbonden verplichtingen en richt zich intern op vernieuwing en productontwikkeling, ondernemerschap en kwaliteit
- **Samenwerkingsgericht:** zowel intern, als met de gemeente als met andere (uitvoerings)organisaties. MARGA maakt deel uit van samenwerkings- en ketenverbanden, is daarin voldoende actief en vervult voluit de verantwoordelijkheid die zij in die verbanden draagt.

#### 4.5.2. Klanttevredenheid

Het bereiken van de hoogste tevredenheid staat voorop. We streven naar de hoogste klanttevredenheid die burgers zelf of met mensen uit hun sociale netwerk halen.

#### 4.5.3 Kenmerken van het dienstverleningsconcept conform WNS en de Kanteling

De 8 bakens van Welzijn Nieuwe Stijl zijn richtinggevend voor de werkzaamheden van de medewerkers van MARGA.

Het dienstverleningsconcept van MARGA draagt bij aan het bereiken van de belangrijkste doelen van Welzijn Nieuwe Stijl;

1. Gemeenschappelijker
2. Professioneler en effectiever
3. Efficiënter (op macroniveau)

MARGA ondersteunt de gemeente bij de uitvoering van de compensatieplicht. Die plicht houdt in dat het iedere burger een huishouden moet kunnen voeren, zich kan verplaatsen in en om de woning, zich lokaal kan verplaatsen per vervoermiddel. De burger moet medemensen kunnen ontmoeten en sociale verbanden aangaan.

Met ons dienstverleningsplan sluiten we aan bij alle elementen van de Kanteling. Daarin wordt van de burger een (pro)actieve houding gevraagd. Het startpunt ligt bij eigen kracht en mogelijkheden.

#### 4.5.4 Borging van het kwaliteitssysteem

Het kwaliteitsbeleid zorgt voor een voortdurende verbetering van de organisatie. De aan de organisatie en medewerkers gestelde eisen worden zichtbaar. Het kwaliteitsbeleid is altijd gericht op verbetering van de dienstverlening. MARGA wil werken voor een tevreden burger, een tevreden opdrachtgever en een tevreden medewerker. Dit vergt een inspanning van de organisatie.

Een gezamenlijk kwaliteitsmanagementsysteem (ISO 2009) dient zich zo te ontwikkelen dat het aansluit op de nieuwe organisatie en nieuw beleid. Het

kwaliteitsdenken dat daaruit voortvloeit, past bij de professionele houding en deskundigheid van de medewerker. Van essentieel belang is de mate waarin de medewerker zich richt op de tevredenheid van de klant of opdrachtgever

#### 4.6 Organisatie van uitvoering tot toezicht

##### 4.6.1 Uitvoering

Er bestaan in de dienstverlening drie uitvoeringsvormen naast elkaar, die onderling wel weer op elkaar aansluiten:

- Individuele, generieke ondersteuning vanuit een sociaal wijkteam
- Collectieve ondersteuning van een buurt/wijk door een sociaal wijkteam
- Specialistische individuele ondersteuning door een of meer functionele experts vanuit een specifieke kennis- en deskundigheidskring

De exacte invulling van de diverse teams zal worden bepaald aan de hand van de uitkomsten van de wijkanalyses, die op dit moment worden uitgevoerd. De wijkanalyses geven inzicht in de problemen die spelen binnen bepaalde wijken. Aan de hand van deze inzichten wordt bepaald welke vaardigheden en kennis nodig zijn om, tot een passende ondersteuning te komen.

De samenstelling van de teams zal in nauw overleg plaatsvinden met de medewerkers van zowel DWO als MEE. Het traject hiervoor zal nader worden uitgewerkt.

Op 1 januari 2013 zullen de teams, waarmee op 1 juli 2012 gestart wordt, volledig in de nieuwe vorm met de nieuwe inhoud actief zijn. Dit proces zal zich vanaf 1 juli 2012 geleidelijk ontwikkelen. Waar in het begin nog sprake zal zijn van veel DWO cultuur/inhoud en MEE cultuur/inhoud en een beetje MARGA cultuur/inhoud, zal dit op 1 januari 2013 omgekeerd zijn. In de praktijk zullen de werkzaamheden op 1 juli 2012 dus niet veel veranderen. Op 1 januari 2013 zullen de werkzaamheden echter aangepast zijn aan de visie, missie en werkwijze van MARGA.

##### 4.6.2 Directie en management

Er is een eenhoofdige directie (0,8 Fte). De leiding krijgt een ruime zeggenschap over personeel, materieel en financieel vlak en draagt zelf de beleidsverantwoordelijkheid voor het dienstverleningsportfolio. De directeur rapporteert aan de bestuurder van de Stichting MEE Plus, annex van de Stichting MARGA. De bestuurder benoemt op voorstel van de directeur een plaatsvervangend directeur uit het management van MARGA.

Het management bestaat naast de directie uit;

- Teammanagement van wijkteams en projectmanagement (2,8 Fte);
- Backoffice- en portfoliomanagement (1 Fte).

##### 4.6.3 Bestuur

Het bestuur wordt uitgeoefend door de Stichting MEE Plus. Haar bestuurder is tevens de bestuurder van de Stichting MARGA.

#### 4.6.4 Toezicht

Het toezicht wordt uitgeoefend door de Raad van Toezicht (RvT) van de Stichting MEE Plus. Deze RvT wordt voor de periode 2012-2016 met twee leden uitgebreid. Zij brengen de expertise 'collectieve ondersteuning en maatschappelijke taken' in. De leden vertegenwoordigen daarmee de expertise die via de overdracht van DWO naar MEE wordt ingebracht.

#### 4.6.5 Medezeggenschap

De MEE Plus Groep kent nu al een ondernemingraad. Met de komst van een aantal medewerkers van DWO moet bekeken hoe de aanwezigheid van deze DWO'ers binnen MEE Plus Groep vertaald wordt in de medezeggenschap. Overleg hierover met de ondernemingsraden van Stichting MEE Plus Groep en DWO zal beginnen.

#### 4.6.6 Cliëntparticipatie

Binnen de stuurgroep van MARGA is besloten om, in afwachting van een formalisering, nu al een informele vorm van cliëntdeelname voor MARGA in te richten. De exacte vormgeving zal snel in de stuurgroep worden besproken, alsook binnen stichting MEE Plus en Stichting DWO.

De nu al opererende cliëntraden van stichting MEE Plus en stichting DWO worden uiteraard op de hoogte gesteld en betrokken bij de besluitvorming.

#### 4.6.7 Juridische aanpassingen

De statuten van de Stichting MEE Plus Bedrijvigheid bieden nu al voldoende ruimte om de aanstaande veranderingen te kunnen "opvangen". Toch vinden wij dat door een verandering van de doelomschrijving er extra beleidsruimte kan komen. Immers de Stichting MEE Plus Bedrijvigheid is opgericht met de bedoeling om hiervan een onderdeel (van MEE Plus Groep) te maken. Daarin zou onder meer de derde geldstroom worden ondergebracht. Met de komst van MARGA is het wenselijk om de doelomschrijving en de middelen, nodig voor het behalen van dat doel, meer te richten op de taken van MARGA.

De bepalingen rond de Raad van Toezicht in de statuten van de Stichting MEE Plus behoeven geen aanpassing/ aanvulling.

Later zal worden bekeken hoe het samenwerkingsverband een "doorstart" kan maken naar een stichting met aangeslotenen. Zo kunnen andere organisaties op eenvoudige wijze zich bij dit initiatief voegen. De voorwaarden waarop deze organisaties kunnen aansluiten moeten dan worden opgesteld. In dit bedrijfsplan gaat het vooralsnog over het versmelten van stichting MEE Plus Bedrijvigheid en Stichting DWO.

#### 4.7 Prioritering

Wij realiseren ons uiteraard dat niet alle doelstellingen in een keer kunnen worden bereikt. In de werkplannen (die in een later stadium op dit bedrijfsplan volgen) zullen de acties verder worden uitgewerkt en in een tijdspad worden gezet. Voor de komende periode hebben wij wel een aantal prioriteiten.

Het opzetten van minimaal zes wijkactiviteitencentra

- Dit is onze eerste prioriteit vanwege te verwachte stelselwijziging, ook al gaat de invoering van de Wet Werken naar Vermogen (vanwege de huidige politieke



ontwikkelingen) niet direct door. Ons doel is dan ook om in Dordrecht minimaal zes wijkactiviteitencentra op te zetten, waarbinnen ook de sociale wijkteams actief zullen zijn. De sociale wijkteams bestaan uit mensen met een brede kennis, die werken in de wijk zelf (frontoffice) en die werken aan de opbouw van hun netwerk. Bij de ontwikkeling van het netwerk horen allerlei andere disciplines, zoals de sociale werkvoorziening, onderwijs, corporaties, zorg, veiligheid enzovoorts.

- deze activiteitencentra zullen zich in de eerste plaats richten op de gedecentraliseerde begeleiding en ondersteuning van kwetsbare burgers, behorend tot de onderkant van de arbeidsmarkt. Enkele middelen zijn: activeren, inzetten in wijkgerichte activiteiten (werkleerbedrijven), communityjobs en dergelijke. De actie moet leiden tot de ondersteuning bij het zoeken naar en behouden van (vrijwilligers)werk. Bij terugval moet de burger weer een duwtje in de rug krijgen om terug te gaan naar de werkgever.

Naast de medewerkers in de frontoffice zal er ook een backoffice gekoppeld worden aan de wijkcentra. Deze backoffice bestaat uit arbeidsconsulenten en trajectbegeleiders. Zij kunnen in het MKB leidinggevende opleiden tot jobcoaches voor mensen met een beperking. We kunnen daardoor effectiever werken en bijdragen aan hun opname in de samenleving.

Er wordt gewerkt volgens de SNS-werkwijze en de methodiek sociale activering.

Het werken aan gebiedsuitbreiding

- We willen het werkgebied van MARGA verbreden naar meer plaatsen dan Dordrecht dit is niet alleen financieel ingegeven, maar ook vanuit het geloof in de dienstverlening die vanuit MARGA geboden zal worden.

## Hoofdstuk 5 Strategie

Het strategische doel van MARGA is de bevordering van de continuïteit van de maatschappelijke ondersteuning aan kwetsbare burgers in de Drechtsteden. Dat doel wordt bereikt door acties en aanpakken die passen binnen de voorgestane strategie:

- handelen dichtbij de klant en het werken vanuit iemands mogelijkheden in plaats van diens beperkingen;
- lokale inbedding van de dienstverlening als netwerkpartner van professionele en vrijwillige dienstverleners en opdrachtgevers;
- beheersing van de kosten, lage overhead en marktconforme kostprijs;
- resultaatgericht, integraal en vernieuwend dienstverleningsprogramma;
- professionele deskundigheid blijft behouden en blijft vanuit het cliëntenperspectief in ontwikkeling.

De acties om de doelstellingen van MARGA op deze wijze te bereiken zijn in de volgende negen punten weergegeven.

### 1. Invoering Buurtsteun-concept

Het Buurtsteun-concept omvat onder meer:

- grotere aanwezigheid in buurten en wijken als netwerkpartner van andere dienstverleners. Het effect van de gezamenlijke inzet wordt daardoor groter.
- Meer verantwoordelijke teams in de wijken door ze aanspreekbaar te maken op de resultaten.
- de distributie van diensten verandert door de plaats waar steunvraag en actie samenkomen, van een centraal kantoor naar de buurten en wijken te verleggen.

### 2. Inhaken op veranderingen en stelselwijziging

De veranderingen op het gebied van Begeleiding, Jeugd, Wet werken naar Vermogen en Passend Onderwijs zijn ingrijpende stelselwijzigingen. Ze hebben voorspelbaar grote, nadelige effecten voor vele kwetsbare burgers. Wij zorgen ervoor dat deze mensen een beroep kunnen doen op ondersteuning vanuit MARGA.

### 3. Partnerschap met de lokale overheid

De nieuwe organisatie werkt op basis van een goed omschreven partnerschap met de lokale overheid op sociaal terrein. Dit partnerschap ontstaat door de gezamenlijke ontwikkeling van een programmatisch meerjarenakkoord, dat uitmondt in een duurzaam en meerjarig contract.

### 4. Klantnabijheid en onafhankelijkheid

Het streven is naar een grotere tevredenheid (hoge klantwaarde) bij de burger, door inzet van henzelf en van mensen uit zijn omgeving. De nieuwe organisatie draagt daaraan bij door onafhankelijk naast de burger te staan, de vraag van alle kanten te beoordelen en benaderbaar te zijn. De organisatie is herkenbaar aanwezig en komt bij de mensen thuis.

### 5. Methodisch verantwoord werken

De aanpak van steunvragen gebeurt vanuit methodisch verantwoorde, professionele aanpakken met een beproefd middel, zoals de sociale netwerkstrategie.

6. Lokale invulling

De specifieke maatschappelijke vraagstukken in een buurt, wijk of gemeente bepalen de invulling van de dienstverlening. Dat doen ook de kenmerken van de lokale samenleving. Invoering van brede dienstverlening, zoals in Dordrecht, in de andere steden van Drechtsteden is een mogelijkheid. Het initiatief moet wel uitgaan van de lokale overheid. De eigen lokale invulling ontstaat door de lokale teams vanuit hun plaats van onderop op te bouwen.

7. Generieke en specifieke professionaliteit

Naast professionele frontwerkers met een brede, generieke kennis zijn er gespecialiseerde professionals beschikbaar. De toegang tot de laatste groep is gemakkelijk. De inzetbaarheid varieert van individuele ondersteuning tot collectieve ondersteuning op alle levensgebieden. De organisatie stimuleert daarvoor met behulp van het T-profiel (het bezitten van brede en/of specifieke kennis), competentie- en kennismanagement de ontwikkeling en het vasthouden van die kennis.

8. Kosteneffectiviteit

Er gelden scherpe financiële normen om de maatschappelijke ondersteuning zo efficiënt mogelijk te kunnen inzetten, vergelijkbaar met de prijzen van andere dienstverleners. De inperking van de beschikbare algemene middelen dwingt ook tot een maximale ruil en deling van overheadfuncties met andere organisaties. Zo wordt een overlap in de kosten vermeden.

9. Maatschappelijk ondernemerschap

Maatschappelijk ondernemerschap gaat niet alleen over geld. Het gaat vooral over inspiratie, visie, leiderschap, binden en boeien van netwerkpartners op alle niveaus. Samen met netwerkpartners 'winst' maken met overtuigende resultaten, dat is het parool. Via onze pull-strategie verwerven wij de maatschappelijke legitimatie van ons werk. Bij een pull-strategie maakt de aanbieder zijn diensten zo aantrekkelijk dat de klant geïnteresseerd raakt en in actie komt. De opdrachten die bij ons passen, blijven op die wijze komen. In welke organisatievorm dan ook leveren we de toegevoegde waarde die de samenleving wenst en nodig heeft.

## Hoofdstuk 6 Sociaal Perspectief

### 6.1 Het plan van aanpak voor de arbeidsrechtelijke regeling

Zoals geschreven in de inleiding van dit bedrijfsplan is er sprake van overgang van onderneming. Bij een overgang van onderneming gaan de rechten en verplichtingen die op dat moment bij de vervreemder (de oude werkgever) bestonden ten aanzien van de werknemers, over op de verkrijger (de nieuwe werkgever). Alle bestaande arbeidsovereenkomsten en arbeidsvoorwaarden van de betrokken werknemers gaan automatisch en ongewijzigd mee over. Functiebeschrijvingen en functie-eisen blijven ongewijzigd. De uitvoering van de werkzaamheden zal echter op een nieuwe manier gebeuren, onder meer door werken in sociale wijkteams.

Bij een overgang van onderneming is advisering door de ondernemingsraad en het fusie-overlegorgaan (FOO) verplicht. Dit bepaalt de Wet op de Ondernemingsraden en de cao Welzijn. Deze adviseringstrajecten zijn informeel aangekondigd bij de twee ondernemingsraden en de vakbonden. Inmiddels is het FOO ingesteld. Op dit moment wordt voor deze adviestrajecten een planning gemaakt. Onderdeel van het adviestraject is het opstellen van het Sociaal Plan. In geval van een overgang van onderneming is het niet wettelijk vereist om een Sociaal Plan op te stellen. Immers de medewerkers gaan één op één over met behoud van hun arbeidsovereenkomsten en rechten en verplichtingen. In het eerste FOO is afgesproken om toch een klein Sociaal Plan op te stellen.

Het is bij de overgang van de arbeidsrechtelijke regeling belangrijk dat medewerkers op het goede moment de juiste informatie krijgen. Zij zullen een brief ontvangen waarin de formele wijzigingen op individueel niveau worden benoemd. Daarnaast is het noodzakelijk om hen op informele wijze te informeren over de overgang van onderneming. Meer daarover in het hoofdstuk Communicatie.

Naast de arbeidsrechtelijke overgang adviseert HRM (personeelszaken) om aandacht te besteden aan het volgende:

- Opstellen van een plan van aanpak voor de uitvoering op HR/salaris-gebied. Hierin komt o.m. te staan de invoering van de medewerkers in HRM-systemen en de overgang van de dossiers.
- Cultuur van MARGA op gang brengen. Door middel van een plan van aanpak en een plan van uitvoering.

### 6.2 De gevolgen van het naast elkaar bestaan van twee cao's in de Stichting MEE Plus Bedrijvigheid

Het naast elkaar bestaan van twee cao's zal vooral technische en sociale gevolgen hebben. De financiële consequenties van het voeren van twee CAO's brengt geen directe frictiekosten met zich mee. De mogelijke overgangskosten zijn opgenomen in het financiële hoofdstuk van dit bedrijfsplan. Technisch heeft de overgang van zowel de medewerkers van MEE Drechtsteden als DWO een grote invloed. De gegevens van deze medewerkers moeten ingevoerd worden in het HRM-systeem van MEE Ondersteuning en Beheer. Op dit moment maken DWO en MEE gebruik van het systeem PION. In de tweede helft van 2012 zal MEE overgaan op een nieuw systeem, BIS geheten. Bij de invoering van BIS zal rekening gehouden moeten worden met MARGA. Ook zal in het

systeem van tijdschrijven gekeken moeten worden naar andere bepalingen uit de cao Welzijn.

De personeelsdossiers van medewerkers van Stichting DWO zullen overgebracht moeten worden naar HRM van Stichting MEE Ondersteuning & Beheer. Daarvoor zal letterlijk ruimte gemaakt moeten worden.

Het plan is om de twee CAO's net zolang naast elkaar te laten bestaan als de overgangsregeling duurt, van de overgang van de MEE-middelen van de AWBZ naar de Wmo. Over deze overgang circuleren nu in het landelijk overleg twee jaargetallen: 2016 of 2017.

Het naast elkaar bestaan van twee verschillende cao's zorgt ervoor dat ongelijkheid in arbeidsvoorwaarden ontstaat tussen de medewerkers. HRM gaat ervan uit dat de cao Welzijn voor medewerkers gunstiger is dan de cao Gehandicaptenzorg. HRM is van plan om deze ongelijkheid in kaart te brengen en te bespreken met de medewerkers. De wet op de overgang van onderneming geeft aan dat de verkrijger na het verstrijken van de looptijd van de cao geen wettelijke gebondenheid meer heeft. Hoewel deze gebondenheid is weggefallen, heeft de werkgever in eerste instantie toch geen vrije keuze in de cao. De functie-inhoud van de medewerkers is uiteindelijk bepalend bij de keuze voor een cao. De cao Gehandicaptenzorg loopt tot 1 maart 2014. De cao Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening is per 31 december 2010 afgelopen. Op dit moment onderhandelen de vakbonden over deze cao. Wanneer deze in werking treedt, zal dit met terugwerkende kracht zijn. De verwachting is dat de onderhandelingen over deze cao in de tweede helft van 2012 rond zijn. De looptijd van een cao is doorgaans 4 jaar. Dit zou betekenen dat de cao Welzijn afloopt in de tweede helft van 2016.

### 6.3 Flexibilisering van de personeelsformatie

Een gezonde organisatie kent een goede doorstroming en een gespreide leeftijdsopbouw. Dat betekent: niet de gehele formatie op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd in dienst hebben. Wel bevorderlijk is het in 2015 beschikken over een flexibele schil van voldoende omvang om een eventuele krimp op te kunnen vangen.

Er is een tweede, minstens zo belangrijke overweging om deze substantiële flexibele laag op te bouwen en te handhaven. Die overweging komt voort uit het risico van een verkleining van beschikbare financiële middelen. Die vermindering kan het gevolg zijn van een teruglopende opdrachtenstroom en/of een structurele vermindering als gevolg van bezuinigingen en efficiencykortingen op subsidies (Wmo en AWBZ) en landelijke herverdeling (AWBZ).

### 6.4 De berekening van de bijkomende (frictie-)kosten van de twee overgangen

Er is geen sprake van personele frictiekosten, wel van transitiekosten. Deze kosten zijn opgenomen in hoofdstuk 8 van dit bedrijfsplan.

## Hoofdstuk 7 Communicatie

In twee jaar tijd wordt een nieuwe organisatie in de Drechtsteden opgebouwd. Die organisatie heeft een nieuw profiel, een ander en integraler portfolio dan wat nu aan afzonderlijke diensten wordt geleverd, vanuit een ander type opdracht. Ze is gericht op een doelgroep met een complexere ondersteuningsbehoefte op individueel en collectief niveau. Dat alles gebeurt in een kort tijdsbestek, waarin bovendien een grote decentralisatie van het Rijksbeleid gaande is. Die verandering zal tot een ongeken­de stelselwijziging leiden, waarin MARGA haar plek moet vinden. Dat lukt alleen als er van meet af aan zwaar ingezet wordt op communicatie.

### 7.1 Communicatievraagstuk

Het communicatievraagstuk heeft een interne en een externe component waarbij communicatie een bijdrage levert aan het samengaan van de twee organisaties, ervoor zorgt dat medewerkers, klanten, samenwerkingspartners en belanghebbenden weten waar de organisatie voor staat en bereid zijn zich in te zetten voor deze vernieuwde organisatie.

### 7.2 Communicatiestrategie

Samen bouwen we aan een nieuwe organisatie, die ervoor zorgt dat kwetsbare mensen zich redden in deze maatschappij en kunnen meedoen

### 7.3 Doelgroepen

#### Intern

- Medewerkers MEE en DWO
- Medezeggenschapsorganen

#### Extern

- Huidige cliënten/bewoners MEE/DWO
- Kwetsbare burgers Drechtsteden
- Gemeenten Drechtsteden
- Maatschappelijke welzijnsorganisaties
- Belanghebbenden

### 7.4 Een doorkijk naar de praktijk

De interne communicatiestrategie bestaat daarbij uit twee fasen: verduidelijken & kennismaken en samenwerken & aanpakken.

Het bestuur/de directie informeert de medewerkers top down over de voortgang. In deze fase is geen inspraak mogelijk, als de overgang van activiteiten een feit is, zijn de medewerkers aan zet.

Als de piketpaaltjes zijn uitgezet, is het woord aan de medewerkers. Zij gaan de werkwijze van hun team bepalen. Met behulp van de interactiestrategie krijgen medewerkers een stem in de vorming van de nieuwe organisatie, resultaat verantwoordelijke teams en in het creëren van draagvlak.

Daarnaast is het belangrijk voor de samenwerking dat medewerkers van beide organisaties elkaar leren kennen en bekend raken met elkaars werk.

De externe communicatiestrategie bestaat uit informeren & enthousiasmeren en samenwerken & aanpakken.

Daarbij is het doel in de fase informeren & enthousiasmeren om de gemeenten Drechtsteden, klanten, samenwerkingspartners en belanghebbenden te informeren en betrekken. Ook wordt de basis communicatiestructuur opgezet met verschillende middelen afgestemd op de doelgroepen en wordt er gewerkt aan algemene naamsbekendheid.

In de fase daaropvolgend worden de wijkteams in staat gesteld om in de buurt een zichtbare netwerker te zijn voor de klant, samenwerkingspartners en belanghebbenden met als doel; deelname van kwetsbare burger aan de samenleving. Opbouwen en onderhouden van relaties met partners speelt hierbij een belangrijke rol.

In de bijlage (2) vindt u uitgebreidere informatie over de communicatiemiddelen die worden ingezet.

## Hoofdstuk 8 Financiën Bedrijfsplan Uitvoering MARGA

### Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten gelden voor de businesscase:

- MARGA omvat de volgende activiteiten:
  - De activiteiten van MEE Drechtsteden in het Kader van de AWBZ;
  - De WMO perceel Sociaal Cultureel Werk van DWO;
  - De WMO-activiteiten van MEE Bedrijvigheid. Deze bestaan uit deelname diverse projecten (Wielwijk Intensieve Thuisbegeleiding, mantelzorg van de regio ZHZ, ouderenadviesing in Gorinchem, School maatschappelijk werk in de regio Drechtsteden en de activiteiten van Tandem Support.
- Het bedrijfsplan MARGA is van kracht vanaf 1-1-2013. Over 2012 rekenen Stichting DWO en Stichting MEE Plus ieder afzonderlijk af met eigen opdrachtgevers.
- Op basis van het onomkeerbare besluit op 1-7-2012 wordt in de tweede helft van 2012 een start gemaakt door gezamenlijk op te trekken. Alles wordt gedaan om per 1-1-2013 vanuit 1 organisatie te werken. De hiervoor gemaakte kosten zijn in het bedrijfsplan opgenomen.
- Voor de financiering van de transitie- en voorbereidingskosten is een afzonderlijke begroting gemaakt, die dit met dit bedrijfsplan wordt aangeboden. Voor de financiering van deze kosten wordt bijdragen gevraagd van de gemeente Dordrecht en het Ministerie van VWS (proeftuinen 'brede maatschappelijke ondersteuning van kwetsbare burgers')
- Subsidies in AWBZ- en WMO-verband worden conform de afzonderlijke subsidieregels uitgevoerd en afgerekend. Dit betekent gescheiden verantwoordingen, tot het moment waarop subsidieverstrekkers menging toestaan, al dan niet in het kader van een proeftuin.

### Scenario's

Het zijn roerige tijden in de sectoren van de maatschappelijke ondersteuning, zorg, onderkant arbeidsmarkt, jeugd, passend onderwijs en welzijn. We hebben te maken met lokale en landelijke kortingen op beschikbare financiële middelen, maar ook met veranderingen in het Rijksbeleid en overheveling van grote delen van het Rijksbeleid naar gemeenten. Meerdere scenario's zijn daarom nodig voor de ontwikkeling en uitvoering van een duurzame vorm van maatschappelijke ondersteuning voor de meest kwetsbare burgers in de Drechtsteden met een (te) grote afstand tot de samenleving.

De komende jaren worden MEE Drechtsteden en het perceel Sociaal Cultureel Werk van DWO geconfronteerd met dalende inkomsten uit de huidige activiteiten. Een jaarlijkse inkomstendaling van 5 tot 6 procent wordt verwacht als gevolg van AWBZ- en WMO-kortingen. Er zal een piek zijn van 11 procent in 2014 door het aflopen van een sociaal programma van de gemeente Dordrecht. Deze inkomstendaling maakt grotere efficiency in de dienstverlening en in de overhead noodzakelijk. Dit is uitgewerkt in het scenario "cost cutting".

Ondanks deze besparingen zijn de resultaten van dit scenario negatief, doordat de kostprijs toch weer oploopt in de uitvoering van de dienstverlening door de afnemende opdrachten.



Het is dus noodzakelijk om, naast besparingen op de kosten, het aantal cliënten en diensten zoveel mogelijk op peil te houden, en waar mogelijk te laten groeien. Dit is onderzocht in het scenario 'nieuwe kansen grijpen'. De kansen zitten in het aanbrengen van samenhang tussen de ontwikkeling van de wijkaanpak/sociale wijkteams en de woonomgeving (collectieve zelfredzaamheid en insluiting van burgers), de decentralisatie van de (AWBZ-)begeleiding, de uitvoering van de Wet werken naar vermogen, passend onderwijs en jeugd. Het maatschappelijk ondernemerschap gaat zich uitstrekken over zowel de non-profit als de zakelijke sectoren in de hele regio Drechtsteden.

Uitgangspunt van dit bedrijfsplan is de combinatie van deze twee scenario's, het beperken van de kosten en het vergroten van de efficiency van de bestaande diensten. Daarnaast moeten nieuwe diensten worden ontwikkeld. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- Het scenario gebaseerd op voorzetting van de huidige activiteiten ('cost cutting')
- Aanvullende inkomsten uit nieuwe activiteiten ('nieuwe kansen grijpen')
- Combinatie van hierboven genoemde scenario's

Als er cijfers worden getoond over 2012, dat gaat het om de optelsom van de Stichting DWO en de Stichting MEE Plus volgens de lopende begrotingen.

Voor 2013 en verder zijn, indien van toepassing, aanvullende besparingen, transitie- en frictiekosten opgevoerd. Aanvullende besparingen komen voort uit de vermindering van de MEE-overhead.

#### Scenario Cost cutting

De resultaten van het scenario zijn hieronder kort weergegeven (zie voor de uitgebreide weergave bijlage 3).

<b>Totaal Marga</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Cost cutting scenario		begroot	business case	business case	business case	business case
<b>inkomsten</b>		<b>8.100.919</b>	<b>7.717.369</b>	<b>6.963.564</b>	<b>6.578.469</b>	<b>6.227.610</b>
	ontwikkeling inkomsten		-5%	-10%	-6%	-5%
<b>uitgaven</b>						
	<b>subtotaal directe kosten</b>	<b>4.957.647</b>	<b>4.876.457</b>	<b>4.609.651</b>	<b>4.247.412</b>	<b>3.961.525</b>
	<b>Totaal kosten voor transitie en frictie</b>	<b>7.934.151</b>	<b>7.320.646</b>	<b>7.087.072</b>	<b>6.760.323</b>	<b>6.504.836</b>
	<b>Resultaat voor transitie en besparingen</b>	<b>166.768</b>	<b>396.723</b>	<b>123.509-</b>	<b>181.854-</b>	<b>277.226-</b>
	<b>transformatiekosten</b>	<b>284.890</b>	<b>251.920</b>	<b>137.620</b>	<b>94.420</b>	<b>84.420</b>
	<b>frictiekosten</b>	<b>-</b>	<b>12.699</b>	<b>243.145</b>	<b>224.475</b>	<b>235.494</b>
	<b>besparingen op overhead</b>	<b>-</b>	<b>69.065-</b>	<b>140.413-</b>	<b>214.366-</b>	<b>289.778-</b>
	<b>Totaal kosten na transitie en besparingen</b>	<b>8.219.040</b>	<b>7.516.200</b>	<b>7.327.424</b>	<b>6.864.852</b>	<b>6.534.972</b>
			-9%	-3%	-6%	-5%
	<b>Resultaat</b>	<b>118.122-</b>	<b>201.169</b>	<b>363.860-</b>	<b>286.383-</b>	<b>307.362-</b>
	% overhead	26,0%	20,4%	22,0%	22,5%	23,0%
<b>FTE</b>		<b>89,8</b>	<b>87,8</b>	<b>82,3</b>	<b>77,2</b>	<b>72,0</b>

De uitgangspunten van het scenario "cost cutting" zijn:

Inkomsten:

- AWBZ inkomsten zijn gebaseerd op reeds bekende maatregelen 2013. Daarnaast op het volledig doorvoeren van de landelijke verevening, het in evenwicht brengen van inkomsten en uitgaven. Dat gebeurt uiterlijk 2016 met de WMO verdeelsleutel. Van 2013 tot en met 2016 is er een inkomstendaling van 22 procent, die onverkort en integraal ook op het AWBZ-deel van MARGA wordt toegepast.
- WMO-inkomsten van MEE Drechtsteden (en overige gemeenten ZHZ), inclusief WMO, dalen jaarlijks 5 procent vanaf 2012
- DWO-inkomsten vanuit Dordrecht: van 2013 t/m 2016 zijn ze op het niveau van de beschikking 2012 nominaal gelijkblijvend, met inachtneming van reeds bekende afloop van programma 's. In dit scenario zijn geen aanvullende inkomsten MEE/DWO opgenomen.

Uitgaven:

- Loonkosten zijn gebaseerd op vergrote efficiency door 20 procent fte-reductie in de eerste fase door de samenvoeging van de teams DWO/MEE, geleidelijk te bereiken in 2014/2016. De FTE-aantallen zijn gebaseerd op efficiencymaatstaven, die toegroeien naar respectievelijk 1250, 1300 en 1350 uur/FTE voor kinderwerk, AWBZ portfolio en WMO activiteiten MEE. De loonkostenstijging bedraagt respectievelijk 1 procent en 2 procent voor de cao's welzijn en gehandicaptenzorg.
- Overige materiële kosten zijn gebaseerd op de niveaus 2012 en gecorrigeerd voor subsidiedaling en inflatie;
- Overhead. Deze bestaat uit de volgende onderdelen:
  - voor 2012 is schematisch de toegerekende overhead aan SCW (sociaal cultureel werk) vanuit DWO weergegeven;
  - directe DWO-staf verbonden aan SCW, die overgang meemaakt;
  - directie Marga en leiding en ondersteuning vestiging MEE Drechtsteden;
  - vanuit MEE (Plus en Ondersteuning & Beheer) toegerekende overhead voor Hrm, Financiën, bestuur, communicatie en facilitaire ondersteuning /secretariaat.

Op de totale overhead is een vermindering opgenomen, die oploopt tot 20 procent van de totale overhead in 2016. De aansturing en vernieuwing binnen Marga op peil blijft op peil;

- Transformatiekosten. Deze kosten worden gevormd door de kosten van de advisering over de besluitvorming en het inpassen van het perceel SCW in de MEE Bedrijvigheid-organisatie, innovatie van het portfolio, de marktgerichte profilering en positionering en de aanpassing en uitbreiding van systemen. Deze bestaan uit juridische kosten, ontwikkeling portfolio, herziening bedrijfsvoering, ict-kosten en marketing en communicatiekosten. Een specificatie wordt afzonderlijk aangeboden.
- Friciekosten. In totaal een uitstroom van 18 FTE, uit de uitvoering van de dienstverlening. Door een natuurlijk verloop van 2 procent (aannee) wordt het frictieprobleem gereduceerd tot 11 FTE.

## Resultaten

- De inkomsten dalen 5 tot 6 procent per jaar met een dip van 10 procent in 2014 (een sociaal programma van DWO in Dordrecht loopt af).
- Kosten blijven op te hoog niveau, frictie- en transitiekosten worden binnen dit model niet aangevuld.
- Vermindering van overhead van 2012 naar 2013 is bevredigend met 20 procent in 2013. Daarna loopt deze weer op naar 23 procent in 2016, als gevolg van een slinkende basis.

**Conclusie:** alleen snijden in de kosten leidt niet tot rendabele resultaten. Aanvullende inkomsten zijn dringend nodig. Dit is ook wenselijk vanuit de visie op maatschappelijk ondernemen bij verschuivende marktverhoudingen als gevolg van diverse stelselwijzigingen.

## Scenario aanvullende inkomsten

De uitgangspunten bij dit scenario van maatschappelijk ondernemerschap zijn:

- MARGA kan inspelen op kansen in de markt, zowel in de publieke als in de private sector. Dat kan met bestaande en nieuwe verdienmodellen: expertdiensten, adviseurschap en regiefunctie.
- Als een schot voor de boeg zijn ook aanvullende inkomsten van de gemeente Dordrecht en andere Drechtsteden opgenomen.
- Uitgegaan is van het profiel van een adviseur (bedoeld zijn alle uitvoerende dienstverleners) met een vraagprijs tussen de € 75 en € 85 per uur. Het nieuwe dienstverleningsconcept vergt qua kosten geen grote en/of extra investeringen binnen MARGA en blijft grotendeels binnen de begroting.
- Aangenomen is dat de helft van het uitstromende personeel opnieuw kan worden ingezet door groei van de omzet. Hierdoor wordt ook bespaard op frictiekosten.
- Daarnaast wordt een structurele verkleining van de overhead bereikt door deelname in vorm van gedeelde diensten (shared services).

De benodigde aanvullende inkomsten zijn ingeschat op € 1 miljoen uiterlijk in 2016.

<b>Totaal Marga</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Additionele inkomsten		begroot	business case	business case	business case	business case
<b>inkomsten</b>		-	<b>100.000</b>	<b>250.000</b>	<b>500.000</b>	<b>1.000.000</b>
	inkomsten als % bestaand	-	1,3%	3,6%	7,6%	16,1%
	ontwikkeling inkomsten			150%	100%	100%
<b>uitgaven</b>						
	salariskosten incl inhuur	-	52.944	132.360	264.719	529.438
	overige personele kosten	-	3.750	6.582	13.177	26.380
	activiteitskosten (incl directe huisvesting)	-	2.000	5.000	10.000	20.000
	organisatie,communicatie	-	50.000	50.000	50.000	50.000
	huisvesting en ICT (incl kapitaals lasten)	-	4.960	12.649	25.804	52.639
	directe leiding en ondersteuning binnen Marga	-	-	-	-	-
	overhead (bestuur MEE en ondersteunende diensten)	-	-	-	-	-
	<b>Totaal kosten voor transformatie en besparingen</b>	-	<b>113.654</b>	<b>206.591</b>	<b>363.700</b>	<b>678.457</b>
	<b>frictiekosten (besparing)</b>		<b>6.350-</b>	<b>37.950-</b>	<b>89.436-</b>	<b>102.827-</b>
	<b>Totaal kosten na frictie en besparingen</b>	-	<b>107.305</b>	<b>168.641</b>	<b>274.264</b>	<b>575.630</b>
	<b>Resultaat</b>	-	<b>7.305-</b>	<b>81.359</b>	<b>225.736</b>	<b>424.370</b>
	% overhead	-	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>FTE</b>		-	<b>1,0</b>	<b>2,5</b>	<b>5,0</b>	<b>9,9</b>
	gemiddelde vraagprijs /uur		€ 80	€ 82	€ 83	€ 85
	productiviteit		1260	1300	1300	1300
	activiteitskosten als % inkomsten		2%	2%	2%	2%
	organisatie, communicatie als % inkomsten 2016		5%	5%	5%	5%
	huisvesting per FTE		5000	5100	5202	5.306

De invulling van de inkomstengroei van € 1 miljoen uit maatschappelijk ondernemerschap levert vermoedelijk het volgende op:

- Intensivering sociale programma's en activiteitencentra wijkaanpak:
- € 150.000 Verwerving uit overige Drechtsteden: netto € 400.000
- Ontwikkeling nieuwe opzet en regie op uitvoering Begeleiding: € 150.000
- Expertdiensten en aandeel in uitvoering Wet Werken naar Vermogen (Wwnv): € 200.000
- Innovaties en proeftuinen met subsidies van diverse fondsen: € 125.000
- Nieuwe opdrachten Passend Onderwijs en Jeugdzorg: € 75.000

Combi-scenario MARGA: cost cutting en aanvullende inkomsten

De combinatie van de bovenstaande scenario's leidt tot de volgende uitkomsten:

<b>Totaal Marga</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
totaal cost cutting en additionele inkomsten		begroot	business case	business case	business case	business case
<b>inkomsten</b>		<b>8.100.919</b>	<b>7.817.369</b>	<b>7.213.564</b>	<b>7.078.469</b>	<b>7.227.610</b>
	ontwikkeling inkomsten		-4%	-8%	-2%	2%
<b>uitgaven</b>						
	<b>subtotaal directe kosten</b>	<b>4.957.647</b>	<b>4.933.151</b>	<b>4.748.593</b>	<b>4.525.309</b>	<b>4.517.343</b>
	<b>Totaal kosten voor transitie en frictie</b>	<b>7.934.151</b>	<b>7.432.300</b>	<b>7.288.663</b>	<b>7.114.023</b>	<b>7.163.293</b>
	<b>Resultaat voor transitie en besparingen</b>	<b>166.768</b>	<b>385.069</b>	<b>75.099-</b>	<b>35.554-</b>	<b>64.317</b>
	<b>transformatiekosten</b>	<b>284.890</b>	<b>251.920</b>	<b>137.620</b>	<b>94.420</b>	<b>84.420</b>
	<b>frictiekosten</b>	<b>-</b>	<b>6.350</b>	<b>205.194</b>	<b>135.039</b>	<b>132.667</b>
	<b>besparingen op overhead</b>	<b>-</b>	<b>69.065-</b>	<b>140.413-</b>	<b>214.366-</b>	<b>289.778-</b>
	<b>Totaal kosten na transformatie, frictie en besparingen</b>	<b>8.219.040</b>	<b>7.621.504</b>	<b>7.491.065</b>	<b>7.129.116</b>	<b>7.090.602</b>
	<b>Resultaat</b>	<b>118.122-</b>	<b>195.865</b>	<b>277.501-</b>	<b>50.647-</b>	<b>137.008</b>
	% overhead	26,0%	20,1%	21,2%	20,9%	19,8%
<b>FTE</b>		<b>89,8</b>	<b>88,8</b>	<b>84,7</b>	<b>82,1</b>	<b>81,9</b>
	traditioneel werkpakket	79,9	77,9	72,3	67,2	62,0
	afname huidig werkpakket per jaar		2,0-	5,6-	5,1-	5,2-
	natuurlijk verloop per jaar	1,6-	1,6-	1,4-	1,3-	1,2-
	potentieel boventallig in jaar		0,4-	4,1-	3,7-	4,0-
	herinzet nieuwe taken in jaar		0,1	0,7	1,7	2,0
	boventallig	-	0,3-	3,4-	2,0-	2,0-
	uren	101.580	100.245	96.090	92.939	92.906
	kostprijs	€ 80,91	€ 75,99	€ 75,88	€ 75,36	€ 75,11

## Conclusie

In dit model is winstgevende exploitatie van MARGA binnen bereik, waarbij MARGA een aantal problemen zelf oplost: Inkomsten dalen minder sterk: 2-4 procent per jaar, echter nog wel met een dip van 8 procent in 2014 (afloop sociaal programma Dordrecht)

- Kosten komen meer en eerder overeen met de inkomsten. In de periode 2014-2015 is de verhouding inkomsten/kosten nog niet goed, omdat de reactie op de inkomstendaling van 2014 pas in de jaren 2014-2016 wordt bereikt;
- De verminderingdoelstelling op de overhead sluit aan bij de doelstelling van maximaal 20 procent. De invulling moet nog worden vastgesteld;
- De kostprijs stabiliseert op een niveau van € 75 per uur.

## De volgende kanttekeningen

- Financiering van de transformatiekosten 2012-2014 is nog niet geregeld. Hiervoor dienen met de gemeente Dordrecht en met het ministerie van WVS afspraken te worden gemaakt. Hiervoor zal een aparte projectbegroting worden ingediend.
- Nadere uitwerking van de financieringsbehoefte 2013-2016 is nodig, omdat binnen MARGA de faciliteiten hiervoor niet aanwezig zijn.

## Risicoparagraaf bedrijfsplan MARGA

De risicoparagraaf is geschreven vanuit het perspectief van MEE PLUS. De risico's verbonden aan de vorming en exploitatie van Marga zijn opgebouwd uit:

- Risico's verbonden aan het portfolio van MEE Plus
- Risico's verboden aan het overnemen van sociaal cultureel werk (SCW)

Een deel van de risico's heeft betrekking op de huidige activiteiten. Deze zijn van een andere orde dan de risico's die door de overname van de SCW-activiteiten ontstaan.

De risico's worden hieronder weergegeven:

Onderwerp	definiëring	kwantificering, basis: effect op P&L 2016 in €	als % inkomsten 2016	risico bestaat al bij MEE Plus	risico is nieuw door overname SCW	Maatregel
Sterker dalende inkomsten MEE AWBZ	-10% extra boven -22%	243.396-	-4%	ja	nee	kosten flexibiliseren
Dalende inkomsten WMO MEE	boven -5% per jaar additioneel -20%	174.097-	-3%	ja	nee	kosten flexibiliseren
Dalende inkomsten SCW	boven nominaal gelijkblijvend per jaar additioneel -20%	537.193-	-9%	nee	ja	afspraken over frictiekosten maken of kosten flexibiliseren door andere constructies (bijv. detachering)
nieuw e activiteiten komen niet van de grond, frictie en overheadprobleem groter	-50% van de additionele inkomsten	500.000-	-8%	nee	ja	relaties publieke sectoe (gemeenten) en private sector versterken
Herinzetbaarheid van potentieel boventallig personeel lager dan geraamde 50%	Herinzetbaarheid van potentieel boventallig personeel bedraagt 25%	52.030	1%	deels	deels	personeelovereenkomsten zo veel mogelijk flexibel
Afsluiten CAO w elzijn leidt tot hoger basisloon 2013	2% loonsom SCW	38.208-	-1%	nee	ja	compensatie in bc aangeven
efficiëncyslag primair proces niet gehaald	20% loonsom	536.804-	-9%	deels	deels	nieuw procesmodel ontwerpen en cultuurprogramma's definiëren
incorporeren activiteiten SCW en/of reductieslag overhead MEE Plus niet realiseerbaar door blijvend hoge complexiteit	vermelde target +10% overhead	434.667-	-7%	ja	nee	basis afspraken gemeenten vernieuwen en versimpelen, daarnaast outsourcing ondersteunende diensten
Transitiekosten vallen hoger uit	20% ingeschatte transitiekosten	86.928-	-1%	nee	ja	Zoveel mogelijk in basisproces inpassen
Bijdrage in transformatiekosten ministerie van VWS valt lager uit dan begroot	100% aanvraag	264.661-	-4%	nee	ja	Dekking of heroverw egen overdracht/overname
Bijdrage in transitiekosten gemeente Dordrecht valt lager uit dan begroot	100% aanvraag	192.880-	-3%	nee	ja	Heroverw egen overdracht/overname
Friciekosten door te hoge bezetting DWO	2 FTE	102.662-	-2%	nee	ja	Personeelsverloop in 2012
Friciekosten door te hoge bezetting MEE	2 FTE	-	0%	nee	nee	Personeelsverloop in 2012
Financiering transitiekosten door MEE		404.490	6%	nee	ja	Bijdragen gemeente Dordrecht en ministerie VWS
financiering van negatieve resultaten 2014/5	businesscase	226.853	4%	nee	ja	Egalisatiereserve vormen in 2013

## **Bijlage 2 Communicatie uitwerking**

### **Interne communicatie**

De interne communicatie betreft het informeren van medewerkers. Ze houdt rekening met het samengaan van twee organisaties met verschillende culturen en werkwijzen. De communicatie is erop gericht om deze succesvol te laten samensmelten tot één nieuwe organisatie.

Er zijn **drie interne communicatiedoelgroepen** tijdens het formatieproces:

- Medewerkers DWO: zien belang van samenwerking, maar er leeft onrust door de verschillende organisatieveranderingen.
- Medewerkers MEE: zien belang van samenwerking, maar willen duidelijkheid. Ze willen zo snel mogelijk voortgang van het vormen van de RVT's/wijkteams Dordrecht.
- Medezeggenschapsorganen: adviestraject ondernemings- en cliëntenraden.

### **Interne communicatieactiviteiten**

#### Communicatiefase 1: verduidelijken & kennismaken (tijdens proces)

- Gezamenlijke digitale nieuwsbrief (+/- eenmaal per 2 weken): met update stuurgroep, medewerkers aan het woord (interviews Frits Baarda), update werkgroepen.
- (Kort) Werkbezoek voor/door medewerkers: DWO aan MEE, MEE aan DWO.
- Presentatie en toelichting bedrijfsplan bij DWO en bij MEE. Gelegenheid tot vragen stellen medewerkers. Aanwezigheid bij beide bijeenkomsten en verslaglegging in nieuwsbrief.
- Terugkerend chatmoment met stuurgroep (mogelijkheid anoniem).

#### Communicatiefase 2: samenwerken & aanpakken

- Feestelijke start medewerkers DWO, MEE en raden.
- Vorming gemengde resultaatverantwoordelijke wijkteams. (externe begeleiding)
- Afbouwen communicatie over veranderproces (o.a. nieuwsbrief) en opbouwen interne communicatiestructuur.

### **Externe communicatie**

De externe communicatiedoelgroepen worden benoemd, alsook de eerste uit te voeren activiteiten. Het bedrijfsplan wordt gebruikt om de communicatiestrategie (gebaseerd op klantwaarden) en de activiteitenmix per doelgroep verder aan te vullen.



De **externe communicatiedoelgroepen** zijn:

- Huidige bewoners/cliënten DWO/MEE: gebruikers & meeweters
- Kwetsbare burgers DWO/MEE: gebruikers & meeweters
- Sturende burgers: meedoeners & meeweters
- Gemeente Dordrecht: beïnvloeder & meedenker
- Gemeenten Drechtsteden: gebruikers & meeweters, meedoeners?
- Maatschappelijke welzijnsorganisaties: gebruikers & meeweters, meedoeners?
- Keten- en netwerkpartners: gebruikers & meeweters
- MEE Nederland (andere MEE-organisaties): beïnvloeder & meeweter

### **Externe communicatieactiviteiten**

#### Communicatiefase 1: informeren & enthousiasmeren

- Informeren en betrokken houden van gemeente Dordrecht.
- Communicatiestructuur opzetten met verschillende soorten middelen (multimediaal) afgestemd op verschillende doelgroepen: o.a. website, correspondentiedragers, drukwerk, social media.
- Interactieve lanceringscampagne:
  - Lancering website.
  - Huidige bewoners/cliënten DWO/MEE informeren.
  - Bekendmaken breed publiek en burgers: o.a. persaanbacht/-bericht.
  - Gemeenten Drechtsteden en keten- en netwerkpartners informeren en enthousiasmeren.
  - Feestelijke opening/start voor externe doelgroepen.

#### Communicatiefase 2: samenwerken & aanpakken

- Structuur voor externe communicatie verder opbouwen en bijhouden (vervolg fase 1) voor alle doelgroepen. Verder ontwikkelen van communicatiestrategie.
- Wijkteams in staat stellen om in de buurt een zichtbare netwerker te zijn ter bevordering van deelname kwetsbare burger.
- Teammanagers ondersteunen in opbouwen van relaties met partners op beleidsniveau.

### Bijlage 3: resultaten cost cutting scenario

<b>Totaal Marga</b>			<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Cost cutting scenario			begroot	business case	business case	business case	business case
<b>inkomsten</b>			<b>8.100.919</b>	<b>7.717.369</b>	<b>6.963.564</b>	<b>6.578.469</b>	<b>6.227.610</b>
	AWBZ	Dordrecht	1.585.190	1.442.523	1.312.696	1.194.553	1.087.043
	WMO MEE Plus	Dordrecht	304.132	304.132	288.925	260.033	221.028
	Tot AWBZ	Drechtsteden excl Dor	1.964.149	1.787.376	1.626.512	1.480.126	1.346.915
	Tot WMO MEE Plus	Drechtsteden en ZHZ	764.065	764.065	725.862	687.658	649.455
	Sociaal Cultureel werk	Dordrecht en ov.	3.147.521	3.098.521	2.710.965	2.685.965	2.685.965
	Tandem support		335.862	320.752	298.604	270.134	237.204
	ontwikkeling inkomsten			-5%	-10%	-6%	-5%
<b>uitgaven</b>							
	salariskosten incl inhuur		4.347.153	4.264.672	4.023.775	3.692.243	3.424.675
	overige personele kosten		282.801	289.033	272.982	258.157	244.164
	activiteitskosten (incl directe huisvesting)		327.693	322.752	312.894	297.012	292.686
	<b>subtotaal directe kosten</b>		<b>4.957.647</b>	<b>4.876.457</b>	<b>4.609.651</b>	<b>4.247.412</b>	<b>3.961.525</b>
	organisatie,communicatie		367.264	370.936	374.646	378.392	382.176
	huisvesting en ICT (incl kapitaals lasten)		506.247	429.367	433.440	437.555	441.710
	directe leiding en ondersteuning binnen Marga		641.536	651.655	661.949	672.421	683.075
	overhead (bestuur MEE en ondersteunende diensten)		1.461.457	992.231	1.007.387	1.024.543	1.036.350
	<b>Totaal kosten voor transitie en frictie</b>		<b>7.934.151</b>	<b>7.320.646</b>	<b>7.087.072</b>	<b>6.760.323</b>	<b>6.504.836</b>
	<b>Resultaat voor transitie en besparingen</b>		<b>166.768</b>	<b>396.723</b>	<b>123.509-</b>	<b>181.854-</b>	<b>277.226-</b>
	<b>transformatiekosten</b>		<b>284.890</b>	<b>251.920</b>	<b>137.620</b>	<b>94.420</b>	<b>84.420</b>
	<b>friktiekosten</b>		<b>-</b>	<b>12.699</b>	<b>243.145</b>	<b>224.475</b>	<b>235.494</b>
	<b>besparingen op overhead</b>		<b>-</b>	<b>69.065-</b>	<b>140.413-</b>	<b>214.366-</b>	<b>289.778-</b>
	<b>Totaal kosten na transitie en besparingen</b>		<b>8.219.040</b>	<b>7.516.200</b>	<b>7.327.424</b>	<b>6.864.852</b>	<b>6.534.972</b>
				-9%	-3%	-6%	-5%
	<b>Resultaat</b>		<b>118.122-</b>	<b>201.169</b>	<b>363.860-</b>	<b>286.383-</b>	<b>307.362-</b>
	personele lasten		4.629.954	4.553.705	4.296.757	3.950.400	3.668.839
	activiteitskosten		327.693	322.752	312.894	297.012	292.686
	organisatie,communicatie		367.264	370.936	374.646	378.392	382.176
	huisvesting en ICT (incl kapitaals lasten)		506.247	429.367	433.440	437.555	441.710
	directe leiding en ondersteuning binnen Marga		641.536	651.655	661.949	672.421	683.075
	overhead (bestuur MEE en ondersteunende diensten)		1.461.457	992.231	1.007.387	1.024.543	1.036.350
	friktiekosten		-	12.699	123.217	111.423	128.923
	transitiekosten		284.890	251.920	137.620	94.420	84.420
	besparingen		-	69.065-	140.413-	214.366-	289.778-
	<b>totaal</b>		<b>8.219.040</b>	<b>7.516.200</b>	<b>7.207.496</b>	<b>6.751.800</b>	<b>6.428.402</b>
	% overhead		26,0%	20,4%	22,0%	22,5%	23,0%
<b>FTE</b>			<b>89,8</b>	<b>87,8</b>	<b>82,3</b>	<b>77,2</b>	<b>72,0</b>
	tot AWBZ	Dordrecht	13,9	13,1	12,0	11,3	10,7
	tot WMO Plus	Dordrecht	2,7	2,7	2,6	2,3	2,0
	Tot AWBZ	overige	17,2	16,2	15,0	14,0	13,2
	Tot WMO Plus	overige	7,2	7,2	6,8	6,1	5,2
	tot SCW	Dordrecht en overige	35,3	35,3	32,9	30,7	28,7
	Tandem support		3,6	3,3	3,0	2,7	2,3
	leiding bedrijvigheid		0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
	directe overhead SCW		3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
	leiding vestiging DS		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
	ondersteuning vestiging DS		3,5	3,5	3,5	3,5	3,5

### Bijlage 3: scenario additionele inkomsten

<b>Totaal Marga</b>			<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Additionele inkomsten			begroot	business case	business case	business case	business case
<b>inkomsten</b>			-	<b>100.000</b>	<b>250.000</b>	<b>500.000</b>	<b>1.000.000</b>
	AWBZ	Dordrecht	-	-	-	-	-
	WMO MEE Plus	Dordrecht	-	50.000	125.000	250.000	500.000
	Tot AWBZ	Drechtsteden excl Dordrecht	-	-	-	-	-
	Tot WMO MEE Plus	Drechtsteden en ZHZ ex Dordr.	-	50.000	125.000	250.000	500.000
	Sociaal Cultureel werk	Dordrecht en ov.	-	-	-	-	-
	Tandem support		-	-	-	-	-
	inkomsten als % bestaand		-	1,3%	3,6%	7,6%	16,1%
	ontwikkeling inkomsten				150%	100%	100%
<b>uitgaven</b>							
	salariskosten incl inhuur		-	52.944	132.360	264.719	529.438
	overige personele kosten		-	3.750	6.582	13.177	26.380
	activiteitskosten (incl directe huisvesting)		-	2.000	5.000	10.000	20.000
	organisatie, communicatie		-	50.000	50.000	50.000	50.000
	huisvesting en ICT (incl kapitaals lasten)		-	4.960	12.649	25.804	52.639
	directe leiding en ondersteuning binnen Marga		-	-	-	-	-
	overhead (bestuur MEE en ondersteunende diensten)		-	-	-	-	-
	<b>Totaal kosten voor transformatie en besparingen</b>		-	<b>113.654</b>	<b>206.591</b>	<b>363.700</b>	<b>678.457</b>
	<b>fRICTIEkosten (besparing)</b>			<b>6.350-</b>	<b>37.950-</b>	<b>89.436-</b>	<b>102.827-</b>
	<b>Totaal kosten na frictie en besparingen</b>		-	<b>107.305</b>	<b>168.641</b>	<b>274.264</b>	<b>575.630</b>
	<b>Resultaat</b>		-	<b>7.305-</b>	<b>81.359</b>	<b>225.736</b>	<b>424.370</b>
	% overhead		-	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>FTE</b>			-	<b>1,0</b>	<b>2,5</b>	<b>5,0</b>	<b>9,9</b>
	tot AWBZ	Dordrecht	-	-	-	-	-
	tot WMO Plus	Dordrecht	-	0,50	1,24	2,48	4,96
	Tot AWBZ	overige	-	-	-	-	-
	Tot WMO Plus	overige	-	0,50	1,24	2,48	4,96
	tot SCW	Dordrecht en overige	-	-	-	-	-
	Tandem support		-	-	-	-	-
	leiding bedrijvigheid		-	-	-	-	-
	directe overhead SCW		-	-	-	-	-
	leiding vestiging DS		-	-	-	-	-
	ondersteuning vestiging DS		-	-	-	-	-
	gemiddelde vraagprijs /uur			€ 80	€ 82	€ 83	€ 85
	productiviteit			1260	1300	1300	1300
	activiteitskosten als % inkomsten			2%	2%	2%	2%
	organisatie, communicatie als % inkomsten 2016			5%	5%	5%	5%
	huisvesting per FTE			5000	5100	5202	5.306

### Scenario 3: Cost cutting en additionele inkomsten

<b>Totaal Marga</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
totaal cost cutting en additionele inkomsten		begroot	business case	business case	business case	business case
<b>inkomsten</b>		<b>8.100.919</b>	<b>7.817.369</b>	<b>7.213.564</b>	<b>7.078.469</b>	<b>7.227.610</b>
	AWBZ Dordrecht	1.585.190	1.442.523	1.312.696	1.194.553	1.087.043
	WMO MEE Plus Dordrecht	304.132	354.132	413.925	510.033	721.028
	Tot AWBZ Drechtsteden excl Dordrecht	1.964.149	1.787.376	1.626.512	1.480.126	1.346.915
	Tot WMO MEE Plus Drechtsteden en ZHZ ex Dordr.	764.065	814.065	850.862	937.658	1.149.455
	Sociaal Cultureel werk Dordrecht en ov.	3.147.521	3.098.521	2.710.965	2.685.965	2.685.965
	Tandem support	335.862	320.752	298.604	270.134	237.204
	ontw ikkeling inkomsten		-4%	-8%	-2%	2%
<b>uitgaven</b>						
	salarieskosten incl inhuur	4.347.153	4.317.616	4.156.134	3.956.962	3.954.113
	overige personele kosten	282.801	292.783	279.565	271.335	270.544
	activiteitskosten (incl directe huisvesting)	327.693	324.752	317.894	307.012	312.686
	organisatie, communicatie	367.264	420.936	424.646	428.392	432.176
	huisvesting en ICT (incl kapitaals lasten)	506.247	434.327	446.089	463.358	494.349
	directe leiding en ondersteuning binnen Marga	641.536	651.655	661.949	672.421	683.075
	overhead (bestuur MEE en ondersteunende diensten)	1.461.457	992.231	1.007.387	1.024.543	1.036.350
	<b>Totaal kosten voor transitie en frictie</b>	<b>7.934.151</b>	<b>7.432.300</b>	<b>7.288.663</b>	<b>7.114.023</b>	<b>7.163.293</b>
	<b>Resultaat voor transitie en besparingen</b>	<b>166.768</b>	<b>385.069</b>	<b>75.099-</b>	<b>35.554-</b>	<b>64.317</b>
	<b>transformatiekosten</b>	<b>284.890</b>	<b>251.920</b>	<b>137.620</b>	<b>94.420</b>	<b>84.420</b>
	<b>frictiekosten</b>	<b>-</b>	<b>6.350</b>	<b>205.194</b>	<b>135.039</b>	<b>132.667</b>
	<b>besparingen op overhead</b>	<b>-</b>	<b>69.065-</b>	<b>140.413-</b>	<b>214.366-</b>	<b>289.778-</b>
	<b>Totaal kosten na transformatie, frctie en besparingen</b>	<b>8.219.040</b>	<b>7.621.504</b>	<b>7.491.065</b>	<b>7.129.116</b>	<b>7.090.602</b>
	<b>Resultaat</b>	<b>118.122-</b>	<b>195.865</b>	<b>277.501-</b>	<b>50.647-</b>	<b>137.008</b>
	<b>Resultaat % inkomsten</b>	<b>-1%</b>	<b>3%</b>	<b>-4%</b>	<b>-1%</b>	<b>2%</b>
	% overhead	26,0%	20,1%	21,2%	20,9%	19,8%
<b>FTE</b>		<b>89,8</b>	<b>88,8</b>	<b>84,7</b>	<b>82,1</b>	<b>81,9</b>
	traditioneel w erkpakket	79,9	77,9	72,3	67,2	62,0
	afname huidig w erkpakket per jaar		2,0-	5,6-	5,1-	5,2-
	natuurlijk verloop per jaar	1,6-	1,6-	1,4-	1,3-	1,2-
	potentieel boventallig in jaar		0,4-	4,1-	3,7-	4,0-
	herinzet nieuw e taken in jaar		0,1	0,7	1,7	2,0
	boventallig	-	0,3-	3,4-	2,0-	2,0-
	uren	101.580	100.245	96.090	92.939	92.906
	kostprijs	€ 80,91	€ 75,99	€ 75,88	€ 75,36	€ 75,11

**MEE Plus**

Ondersteuning bij leven met een beperking

**Bedrijfsplan MARGA,****Het transformatieproject Maatschappelijk Ondersteuning Drechtsteden**

Gepopulariseerde versie

7 mei 2012, Stuurgroep project MARGA: Hans Blom (voorzitter; bestuurder MEE Plus), Fons Roebroek (bestuurder DWO), Telma Vos (directeur MEE Plus), Jacqueline Steeghs (manager DWO), Charles Laurey (extern adviseur hict), Paul van Hattem (waarnemer gemeente Dordrecht)

Eindredactie: Frits Baarda

Foto: Inge Hondebrink