

**Nota Dienstenbedrijf
sociale economie
Stad en OCMW Gent**
n.a.v. samenwerkingsovereenkomst

Dienst Werk Stad Gent

Dienst Wonen en Activering OCMW Gent

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave.....	1
1. Kader.....	3
1.1. Beleidskeuze oprichting Dienstenbedrijf.....	3
1.2. POD Dienstenbedrijf.....	3
1.3. Besluitvorming oprichting.....	3
1.4. Strategische schakel in de regie sociale economie.....	4
2. Concept Dienstenbedrijf.....	6
3. Meerwaarde Dienstenbedrijf.....	7
3.1. Elk talent erkennen en ontplooiën.....	7
3.2. Efficiëntie en effectiviteit binnen een kwalitatieve en klantvriendelijke dienstverlening.....	7
3.3. Zichtbaarheid van de sociale economie.....	8
4. Gemeenschappelijke ambitie Dienstenbedrijf.....	9
4.1. Missie – wie zijn we?.....	9
4.2. Waarden – waar staan we voor?.....	9
4.3. Visie – waar willen we naartoe?.....	10
5. Business model.....	11
5.1. Kwalitatief werk op maat.....	11
5.1.1. Klantensegmenten: werk op maat.....	13
5.1.2. Waardepropositie: werk op maat.....	13
5.1.3. Klantenrelatie en kanalen: werk op maat.....	14
5.1.4. Kernactiviteit en –middelen: werk op maat.....	14
5.1.5. Strategische partners: werk op maat.....	15
5.1.6. Kostenstructuur en opbrengstenstromen: werk op maat.....	15
5.2 Opdrachten op maat van Groep Gent.....	16
5.2.1. Klantensegmentering: opdrachten op maat.....	18
5.2.2. Waardepropositie/aanbod: opdrachten op maat.....	19
5.2.3. Klantenrelatie en kanalen: opdrachten op maat.....	21

5.2.4. Kernactiviteiten en –middelen: opdrachten op maat.....	22
5.2.5. Strategische partners: opdrachten op maat.....	23
5.2.6. Kostenstructuur en opbrengstenstromen: opdrachten op maat.....	23
6. balanceren tussen werk & opdrachten op maat.....	24
6.1. Afwegingskader voor opdrachten.....	24
6.2. Groei en productinnovatie bij terugval subsidielijnen.....	24
7. Bedrijfsorganisatie.....	26
7.1. Evolueren naar één entiteit.....	26
7.2. personeelsinzet.....	26

1. KADER

1.1. BELEIDSKEUZE OPRICHTING DIENSTENBEDRIJF

De oprichting van het een 'stedelijk agentschap voor de sociale economie' is opgenomen in het 'Bestuursakkoord 2013-2018', punt 8.17: *"Het bestuur richt een stedelijk agentschap op voor de sociale economie ..."*.

Het is verder uitgewerkt in de 'Beleidsnota werk & activering: Maximale kansen bieden op werk, want elk talent telt' van schepen en OCMW voorzitter Rudy Coddens, punt 3.1.1: 'Werf voor sociale economie en activering, doelstellingen':

"Daarnaast herorganiseren we de sociale tewerkstelling binnen Stad Gent en OCMW GENT door de oprichting van een stedelijk Agentschap Sociale Economie, hierna "Dienstenbedrijf". Dat is een prioritair speerpunt op deze werf, omdat het kansen biedt, enerzijds om de rol qua sociale tewerkstelling binnen Stad en OCMW zichtbaarder en krachtiger te maken, anderzijds omdat het mogelijkheden schept om binnen het bestaande aanbod efficiëntiewinst te boeken, zowel kwantitatief, naar aantallen tewerkstellingsplaatsen, als kwalitatief op het vlak van dienstverlening en begeleiding."

De oprichting van het Dienstenbedrijf past in de **doelstellingen van GentPlus**:

"door het implementeren van een nieuwe organisatiestructuur die maximaal de organisatiestrategie en de bedrijfsprocessen ondersteunt, ervoor zorgen dat de diensten van Stad Gent en OCMW Gent nog efficiënter én effectiever werken binnen de financiële en beleidslijnen, en met aandacht voor kwaliteit én klantvriendelijkheid."

1.2. POD DIENSTENBEDRIJF

Omwille van het stadsbrede karakter van deze beleidskeuze, werd voor de ontwikkeling van het dienstenbedrijf een operationele doelstelling geformuleerd: PO00016: *'Dienstenbedrijf sociale economie - Implementeren van een Dienstenbedrijf zodat de organisatie van de sociale-economieprojecten binnen de stad efficiënter en kwaliteitsvoller wordt en zodat er een groei binnen de sociale economie gerealiseerd wordt'*.

Deze ontwikkeling wordt beheerd vanuit een projectstructuur waarin Stad en OCMW zijn vertegenwoordigd.

1.3. BESLUITVORMING OPRICHTING

Op de Raad voor Maatschappelijk Welzijn werd op de zitting van 9 juli 2014 de nota reorganisatie leerwerkplekken – rationalisatie en reorganisatie van de Leerwerkplekken en tariefbepaling goedgekeurd.

Op het Kernteam van GentPlus werd in januari 2015 een engagementsverklaring i.v.m. de oprichting van een gemeenschappelijk Dienstenbedrijf van Stad Gent en OCMW Gent bekrachtigd.

Op 26 maart 2015 heeft het politiek overleg, n.a.v. de presentatie van het concept van het Dienstenbedrijf, de opdracht gegeven om:

- het financieel model verder te verfijnen
- de transitie van de 'in scope'-banen te concretiseren

Het project Dienstenbedrijf werd ook besproken op het managementteam GentPlus van 27 mei, 3 juni en 9 december 2015 en op het managementteam OCMW van 1 juni 2015. Het concept van het Dienstenbedrijf, inclusief het financieel model met het principe van trekkingsrechten voor bestaande opdrachten, werd daar goedgekeurd. Net als de productcatalogoog en de voorgestelde klantensegmentering.

Op het schepencollege van 23 december 2015 werd de oprichting van de stadspijler van het Dienstenbedrijf goedgekeurd.

De onderliggende '*Nota Dienstenbedrijf sociale economie Stad en OCMW Gent n.a.v. samenwerkingsovereenkomst*' is het resultaat van alle besprekingen op deze verschillende niveaus en de adviezen en besluitvorming van stuurgroep, projectteam en verschillende deelprojectgroepen waarin zowel Stad als OCMW vertegenwoordigd zijn.

En is gebaseerd op een dubbel *business model canvas* (BMC) voor het Dienstenbedrijf van Stad en OCMW, nl. één voor elk van de twee kernprocessen:

1. de sociale component: kwalitatief werk op maat
2. de economische component: arbeidsintensieve opdrachten op vraag en op maat van Groep Gent

1.4. STRATEGISCHE SCHAKEL IN DE REGIE SOCIALE ECONOMIE

Het stimuleren van de sociale economie is een essentieel onderdeel van het Gentse werkgelegenheidsbeleid en is gericht op mensen die op de arbeidsmarkt moeilijk aan bod komen. Aan deze kwetsbare groepen biedt de sociale economie werk op maat, gepaard gaande met intensieve begeleiding. Sociale economie geeft zo kansen tot ontwikkeling en participatie in het maatschappelijk leven. De Stad voert de regie om de sociale economie in Gent te versterken.

Het Dienstenbedrijf is één strategische schakel in het beleidsmatig proces, dat meer kansen wil creëren voor mensen die anders de weg naar de arbeidsmarkt niet of moeilijk zouden vinden.

De Stad en het OCMW kiezen ervoor om hierin een voortrekkersrol op te nemen door een Stadsinterne sociale economie uit te bouwen en zo als actor expertise te verwerven. Dit wordt gekoppeld aan de verdere uitbouw van de bestaande dienstverlening, die de aanpak van de maatschappelijke uitdagingen waarmee de stads- & OCMW diensten worden geconfronteerd, ondersteunt.

Ook vanuit de regierol wordt ingezet op het vergroten van de tewerkstelling van kansengroepen, door meer opdrachten rechtstreeks aan de sociale economie te gunnen en reguliere bedrijven te stimuleren om nog meer in te zetten op tewerkstellingskansen via onder meer sociale criteria in overheidsopdrachten.

Gent kiest met andere woorden voor een en-en-verhaal.

Het Dienstenbedrijf behoedt zich er expliciet voor om de externe sociale economie te beconcurreren, maar integendeel om de sociale economie in onze Stad verder te versterken en zichtbaar te maken. Voor een deel van de dienstverlening die het Dienstenbedrijf zal uitvoeren, is er op de reguliere markt en/of binnen de sociale economie geen of slechts een beperkt aanbod. Zeer concreet: vanuit de markt is er weinig interesse in de opdrachten die reeds uitgevoerd worden in het kader van de regelgeving op Lokale Diensteneconomie.

Concept dienstenbedrijf

Het dienstenbedrijf =

- **aparte entiteit met bedrijfslogica**
 - Klant betaalt mee
 - Omzet creëren om groei te financieren
- **gevarieerde dienstverlening voor de Groep Gent**
 - Ontwikkeling nieuwe en innovatieve diensten/opdrachten
 - Meerwaarde creëren op stadsniveau
- **uitvoerbaar door doelgroepwerknemers** (in verschillende statuten)
- **mét interessante leerkansen voor werkzoekenden én maatschappelijke return**



Het Dienstenbedrijf is een aparte entiteit met een bedrijfslogica, dat een gevarieerde, (meer) efficiënte, betaalbare en kwaliteitsvolle dienstverlening organiseert voor de Groep Gent. Deze wordt uitgevoerd door doelgroepmedewerkers in verschillende statuten. Het ontwikkelt nieuwe en innovatieve diensten/opdrachten met interessante leerkansen ifv doorgroeikansen én maatschappelijke return. De klant van het Dienstenbedrijf betaalt voor de dienstverlening. De gecreëerde omzet is nodig om groei te financieren.

Het wordt bij de start opgericht binnen Stad en OCMW Gent als twee aparte entiteiten. Bedoeling is evenwel een zo groot mogelijke integratie van interne sociale economie te realiseren, in een zo geïntegreerd mogelijke structuur.

3. MEERWAARDE DIENSTENBEDRIJF

3.1. ELK TALENT ERKENNEN EN ONTPLOOIEN

Het samenbrengen van alle medewerkers met een sociale tewerkstellingsstatuut in één entiteit, het Dienstenbedrijf, biedt ontzettend veel opportuniteiten om het werkaanbod op een hoger niveau te tillen.

Door het clusteren van opdrachten/taken kan de begeleiding zich specialiseren en kunnen zelfsturende teams ontstaan waarbinnen jobrotatie mogelijk is. Teams met een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dat zorgt voor meer efficiëntie, flexibiliteit, continuïteit en kwaliteit. Dat betekent natuurlijk niet dat iedereen alles moet kunnen. Maar er wordt wel vertrokken vanuit individuele sterke punten en drijfveren en er wordt gezocht op welke manier medewerkers kunnen worden ingezet. Tegelijk worden zo meer actieve jobs gecreëerd, d.w.z. jobs met meer regel- en ontwikkelingsmogelijkheden voor de medewerkers. Betrokken medewerkers worden zo ook meer tevreden medewerkers, die ook beter functioneren op het werk.

Het ontwikkelen van talenten en competenties komt niet enkel het individu ten goede, maar ook de arbeidsmarkt en de economie als geheel. Werken aan loopbanen betekent immers ook werken aan doorstroomkansen en dus een hogere inzetbaarheid in de reguliere economie.

3.2. EFFICIËNTIE EN EFFECTIVITEIT BINNEN EEN KWALITATIEVE EN KLANTVRIENDELIJKE DIENSTVERLENING

De beleidsverantwoordelijkheid en dus ook het omschrijven van de opdracht, het bepalen van de prioriteiten en de kwaliteitsvereisten voor de opdrachten die het Dienstenbedrijf uitvoert, ligt volledig bij de opdrachtgevende dienst.

De integratie van verspreide werkvloeren binnen de Stad en de samenwerking met de leerwerkplekken van het OCMW biedt, door de clustering van opdrachten en de schaalvergroting opportuniteiten voor efficiëntiewinst:

- Gelijke opdrachten voor verschillende diensten/klanten kunnen door één ploeg uitgevoerd worden, bv. onderhoud pendelfietsen voor Stad en OCMW of aangestuurd worden vanuit een gespecialiseerd team, bv. personeelsrestaurants Stad en OCMW.
- Verschillende maar gelijkaardige opdrachten kunnen geografisch gegroepeerd worden, bv. alle netheidsopdrachten op het openbaar domein.
- Binnen grotere clusters met een grotere verscheidenheid aan klanten kunnen fluctuaties in vraag makkelijker opgevangen worden, bv. in cluster gebouwen kan inzet op stadsgebouwen verhogen bij een lage vraag van OCMW cliënteel.
- In een grotere cluster kan ook makkelijker ingespeeld worden op een 'dringende' opdrachten zonder de andere dienstverlening in het gedrang te brengen.

Eens op kruissnelheid zal een volledig geïntegreerd Dienstenbedrijf door die efficiëntiewinsten ruimte creëren voor extra opdrachten en innovatie. Innovatie in termen van het screenen van de behoeften bij de diensten en het ontwikkelen van nieuwe producten voor de interne sociale economie.

Het Dienstenbedrijf staat voor een krachtiger, klantgerichter en efficiënter aanbod van producten uitgevoerd met doelgroepbanen in diverse statuten (sociale tewerkstelling).

3.3. ZICHTBAARHEID VAN DE SOCIALE ECONOMIE

Door het groeperen van de sociale tewerkstelling binnen Groep Gent wordt de omvang, het resultaat en de impact ervan duidelijker zichtbaar. Het Dienstenbedrijf wordt het gezicht van de interne sociale economie in Stad Gent, OCMW en Groep Gent maar ook tav de bevolking.

4. GEMEENSCHAPPELIJKE AMBITIE DIENSTENBEDRIJF

Dienst Werk, Stad Gent en Leerwerkplekken OCMW Gent formuleerden in consensus een gedeelde ambitie voor het Dienstenbedrijf, waarbij een evenwicht tussen werk voor doelgroepmedewerkers ivm arbeidskansen en bedrijfslogica sociale economie (het. efficiënt opdrachten uitvoeren met doelgroepbanen) wordt nagestreefd.

De gedeelde ambitie van het Dienstenbedrijf sluit aan op de missies geformuleerd door Stad en OCMW.

4.1. MISSIE – WIE ZIJN WE?

Het Dienstenbedrijf Gent is het sociale-economiebedrijf van de Stad Gent en het OCMW Gent. We bevorderen de maatschappelijke participatie en integratie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. We bieden hen werk aan, we versterken hen en we vergroten hun kans op doorstroom naar de reguliere economie. Dat doen we door taken uit te voeren in opdracht van diensten binnen de Groep Gent en met aandacht voor kwaliteit en innovatie. We ondersteunen de diensten zo bij de uitvoering van hun beleid.

4.2. WAARDEN – WAAR STAAN WE VOOR?

Het Dienstenbedrijf Gent vervult zijn opdracht vanuit de centrale idee dat **elk talent maximaal kansen op ontplooiing en erkenning verdient**.

Onze visie vloeit voort uit de 4 waarden van de Groep Gent: betrokken, doelgericht, creatief en open.

 BETROKKEN <ul style="list-style-type: none">✓ We zijn gedreven vanuit een positieve mensvisie.✓ We geloven in de latente talenten en het groeipotentieel van iedereen.✓ We erkennen het recht op zelfbeschikking en autonomie van iedereen.✓ We zetten in op de aanwezige talenten bij alle medewerkers.✓ We verbinden door uitdagende loopbanen.✓ We werken vanuit een participatief organisatiemodel	 CREATIEF <ul style="list-style-type: none">✓ We willen iedereen leerkansen geven.✓ We geloven in de kracht van een lerende organisatie.✓ We kiezen voor innovatieve werkvormen en producten.
 DOELGERICHT <ul style="list-style-type: none">✓ We benaderen werk als een krachtige hefboom voor maatschappelijke participatie en armoedebestrijding.✓ We versterken breed inzetbare competenties.✓ We geloven in groei als motor om jobs te creëren.	 OPEN <ul style="list-style-type: none">✓ We vertrekken van een respectvolle basishouding.✓ We bieden iedereen evenwaardige kansen.✓ We focussen op wat ons bindt.✓ We hebben respect voor de verschillen die ons

✓ We werken kostenbewust maar sociaal gedreven.	verrijken.
---	------------

4.3. VISIE – WAAR WILLEN WE NAARTOE?

<p>1. We zijn de motor en het gezicht van de sociale economie in de Groep Gent.</p>	<p>We realiseren ‘groei’ op individueel vlak én als organisatie. We groeien in omvang, op het vlak van kwaliteit van banen en wat betreft het productaanbod.</p> <p>We zijn een sterk en vertrouwd merk dat zichtbaar is binnen Groep Gent en voor de burger.</p> <p>Onze kwaliteitsvolle dienstverlening geeft vertrouwen en stimuleert onze klanten om meer een beroep te doen op de sociale economie.</p>
<p>2. We creëren kwalitatief werk op maat en begeleiden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar hogere inzetbaarheid.</p>	<p>We bieden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ‘werk’ op maat. We motiveren en ondersteunen hen om hun talenten maximaal te ontwikkelen met als doel hun zelfredzaamheid en inzetbaarheid te verhogen.</p> <p>De focus ligt op individuele begeleiding en het versterken van breed inzetbare en technische competenties. Zo streven we naar doorstroom naar werk of naar de hoogst haalbare activeringsvorm.</p> <p>We streven naar uitmuntendheid: ons begeleidingsmodel en technische expertise hebben een voorbeeldfunctie.</p>
<p>3. We bieden concrete oplossingen voor het realiseren van de beleidsdoelstellingen van de Groep Gent.</p>	<p>We leveren een divers aanbod aan kwalitatieve, arbeidsintensieve producten en innoveren, op maat van onze klanten. Onze klanten zijn de diensten van de Groep Gent, individuen en organisaties. We werken enkel in het kader van beleidsdoelstellingen. De dienstverlening aan Gentenaars met een bescheiden inkomen blijft een hoeksteen. Zo werken we concreet mee aan het armoedebeleid in onze stad. We kiezen voor opdrachten die leeransen bieden aan de medewerkers en creëren zo een dubbele maatschappelijke meerwaarde.</p> <p>We optimaliseren de interne sociale tewerkstelling in de Groep Gent. Dat doen we in samenspraak met de beleidsdomeinen en hun prioriteiten. We hebben daarbij bijzondere aandacht voor domein overschrijdende collectieve behoeften.</p>
<p>4. We zijn een klantgerichte en wendbare organisatie.</p>	<p>We kiezen voor een sterke betrokkenheid en autonomie van onze teams én onze medewerkers. We zijn een proeftuin voor innovatie.</p> <p>We zijn een efficiënte onderneming met een financieel gezond systeem. Dat vormt de motor voor een banengroei binnen de sociale economie in de Groep Gent.</p>
<p>5. We verbinden ons met de omgeving door</p>	<p>We stemmen ons aanbod en onze werking af op wat er beweegt bij onze klanten, op de arbeidsmarkt en in de sociale en reguliere economie. We doen dat onder</p>

samen te werken	meer om de doorstroom te verbeteren. De Dienst Werk van de Stad Gent en het OCMW zijn onze prioritaire partners.
------------------------	--

5. BUSINESS MODEL

De missie van het Dienstenbedrijf wordt vertaald naar 2 kernprocessen:

1. kwalitatief werk op maat voor de doelgroepmedewerkers
2. arbeidsintensieve opdrachten op vraag en op maat van Groep Gent

Beide processen werden door middel van de techniek van *business model canvas (BMC)* verder in detail uitgewerkt. Deze techniek biedt de mogelijkheid om op een bevattelijke en beknopte manier de activiteit van een organisatie operationeel uit te werken, in tabelvorm én op één A4.

De BMC's van de twee kernprocessen vormen de structuur voor het business model van het Dienstenbedrijf.

5.1. KWALITATIEF WERK OP MAAT

Het eerste kernproces sluit aan op de tweede ambitie:

2. We creëren kwalitatief werk op maat en begeleiden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt naar hogere inzetbaarheid.	<p>We bieden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt 'werk' op maat. We motiveren en ondersteunen hen om hun talenten maximaal te ontwikkelen met als doel hun zelfredzaamheid en inzetbaarheid te verhogen.</p> <p>De focus ligt op individuele begeleiding en het versterken van breed inzetbare en technische competenties. Zo streven we naar doorstroom naar werk of naar de hoogst haalbare activeringsvorm.</p> <p>We streven naar uitmuntendheid: ons begeleidingsmodel en technische expertise hebben een voorbeeldfunctie.</p>
---	---

Deze ambitie vertaald in een business model canvas:

Strategische partners	Kernactiviteiten	Waarde propositie	Klantrelaties	Klantsegmenten
<ul style="list-style-type: none"> • Toeliders • VDAB & partners • GTB (zorg) • OCMW wijkwerking & EW & OTC • Dienst Werk & OCMW • doorstroombegeleiding • Taal- & competentiecoach • Loopbaancentrum • Huis van de sociale economie • Wetgever • Subsidiegever • Sector- en belangenverenigingen • Opleidingssector (cvo's, ...) • vormingsinstellingen • Sociale economie • NEC bedrijven ifv stage, informatiebron ifv opportuniteiten doorstroom 	<ul style="list-style-type: none"> • aanbieden van werkervaring • Organisatie werkvloer • afstemmen op gefaseerd traject ifv POP • Uitwerken & up-to-date houden agogisch kader • opleiding op werkvloer ifv competenties* • Zoeken opdrachten met brede opleidingskansen • Signaalfunctie en doorverwijzen • faciliteren van externe vorming • Implementeren JA0 • Relaties met toeliders optimaliseren (goede kennis werkvloeren → kwaliteit opleiding) • Trajecten & activiteiten afstemmen op noden arbeidsmarkt SE&NEC • Rapporteren individueel niveau • Rapporteren subsidiegevers 	<ul style="list-style-type: none"> • Kwalitatieve werkervaring op maat (gepaste uitdaging) • Leerkansen gericht op doorstroom – toegang tot de arbeidsmarkt • Begeleiding op de werkvloer • Diversiteit takenpakket/functions • Werkbaar werk (flexibiliteit voor de doelgroepmedewerker) • Innovatieve arbeidsorganisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • ifv begeleidingsmodel & taakverdeling dienstenbedrijf & dienst werk/OTC&EW → Relaties in scope / out scope • Arbeidsvereenkomst wn-wg • Vrijwilligersvereenkomst (arbeidszorg) • wn – technische begeleiding • Technische competenties coachee – coach • Trainee – trainer • Stagiairs – stagebegeleider • Trajectbegeleiding coachee – coach • vorming/generieke competenties cursist – lesgever 	<p>Doelgroepmedewerkers</p> <ul style="list-style-type: none"> • mensen met afstand tot de arbeidsmarkt die moeilijk aan werkgeraken (verfijning ifv doorstroompotentieel?) • Gebrek aan competenties • Bepertende randvoorwaarden <p>Richten ons tot volgende groepen (te verfijnen adhv participatieladder):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jongeren 2. Art 60 3. Sociale economie (LDE) 4. Arbeidszorg <p>Doorstroomgericht</p> <p>niet doorstroomgericht?*</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Stagiairs: voortrajecten OTC, werktrafen,....
Kanalen				
<ul style="list-style-type: none"> • Toeliders – wettelijk bepaald/bepert: VDAB, GTB (zorg), OCMW wijkwerking & EW & OTC • Jongerenorganisaties en scholen (brugjongeren) • Intern (doorstroom tussen verschillende contracten) <p>indirect:</p> <ul style="list-style-type: none"> • brede sociale hulpverlening (straathoekwerk) - huis van de sociale economie – Loopbaan centrum – jobbeurzen – opleidingspartners - bedrijven 				
Kostenstructuur				Inkomststromen
<ul style="list-style-type: none"> • Loonkosten (doelgroepmedewerkers & doelgroepgerichte omkadering) • werkingskosten <p>versie 7 mei 2015</p>				<ul style="list-style-type: none"> • Te werkstellings- en omkaderingsubsidies • exploitatiebudget • Omzet – betaling voor producten en diensten

Hieronder worden de verschillende elementen van het business model canvas toegelicht.

5.1.1. KLANTENSEGMENTEN: WERK OP MAAT

Het Dienstenbedrijf richt zich op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die moeilijk aan werk geraken, verder 'doelgroepmedewerkers' genoemd. Kenmerkend voor deze mensen is:

- onvoldoende competenties
- beperkende randvoorwaarden

Het criterium 'afstand tot de arbeidsmarkt' wordt binnen het Dienstenbedrijf zeer ruim gehanteerd. De afstand kan zeer groot zijn (arbeidszorg) maar ook kleiner (lokale diensteneconomie, maatwerk). Dit is een vrij uniek concept binnen de sociale economie.

Dit resulteert in een grote verscheidenheid aan profielen, met medewerkers die zich op verschillende treden van de participatieladder bevinden. Deze verscheidenheid komt ook terug in een veelheid aan tewerkstellingsstatuten: artikel 60§7, voortrajecten artikel 60§7, lokale diensteneconomie (LDE), activa banen, maatwerkafdeling, brugjongeren, arbeidszorg, stages, ... , maar ook in leeftijd, werkervaring en -attitude, basiscompetenties.

5.1.2. WAARDEPROPOSITIE: WERK OP MAAT

Voor de doelgroepmedewerkers biedt het Dienstenbedrijf werk op maat, aangepast aan de individuele competenties. Iedereen wordt begeleid en uitgedaagd op zijn niveau. De begeleiding is gericht op het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt en op het verhogen van doorstroomkansen. Dit gebeurt door het aanbieden van:

- leerkansen op en naast de werkvloer
- groeitrajecten door variatie in takenpakket en functies met stijgende graad van zelfstandigheid

Dit kadert ook binnen het concept van 'werkbaar werk', namelijk:

- werk dat voldoende leerkansen biedt, dat motiverend is
- werk dat niet te veel stress oplevert
- werk dat een evenwichtige werk-privé balans mogelijk maakt

Zo krijgen doelgroepmedewerkers ook de kans om te groeien in hun arbeidsattitude.

De doelgroepmedewerkers staan centraal in de begeleidingstrajecten binnen het Dienstenbedrijf. Dit kadert in de doelstelling om de principes van *innovatieve arbeidsorganisatie* (IAO) te implementeren, meer specifiek het principe: procesgericht organiseren met focus op klanten en producten.

5.1.3. KLANTENRELATIE EN KANALEN: WERK OP MAAT

De relatie tussen het Dienstenbedrijf en de doelgroepmedewerker zal steeds contractueel vastgelegd zijn, naargelang van het statuut van de doelgroepmedewerker met een arbeidscontract, vrijwilligersovereenkomsten (arbeidszorg) of stage contract.

Maar het Dienstenbedrijf overstijgt de klassieke werknemer-werkgever relatie. In het kader van het begeleidingstraject komen doelgroepmedewerker en omkadering ook in de volgende relatie tot elkaar:

- werknemer – technische begeleiding i.v.m. aansturing op de werkvloer
- coachee – coach i.v.m. technische competenties en persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)
- cursist – lesgever i.v.m. vorming/generieke competenties

Het regelgevend kader is zeer bepalend voor de toeleiding van doelgroepmedewerkers naar het Dienstenbedrijf. Het uitschrijven van vacatures waar iedereen kan op reageren is voor de meeste tewerkstellingsstatuten niet meer mogelijk.

Toeleiding gebeurt afhankelijk van het statuut vanuit:

- VDAB voor lokale diensteneconomie en maatwerkafdeling
- Gespecialiseerde TrajectBegeleiding (GTB) en OCMW wijkwerking en dienst Emancipatorische Werking (EW) voor arbeidszorg
- Opleidings- en Tewerkstellingscentrum (OTC) i.v.m. artikel 60§7
- Jongerenorganisaties en scholen, voor brugjongeren

Soms is het mogelijk om doelgroep medewerkers intern te laten doorstromen tussen verschillende contracten als ze nog niet klaar zijn voor de arbeidsmarkt.

Indirect zorgen ook de volgende kanalen voor toeleiding: brede sociale hulpverlening (straathoekwerk), jobbeurzen, opleidingspartners en bedrijven.

5.1.4. KERNACTIVITEIT EN –MIDDELEN: WERK OP MAAT

Om kwalitatief werk aan te bieden en de beoogde begeleiding te realiseren zal het Dienstenbedrijf de volgende activiteiten ontwikkelen, aanpassen en/of verbeteren:

- Opdrachten met brede opleidingskansen ontwikkelen in overleg met de klanten binnen Groep Gent, zie punt 5.2. *opdrachten op maat van Groep Gent*
- Organisatie van het werk afstemmen op het 'Persoonlijk OntwikkelingsPlan' (POP) van de individuele doelgroepmedewerker in het kader van 'werk op maat' ifv de aanwezige/ontwikkelde competenties
- Uitwerken & up-to-date houden een agogisch kader ter ondersteuning van de technische instructeurs
- Opleidingen op de werkvloer organiseren ifv technische en generieke competenties
- Faciliteren van het volgen van externe vormingen
- Doorverwijzen naar bevoegde instanties voor niet werk gerelateerde zaken die gesignaleerd worden door medewerker of begeleiding
- Implementeren van principes van innovatieve arbeidsorganisatie (IAO) specifiek voor doelgroepmedewerkers

- Goede relaties met toeleiders uitbouwen, de kwaliteit van de toeleiding stijgt met hun kennis van de werking en de gezochte profielen
- Begeleidingstrajecten en activiteiten afstemmen op de noden van de reguliere arbeidsmarkt en de sociale economie om de kansen op doorstroom te verhogen
- Rapporteren ivf individuele dossiers doelgroepmedewerkers
- Rapporteren aan subsidiegevers

De organisatie van werkvloeren gericht op begeleiding en doorstroming stelt specifieke eisen, naast de generieke middelen, die nodig zijn om opdrachten te kunnen uitvoeren:

- Werkvloer moet op vlak van infrastructuur en materiaal afgestemd zijn op het ontwikkelingstraject. Er is nood aan professioneel uitgeruste ateliers met extra voorzieningen om de leercontext te faciliteren (werken in duo, wisselleraars, leeratelier).
- Aangepast pakket opleidingen: intern en op maat georganiseerd maar ook extern of in samenwerking met externe partners
- Duidelijke functie- en profielomschrijving van technische instructeurs en trajectbegeleiding

5.1.5. STRATEGISCHE PARTNERS: WERK OP MAAT

De lijst met stakeholders op vlak van het organiseren van kwalitatief werk is zowel uitgebreid als divers:

- Toeleiders
- VDAB & partners
- Gespecialiseerde TrajectBegeleiding (i.v.m. arbeidszorg)
- OCMW wijkwerking, Emancipatorische Werking en Opleidings- en Tewerkstellingscentrum
- Dienst Werk, Stad Gent
- Doorstroombegeleiding
- Taal & competentie coachen
- Loopbaancentrum (in ontwikkeling)
- Wetgever
- Subsidiegever
- Sector- en belangenverenigingen
- Opleidingssector (cvo's, ...)
- Vormingsinstellingen
- Sociale economie
- NEC (Normaal Economisch Circuit) bedrijven: samenwerkingen en informatiebron ivf opportuniteiten doorstroom

5.1.6. KOSTENSTRUCTUUR EN OPBRENGSTENSTROMEN: WERK OP MAAT

Aan het aanbieden van 'kwalitatief werk op maat' zijn specifieke kosten verbonden. Niet alleen vraagt het aan de leercontext aangepaste werkvloeren. De omkaderingsnoden in termen van aantal doelgroepmedewerkers per technisch instructeur zijn hoger dan op een klassieke werkvloer. De opdracht van de technische instructeurs bevat, naast het organiseren en plannen van het werk, ook:

- aanleren van technische vaardigheden
- organiseren van leeromgeving en -kansen

- coachen, motiveren en confronteren van doelgroepmedewerkers
- observeren van doelgroepmedewerkers in functie van de evaluatie van POP's

Voor deze bijkomende opdrachten voorziet het Dienstenbedrijf ook specifieke coaching door een agogisch coördinator (opdracht voor projectverantwoordelijke), die ook verantwoordelijk is voor het uitwerken van het agogisch kader en het bewaken van de kwaliteit van de begeleiding.

Aan opbrengstenkant: als onderneming ikv de sociale economie kan het Dienstenbedrijf beroep doen op diverse tewerkstellings- en omkaderingssubsidies, die vanuit het regelgevend kader ingesteld zijn om het lagere rendement van werken met doelgroepmedewerkers te compenseren.

Generieke en specifieke kosten en opbrengsten voor het tweede kernproces worden verder omschreven.

5.2 OPDRACHTEN OP MAAT VAN GROEP GENT

Het tweede kernproces sluit aan op de derde ambitie:

<p>3. We bieden concrete oplossingen voor het realiseren van de beleidsdoelstellingen van de Groep Gent.</p>	<p>We leveren een divers aanbod aan kwalitatieve, arbeidsintensieve producten en innoveren, op maat van onze klanten. Onze klanten zijn de diensten van de Groep Gent, individuen en organisaties. We werken enkel in het kader van beleidsdoelstellingen. De dienstverlening aan Gentenaars met een bescheiden inkomen blijft een hoeksteen. Zo werken we concreet mee aan het armoedebeleid in onze stad. We kiezen voor opdrachten die leeransen bieden aan de medewerkers en creëren zo een dubbele maatschappelijke meerwaarde.</p> <p>We optimaliseren de interne sociale tewerkstelling in de Groep Gent. Dat doen we in samenspraak met de beleidsdomeinen en hun prioriteiten. We hebben daarbij bijzondere aandacht voor domein overschrijdende collectieve behoeften.</p>
---	--

Deze ambitie vertaald in het business model canvas:

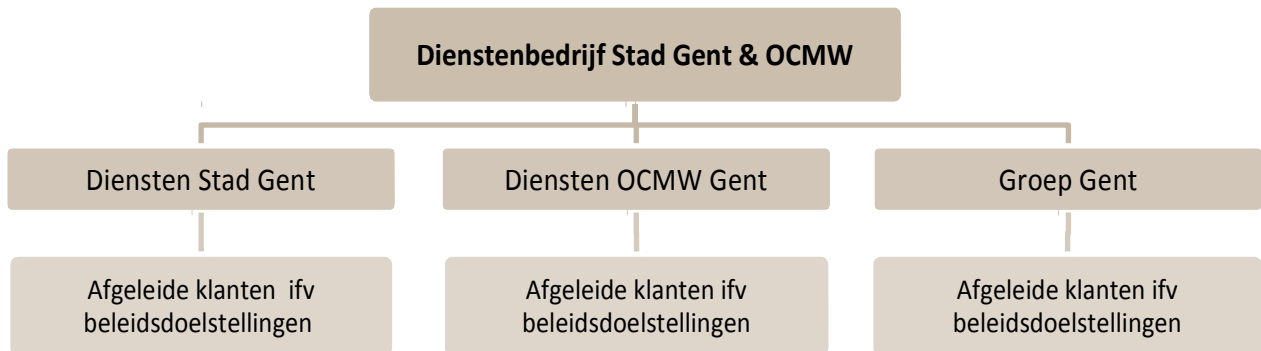
Strategische partners	Kernactiviteiten	Waarde propositie	Klantrelaties	Klantsegmenten	
<ul style="list-style-type: none"> • Sociaal-economische partners (ruim) • Specifiek sociale economie • Beleidskader Stad en OCMW: politiek en management • Dienst werk, Stad Gent, specifiek regie SE • Sociale Dienst OCMW • Ondersteunende diensten (aankoop, financiën, IT - Digipolis) • Koepels o.a. Komosie Overheden • Ivago • UCO-site en CVBA Balenmagazijn 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling en verkoop diensten & producten • Productieproces (uitvoering opdrachten) • Werkprocessen & planning • Kwaliteitscontrole (proactief verbeteren) • Onderhoud productiemiddelen • bedrijf herorganiseren en richten op meer commerciële werking • <u>toy</u> huidige situatie • Dienstverlening en organisatie van dienstverlening professionaliseren • generiek • HR - Ondersteuning personeel • Administratie • Opleidingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsintensieve taken op maat van diensten • innovatie op basis van de analyse van behoeften met bijzondere aandacht voor <u>beleidsvoers</u> schrijdende collectieve behoeften • Kwaliteitsvol & hoge servicegraad • duurzame manier van uitvoeren • kortere procedure + lage administratieve belasting (inbesteden <u>ipv</u> uitbesteden of <u>aanwerven</u>) • Lagere kostprijs (BTW voordeel - enkel intern) 	<ul style="list-style-type: none"> • Opdrachtgever – uitvoerder • SLA (kwaliteitsnormen laten meebepalen door klant) • Lange termijnrelaties, vooral met Groep Gent • Geautomatiseerde offerte/opdracht aanvraag • Online formulier voor interne diensten • SPOC • Face-to-face contact 	<ul style="list-style-type: none"> • diensten Stad Gent – OCMW • groep Gent • afgeleide klanten <u>ifv</u> beleidsdoelstellingen groep Gent <p>deze klanten hebben uitvoerende activiteiten in kader van beleidskeuzes waarvoor ze ofwel personeel moeten aanwerven of die ze moeten uitbesteden</p>	
<h3>Kernmiddelen</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsmatige functies <u>ifv</u> professionalisering • Verkoop & marketing • Dispatch • ICT-tools -> magazijn, orderbeheer, planning rapportage, facturatie • Generiek • Ondersteunend personeel • Aangepaste huisvesting • Infrastructuur & materiaal • Financiële middelen 		<h3>Kanalen</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Politieke gedragenheid • Managementteam • Colleague – vast bureau • Commerciële vertegenwoordiger • Beleidsdocumenten screenen • Formeel en informeel netwerk • Imago (logo, branding, kledij, huisstijl) • Intranet – nieuwsbrief • Website & Gent info • Sociale diensten in Gent (ouderenzorg, regent, ...) • Media, flyers, folders 	<h3>Inkomstenstromen</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Twerkstellings- en omkaderingssubsidies • exploitatiebudget • Omzet – betaling voor producten en diensten • facturatie extern-intern • beleidssubsidies (vb. sociaal restaurant; sociaal tanef maaltijden) 		
<h3>Kostenstructuur</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Loonkosten • Werkingskosten (vast & variabel) • Investerings • Subsidies zijn kostendrukkend • <small>versie 7 mei 2015</small> 		<ul style="list-style-type: none"> • Schaalvoordelen • ontdubbelen van functies+verschavingen • Geografische bundeling activiteiten • Aankoop – efficiëntie - kennisoverdracht 			

Hieronder worden de verschillende elementen van het business model canvas toegelicht.

5.2.1. KLANTENSEGMENTERING: OPDRACHTEN OP MAAT

Het Dienstenbedrijf voert opdrachten uit voor alle entiteiten die tot de Groep Gent behoren.

Het kan ook diensten verlenen aan derden, individuen en organisaties, in functie van het uitvoeren van de beleidsdoelstellingen van een opdrachtgevende entiteit van Groep Gent (onder de werktitel 'afgeleide' klanten).



Het Dienstenbedrijf zal enkel opdrachten uitvoeren voor 'afgeleide' klanten als er een duidelijke beleidsmatige link is tussen de opdrachtgevende dienst en de particulier of organisatie bij wie de opdracht wordt uitgevoerd. Deze link dient door de opdrachtgevende dienst beargumenteerd te worden ivv de besluitvorming: waarom is het opportuun de betrokken opdracht voor een bepaalde groep klanten uit te voeren? De argumentatie maakt deel uit van de opdrachtoomschrijving die wordt voorgelegd aan het bevoegde besluitvormingskanaal binnen Stad en/of OCMW, die beslist over de goedkeuring van de opdracht.

Voor de communicatie van het aanbod naar de 'afgeleide' klanten is de opdrachtgevende dienst verantwoordelijk.

De facturatie aan 'afgeleide' klanten kan wel vanuit het Dienstenbedrijf georganiseerd worden naargelang van de afgesproken modaliteiten met de betrokken beleidsdienst. De financiering gebeurt hetzij door de betrokken beleidsdienst (bv. 100% subsidieregeling), hetzij door de 'afgeleide klant' of door hen beiden (bv. subsidieregeling of kortingsmodel). De omzet voor het Dienstenbedrijf is steeds 100% van de kostprijs (zie punt 5.2.6. *Kostenstructuur en opbrengststromen: opdrachten op maat*), eventuele subsidies of kortingen aan de 'afgeleide klant' worden gedekt vanuit het budget van de betrokken dienst.

Het OCMW-cliënteel valt onder het toepassingsgebied van 'afgeleide' klanten. De beleidsdomeinen (zoals Ouderenzorg of Sociale Dienstverlening of Wonen) kunnen ze toeleiden naar het Dienstenbedrijf. Een concreet voorbeeld: het Dienstenbedrijf kan bij cliënten van het OCMW bouwklussen uitvoeren, in opdracht van de dienst Sociale Dienstverlening die in bepaalde gevallen ook tussen komt in de kostprijs. Dit kadert in het armoedebeleid van het OCMW.

Voor het OCMW is het uiterst belangrijk dat zij binnen de samenwerking Dienstenbedrijf garanties krijgt dat OCMW-cliënten prioritaire klanten kunnen blijven en dit in het kader van de armoede beleidsdoelstellingen.

Ten slotte kunnen uitzonderlijk ook zeer specifieke opdrachten aanvaard worden, bijvoorbeeld als een opdracht voor een VZW bijzondere leeransen biedt aan de doelgroepmedewerkers.

5.2.2. WAARDEPROPOSITIE/AANBOD: OPDRACHTEN OP MAAT

Het Dienstenbedrijf kan zich onderscheiden met een aanbod op maat van de klanten/diensten:

- neemt arbeidsintensieve taken over, beleidsverantwoordelijkheid blijft bij de opdrachtgevend dienst
- innoveert op basis van de analyse van behoeften met bijzondere aandacht voor domein overschrijdende collectieve behoeften (bv. netheid in de stad)
- kwaliteitsvolle dienstverlening en hoge servicegraad
- duurzame manier van uitvoeren
- kortere procedure en lage administratieve belasting (inbesteden ipv uitbesteden of aanwerven)
- lagere kostprijs: o.a. BTW voordeel (voornamelijk indien geen facturatie nodig, di. voor interne klanten)

Vanuit de bestaande werkingen van Stad en OCMW is een operationele clustering uitgewerkt van de producten, met aandacht voor efficiëntiewinsten en potentiële innovatie. Dit resulteert in de volgende clustering van het aanbod die verder kan geoptimaliseerd en/of verfijnd worden tijdens de voortschrijdende integratie:



Concreet zullen de bestaande werkingen horeca/iKook, bouw, schoonmaak en openbaar domein van dienst werk en de leerwerkplekken worden geïntegreerd.

PRODUCTCATALOG BIJ OPSTART DIENSTENBEDRIJF - STADSPIJLER

De stadspijler van het Dienstenbedrijf heeft n.a.v. gesprekken met de verschillende stads- en OCMW diensten een productcatalogoog samengesteld. Een aantal diensten hebben zich geëngageerd en budget gereserveerd in budgetopmaak 2016 (BO2016) en/of budgetwijziging 2016 (BW2016) om opdrachten aan het Dienstenbedrijf toe te wijzen. Met andere diensten lopen de onderhandelingen nog en is het streefdoel om duidelijke afspraken te maken tegen de opmaak van het budget2017 (BO 2017).

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de opdrachten waarmee het Dienstenbedrijf in de loop van 2016 van start gaat/die in bespreking zijn.

Departement	Dienst	cluster	Opdracht	Timing
AGB & IVA musea	onderhoud gebouwen	<i>bouw</i>	voorbereiding en afbouw tentoonstellingen	bestaande opdracht
Brandweer		<i>fiets</i>	onderhoud pendel- en dienstfietsen Groep Gent – brandweer (uitdovende opdracht tot 31mrt2016)	bestaande opdracht
Facility management	Aankoopdienst	<i>fiets</i>	onderhoud pendel- en dienstfietsen Stad Gent (gefaseerde verhoging servicegraad)	bestaande opdracht
Facility management	Aankoopdienst	<i>fiets</i>	onderhoud nieuwe pendelfietsen Stad Gent – vouw	te bepalen
Facility management	Aankoopdienst	<i>Schoonmaak</i>	schoonmaak stadsgebouwen	bestaande opdracht
Facility management	Aankoopdienst	<i>Schoonmaak</i>	onderhoud publiek in pandig sanitair	jan/16
Facility management	onderhoud gebouwen	<i>bouw</i>	onderhoud gebouwen	bestaande opdracht
Onderwijs, opvoeding en jeugd	Jeugdendienst	<i>bouw</i>	onderhoud gebouwen ikv reglement jeugdverenigingen	bestaande opdracht
OCMW	Fiets	<i>fiets</i>	onderhoud pendelfietsen OCMW	eind 2015
OCMW	Fiets	<i>fiets</i>	onderhoud pendelfietsen OCMW - vouw	te bepalen
OCMW	Schoonmaak	<i>Schoonmaak</i>	schoonmaak OCMW gebouw	eind 2015
Politie		<i>fiets</i>	onderhoud pendel- en dienstfietsen Groep Gent – politie	bestaande opdracht
publieke ruimte	Groendienst & Wegendienst	<i>Openbaar domein</i>	zwerfvuil en sluikestorten parken en waterbermen	vanaf mei 2016 gefaseerd
publieke ruimte	Groendienst	<i>Openbaar domein</i>	Schoonmaak&onderhoud parkmeubilair & barbecues	jan 2017
publieke ruimte	ism IVAGO	<i>Openbaar domein</i>	vegen en onkruidvrij houden van 19de eeuwse gordel	bestaande opdracht
publieke ruimte	Wegendienst	<i>Openbaar domein</i>	Schoonmaak straatmeubilair	eind 2015

Ook met andere diensten worden verkennende gesprekken gevoerd over de mogelijkheid om een opdracht te formuleren voor het Dienstenbedrijf (IVA mobiliteitsbedrijf, dienst feestelijkheden, FM OCMW).

En het Dienstenbedrijf neemt elke vraag in overweging in de mate dat ze ingepast kunnen worden bij één van de clusters.

De samenstelling van de productcatalogoog gebeurt adhv van een afwegingskader. (zie punt 6.1. Afwegingskader opdrachten door Dienstenbedrijf). De catalogoog wordt net als de opdrachtomschrijvingen ter goedkeuring voorgelegd op het college.

PRODUCTCATALOGOG BIJ OPSTART DIENSTENBEDRIJF – OCMW PIJLER

Het aanbod van de leerwerkplekken wordt in zijn geheel ingebracht in het Dienstenbedrijf. De verschuivingen ivf de integratie zullen hoofdzakelijk organisatorisch zijn en dus niet zichtbaar voor de klant.

Naast het aanbod van de stadspijler van het Dienstenbedrijf kan dus ook beroep gedaan worden op de OCMW pijler van het Dienstenbedrijf, de huidige leerwerkplekken.

Cluster	opdrachten / taken
Gebouwen < technische leerwerkplekken	Loodgieterij & elektriciteit Schrijnwerkerij Meubelrenovatie
Logistiek & transport < technische leerwerkplekken	Verhuizen Ontruimingen
Horeca	Personeelsrestaurant Ikook catering Sociale restaurants

5.2.3. KLANTENRELATIE EN KANALEN: OPDRACHTEN OP MAAT

De relatie tussen Dienstenbedrijf en de opdrachtgevende dienst is vergelijkbaar met een leverancier – klant relatie. Deze relatie wordt afhankelijk van het type klant geformaliseerd in een opdrachtoomschrijving, de goedkeuring van een offerte of de bestelling adhv een prijslijst. Dit geldt zowel voor ‘bestaande’ als voor ‘nieuwe’ opdrachten.

Voor langdurige en/of terugkerende opdrachten van interne diensten (bv. de schoonmaak van in pandig publiek sanitair) is het opzet om een lange termijn relatie uit te bouwen vanuit regelmatig persoonlijk contact met de opdrachtgevende dienst. De opdracht zal uitgeschreven worden in een opdrachtovereenkomst in nauw overleg met de klant, waarin de kostprijs, de gewenste servicegraad en kwaliteitsnormen worden vastgelegd. Deze opdrachtovereenkomsten zullen ook gebruikt worden voor de formele bekrachtiging van de opdrachten door het bevoegde beleidsniveau bij Stad en/of OCMW. Dit houdt ook in dat wijzigingen aan de grond van de SLA's aan hetzelfde beleidsniveau worden voorgelegd.

Voor kortdurende, eenmalige en/of opdrachten van beperkte omvang voor interne diensten maar voornamelijk voor afgeleide klanten wordt na een eerste contact een offerte opgemaakt adhv van een modeldocument (bv. isolatiewerken bij een OCMW-cliënt). De ondertekening van de offerte door de opdrachtgever formaliseert de opdracht. Voor een aantal specifieke gestandaardiseerde opdrachten wordt gebruik gemaakt van een prijslijst (bv. catering opdrachten).

Het Dienstenbedrijf zal instappen in het bestaande systeem van de leerwerkplekken van het OCMW om de verwerking van een vraag van een opdrachtgever/cliënt te automatiseren. De leerwerkplekken hanteren daarbij reeds een ‘single point of contact’.

Voor nieuwe opdrachten binnen Groep Gent wordt overwogen om een online aanvraagformulier te ontwikkelen maar ook hier is persoonlijk contact met de belerende diensten waarschijnlijk de meest aangewezen manier om een klantenrelatie op te starten.

Als een dienst in het kader van zijn beleidskeuzes een opdracht wil uitbesteden die binnen het productaanbod van het Dienstenbedrijf valt, wordt vanuit de regierol sociale economie **aanbevolen** om standaard drie opties te overwegen:

- optie 1 - bij voorkeur - inbesteden aan het Dienstenbedrijf
- optie 2 - externe uitbesteden aan sociale economie
- optie 3 - extern uitbesteden aan de reguliere economie

De betrokken dienst zal in de besluitvorming zijn keuze beargumenteren. Zie ook *6.1. Afwegingskader opdrachten door Dienstenbedrijf*.

De oprichting van het Dienstenbedrijf impliceert politieke gedragenheid om de interne sociale economie binnen Groep Gent uit te bouwen. Het Dienstenbedrijf kan beroep doen op meerdere kanalen om zich te positioneren binnen Groep Gent:

- opeenvolgende beleidsniveaus: schepencollege en vast bureau OCMW, managementteam
- opdracht klantenwerving en productinnovatie toewijzen aan medewerker Dienstenbedrijf
- formeel en informeel netwerk, o.a. sociale diensten in Gent (ouderenzorg, regent, ...)
- imago (logo, branding, kledij, huisstijl)
- communicatiekanalen van Stad en OCMW

Door beleidsdocumenten te screenen kunnen ook behoeften gedetecteerd worden.

5.2.4. KERNACTIVITEITEN EN –MIDDELEN: OPDRACHTEN OP MAAT

Om de beoogde kwalitatieve dienstverlening te realiseren zal het Dienstenbedrijf de volgende activiteiten ontwikkelen, aanpassen en/of verbeteren:

- klantenwerving: uitbouwen van klantenrelaties binnen Groep Gent met het oog op groei en innovatie, inclusief het opvolgen van de prijssetting sociale economie en reguliere markt (benchmarken)
- ontwikkeling en verkoop diensten- & productaanbod ivf de vragen van klanten
- productie- en werkprocessen organiseren in uitvoering van de opdrachten in portefeuille: planning, onderhoud productiemiddelen, ...
- kwaliteitsbewaking: procedures voor kwaliteitscontrole opmaken, evalueren en proactief verbeteren
- principes van innovatieve arbeidsorganisatie implementeren

Voor generieke activiteiten zoals personeelsadministratie, boekhouding, aankoop ... doet het Dienstenbedrijf beroep op de ondersteunende diensten van Stad en OCMW, net zoals alle andere interne diensten. Dit is geen voorafname op een eventuele latere verzelfstandiging.

Om deze activiteiten te kunnen ontplooiën, heeft het Dienstenbedrijf nood aan een aantal specifieke bedrijfsmiddelen:

- bedrijfsmatige functieprofielen ivf professionalisering: verkoop & marketing, dispatching
- aangepaste ICT-tools voor magazijn- en orderbeheer, planning, rapportage en facturatie

5.2.5. STRATEGISCHE PARTNERS: OPDRACHTEN OP MAAT

De lijst met stakeholders geformuleerd voor kwalitatief werk op maat wordt nog aangevuld met een aantal strategische partners:

- Sociaal-economische partners, inclusief sociale economie spelers
- Beleidskader Stad en OCMW: bestuur én management
- Dienst werk, stad Gent, specifiek regie sociale economie
- Sociale Dienst OCMW
- Ondersteunende diensten (aankoop, financiën, IT - Digipolis)
- Koepels o.a. Komosie
- Overheden
- Ivago
- Betrokkenen bij UCO-site en CVBA Balenmagazijn

5.2.6. KOSTENSTRUCTUUR EN OPBRENGSTENSTROMEN: OPDRACHTEN OP MAAT

Aan het aanbieden van 'arbeidsintensieve opdrachten op maat van Groep Gent' zijn specifieke kosten verbonden, nl. de inzet op klantenrelaties en (product)innovatie. Een klantgerichte benadering behoort tot het DNA van het Dienstenbedrijf en moet dus doordringen tot alle niveaus. Eén projectmedewerker staat in voor de uitbouw van de klantenrelaties, het bewaken van de kwaliteit en productinnovatie.

Specifiek voor de werking van het Dienstenbedrijf, binnen de context van de Stad en OCMW, is het aanrekenen van een prijs voor de opdrachten.

Bij het vastleggen van de prijs wordt zowel bij Stad als OCMW rekening gehouden met een aantal factoren:

- De netto loonkost van de doelgroepmedewerkers (d.w.z. dat tewerkstellingssubsidies en activeringstussenkomsten in mindering worden gebracht van de loonkost die het Dienstenbedrijf in rekening brengt
- De loonkost voor omkadering
- Verbruiksmateriaal (indien het niet ter beschikking gesteld wordt door opdrachtgever)
- Inzet van uitrusting
- Werkingsmiddelen die door respectievelijk Stad of OCMW worden geïnvesteerd in de interne sociale economie

6. BALANCEREN TUSSEN WERK & OPDRACHTEN OP MAAT

6.1. AFWEGINGSKADER VOOR OPDRACHTEN

Binnen het Dienstenbedrijf is er nood aan een afwegingskader om te bepalen welke diensten wel worden opgenomen en welke niet.

Om de keuze van opdrachten en diensten te objectiveren, worden de volgende criteria vooropgesteld die naast elkaar zullen beoordeeld worden:

- leerkansen & opleidingsopportunity voor doelgroepmedewerkers
- opgebouwde knowhow op werkvloeren bij dienst werk en leerwerkplekken
- uitvoerbaarheid in termen van voldoende volume
- afweging actor rol van de Stad / het OCMW en regierol Stad tav de ruimere sociale economie
- uitbestedbaarheid aan sociale economie
- opportuniteitsvraag én verantwoordelijkheid beleid: wat zijn de beleidsprioriteiten en kiest het beleid voor inbesteden bij Dienstenbedrijf versus uitbesteden?

Het streefdoel van het Dienstenbedrijf is om de toegewezen omvang aan doelgroepbanen voor 100% te benutten. Dat is ook een vereiste, zo niet kunnen de door de subsidiërende overheid toegewezen contingenten blijvend worden ingeperkt (met bijhorende financiële impact).

Er kan dus een tekort zijn aan diensten voor het Dienstenbedrijf, of een surplus.

Indien de capaciteit van het Dienstenbedrijf door de 'interne klanten' onderbenut wordt, is er nood aan de garantie dat het Dienstenbedrijf, bij de afweging die de diensten maken bij het uitbesteden van opdrachten, voorrang krijgt op externe uitbesteding (Zie ook 5.2.3. *klantenrelatie en kanalen, opdrachten op maat*). Het Dienstenbedrijf heeft in principe maar één klant: de Groep Gent. Het is dus volkomen afhankelijk van de belendende diensten om aan voldoende opdrachten te raken.

6.2. GROEI EN PRODUCTINNOVATIE BIJ TERUGVAL SUBSIDIELIJNEN

In de Beleidsnota Werk en Activering wordt vooropgesteld dat de bestaande dienstverlening bij constante middelen kan worden gegarandeerd door de efficiëntiewinsten die het Dienstenbedrijf oplevert. En dat daarbovenop nieuw productaanbod kan ontwikkeld worden, inspelend op de maatschappelijke noden stadsbreed.

Deze ambitie werd doorkruist door de beslissing van de Vlaamse Regering om de WEP+-maatregel af te bouwen. Dit resulteert in een netto verlies van 80 banen bij de Stad en 6 bij het OCMW en heeft een grote impact op de verdere ontwikkeling en de ambities van het Dienstenbedrijf.

Voorwaarden om het Dienstenbedrijf te doen groeien:

- Doelgroepmedewerkers. Het groeipotentieel van het Dienstenbedrijf is sterk afhankelijk van het Vlaamse beleid rond werkgelegenheid en sociale economie. Dit beleid bepaalt in welke mate er middelen komen

om extra contingenten te financieren, waarop het Dienstenbedrijf kan inschrijven. Aan het Opleidings- en tewerkstellingscentrum (OTC) wordt gevraagd naar extra toeleiding van artikel 60§7. En andere opportuniteiten om extra sociale economiebanen te realiseren worden onderzocht.

- Productaanbod. In eerste instantie wordt ingezet op een maximale consolidatie van de bestaande opdrachten vooral door efficiëntiewinsten te realiseren bij het inkantelen van doelgroepmedewerkers tewerkgesteld bij andere diensten. Maar ook in opdrachten die nauw aansluiten op de bestaande producten zit een schaalvoordeel en dus groeipotentieel (schoonmaak straatmeubilair in opdracht wegdienst wordt geïntegreerd in de werking van de veegploeg, onderhoud van pendelfietsen voor OCMW binnen het bestaande fietsatelier).
- ‘Vraag’creatie. Inzetten op een kwaliteitsvol en klantgericht productaanbod zal de motor vormen voor nieuwe opdrachten van tevreden klanten.
- Individuele groei van alle medewerkers
- Verbeteren van de interne organisatie

Innovatie zal in eerste instantie vooral gericht zijn op de organisatie van het werk (bv. geografische bundeling van taken op het openbaar domein) en de interne organisatie en de begeleiding (bv. implementatie van innovatieve arbeidsorganisatie).

Binnen de stadspijler zal de groei en innovatie gefinancierd worden via de omzet, die enkel kan toenemen indien aan *de voorwaarden om te groeien*, hierboven omschreven, wordt voldaan. Bij het OCMW is een uitbreiding gekoppeld aan een beleidskeuze om extra middelen te investeren in de interne sociale economie.

7. BEDRIJFSORGANISATIE

7.1. EVOLUEREN NAAR ÉÉN ENTITEIT

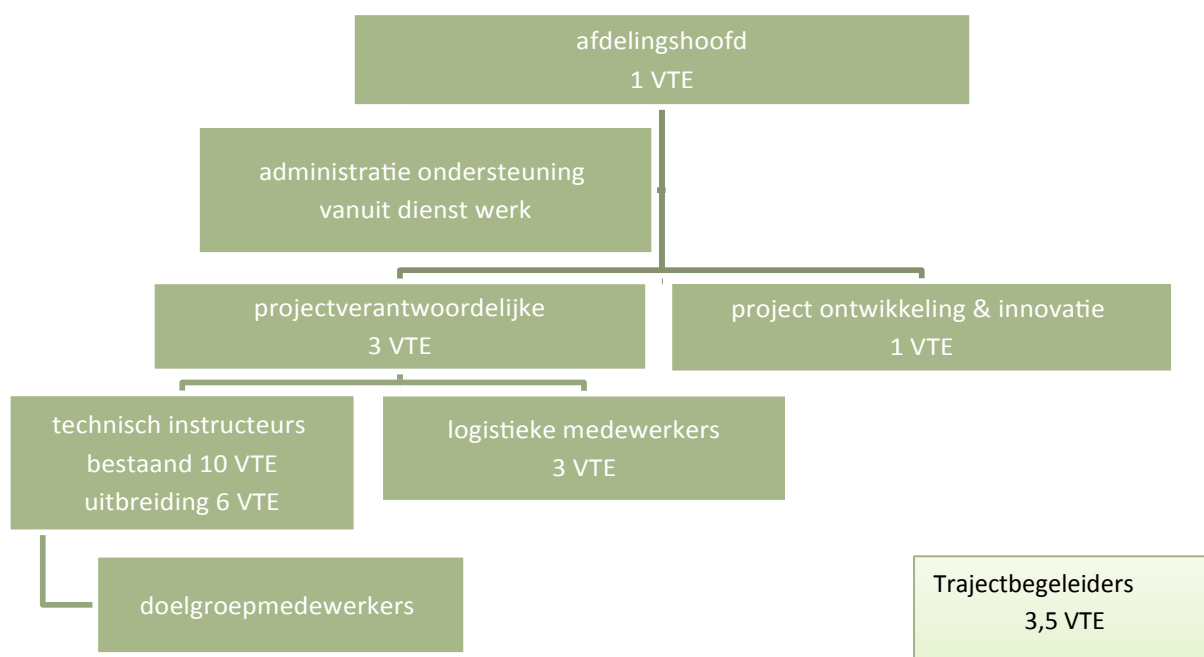
Op 1 januari 2016 werd binnen de Dienst Werk de stadspijler van het Dienstenbedrijf opgericht, naast de bestaande OCMW pijler nl. de leerwerkplekken binnen de dienst Wonen en Activering. Volgende stap is het realiseren van een geïntegreerde werkvorm. Dit zal in eerste instantie via een overeenkomst tussen de Stad en het OCMW geformaliseerd worden, die de samenwerking tussen de beide pijlers regelt, alsook het 'geïntegreerde' karakter van de werkingen naar de klanten toe. Deze overeenkomst wordt opgemaakt en geformaliseerd tegen midden 2016.

Vanuit deze samenwerking willen we zo snel mogelijk evolueren naar één Dienstenbedrijf, met één gezicht, één aanspreekpunt voor de klanten en één productcatalogoog, dat gedeeltelijk ressorteert onder de Stad, en gedeeltelijk onder het OCMW.

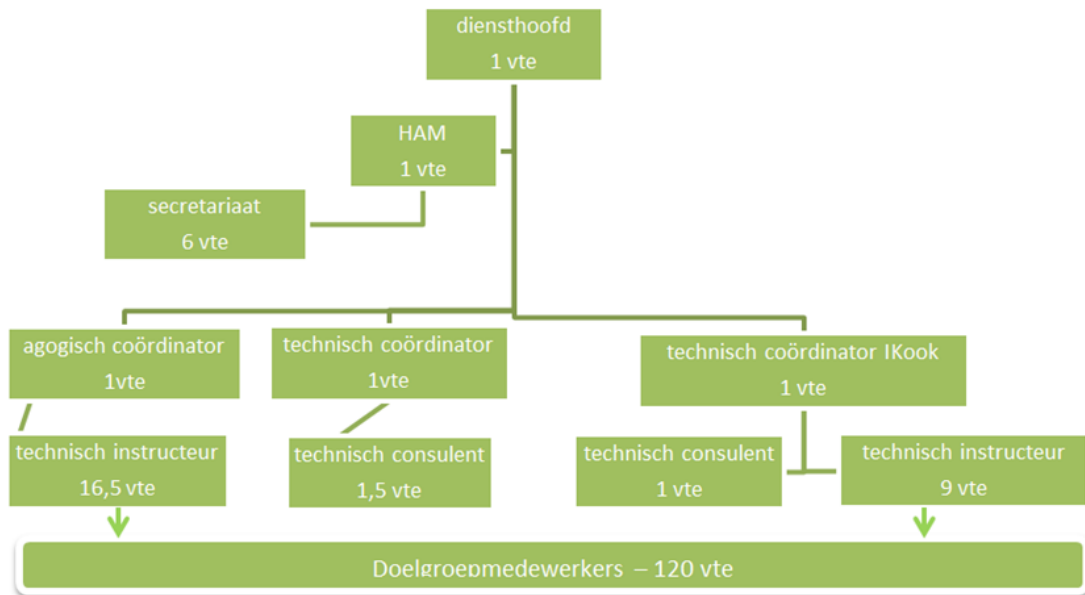
Bij elke evaluatie zal worden gerapporteerd over de diverse opties inzake verzelfstandiging en de opportuniteit daarvan. Binnen de looptijd binnen het project ontwikkeling Dienstenbedrijf wordt er hierover een duidelijk advies geformuleerd. De bovenlokale besluitvorming op vlak van de verhouding tussen steden en gemeenten en hun OCMW kan hierin een bepalende rol spelen.

7.2. PERSONEELSINZET

Organogram Stadspijler, 22 april 2016



Organogram Leerwerkplekken



De oprichting van de stadspijler van het Dienstenbedrijf gaat gepaard met het maximaal inkantelen van de doelgroepmedewerkers vanuit andere diensten naar het Dienstenbedrijf. Extra doelgroepmedewerkers beter begeleiden vraagt een uitbreiding van de omkadering, meer bepaald extra technische instructeurs. Voor werkvloeren die inkantelen, wordt onderzocht in overleg met de betrokken dienst of de aanwezige technische instructeurs en dus de technische expertise mee kan inkantelen. Voor nieuwe opdrachten zullen technische instructeurs aangeworven worden. De samenwerking Stad en OCMW biedt hier ook nog opportuniteiten om de inzet van technische instructeurs te optimaliseren.