



Beleidsplan en Begroting 2019

november 2018

Inhoudsopgave

Strategische koers	3
Van Betekenis! Naar een duurzaam inclusieve arbeidsmarkt!.....	3
Sub-regionale samenwerking ten behoeve van een duurzaam inclusieve arbeidsmarkt (FactorWerk Noord-Veluwe).....	7
Onze flow	7
Van Betekenis zijn in 2019.....	9
Pijlers 2019	9
Uitwerking Pijlers.....	10
Begroting 2019	15

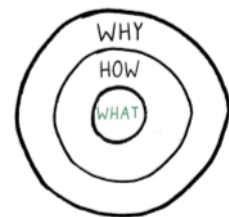
Strategische koers

Van Betekenis! Naar een duurzaam inclusieve arbeidsmarkt!

Inclusief Groep bevindt zich midden in de maatschappij. Met het ene been in het sociaal domein en met andere been in het economisch domein. Dat brengt ons bij het begrip: ‘betekeniseconomie’.

De betekeniseconomie gaat over de vraag in hoeverre een organisatie op maatschappelijk, en individueel niveau, betekenis en waarde toevoegt. Waarde die voorbij gaat aan enkel financieel voordeel en veel meer in gaat op lange termijn welzijn op het niveau van zowel samenleving als individu. In de betekeniseconomie gaat het in toenemende mate om de creatie van waarde, van maatschappelijke en individuele betekenis, van waaruit duurzaam rendement en duurzame continuïteit ontstaat.

Daarmee ontstaat een nieuwe versie van de bekende Golden Circle:



1. Wat vraagt de samenleving van ons? (Probleem)
2. Hoe gaan we het verschil maken? (Plan)
3. Waarom zal dit een positieve impact hebben? (Prestatie)

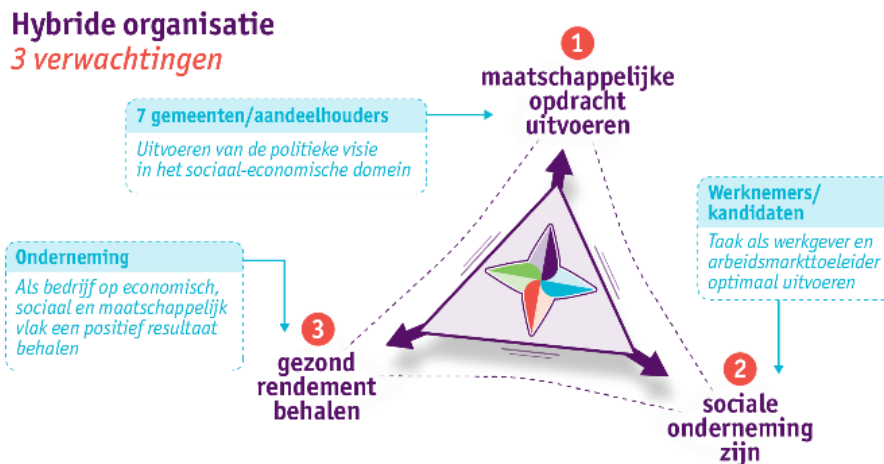
- Ad 1. Wat de samenleving van ons vraagt is voor Inclusief Groep heel concreet: Voor onze aandeelhouders, zeven gemeenten op de Noord-Veluwe, zijn wij uitvoerder van de wet op de sociale werkvoorziening en de participatiewet.
- Ad 2. Wij willen als Inclusief Groep het verschil maken, dus van betekenis zijn, door onze kennis en expertise, onze infrastructuur en ons netwerk, in te zetten om zo uitvoering te geven aan de verantwoordelijkheid die onze gemeenten hebben in het sociaal domein. Onze infrastructuur is naast de gemeentelijke doelgroepen ook toegankelijk voor andere doelgroepen (o.a. UWV).
- Ad 3. We helpen mensen op weg naar betekenisvol werk, waarbij we streven naar maximale (arbeids)participatie naar vermogen. Meer financiële zelfredzaamheid, met alle sociale en maatschappelijke meerwaarde die daaraan verbonden is, is hierbij de norm. De optelsom van ons economisch, maatschappelijk en sociaal rendement is positief!

Onze bijdrage, de positieve impact die wij beogen, reikt verder dan het beperken van de negatieve gevolgen van het gebrek aan (arbeids-)participatie in de samenleving. Onze ambitie is om een positieve bijdrage te creëren door actief bij te dragen aan een duurzaam inclusieve arbeidsmarkt op de Noord-Veluwe.

Dat doen we als hybride organisatie met een meervoudige doelstelling:

- het uitvoeren van een maatschappelijke opdracht,
- het betekenisvol ondernemen als werkgever en als arbeidsmarkttoeleider
- en het genereren van sociaal, maatschappelijk en economisch rendement.

Schematisch geven we dat zo aan:



Voor een goed begrip van onze werkwijze is het volgende van belang:

- Inclusief Groep geeft, namens gemeenten, uitvoering aan de wet op de sociale werkvoorziening. Daarvoor is in het verleden een goed georganiseerde en ondernemende infrastructuur opgezet. We hebben bedrijven die actief zijn in groenvoorziening, schoonmaak, post, elektrotechniek en verpakken & montage. We doen dit vanuit ons werkbedrijf Inclusief Gresbo.
- Daarnaast geeft Inclusief Groep voor gemeenten en UWV, uitvoering aan trajecten in het kader van re-integratie en arbeidsparticipatie voor allerlei doelgroepen, zoals jongeren, statushouders, Wajongers, bijstandontvangers, etc. We doen dit vanuit Inclusief Intervens. Om arbeidsparticipatie te bevorderen werken we ook samen met andere ketenpartners, zoals zorginstellingen en onderwijsinstellingen op de Noord Veluwe (snijvlak dagbesteding en loonvormende arbeid).
- Een belangrijke strategische keuze van Inclusief Groep is dat wij de bestaande infrastructuur benutten, versterken en waar nodig via netwerken uitbreiden, waardoor de werkzaamheden als arbeidsmarkttoeleider uitgevoerd kunnen worden binnen de infrastructuur van Inclusief Gresbo en hierbij tevens kan dienen als leeromgeving. Dit gebeurt in de zogenaamde leerlijnen en academies. Dit wordt ondersteund door de beleidskeuze om uitstroom van SW medewerkers op te vangen met P-wetters en/of reguliere medewerkers voor zover dat nodig is om de infrastructuur in stand en rendabel te houden en om deze in te kunnen zetten als reïntegratiebedrijf in het kader onze rol van arbeidsmarkttoeleider.
- Om de uitstroom van kandidaten naar regulier werk zoveel mogelijk te bevorderen is goede samenwerking met het bedrijfsleven belangrijk. Inclusief Groep draagt bij aan de sub-regionale samenwerking met het oog op zo goed mogelijke matching tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt.
- Deze aanpak leidt tot een flow waarbij mensen binnenkomen bij de zogenaamde participatiehuizen van Inclusief Groep en via leerlijnen en academies zoveel mogelijk doorstromen naar regulier werk. Deze flow is hieronder uitgebreid weergegeven in het hoofdstuk 'Onze Flow'. Onze filosofie daarbij is: **Werken leer je door te werken!**

Het werk en de bijdrage van Inclusief Groep op de Noord-Veluwe vindt plaats, enerzijds binnen het 'grote verhaal' van de landelijke ontwikkelingen rondom de wet op de sociale werkvoorziening en de participatiewet en, anderzijds, met het oog op het 'kleine en persoonlijke verhaal' van de individuele mens waarvoor wij werken. Hieronder gaan we in op

het grote verhaal, de context waarbinnen wij werken. Het kleine en persoonlijke verhaal vertellen we in een aantal kaders. Mensen die we dagelijks ontmoeten en waarmee en waarvoor we werken.

Sinds de invoering van de participatiewet staan gemeenten voor de geweldige opgave om mensen die daarvoor ondersteuning nodig hebben, te (laten) begeleiden naar werk, zo regulier als mogelijk. Landelijk, binnen de arbeidsmarkt regio's en lokaal, wordt gewerkt aan de juiste vormen van ondersteuning en begeleiding om dit te realiseren. Er bestaat in deze tijd maatschappelijke druk omdat er én veel onvervulde vacatures zijn én veel mensen in de kaartenbakken.

Een aantal ontwikkelingen zijn gaande:

- Gemeenten geven op verschillende wijze vorm aan hun verantwoordelijkheid. In een rapportage van Panteia worden 4 mogelijke sturingsrelaties genoemd tussen een gemeente en uitvoerende partijen. Daarbij staan gemeenten aan het begin van de keuze om mensen in een route naar werk of in een route naar andere ondersteuning te plaatsen. Voor elke regio en gemeente is het boeiend om te onderzoeken vanuit welke waarden en belangen hierin keuzes worden gemaakt.
- Ontwikkelingen rondom de quotumwetgeving en de aanbestedingswetgeving ondersteunen keuzes die gemeenten en andere (semi-) publieke partijen willen maken om de doelstellingen van de participatiewet te realiseren.
- Vanwege de economische hoogconjunctuur zijn, in het kader van ontwikkeling en plaatsing van mensen bij bedrijven, de quick-wins wel gerealiseerd en is het laaghangend fruit wel geplukt; de resterende doelgroepen kenmerken zich door toenemende complexiteit met een navenant óf grotere benodigde inspanning om tot duurzame plaatsing te komen óf door afnemende mogelijkheden voor plaatsing bij reguliere bedrijven. In economisch mindere tijden zal dit vraagstuk nog groter worden.
- De afgelopen jaren is de flexibilisering van de arbeidsmarkt sterk toegenomen, waarbij tijdelijke contracten sterker groeien dan uitzendcontracten. (De zich nu aandienende ontwikkeling van meer vaste dienstverbanden is vooral te verklaren vanuit de krappe arbeidsmarkt; vaste dienstverbanden zijn een concurrentieel instrument geworden in strijd om gekwalificeerd personeel.) Voor 'reguliere' medewerkers is duurzame baangarantie niet meer vanzelfsprekend, laat staan voor minder ontwikkelbare medewerkers. We zullen moeten wennen aan meer focus op werk dan op een baan.
- Werkgevers willen risico's beperken. Soms zijn instrumenten als loonkostensubsidie en no-risk-polis voldoende. Bij verdere risicomijding komen andere plaatsingsvormen meer in beeld, zoals detachering. Zelf uitbesteden van werk aan sociale ondernemingen of sociale werkplaatsen kan een vorm van mvo-ondernemen zijn in combinatie met reductie van ondernemersrisico. Zo bekeken kan een continuüm van vormen van werk ontstaan met verschillende vormen van begeleiding van kandidaten. Deze ontwikkelingen bieden kansen om steeds de passende en haalbare vorm van werk te vinden. Het uitgangspunt 'werk, zo regulier als mogelijk' wordt daarmee een breder begrip.
- De landelijke discussie over loondispensatie is inmiddels een gepasseerd station; de staatsecretaris zet daarom in op een breed offensief voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit zal leiden tot nieuwe beleidskeuzes en aanpassing van de inzet van instrumenten in het kader van werkgeversdienstverlening. (Inclusief Groep draagt hieraan actief bij, o.a. via ons (bestuurs-)lidmaatschap van koepelorganisatie Cedris.)
- Werkgeversdienstverlening is in ontwikkeling; van matches op vacature naar meer en meer focus op sectorale aanpak, werkgeverscoaching (ondersteuning van de werkgever en zijn medewerkers om instroom van mensen met verschillende beperkingen en/of culturele achtergronden beter te kunnen integreren in het bedrijf) en eenduidige (sub-)regionale aanpak. Het vraagt meer van werkgevers om een goede match te faciliteren.

Al deze ontwikkelingen, die vaak vragen om meer en intensievere begeleiding, gaan gepaard met minder financiële ruimte bij gemeenten en voor de bestaande SW-populatie. Dit

zet in toenemende mate druk op overheden en SW-/Reïntegratiebedrijven als Inclusief Groep, om in goed georganiseerde samenwerkingsverbanden en met hoge professionaliteitsstandaarden, samen met bedrijven en werkgevers, te werken met en voor de verschillende doelgroep aan maximale participatie en daarmee aan een gezonde mix van economisch, maatschappelijk en sociaal rendement.

Mark (35 jaar)

Mark heeft een aantal jaren in het reguliere bedrijfsleven gewerkt. Na jarenlang op zijn tenen te hebben gelopen, is hij uiteindelijk ontslagen en thuis komen te zitten. Bij Mark is inmiddels een vorm van Autisme vastgesteld. Een doelgroep verklaring is aangevraagd en ook toegekend. Doordat hij in het doelgroepenregister valt (dit wordt bepaald door UWV), valt hij onder de Participatiewet en kan Mark met loonkostensubsidie aan het werk.

In principe is ons beleid dat medewerkers die vallen onder de Participatiewet met een loonkostensubsidie alleen in dienst mogen komen bij onze sociale ondernemingen waar een vacature is. Dit zijn Post, Schoonmaak, Elektromontage en Groen. Voor iemand die valt onder de Participatiewet ontvangen we namelijk minder subsidie dan voor een SW-er (of een Nieuw Beschut Werker). De afdelingen V&M in Nunspeet en de afdeling Montage in Ermelo zijn verliesgevend. Vandaar dat besloten is om hier geen mensen in dienst te nemen die vallen onder de Participatiewet.

Bij Mark is hier echter van afgeweken, en niet zomaar. In september 2017 kwam Mark op de notenafdeling van Verpakken & Montage (V&M) via een leerwerktraject. Hij deed het goed, maar had nog veel begeleiding nodig, vroeg veel bevestiging en had wantrouwen naar de leiding. Dit alles had te maken met het ontslag bij zijn vorige werkgever en de diagnose Autisme, die na zijn ontslag bij hem is vastgesteld. Een dienstverband in één van onze eigen sociale ondernemingen was nog te vroeg na het leerwerktraject. Op de notenafdeling van V&M kon Mark wel goed ingezet worden. In principe is dit echter een afdeling waar iemand die onder de Participatiewet valt niet in dienst kan komen.

In overleg met de gemeente is toen besloten om Mark voor een half jaar aan te nemen op deze afdeling en die tijd te gebruiken om te kijken of Mark verder te ontwikkelen was. Mark heeft met name moeite met het aannemen van meerdere opdrachten. Hij verliest gauw het overzicht en wordt snel overvraagd. Eén keer per week komt een jobcoach langs om hem te begeleiden. Hij volgt een behandeltraject en hij heeft trainingen gevolgd die hem weerbaarder en sterker maken. De begeleiding op de werkvloer en zijn jobcoach zien hem groeien. Echter, na het halfjaar contract was nog meer ontwikkeling nodig. In overleg met de gemeente waar hij woont, is toen besloten om zijn contract met een half jaar te verlengen. De gemeente betaalt extra begeleidingssubsidie, wat de extra kosten wat compenseert.

We gebruiken deze extra tijd nu om samen met de jobcoach te werken aan meer zelfstandigheid en het opbouwen van lef zodat hij door kan stromen naar de Post, Schoonmaak, Elektromontage of Groen binnen ons bedrijf.

In oktober is hij gestart met de Schoonmaak academie om kijken of deze werksoort haalbaar voor hem is. We hopen dat dit gaat werken en dat zijn contract eind december wederom verlengd kan worden.

Deze casus laat zien dat we maatwerk leveren en dat het moeilijk is om niet af te wijken van vaststaand beleid. Als Mark niet bij ons in dienst was gekomen, had hij thuis gezeten en een uitkering gekregen. Door hem bij ons in dienst te nemen, betaalt de gemeente wel de loonkostensubsidie (en het laatste half jaar extra begeleidingssubsidie), maar dit is altijd minder dan de uitkering. En Mark is aan het werk!

Sub-regionale samenwerking ten behoeve van een duurzaam inclusieve arbeidsmarkt (FactorWerk Noord-Veluwe)

Onderstaande tekst is onderdeel van een tekst zoals vastgesteld in de aandeelhoudersvergadering van 6 juni 2018 in het kader van de sub-regionale samenwerking (FactorWerk Noord-Veluwe) ten behoeve van een duurzaam inclusieve arbeidsmarkt. De tekst is een mooie beschrijving van onze positie en onze betekenis en bijdrage in de regio.

“In de regio Noord-Veluwe is Inclusief Groep een belangrijke partner voor gemeenten en werkgevers. Inclusief Groep heeft de infrastructuur, de kennis, de ervaring en de positie op de Noord-Veluwe om de flow van instroom, doorstroom, uitstroom grotendeels invulling te geven op het domein van werk: waar staat iemand/wat kan iemand? Welke ontwikkeling is nodig? Wat is nodig om deze ontwikkeling te realiseren? Hoe realiseren we passende uitstroom? De werkomgeving van de Inclusief Groep met écht werk biedt mogelijkheden voor al deze fasen in het proces. Daarom is de Inclusief Groep onlosmakelijk verbonden aan de aanpak duurzaam inclusieve arbeidsmarkt op de Noord-Veluwe.

De werkomgeving en infrastructuur van de Inclusief Groep is dienstbaar aan de ontwikkeling van kandidaten voor de markt. Daarin ligt het bestaansrecht van deze werkomgeving en worden discussies over verdringing in de markt voorkomen. Voor het realiseren van deze doelstelling zal de werkomgeving van IG ook zodanig moeten zijn dat écht werk verzet kan worden. Dat zal leiden tot functionele omvang van de IG-bedrijven, waarbij groei geen doel op zich is. De omvang is dienstbaar aan het doel van de aanbodkant vanuit gemeenten en UWV en de vraagkant vanuit de werkgevers. De aanpak van IG is gericht op gezonde reële bedrijfsvoering in combinatie met leer/ontwikkel/werkprocessen die door reguliere werkgevers niet kunnen/willen worden ingevuld. We merken namelijk dat naarmate de complexiteit en internationalisering van kandidaten toeneemt, werkgevers (en hun personeel) het niet zien zitten/kunnen (soms is het meer onmacht dan onwil; vandaar de werkgeverscoaching) om kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam in hun bedrijf op te nemen, dan wel om hen daarnaartoe te begeleiden. In deze aanpak zal IG zich richten op haar kernactiviteiten en waar nodig/gewenst samenwerken met andere partijen zoals andere dienstverleners, opleidingsinstituten, etc.”

Henny (50 jaar)

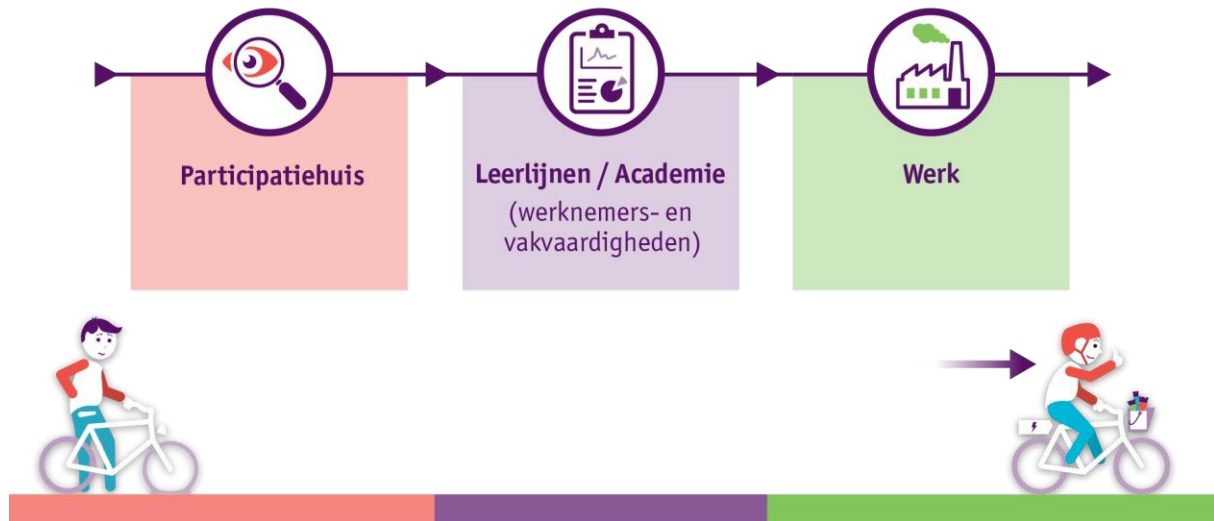
Henny heeft een groeistoornis en andere fysieke problemen. Tot voor kort heeft zij regulier gewerkt bij een werkgever die haar op sociale gronden in dienst had. Door het faillissement van deze werkgever is zij haar baan kwijt geraakt. Dit heeft grote impact gehad op Henny.

Na haar ontslag is er een doelgroep verklaring aangevraagd en is Henny opgenomen in het doelgroepenregister. Zij is vorig jaar gestart via een leerwerktraject bij de afdeling Schoonmaak. Helaas was dit werk fysiek niet haalbaar. Ook is gekeken of zij zou kunnen werken op de afdeling Post. Echter, dit werk is fysiek ook te zwaar voor Henny. Naast de fysieke beperkingen heeft Henny ook psychische klachten. Zij heeft een grote behoefte aan duidelijkheid. Als dit er niet is, wordt zij onzeker en onrustig. Door het wegvallen van haar baan en onvoldoende duidelijkheid over een vervolgtraject is zij onrustig, vraagt veel bevestiging en wordt het haar soms teveel. Hierdoor is het niet mogelijk dat zij aan het werk gaat binnen één van onze sociale ondernemingen. Maar ook plaatsing bij een reguliere werkgever met loonkostensubsidie is nog niet realiseerbaar.

Het leerwerktraject is vervolgd op een afdeling bij V&M. Deze afdeling biedt haar duidelijkheid en stabiliteit en de werkzaamheden die zij moet doen, kan zij fysiek ook uitvoeren. Aangezien wij in principe geen mensen in dienst nemen die vallen onder de Participatiewet bij de afdeling V&M zijn we in gesprek gegaan met de gemeente waar Henny woont. Omdat alle partijen het belang zien van een stabiele werksituatie voor Henny, is afgesproken dat zij een dienstverband krijgt en blijft werken op de afdeling V&M. Wel is afgesproken dat er een trajectplan wordt opgesteld met daarin doelen. Het eerste doel is om het vertrouwen van Henny te verstevigen en haar onrust weg te nemen om zo te werken aan stabiliteit. Het traject is gericht op doorstroom/uitstroom naar één van onze eigen sociale ondernemingen of bij een reguliere werkgever met loonkostensubsidie. De gemeente waar Henny woont, faciliteert jobcoaching, om zo de benodigde begeleiding te kunnen realiseren. Ook hier is dus sprake van maatwerk.

Onze flow

Inclusief Groep heeft een aanpak ontwikkeld waarin we laten zien hoe we van betekenis willen zijn voor de doelgroepen waarvoor we werken!.



De aanpak vertelt als het ware het verhaal van iemand die achterop is geraakt of staat ten opzichte van de arbeidsmarkt, iemand die wat extra ondersteuning kan gebruiken op weg naar de arbeidsmarkt. Dat verhaal kun je niet opdelen in hokjes van een organogram of afdelingen en functies. Eigenlijk is het verhaal een ‘flow’, een stroom of proces waarbij mensen bij ons binnenkomen en we op zoek gaan naar de juiste ondersteuning en een passende ontwikkelroute op weg naar de arbeidsmarkt of ander passend werk! Daarbij werken we samen met partners uit ons netwerk zoals opleidingsinstituten en zorginstellingen.

Eigenlijk is de flow nog langer dan wat je in de brochure ziet; aan de voorkant, de instroom, werken we nauw samen met de gemeenten, UWV, onderwijs- en zorginstellingen. En aan de achterzijde, de uitstroomkant, werken we nauw samen met het bedrijfsleven. Daarmee nemen we op de Noord-Veluwe met elkaar verantwoordelijkheid voor een duurzaam inclusieve arbeidsmarkt.

NB: Het is goed te beseffen dat voor sommige groepen de afstand tot de arbeidsmarkt erg groot is en dat het veel inspanning vraagt om die afstand te verkleinen. Tegelijkertijd zijn er nog heel veel mensen voor wie wij kansen zien. Samen met gemeenten en UWV zorgen we ervoor om voor zoveel mogelijk mensen in beeld te krijgen wat hun mogelijkheden en ontwikkelbehoeften zijn.

We hebben de werkgevers hard nodig om passende werkplekken en een leeromgeving te realiseren om zo samen met hen passende ontwikkelroutes vorm te geven zodat kandidaten aansluiten op de vraag van de bedrijven. Allerlei sectoren van het bedrijfsleven hebben dringend behoefte aan extra personeel. Samen met werkgevers moet het lukken om leerlijnen te ontwikkelen die leiden tot betere aansluiting bij de vacatures van bedrijven zodat dat de vraag van de markt en het aanbod aan kandidaten samen komen.

Van Betekenis zijn in 2019

Ook in 2019 willen we graag van betekenis zijn en door onze strategische keuzes bijdragen aan een duurzaam inclusieve arbeidsmarkt. Onze pijlers voor 2019 zijn hieronder weergegeven, gevolgd door de uitwerking van onze bedrijfsplannen en de financiële uitwerking daarvan in een begroting voor 2019.

Om te realiseren wat we willen bereiken, werken we voortdurend aan de ontwikkeling van onze organisatie en onze medewerkers. Zo kunnen we nu en voor de toekomst van betekenis blijven. De aandachtsgebieden, de pijlers, waaraan we in 2019 zullen werken zijn direct verbonden aan onze strategische keuzes en zijn tot stand gekomen in goede afstemming met eigen medewerkers en externe stakeholders. Het past bij onze aanpak en onze visie op samenwerking dat we deze ambitie in gezamenlijkheid hebben ontwikkeld. In het afgelopen jaar hebben veel gesprekken en vele ontmoetingen plaatsgevonden, op de Noord-Veluwe, in de arbeidsmarktregio, met bestuurders van de gemeenten waarvoor we werken, met ambtenaren voor beleid en uitvoering, met ketenpartners, zoals opleidingsinstellingen, zorginstellingen en werkgevers. Zo zijn we steeds op zoek naar de vraag wat ons drijft, wat onze ambities zijn en hoe we deze kunnen realiseren en hoe we de toekomst zien.

Pijlers 2019

Om onze strategische positie te realiseren, werken we in 2019 aan de volgende aandachtsgebieden.

1. Inclusief Groep is én werkgever én arbeidsmarkttoeleider; het is een strategische keuze om deze twee geïntegreerd vorm te geven. Wat vraagt dat van ons de komende jaren?
2. Inclusief Groep is werkgever; we zijn sociaal ondernemend en het gaat om écht werk. Hoe komt onze omzet tot stand, hoe bewaken we de kosten en hoe sturen we op rendement?
3. Inclusief Groep is arbeidsmarkttoeleider; onze dienstverlening bestaat voor het grootste deel uit mensenwerk; hoe dragen we zorg voor voldoende kennis en kunde in een groeiende organisatie; wat is onze ontwikkelopgave?
4. Accountmanagement, relatiemanagement en innovatief vermogen; Inclusief Groep is onderdeel van veel maatschappelijke en economische netwerken. Om écht van betekenis te zijn, zullen we onze relaties goed moeten kennen en begrijpen. Alleen dan kunnen we ook voldoende innovatief zijn om passende dienstverlening te ontwikkelen voor de vraagstukken van de toekomst.
5. Wendbare organisatie, beheerste processen en passend leiderschap; als organisatie zullen we meer en meer moeten reageren op een veranderende omgeving. Dat vraagt om een wendbare organisatie en, paradoxaal genoeg, dus ook om beheerste processen, ondersteund door professionele medewerkers en passend leiderschap.
6. De uitstroomkant van onze organisatie wordt belangrijker naarmate de aantallen en de diversiteit van kandidaten toeneemt. Om de uitstroom meer gericht vorm te geven wordt vanuit de regio een Coördinator inclusieve arbeidsmarkt/werkgeversdienstverlening ingezet.
7. Maatschappelijke kosten/baten analyse en wat voor type onderneming is Inclusief Groep; de verwachtingen naar Inclusief Groep zijn divers. Daarbij zijn we deels een voorziening, deels sociaal ondernemend en deels dienstverlener. In 2019 zullen we verder bouwen aan goed inzicht in de betekenis hiervan voor onze verschillende soorten rendement.

Vanuit management en budgettair perspectief zal veel aandacht, tijd en geld besteed worden aan de ontwikkeling van deze zeven aandachtsgebieden. Per onderdeel zal verdere

uitwerking in de loop der tijd plaatsvinden. Het is een leidraad voor onze keuzes en prioriteiten in het komend jaar.

Daarbij zijn we koersvast in onze visie, doelgericht in onze ambitie, professioneel in onze aanpak en wendbaar en innovatief vanwege wisselende omstandigheden en verwachtingen van onze maatschappelijke opdrachtgevers.

Uitwerking Pijlers

1. Inclusief Groep is én werkgever én arbeidsmarkttoeleider

Ons adagium is: 'werken leer je door te werken'. We realiseren ons dat er mensen zijn waarvoor leren en/of (betaald) werken (nog) niet haalbaar is. Voor hen zijn er gelukkig ook goede alternatieven. Maar voor die mensen waarvoor op de ene af andere manier werk in het verschiets licht, biedt Inclusief Groep een werk- en leeromgeving waarbinnen de afstand tot de arbeidsmarkt kan worden verkleind en kansen op betaald werk toenemen, waarbij we in eerste instantie koersen op loonvormende arbeid.

In 2019 zal de strategische keuze om de rol van werkgever en van arbeidsmarkttoeleider nog nadrukkelijke worden uitgewerkt, zodat binnen de zogenaamde infrastructuur van Inclusief Groep beide functies geïntegreerd plaatsvinden. Dit betekent een dubbele opdracht, waarbij de ene rol niet zonder de andere kan. Overigens met de toevoeging dat voor die sectoren waarvoor Inclusief Groep geen eigen werkbedrijf heeft, dezelfde aanpak, maar dan met ketenpartners, ook (deels) in andere werkomgevingen vormgegeven kan worden.

Voor medewerkers van Inclusief Groep betekent dit dat zij meer en meer toegerust zullen moeten worden om deze dubbele doelstelling te kunnen realiseren. Daarvoor zullen we verder investeren in aanvullende opleidingen, ontwikkelingen van inzichten, ondersteunende systemen en methodieken. Zo komen we tot een methodische aanpak van de leerwerktrajecten van kandidaten. Deze aanpak sluit aan bij onze strategie en visie: werken leer je door te werken; is professioneel, want het is planmatig en methodisch en maakt onze inspanningen zichtbaar en meetbaar zodat we kunnen evalueren, leren, rapporteren etc.

De grote uitdaging daarbij is de kracht van Inclusief Groep als ondernemende organisatie te verbinden aan de ontwikkeldoelstellingen van medewerkers in het kader van de Participatiewet. Zo streven we naar meervoudig rendement: sociaal, maatschappelijk én economisch.

2. Inclusief Groep is werkgever

Inclusief Groep is een bedrijf. Dat is een bewuste keuze, voorheen al in het kader van de wet op de sociale werkplaatsen en nu versterkt door onze visie op het uitvoeren van de participatiewet: 'werken leer je door te werken'. Wij zijn dus niet zomaar een bedrijf, maar een bedrijf vanuit een maatschappelijke opdracht en met een maatschappelijke missie. Daartoe zijn we bedrijf. We zijn een bedrijf met kenmerken van een maatschappelijke onderneming en van een sociale onderneming. We zijn in ieder geval ook een écht bedrijf met sterke focus op omzetontwikkeling, kostenbeheersing en rendementsontwikkeling. Als je leert werken door te werken, moet het wel om een échte werkomgeving gaan. Daarom gaan we in 2019 onverminderd door met de juiste marketing inspanningen en de juiste organisatieontwikkeling om goede productie te leveren met voldoende rendement. Waar mogelijk zullen we kosten verminderen en opbrengsten verhogen. Landelijk gezien zitten we bij de beste SW-/integratiebedrijven, maar dat neemt niet weg dat we voortdurend op zoek zijn naar verbeteringen. Voortdurend zijn we ondernemend bezig en ook in 2019 zijn er plannen en projecten om dat te realiseren.

We realiseren ons dat er binnen Inclusief Groep ook afdelingen zijn (V&M in Nunspeet en Montage in Ermelo) die economisch niet rendabel zijn, maar noodzakelijk zijn om onze rol

als arbeidsmarkttoeleider goed uit te kunnen voeren. Tot nu toe zijn de andere afdelingen voldoende rendabel om deze verliezen op te vangen.

Uit de benchmark en monitor SW-bedrijven van Cedris blijkt dat Inclusief Groep in de top 10 staat van meest renderende SW-bedrijven.

3. Inclusief Groep is arbeidsmarkttoeleider

We begeleiden mensen in hun ontwikkeling naar betere aansluiting met de arbeidsmarkt. Daarvoor hebben we een scala aan mogelijkheden in organisatie.

- Participatiehuizen, met de verwachting die verder uit te breiden in de regio.
- Methoden en werkwijzen, met daarbij de opdracht om zo gevalideerd als mogelijk te werken.
- Een groot aantal consulenten, coaches en begeleiders waarvan de gecombineerde competentiematrix nauw aansluit bij de toenemende diversiteit en complexiteit van de doelgroepen waarvoor we werken.

Om goede invulling te geven aan onze rol als arbeidsmarkttoeleider investeren we goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers, om zo op individueel niveau mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen in hun ontwikkeling. In 2019 zullen we in extra capaciteit voorzien om zo alle trajecten en processen met voldoende kwaliteit te kunnen uitvoeren.

De rol van arbeidsmarkttoeleider betreft de re-integratie inspanningen voor kandidaten om hun afstand tot de arbeidsmarkt te verkorten. De daadwerkelijke doorstroom naar zo regulier mogelijk werk (hetzij binnen Inclusief Groep of daarbuiten) wordt in de regio Noord-Veluwe vormgegeven in nauwe samenwerking met gemeenten en UWV in FactorWerk Noord-Veluwe verband. In 2019 zal een gezamenlijke regionale coördinator duurzaam inclusieve arbeidsmarkt deze ontwikkeling actief ondersteunen. Zo worden lokale, sub regionale (Noord-Veluwe) en regionale (arbeidsmarktregio FactorWerk) initiatieven effectief aan elkaar verbonden.

4. Accountmanagement, relatiemanagement en innovatief vermogen

Inclusief Groep is onderdeel van veel maatschappelijke en economische netwerken. Om écht van betekenis te zijn zullen we onze relaties goed moeten kennen en begrijpen.

Als maatschappelijke onderneming bieden wij met onze aanpak een prachtige leerwerkcompleting voor onze ketenpartners. Instroom komt vanuit gemeenten en UWV.

Om goede interventies te bieden is het van belang dat wij de vraagstukken van gemeenten en UWV kennen; welke vragen leven er rondom doelgroepen, wat zijn de verwachtingen over instroom, welke kennis en expertise is de komende jaren nodig om aan die vraagstukken inhoud te geven. Aan de uiteindelijke opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding wordt zo een bredere basis gegeven. Ontwikkelingen en verwachtingen worden zo vroegtijdig gedeeld waardoor de expertise vanuit Inclusief Groep tijdig kan bijdragen aan gewenste uitkomsten. Dit komt ten goede aan goed opdrachtgeverschap vanuit gemeenten en UWV, aan passende uitvoering door Inclusief Groep en zal leiden tot adequate bedrijfsvoering en verantwoorde kosten en investeringen.

Juist delen van verwachtingen en kennis, dus goed accountmanagement en relatiemanagement, draagt bij aan voldoende innovatief vermogen om ook de oplossingen voor morgen tijdig te ontwikkelen.

De intensivering van de relatie met onze opdrachtgevers vraagt om professionele uitwerking. Professionaliteit vereist kennis van onze opdrachtgevers, van de context waarbinnen wij handelen en vraagt om relevante expertise om als vertegenwoordiger van Inclusief Groep, meerwaarde te kunnen bieden aan onze relaties. Die relaties zijn heel divers; gemeenten als opdrachtgever, kandidaten vanuit de doelgroepen waarmee wij aan het werk

zijn en bedrijven en de arbeidsmarkt waarvoor wij mensen voorbereiden. We willen dat medewerkers zich bewust zijn van hun ambassadeurspositie, de Inclusief Groep werkwijzen, methodieken, ed. hanteren in hun werk en vanuit de afgesproken inspanningsverplichting en/of resultaatafspraken handelen.

In het afgelopen jaar is de samenwerking met onze ketenpartners op allerlei wijze geïntensiveerd. We slaan de handen inéén, o.a door de opstart van periodiek overleg tussen beleidsambtenaren van de gemeenten en medewerkers van UWV en Inclusief Groep. Vanuit Inclusief Groep vinden we dat zeer waardevol.

In 2019 willen we dat verder uitwerken en verdiepen. Deze ontwikkelopgave krijgt vorm via opleiding en training, maar veelal ook door intensieve coaching van eigen medewerkers, passende overlegstructuren met regiopartners, goede evaluatiemomenten op niveau van trajecten én op niveau van samenwerking, zowel aan de instroomkant van onze flow als aan de uitstroomkant (gecoördineerde werkgeversdienstverlening), etc.

5. Wendbare organisatie, beheerste processen en passend leiderschap

De voortdurend veranderende context waarbinnen Inclusief Groep opereert verlangt een organisatie die wendbaar is. Randvoorwaarde daarvoor is helderheid in rollen van medewerkers, processen, workflow's, administratieve processen, planningen, etc.

In 2019 zullen we met meerdere parallelle ontwikkelingen zoals de implementatie van een nieuwe business softwareomgeving, versterking van de interne organisatie en intensievere begeleiding van medewerkers werken aan een organisatie die in staat is om veranderende dienstverlening adequaat te kunnen uitvoeren. Informatiestromen en rapportages zullen daarmee meer en meer gericht zijn op monitoring, (bij-)sturing en rapportage over onze inspanningsdoelen en resultaatdoelen.

Deze ontwikkeling leidt tot meer verantwoordelijkheden lager in de organisatie en vraagt om professionele medewerkers en passend leiderschap om dit te faciliteren.

Inclusief Groep groeit en het is van belang om voldoende 'in control' te zijn in de uitvoering van ons werk; werkprocessen, gegevensverwerking, informatievoorziening, etc.

We willen dus graag dat onze organisatie flexibel is, met gedecentraliseerde verantwoordelijkheden, maar ook beheersbaar. We willen extern gericht zijn, maar tegelijkertijd ook aandacht houden voor interne zaken.

Dat vraagt vaardigheden om verschillende managementrollen en -stijlen in te vullen en situationeel bepaald leiding te geven. In 2019 investeren we in leiderschapsontwikkeling om binnen onze hybride context en in een veranderende omgeving passend leiding te geven aan het realiseren van onze dubbele doelstelling, nl. werkgever zijn én arbeidsmarkttoeleider zijn.

Leiderschap is voor Inclusief Groep des te belangrijker omdat we een mensenbedrijf zijn. Het merendeel van onze toegevoegde waarde komt tot stand via arbeid en persoonlijke dienstverlening.

6. Werkgeversdienstverlening

Binnen de arbeidsmarktregio FactorWerk werken we op de Noord-Veluwe sinds enkele jaren met zes gemeenten en UWV, samen, op sub-regionaal niveau, onder de noemer FactorWerk Noord-Veluwe. Dit gebeurt om de slagkracht van individuele partijen (gemeenten, UWV en Inclusief Groep) te vergroten en om bovenlokale vraagstukken (die te groot zijn voor bijv. gemeenten afzonderlijk) gezamenlijk op te pakken. Dit doen we o.a. door het aanstellen van een coördinator duurzaam inclusieve arbeidsmarkt om te komen tot een gezamenlijke aanpak voor de werkgeversdienstverlening.

Met deze aanpak dragen we actief bij aan een samenleving waarin iedereen van betekenis is en mee kan doen. Onze aanpak is gericht op duurzame inzetbaarheid in werk, ondersteund door een proces van ontwikkelen-leren-werken, zoveel mogelijk worden afgestemd met werkgevers en arbeidsmarktsectoren, en werkgeverscoaching.

Een gecoördineerde en geprofessionaliseerde aanpak leidt tot meer afgestemde ontwikkel- en leerlijnen en tot passender matching tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Zo verkleinen we de afstand tussen de verschillende doelgroepen en de arbeidsmarkt.

De werkgeversdienstverlening van Inclusief Groep, als onderdeel van onze flow, die begint bij instroom van kandidaten, daarna doorgaat in leerwerktrajecten en uiteindelijk leidt tot inzet van kandidaten bij bedrijven in zo regulier mogelijk werk, is daarmee onderdeel van de regionale aanpak van werkgeversdienstverlening. Zo nemen we met elkaar verantwoordelijkheid voor een inclusieve arbeidsmarkt die ook van economische betekenis is.

De aan te stellen coördinator zal vanuit Inclusief Groep worden aangestuurd en ondersteund op basis van de daarvoor, met de regio-partners afgestemde, kaders. Dit resulteert in een aanpak die het beste van alle betrokken niveaus, lokaal, sub-regionaal (Noord-Veluwe) en regionaal (arbeidsmarktregio FactorWerk) verbindt.

NB: Inmiddels hebben de aandeelhouders van Inclusief Groep en de bestuurders van de arbeidsmarktregio, sub-regio Noord-Veluwe, ingestemd met een voorstel ter financiering van deze aanpak. De totstandkoming van dit voorstel is een voorbeeld geweest van intensieve en constructieve samenwerking op de Noord-Veluwe vanuit een gedeelde ambitie en visie. Uitwerking zal in het najaar van 2018 beginnen en in 2019 echt vorm gaan krijgen.

7. Maatschappelijke kosten/baten analyse en wat voor type onderneming is IG

De verwachtingen naar Inclusief Groep zijn divers. We zijn deels een voorziening, deels een sociaal ondernemend bedrijf en deels dienstverlener. In 2019 zullen we verder bouwen aan goed inzicht in de betekenis hiervan voor onze verschillende soorten rendement.

Inclusief Groep opereert op het snijvlak van overheid, markt en samenleving. Uiteindelijk is de vraag wat onze bijdrage, onze impact is. Hoe relevant zijn we met het oog op wat we willen bereiken? Daarover willen we in 2019 intensief in gesprek gaan met onze shareholders en stakeholders. We willen van betekenis zijn; en het is aan anderen om daar wat van te vinden. Welke waarden liggen ten grondslag aan vraag of en hoe we van betekenis zijn. Spreken we over kosten of over investeringen? En vanuit welke scope benaderen we sociaal, maatschappelijk en economisch rendement? Betreft dat de winst- en verliesrekening van Inclusief Groep, of van de regio, een periode van een jaar of van meerdere jaren? Mooie vraagstukken die vragen om gezamenlijke verdieping. Onder andere in het frequente overleg met beleidsmedewerkers van gemeenten willen we de basis leggen voor een gedeelde visie op een Noord-Veluws model voor een maatschappelijke kosten/baten analyse van een inclusieve arbeidsmarkt.

Vervolg

In onze begroting en in de uitwerking van onze jaarplannen zijn bovenstaande thema verder uitgewerkt. We verwachten zo goed toegerust te zijn voor de prachtige taak die wij als Inclusief Groep mogen uitvoeren.

Nadya (19 jaar)

Nadya heeft een opleiding gevolgd op een praktijkschool en heeft een Marokkaanse achtergrond. Een paar jaar geleden is zij door de praktijkschool aangemeld bij ROC Landstede voor de Entree opleiding. Dit traject liep niet goed. Er was sprake van loverboy problematiek en wegloop gedrag. Nadat zij weer spoorloos was (en uiteindelijk teruggevonden), is Nadya aangemeld voor de Entree opleiding bij Inclusief Groep. Dit is een samenwerking met ROC Landstede en Praktijkschool Mijnschool. Binnen deze setting kan meer begeleiding geboden worden en is zij meer in beeld. Tevens krijgt zij een dienstverband bij Inclusief Groep (zij heeft een doelgroep verklaring en wij ontvangen voor haar loonkostensubsidie).

Na een moeizame start (Nadya kan zich moeilijk aan de afspraken houden) is zij geplaatst bij een drogisterijketen. Na twee dagen gaat het hier al mis, omdat zij steelt uit de winkel. De drogisterij heeft geen vertrouwen meer in Nadya en zij kan daar dus niet blijven. Omdat het van belang is dat zij de Entree opleiding afmaakt, is zij geplaatst op de afdeling Verpakken en Montage.

Op deze afdeling krijgt zij strakke begeleiding en wordt haar duidelijkheid geboden. Bovendien heeft de leerwerkcoach (vanuit de Entree opleiding) nu goed zicht op haar en kan zo snel schakelen als er problemen zijn. Na enkele weken komt het bericht dat haar moeder ongeneeslijk ziek is. Dit is zwaar voor haar en resulteert erin dat ze wederom weg loopt van huis. Ze wordt uiteindelijk teruggevonden (er lijkt weer sprake van loverboy problematiek). Ook wordt duidelijk dat er sprake is van huiselijk geweld.

Ondanks dit alles heeft Nadya zowel haar branchediploma (winkelmedewerker) als haar Entree diploma behaald.

Nadya functioneert wisselend op de afdeling. Het ene moment gaat het goed en lijkt zij zeer gemotiveerd, het andere moment lijkt zij ongemotiveerd en houdt zij zich niet aan afspraken (ongeoorloofd weg blijven etc.). Het is van groot belang dat daar direct naar gehandeld gaat worden.

Nu het Entree traject is afgerond, krijgt Nadya extra ondersteuning in de vorm van jobcoaching en werkt zij nog steeds op de voor haar vertrouwde afdeling binnen Verpakken & Montage. Hier zijn de werkleiders op de hoogte van haar problemen en zij weten hoe ze haar moeten begeleiden. Momenteel is zij zwanger. De vraag is nu: hoe nu verder? Doorstromen naar één van onze sociale ondernemingen is niet haalbaar, gezien de intensieve begeleiding die zij nodig heeft. Uitstroom naar het reguliere bedrijfsleven met loonkostensubsidie is om dezelfde reden ook niet realiseerbaar. Het beste is om haar in dienst te nemen bij V&M, omdat daar datgene geboden kan worden wat zij nodig heeft (structuur en intensieve begeleiding).

Echter, zoals reeds eerder genoemd, is ons beleid dat wij in principe geen mensen in dienst nemen die vallen onder de Participatiewet op de afdeling van V&M. Als we dit niet doen, komt Nadya thuis te zitten. Alles wat zij de afgelopen twee jaar heeft geleerd binnen de Entree opleiding is dan waarschijnlijk voor niets geweest. De kans is groot dat zij weer in de problemen komt, met alle (financiële) gevolgen van dien. Maatschappelijk gezien gaat dit veel meer kosten dan haar in dienst te nemen bij een afdeling van Verpakken & Montage.

Begroting 2019

	Prognose 2018	Begroting 2018	Begroting 2019					Meerjarenbegroting		
			Gesbo	Intervens	Holding	eliminatie	Inclusief Groep	2020	2021	2022
Bezetting:										
SE's in loondienst IG	752	748	537	175	6		718	682	648	616
SE's in begeleid werken en PGB via IG	78	72	0	72	0		72	68	65	62
Totaal SE's	830	820	537	247	6		790	751	713	677
Direct personeel in fte's in loondienst	819	835	597	217	0		814	799	790	799
w.v. SW	678	674	480	171	0		651	618	587	558
w.v. overige doelgroepen	70	95	71	9	0		80	91	111	146
w.v. ambtenaren/bedrijfscao	71	67	47	36	0		83	90	92	95
Indirect personeel in fte's in loondienst	106	102	82	7	29		118	116	114	112
w.v. SW	42	42	37	0	6		43	42	41	40
w.v. ambtenaren/bedrijfscao	64	60	45	7	23		75	74	73	72
Totaal fte's in loondienst	925	937	680	224	29		932	915	904	911
Opbrengsten:										
omzet	18.400	18.293	15.266	4.813	615	1.228	19.465	19.552	19.950	19.950
af: materiaalkosten/uitbesteed werk	-3.800	-4.183	-3.494	-120	0	-184	-3.430	-3.400	-3.400	-3.400
toegevoegde waarde	14.600	14.110	11.772	4.693	615	1.044	16.035	16.152	16.550	16.550
gemeentelijk WSW-budget	21.184	20.599	13.533	5.494	870	0	19.898	18.753	18.254	17.793
af: loonkostensubsidies	-800	-739	0	-739	0	0	-739	-702	-667	-633
subsidies overige doelgroepen	600	1.071	710	85	0	0	795	906	1.105	1.453
overige opbrengsten	100	18	100	0	25	100	25	25	25	25
Totaal opbrengsten	35.684	35.059	26.115	9.534	1.510	1.144	36.015	35.134	35.267	35.188
Kosten:										
loonkosten medewerkers SW	21.480	21.560	15.591	5.179	241	0	21.012	19.961	18.963	18.015
loonkosten overige doelgroepen	1.200	1.894	1.421	169	0	0	1.590	1.811	2.209	2.906
loonkosten medewerkers Ambtelijk/CAO	8.020	7.337	4.926	2.722	1.888	0	9.535	9.651	9.643	9.661
overige personeelskosten	1.050	1.312	839	270	130	0	1.239	1.000	1.000	1.000
kosten tijdelijke med./inhuur diensten	250	382	48	1	850	500	398	325	250	250
subtotaal personeelskosten	32.001	32.485	22.825	8.340	3.109	500	33.775	32.748	32.065	31.832
afschrijvingen	660	745	366	4	360	0	730	750	750	750
rentekosten	90	90	0	0	100	0	100	85	80	75
huur	570	510	448	108	15	15	556	560	560	560
onderhoudskosten	1.100	1.130	699	35	570	159	1.145	1.125	1.125	1.125
energieverbruik	175	188	104	24	70	0	198	200	200	200
belasting/verzekeringen	180	173	88	3	100	0	191	200	200	200
algemene kosten	450	530	178	82	225	16	470	450	450	450
doorbelaste ICT-kosten	0	0	329	183	-511	0	0			
doorbelaste huisvestingskosten	0	0	413	52	0	465	0			
doorbelaste rentekosten	0	0	4	-40	36	0	0			
doorbelaste overige bedrijfskosten	0	0	-224	76	138	-10	0			
subtotaal beheerskosten	3.225	3.365	2.403	528	1.102	644	3.389	3.370	3.365	3.360
doorbel. kst. holding-overhead	0	0	1.359	446	-1.805	0	0			
doorbel. omzet projecten	0	0	0	0	0	0	0			
subtotaal doorbelastingen holding overhead	0	0	1.359	446	-1.805	0	0	0	0	0
dotatie voorzieningen		5	0	0	0	0	0	0	0	0
Totaal kosten	35.226	35.856	26.588	9.314	2.406	1.144	37.164	36.118	35.430	35.192
Resultaat	458	-796	-473	219	-896	0	-1.149	-985	-163	-4
bijzondere baten	0	0	0	0	0	0	0			
bijzondere lasten	-3	-9	-7	-5	0	0	-12			
Netto resultaat	455	-805	-480	214	-896	0	-1.161	-985	-163	-4
Resultaat uit deelnemingen	-20	0			0	0	0	0	0,0	0
Resultaat	435	-805	-480	214	-896	-1.161	-985	-163	-4	-4
Dekking uit bestemmingsreserves										
werkgeversdienstverlening					83		83	83	83	
transformatie/transitie	205	205			30		30			
trekkingsrechten	600	500			500		500	398		
afas	50				125		125	75		
Totaal dekking uit bestemmingsreserves	855	705			738		738	556	83	0
Resultaat, incl. dekking uit bestemmingsreserves	1.290	-100	-480	214	-158	0	-423	-429	-80	-4
subsidieresultaat SW	-1.096	-1.700					-1.853	-1.910	-1.376	-855
subsidieresultaat overige doelgroepen	-600	-823					-795	-906	-1.105	-1.453
operationeel resultaat	2.986	2.422					2.225	2.387	2.400	2.304
Resultaat IG	1.290	-100					-423	-429	-80	-4