



## **Beleidsplan en Begroting 2020**

november 2019

## Inhoudsopgave

<b>1. Strategische koers Inclusief Groep .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Strategie: Inclusief Groep is Werk - en Leerbedrijf .....</b>	<b>4</b>
2.1. Inclusief Groep als Werk- en Leerbedrijf .....	5
2.2. Rendementen van onze keus om Werk- en Leerbedrijf te zijn.....	6
<b>3. Plannen voor 2020 .....</b>	<b>7</b>
3.1. Organisatieontwikkeling: Route naar Werk- en Leerbedrijf .....	7
3.2. Professionele bedrijfsvoering, adequate systemen en management informatie (intern en extern).....	11
3.3. Innovatie en ontwikkeling .....	12
<b>4. Menselijke maat.....</b>	<b>13</b>
<b>Bijlage 1: Onze bijdrage aan de betekenis-economie.....</b>	<b>17</b>
<b>Bijlage 2: Een toelichting op onze strategische keuze .....</b>	<b>18</b>
<b>Bijlage 3: Een toelichting op ons adagium: ‘Werken leer je door te werken’ ..</b>	<b>19</b>
<b>Bijlage 4: Een toelichting op onze ontwikkeling als Werk- en Leerbedrijf. ....</b>	<b>20</b>
<b>Bijlage 5: Wat voor type bedrijf is Inclusief Groep en welke verwachtingen horen daarbij? .....</b>	<b>24</b>

## 1. Strategische koers Inclusief Groep

### Onze missie

Inclusief Groep streeft naar een inclusieve arbeidsmarkt waarbij iedereen duurzaam kan deelnemen en waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt optimaal kunnen participeren.

### Onze visie

In samenwerking met onze partners realiseert Inclusief Groep trajecten voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Van diagnose, via ontwikkeling naar uitstroom in werk. Bij het vormgeven hiervan speelt de infrastructuur van Inclusief Groep een belangrijke rol. Inclusief groep geeft zo uitvoering aan de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) en de Participatiewet (PW) en draagt actief bij aan een inclusieve arbeidsmarkt.

### Onze maatschappelijke positie en de betekenis economie

Inclusief Groep bevindt zich midden in de maatschappij. Met het ene been in het sociaal domein en met andere been in het economisch domein. Als publieke NV is Inclusief Groep uitvoerder van de wet op de sociale werkvoorziening en de participatiewet voor onze aandeelhouders, zeven gemeenten op de Noord-Veluwe.

Onze missie, visie en strategie ontwikkelen wij in samenwerking met deze aandeelhouders; zij zijn onze maatschappelijke opdrachtgevers. Als partners op het sociaal domein ontwikkelen we trajecten, in het kader van de Participatiewet, om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die onder verantwoordelijkheid van deze gemeente vallen, op weg te helpen om te participeren in de samenleving. Inclusief Groep is ook werkgever voor inwoners van deze gemeenten in het kader van de Wet sociale werkvoorziening en de Participatiewet.

Wij willen als Inclusief Groep het verschil maken, en hiermee van betekenis zijn, door onze kennis en expertise, onze werkbedrijven, de zogenaamde infrastructuur, en ons relatienetwerk, in te zetten, om zo uitvoering te geven aan de verantwoordelijkheid die onze gemeenten hebben ten aanzien van de Participatiewet. Daarbij is onze infrastructuur naast de gemeentelijke doelgroepen ook toegankelijk voor andere doelgroepen (o.a. UWV). We helpen mensen op weg naar passend en duurzaam 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!

Inclusief Groep is daarbij een zogenaamde hybride organisatie, een organisatie die vanuit verschillende verwachtingen, doelen en belangen, haar missie, visie en strategie vormgeeft. Deze verwachtingen beïnvloeden elkaar: soms levert dat dilemma's op en soms versterken ze elkaar. Daarbij werken we vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid, is samenspraak met onze aandeelhouders en opdrachtgevers, voortdurend aan een goede balans tussen economisch, maatschappelijk en sociaal rendement.

Zie bijlage 1 voor een toelichting op onze bijdrage aan de betekenis economie.

## 2. Strategie: Inclusief Groep is Werk - en Leerbedrijf

Onze Strategie: Inclusief Groep kiest ervoor om als werk- en Leerbedrijf invulling te geven aan onze maatschappelijke opdracht.

Ons adagium daarbij is: Werken leer je door te werken!

Bij Inclusief Groep integreren wij onze werkgeversopdracht (werkgever in het kader van de Wsw en Participatiewet) met onze re-integratieopdracht (arbeidsmarkttoeleider in het kader van de Participatiewet). De werkomgeving van de Inclusief Groep is dienstbaar aan de ontwikkeling van kandidaten voor de markt. Daarin ligt het bestaansrecht van deze werkomgeving.

Voor het realiseren van deze geïntegreerde doelstelling zal binnen de werkomgeving van Inclusief Groep sprake moeten zijn van écht werk. In dat kader kiezen wij voor een functionele omvang van onze bedrijven, waarbij groei geen doel op zich is.

De aanpak van Inclusief Groep is gericht op gezonde reële bedrijfsvoering in combinatie met leer-, ontwikkel- en werkprocessen. Doordat de rol ten aanzien van toeleiding naar werk en ontwikkeling van kandidaten daarbij een steeds prominentere rol inneemt, is het van belang te komen tot een toekomstbestendig en wendbaar Werk- en Leerbedrijf. Om in 2021 te komen tot dit Werk- en Leerbedrijf zijn we in 2018 gestart met de 'Route' daar naar toe.

Deze strategische keuze is herbevestigd in onze aandeelhoudersvergadering van 29 mei jl.

Onze strategie is toekomstbestendig omdat deze:

- aansluit bij huidige ontwikkelingen rondom de participatiewet zoals switchen in de participatieketen en het realiseren van een continuüm van werk vanaf arbeidsmatige dagbesteding tot en met uitstroom naar het reguliere bedrijfsleven
- aansluit bij ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, waar sprake is van toenemende flexibiliteit en nog steeds lage bereidheid is van werkgevers om te investeren in laag opgeleide medewerkers in de randen van hun flexibele schil
- recht doet aan toenemende diversiteit en complexiteit van doelgroepen vallend onder de werking van de Participatiewet, omdat passend maatwerk in begeleiding geboden wordt aan medewerkers en re-integratiekandidaten én aan werkgevers waar kandidaten werkzaam zijn.
- door middel van ontwikkeltrajecten en leerlijnen inspeelt op de 'mismatch' van kandidaten en werkgevers.

Zie bijlage 2 voor een toelichting op onze strategische keuze.

Zie bijlage 3 voor een toelichting op ons adagium: 'Werken leer je door te werken'.

## 2.1. Inclusief Groep als Werk- en Leerbedrijf

Voor de strategische keuze om onze infrastructuur in te zetten als Werk- en Leerbedrijf, was het belangrijk om visie te ontwikkelen rondom een aantal vragen die voortkomen uit de ambitie van de Participatiewet.

De visie en ambitie van de Participatiewet is om zoveel mogelijk mensen zo regulier mogelijk te laten werken. Dit beeld wordt breed gedragen door onze gemeenten en Inclusief Groep.

Voor Inclusief Groep was daarbij een belangrijke vraag: hoe bereiken we, dat met behoud van professionele en methodische ontwikkelcapaciteit én van commerciële/bedrijfsmatige verdien capaciteit, Inclusief Groep een onderneming blijft die structureel bijdraagt aan de doelstelling van de Participatiewet en de uitlopende Wet sociale werkvoorziening. En hoe houden we daarbij rekening met de belangen van de doelgroep, de gemeenten en de samenleving.

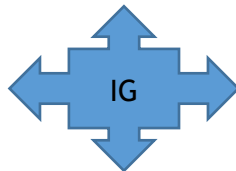
Onze strategie, om als Werk- en Leerbedrijf invulling te geven aan onze maatschappelijke opdracht, heeft ons doen besluiten dat Inclusief Groep zich begrensd in omvang (perspectief A) én tevens waakt voor het op peil houden van een échte werkomgeving (perspectief B). De begrenzing doen wij vanuit de visie dat Inclusief Groep geen groei en/of winst ambities of doelstellingen ‘an sich’ heeft. Werk is het middel om uiting te geven aan onze rol als arbeidsmarkttoeleider. Daarbij bevindt Inclusief Groep zich in de keten van instroom van kandidaten (perspectief C) en uitstroom van kandidaten (perspectief D).

### A) Omvang Inclusief Groep is begrensd aan bovenkant

- groei is geen doel op zich
- omvang niet gericht op louter financieel rendement
- soms is groei gewenst i.v.m. grote instroom

### C) Instroom van kandidaten

- verschillen in doelgroepen
- variaties in complexiteit
- afstemming met gemeenten



### D) Uitstroom en Arbeidsmarkt

- flexibilisering van arbeid
- conjuncturele fluctuaties
- werkgeversdienstverlening

### B) Omvang Inclusief Groep is begrensd aan onderkant

- economisch en organisatorisch goede bedrijfsvoering
- regionale spreiding i.v.m. doelgroepen
- opvang fluctuaties i.v.m. aanbestedingsmarkten

### In-, Door- en Uitstroom

In-, door- en uitstroom krijgt praktisch vorm in een flow, waarbij mensen binnenkomen bij de zogenaamde Participatiehuizen van Inclusief Groep. Er wordt een persoonlijk trajectplan opgesteld, met daarin ontwikkelroutes en leerlijnen. Einddoel van alle trajecten is uitstroom naar zo regulier mogelijke arbeid. Uitgangspunt hierbij is maximale participatie naar vermogen.



Onze aanpak is als het ware gebaseerd op een verhaal van iemand die achterop is geraakt of op afstand staat ten opzichte van de arbeidsmarkt; iemand die wat extra ondersteuning kan gebruiken op weg naar de arbeidsmarkt. Dat verhaal is niet op te delen in hokjes van een organogram of afdelingen en functies. Eigenlijk is het verhaal daarom 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 opleidingsinstellingen en zorginstellingen. Door deze samenwerking ontstaat een (aaneengesloten) keten ten behoeve van arbeidsontwikkeling en arbeidsmarkttoeleiding. Vanuit deze keten kunnen we op- en afschalen ten aanzien van gewenste ondersteuning of leeromgeving.

Eigenlijk is de flow nog langer dan hier weergegeven; 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 en de regionale coördinator inclusieve arbeidsmarkt binnen het kader van FactorWerk Noord-Veluwe. Daarmee nemen we op de Noord-Veluwe met elkaar verantwoordelijkheid voor een duurzaam inclusieve arbeidsmarkt.

Onze plannen zijn gerelateerd aan deze flow.

Zie bijlage 4 voor een toelichting op de uitwerking van de kernvraag achter onze ontwikkeling als Werk- en Leerbedrijf.

## 2.2. Rendementen van onze keus om Werk- en Leerbedrijf te zijn

Bij de besluitvorming rondom onze strategische keuze om een Werk- en Leerbedrijf te zijn is de beeldvorming over de toekomstige verdien capaciteit van Inclusief Groep van belang geweest. Deze verdien capaciteit wordt beïnvloed door het type bedrijf dat wij zijn en kunnen zijn.

Over het geheel genomen is Inclusief Groep meer maatschappelijk ondernemer dan sociaal ondernemer, met andere woorden het percentage niet commercieel/ economisch positief te realiseren activiteiten is relatief hoog en de wel economisch positief te realiseren activiteiten zijn maatschappelijk/juridisch begrensd. Dit leidt, in combinatie met de lagere subsidies in het kader van de participatiewet, tot de conclusie dat Inclusief Groep als geheel geen meerjaren verwachting van financieel positieve resultaten kan garanderen.

De keuze om de infrastructuur van Inclusief Groep in stand te houden, om zo een leeromgeving te kunnen bieden ten behoeve van onze rol als arbeidsmarkttoeleider, geeft blijk van visie en vertrouwen van de zijde van onze aandeelhouders én van onze gezamenlijke

overtuiging dat in een integrale afweging, de financiële, maatschappelijke en sociale rendementen voor de regio, inclusief de financiële voordelen voor gemeenten bij voldoende uitstroom van doelgroepen naar werk, opwegen tegen de verwachte verliezen bij Inclusief Groep.

Daarmee is dit verlies een kostenregel geworden in een positieve winst-en-verlies rekening voor de Noord-Veluwe. Dit is van belang voor toekomstige besluitvorming; uitgaande van meerjarig rendement voor de gemeenten bij uitstroom van kandidaten uit de gemeentelijke kaartenbakken, kunnen de daarvoor gemaakte kosten worden gezien als investeringen die sociaal, maatschappelijk en financieel renderen! Daarmee is een prachtige (en nog verder uit te werken) basis gelegd met betrekking tot een maatschappelijke kosten-baten (eigenlijk investeringen en rendementen) analyse (MKBA) voor het sociaal domein van de Noord-Veluwe!

Zie bijlage 5 voor een uitgebreidere toelichting op onze rendementsverwachtingen.

### 3. Plannen voor 2020

Het jaar 2019 heeft Inclusief Groep een helder handelingskader gegeven voor de komende jaren. We zullen de in 2019 ingeslagen weg voor de realisatie van onze strategie in 2020 verder vormgeven, waarbij we drie leidraden hebben voor onze plannen:

1. **Organisatieontwikkeling: Route naar Werk- en Leerbedrijf**
2. **Professionele bedrijfsvoering en adequate systemen en management informatie**
3. **Innovatie en ontwikkeling**

Deze leidraden 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 onze 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 opleidingsinstituten, zorginstellingen en werkgevers. Zo zijn we steeds op zoek naar hoe we de toekomst zien, naar wat ons drijft, wat onze ambities zijn en hoe we deze kunnen realiseren.

#### 3.1. Organisatieontwikkeling: Route naar Werk- en Leerbedrijf

Onze strategische keuze om zowel inhoud te geven aan de rol van werkgever én aan die van arbeidsmarkttoeleider wordt in 2020 nadrukkelijk verder uitgewerkt. Hierbij zetten we in op integratie van beide rollen binnen de infrastructuur en dienstverlening van Inclusief Groep. We zien dit als een dubbele opdracht, waarbij de ene rol niet kan zonder de andere. Voor kansrijke sectoren waarvoor Inclusief Groep geen eigen werkbedrijf heeft zoeken wij samenwerking met andere organisaties om te komen tot deze integrale benadering.

Vanuit onze rol als arbeidsmarkttoeleider richten we ons op doorlopende ontwikkeltrajecten en leerlijnen. Binnen de werkbedrijven van Inclusief Groep worden zowel werknemersvaardigheden aangeleerd als mede vakvaardigheden. Dit doen we in een realistische werkomgeving. We richten ons niet alleen op de interne werkomgeving, maar trekken leerlijnen ook door naar een externe omgeving. In afstemming met werkgevers komen we tot leerlijnen die aansluiten op de behoefte vanuit de markt.

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 en trainingen, ondersteunende systemen en methodieken. Zo komen we tot een methodische aanpak van de werkleertrajecten van kandidaten. Deze aanpak sluit aan bij ons adagium: werken leer je door te werken. Onze aanpak is professioneel, 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.

In onze plannen voor 2020 leidt dat tot de volgende speerpunten:

### **3.1.1. Professionele verhouding en samenwerking met onze opdrachtgevers**

De relatie met onze opdrachtgever wordt hechter en intensiever. Dit vraagt van ons dat wij onze professionaliteit verder ontwikkelen en meer kennis hebben ten aanzien van de behoeften, het beleid en visie van onze opdrachtgever. Onze medewerkers moeten relevante expertise behouden en ontwikkelen om als vertegenwoordiger en adviseur van Inclusief Groep, meerwaarde te kunnen bieden aan onze relaties.

Die relaties zijn heel divers; gemeenten als opdrachtgever, kandidaten vanuit verschillende doelgroepen en bedrijven en sectoren waarvoor wij mensen ontwikkelen. We willen dat medewerkers zich bewust zijn van hun ambassadeurspositie, de werkwijzen, methodieken, ed. van Inclusief Groep hanteren in hun werk en vanuit de afgesproken inspanningsverplichting en/of resultaatafspraken handelen.

Plannen voor 2020 betreffen o.a.

- Opleiding, training en coaching van eigen medewerkers t.b.v. het invullen van hun expertrol en van hun positie als opdrachtnemer en sparringpartner van gemeenten.
- Het voortzetten en waar nodig aanpassen van overlegstructuren met regiopartners, evaluatiemomenten op niveau van trajecten én op niveau van samenwerking, zowel aan de instroomkant van onze flow als aan de uitstroomkant (gecoördineerde werkegeversdienstverlening).
- De ontwikkeling van adequate management informatie.

### **3.1.2. Werkbedrijf**

Inclusief Groep geeft, namens gemeenten, uitvoering aan de Wet Sociale Werkvoorziening. Daarvoor is in het verleden een goed georganiseerde en ondernemende infrastructuur opgezet. We hebben bedrijven die actief zijn in groenvoorziening, schoonmaak, post, elektromontage en verpakken & montage. We doen dit vanuit ons werkbedrijf Inclusief Gresbo.

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 2020 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.

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. Ondanks het rendement op onze andere activiteiten zal vanwege afnemende subsidies het totaal rendement van Inclusief Groep verder afnemen.

Uit de benchmark en monitor SW-bedrijven van Cedris blijkt overigens dat Inclusief Groep in de top 10 staat van meest renderende SW-bedrijven. Voor ons een stimulans om ondanks het financieel negatieve bedrijfsresultaat ten gevolge van toenemend subsidieverlies, toch optimaal renderend te blijven ondernemen!

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. In onderliggende bedrijfsplannen wordt e.e.a. uitgewerkt.

Plannen voor 2020 betreffen o.a.

- Behoud van omzet en rendement.
- Relatiemanagement met opdrachtgevers intensiveren.
- Procesverbeteringen en kostenreducties realiseren onder andere door inzet nieuwe technologieën.
- Maatschappelijke betekenis verstevigen, o.a. d.m.v. relaties met scholen e.d.

### 3.1.3. Leerbedrijf

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. We gebruiken ook leeromgevingen buiten Inclusief Groep als dat nodig is, bijv. Het Goed, kringloopwinkel in Harderwijk. 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.

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

- Praktijkassessment en ontwikkeling eerste basale werknemersvaardigheden, o.a. binnen onze Participatiehuizen.
- 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 in goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers, om zo op individueel niveau mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen in hun ontwikkeling.

De rol van arbeidsmarkttoeleider betreft de re-integratie inspanningen voor kandidaten om hun afstand tot de arbeidsmarkt te verkorten. In de desbetreffende bedrijfsplannen is dat weergegeven.

Plannen voor 2020 betreffen o.a.

- Het afronden van de implementatie van Werkstap, het softwaretool waarmee op methodische wijze de ontwikkeling van kandidaten inhoud wordt gegeven en inzichtelijk wordt gemaakt.
- Training van medewerkers in het gebruik van Werkstap.
- Inhoudelijke invulling van de ontwikkelstappen en werkopdrachten in Werkstap.
- Inrichting van de werkprocessen tussen Intervens en Gresbo m.b.t. de ontwikkeling van kandidaten.
- Inzetten van de rol van trajectconsulent.
- Afstemming met gemeenten over het optimaliseren van instroom van kandidaten.
- Doorgaande afstemming met onze opdrachtgevers over de werkwijze en processen voor de ontwikkeling van kandidaten én de ontwikkeling van nieuwe diensten.
- Ontwikkeling van adequate management informatie.
- Uiting geven aan onze visie op ontwikkeling, waarbij we inzetten op denken vanuit doelen in plaats van denken vanuit producten.

### 3.1.4. Ontwikkeling cultuur en leiderschap

De ontwikkeling van Inclusief Groep naar de hybride organisatievorm van Werk- en Leerbedrijf vraagt een duidelijk handelingskader voor alle consulenten, lijnmanagers, P&O-ers en andere stafmedewerkers. Dat vraagt om een cultuur waarbinnen mensen willen ontwikkelen en leren. Van directie en management vraagt dat vaardigheden om verschillende managementrollen en -stijlen aan te nemen en om situationeel-bepaald leiding te geven. Deze ontwikkeling wordt ondersteund door een uitgebreid trainingsprogramma. In 2019 is hiermee al begonnen en dit zal in 2020 worden voortgezet.

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.

Plannen voor 2020 betreffen o.a.:

- Het uitvoeren van een trainingsprogramma voor leidinggevendenden, consulenten, P&O-ers en andere stafmedewerkers.
- De ontwikkeling van waardensets en competenties ten behoeve van besluitvorming lager in de organisatie.
- De inzet van intervisie voor de versterking van een éénduidig Inclusief Groep beleid.

### 3.1.5. WerkGeversDienstverlening

Binnen de arbeidsmarktregio FactorWerk werken we sinds enkele jaren met zes gemeenten en UWV op sub-regionaal samen, 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 de inzet van een coördinator duurzaam inclusieve arbeidsmarkt om zo te komen tot een gezamenlijke aanpak voor de werkgeversdienstverlening.

Onze aanpak is gericht op duurzame inzetbaarheid in werk, ondersteund door een proces van ontwikkelen-leren-werken, dat zoveel mogelijk wordt afgestemd met werkgevers en arbeidsmarktsectoren, en door middel van werkgeverscoaching.

Een gecoördineerde en geprofessionaliseerde aanpak leidt tot meer afgestemde ontwikkelen leerlijnen en tot passender matching tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Zo verkleinen we de afstand tussen de verschillende doelgroepen t.a.v. 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 coördinator wordt vanuit Inclusief Groep 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.

Plannen voor 2020 betreffen o.a.:

- Het in kaart brengen van kansrijke sectoren en beroepen voor plaatsingen.
- Het ontwikkelen van leerlijnen in afstemming met de markt.
- Het trainen van accountmanagers in hun functieontwikkeling om een passende gesprekspartner te kunnen zijn voor bedrijven en zorgen voor een diversiteit in specialismen (denk aan PSO, SROI, strategisch accountmanagement, jobcarving etc.).
- De ontwikkeling van 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).
- Het verder implementeren en benutten van Sonar/WBS, uitbouw van bekendheid FactorWerk Noord-Veluwe.

### **3.2. Professionele bedrijfsvoering, adequate systemen en management informatie (intern en extern)**

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 2020 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.

Voor Inclusief Groep is het van belang om voldoende 'in control' te zijn in de uitvoering van ons werk; werkprocessen, gegevensverwerking, informatievoorziening, etc. We willen bevraagbaar zijn op het rendement van onze inspanningen en de inzet van maatschappelijke middelen.

We willen dus graag dat onze organisatie flexibel is, met gedecentraliseerde verantwoordelijkheden, maar ook beheersbaar. We willen extern gericht zijn en juist daarom intern onze zaken op orde hebben.

Plannen voor 2020 betreffen o.a.:

- De afronding van de implementatie van een nieuw besturingssysteem (AFAS).
- De afronding van de implementatie van een nieuw software tool ter ondersteuning van een methodische ontwikkeling van kandidaten en rapportage daarover aan onze opdrachtgevers (Werkstap).
- Optimalisatie van bedrijfsprocessen.
- De doorontwikkeling van adequate management informatie.
- Het in samenspraak met gemeenten ontwikkelen van een passend MKBA model voor het sociaal domein voor de Noord-Veluwe.

### 3.3. Innovatie en ontwikkeling

#### Inzet technologische innovatie t.b.v. een inclusieve arbeidsmarkt

Inclusief Groep wil de verhoging van het niveau van de toegevoegde waarde ondersteunen en de inzetbaarheid van kandidaten bij andere bedrijven verhogen door de inzet van technologische innovatie. Dit is een belangrijke ontwikkeling binnen de sector van SW-bedrijven en sociale ondernemingen. Het doel is dat hierdoor:

- Mensen langer kunnen blijven werken.
- Mensen meer toegevoegde waarde kunnen genereren.
- Mensen flexibeler en/of breder inzetbaar zijn.

We willen voorkomen dat dit soort inspanningen (m.n. de ontwikkel kosten) te veel drukken op de reguliere bedrijfsbegroting en hebben daarom in overleg met onze aandeelhouders en in analogie met de gebruikelijke gang van zaken bij veel andere bedrijven, hiervoor extra middelen vrijgemaakt.

Plannen voor 2020 betreffen o.a.:

- Inventarisatie van mogelijkheden i.o.m. o.a, collega-bedrijven, KIT (Kennisalliantie Inclusie en Technologie van Cedris, SBCM en TNO), beursbezoek, etc.
- Realiseren van pilots en evaluatie daarvan m.b.t. inzetbaarheid voor Inclusief Groep.

## 4. Menselijke maat

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 Sociale Werkvoorziening en de Participatiewet en anderzijds, met het oog op het ‘kleine en persoonlijke verhaal’ van de individuele mens waarvoor wij werken. In het beleidsplan gaan we in op het grote verhaal, de context waarbinnen wij werken. Het kleine en persoonlijke verhaal vertellen we hieronder in een aantal kaders. Mensen die we dagelijks ontmoeten en waarmee en waarvoor we werken.

### **Maaïke, 45 jaar**

Maaïke zit al ruim een half jaar thuis met een burn-out. Door het UWV wordt zij aangemeld voor een ‘Werkfit’ traject. Structuur en ritme aanbrengen in haar dag is het eerste primaire doel. De volgende stap is het werken aan een arbeidsritme en zicht oriënteren op de mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

In het Participatiehuis in Harderwijk start Maaïke met de eerste stappen van haar ‘Werkfit’ traject. Door drie dagen per week te werken in het Participatiehuis, kan zij werken aan een ritme, maar werd ook al snel duidelijk dat Maaïke het lastig vindt om voor langere tijd de concentratie vast te houden.

Om het werk vol te kunnen houden, worden een paar aanpassingen op de werkplek gedaan. Ze krijgt een werkplek waar zij solistisch kan werken, zodat ze - naast minder collega's - ook minder prikkels om zich heen ervaart.

Om te kijken naar toekomstmogelijkheden op werkgebied, vinden er coachingsgesprekken plaats. Zo nu en dan is er een driegesprek met één van de werkleiders. Persoonlijke begeleiding en aandacht is heel belangrijk, dat staat centraal in deze trajecten.

### **Fit voor werk**

Maaïke wordt weer ‘fit voor werk’ gemaakt. Eerst staat een beroepentest op het programma. Vervolgens wordt samen met Maaïke gekeken waar haar kwaliteiten (en haar valkuilen) liggen. Waar Maaïke energie van krijgt en wat ze belangrijk vindt in toekomstig werk, is de volgende stap.

Aan het einde van het traject kan Maaïke meer uren werken én is duidelijk in welke richting zij wil solliciteren. Omdat ze nog nét wat meer ondersteuning nodig heeft bij het solliciteren, is voor haar het ‘Naar Werk’ traject aangevraagd. Het resultaat? Maaïke heeft inmiddels een leuke, passende baan weten te vinden!

### **Arbeidsconsulent:**

*‘Maaïke begon de start van het traject met veel onzekerheden. Zij had het gevoel dat een betaalde baan mijnenver weg was. We gingen stap voor stap te werk, waardoor Maaïke elke keer kleine succeservaringen had. Hierdoor kreeg zij steeds iets meer vertrouwen in haar eigen kunnen.’*

### **Maaïke:**

*‘Ik ben heel tevreden over het traject. Ik had het gevoel dat mijn arbeidsconsulent mij respecteert en begreep. Er is rekening gehouden met de beperkingen die ik op dat moment had. Mijn werkdagen konden verspreid worden, en ik had zo min mogelijk prikkels en omgevingsgeluiden om me heen. Ik heb het Participatiehuis als een fijne werkomgeving ervaren; de structuur van een werkdag heeft me goed gedaan. Ik ben er echt geholpen.’*

## Ahmed, 48 jaar

Ahmed, afkomstig uit Turkije, had een achterstand op de arbeidsmarkt die was ontstaan door de duur van zijn werkloosheid, zijn leeftijd, zijn cv en andere problematiek. Doordat hij zolang werkloos was geweest had hij ook moeite met de Nederlandse taal. Hij was eenzaam geworden door het vele thuis zitten en wilde graag onder de mensen komen. Hij wilde weer het gevoel hebben dat hij van betekenis was.

### Participatiehuis

Ahmed kwam daarom in het Participatiehuis. In het Participatiehuis werkte hij aan diverse competenties. Hij kwam weer onder de mensen, ging weer meer Nederlands praten en ook werden de werknemersvaardigheden getraind. Tijdens deze periode liet hij zien dat het veel arbeidspotentieel had, de werkstructuur die werd aangeboden deed hem goed. Hij had soms wat moeite met het nakomen van afspraken, maar dit had ook vaak een duidelijke oorzaak. Hij deed zijn werk verder prima.

### Leerwerktraject

Besloten werd om een leerwerktraject in te zetten. Ondanks het feit dat hij nog wat zaken op orde moest brengen, zag de arbeidsconsulent wel dat Ahmed mogelijkheden had richting werk. Hij had al eerder in de post gewerkt en wilde graag als chauffeur aan de slag. Inclusief Gresbo Post maakte deze plek mogelijk. Ahmed voelde zich als een vis in het water met deze baan en hij kreeg het gevoel weer mee te doen. Ook privé kreeg hij zijn zaken op orde, waardoor hij beter in zijn vel ging zitten.

### Betaalde (reguliere) baan

Omdat hij liet zien dat hij het werk aankon en ook als collega van toegevoegde waarde was, werkt hij nu voor 20 uur per week als reguliere postbezorger.

### Ahmed:

*'Ik vind het heerlijk om weer onder de mensen te zijn. Door het bezorgen van post heb ik veel contacten met klanten. Dit vind ik erg leuk.'*

### Arbeidsconsulent:

*'Door weer onder de mensen te komen en weer structuur te hebben in zijn leven, zie je dat Ahmed opbloeit en de werkzaamheden goed oppakt. Door een goede begeleiding is hij nu aan het werk voor 20 uur.'*

## Akberet doorloopt de flow

Akberet wandelt in juli 2018 het Participatiehuis Oldebroek binnen. Ze is aangemeld door de gemeente Oldebroek voor een traject richting werk. Akberet komt uit Eritrea en woont nu alleen in Wezep. Ze heeft in haar eigen land een opleiding gevolgd en gewerkt. In Nederland moet ze echter weer helemaal opnieuw beginnen. Ze woont hier in een heel ander land met andere regels en een vreemde taal. Ze is al wel bezig met haar inburgering, maar verder is ze redelijk geïsoleerd en leeft ze ver weg van haar man.

### Juli 2018

Akberet wandelt in juli 2018 het Participatiehuis binnen en komt op haar eerste dag wat te laat. Ook stuurt ze een week later een app naar de werkleider als ze hoofdpijn heeft. Daarmee houdt ze zich niet aan de afspraken die gelden in het Participatiehuis.

Het traject in het Participatiehuis start altijd met een diagnose en na deze diagnose werd duidelijk waar Akberet moeite mee heeft. Samen met haar worden er leerdoelen opgesteld om aan te werken: zo moet ze leren om op tijd te komen, prioriteiten te stellen, netjes te bellen als ze ziek is, leren samenwerken en arbeidsritme opdoen. Ook moet Akberet leren om vragen te stellen als zaken niet duidelijk zijn. Dat vindt zij lastig. Door in het Participatiehuis verschillende taken te doen, kan ze erachter komen wat ze leuk vindt en kan de werkleider zien waar ze goed in is.

### Oktober 2018

Akberet wandelt in oktober 2018 het Participatiehuis binnen en heeft een nieuwe uitdaging. Ze gaat werken bij een schoonmaakbedrijf en gaat daar vakantiehuisjes schoonmaken. Als dit goed gaat, krijgt ze hier een betaalde baan. Ze blijft ook nog in het Participatiehuis om de gewenste werknemersvaardigheden verder te ontwikkelen én verder te blijven werken (o.a. met behulp van een taalcoach) aan de beheersing van de Nederlandse taal.

### Maart 2019

Akberet wandelt in maart 2019 blij het Participatiehuis binnen. Zij krijgt een leerwerkovereenkomst bij DKW in Oldebroek. Ze gaat artikelen prijzen en inpakken, de winkel schoonhouden en inrichten. Dat is ook goed voor haar taal. Deze leerwerkplek wordt omgezet in een betaalde baan als blijkt dat ze een grote aanwinst is voor de winkel. Akberet heeft nu 2 betaalde banen.

**Augustus 2019**

Akberet wandelt in augustus 2019 het Participatiehuis binnen en komt spullen halen die door het Participatiehuis zijn gemaakt voor haar werkgever DKW. Akberet werkt nu volledig voor De Kolony (onderdeel van DKW) en verdient daarmee haar eigen geld. Een taak die ze krijgt, is het onderhouden van contact met het Participatiehuis en spullen ophalen of brengen. De man van Akberet is ook naar Nederland gekomen en is bezig met zijn inburgering. Om te werken aan zijn werknemersvaardig heden en zijn taal, is hij een aantal dagen per week actief in het Participatiehuis ...

**Jan, 56 jaar**

Jan is een man van 56 jaar uit Nunspeet en staat bekend als de zwerver van Nunspeet. Hij heeft wel een vast woonadres, maar veel mensen kennen hem van de vele bankjes op openbare plekken in Nunspeet, waar hij een groot deel van de dag verblijft. Hij heeft al jaren een Wajong uitkering en het is erg lastig contact met hem te krijgen.

**Vertrouwde omgeving**

Aangezien hij regelmatig op een bankje voor de locatie van Inclusief Groep in Nunspeet is te vinden, wordt Jan uitgenodigd voor een eerste gesprek bij Inclusief Groep, omdat dit voor hem een vertrouwde plek is. Jan heeft hier een gesprek met een medewerker van UWV en een IPS-er. Een IPS-er is een medewerker van GGz die mensen met een psychische aandoening ondersteunt bij het vinden en behouden van betaald werk. IPS staat voor Individuele Plaatsing en Steun.

Het blijft lastig om contact te krijgen, totdat de IPS-er erachter komt dat Jan telefonisch contact niet prettig vindt, maar contact via SMS gaat prima. Er volgen meerdere gesprekken met Jan, de IPS-er en UWV, altijd op locatie van Inclusief Groep. Jan komt zijn afspraken na, mits hij een SMS krijgt.

**Gemotiveerd om te werken**

Jan is gemotiveerd om te gaan werken. Hij stelt samen met de IPS-er een CV op en er wordt onderzocht wat hij nodig heeft in werk en welk werk passend is. Het lijkt Jan leuk om postbode of schilder te worden. Tijdens de gesprekken die hij heeft bij Inclusief Groep ziet hij ook postbodes en schilders rondlopen en dat lijkt hem leuk werk. Het blijkt echter dan Jan te lang uit het arbeidsproces is geweest om gelijk aan het werk te gaan. Het zou goed zijn als hij naar het Participatiehuis zou gaan, zodat hij daar kan werken aan zijn werknemersvaardigheden.

Jan ziet dit eerst niet zitten, omdat hij dan naar Harderwijk moet. Na een aantal gesprekken bij Inclusief Groep begrijpt Jan dat hij eerst wel wat moet leren, voordat hij echt aan het werk kan. De eerste paar keer naar Harderwijk reist er iemand met hem mee, omdat hij dit lastig vindt, maar het gaat steeds beter.

In het Participatiehuis vindt diagnose plaats en worden er leerdoelen opgesteld. Op een methodische wijze wordt er gewerkt aan zijn werknemersvaardigheden. In Harderwijk is ook een Postafdeling. Vanuit het Participatiehuis Harderwijk kan Jan in de toekomst misschien wel een leerwerkplek krijgen bij de Post. En wie weet zien we Jan straks wel als postbode 'rondzwerven' in Nunspeet.

**1 + 1 = 3**

Doordat de verschillende instanties UWV, gemeente, GGz en Inclusief Groep de expertises hebben gebundeld is het gelukt om met Jan in gesprek te komen en hem te motiveren om weer te werken aan zijn toekomst. Samenwerking loont!

Winst- en Verliesrekening bedragen * € 1.000	Begroting 2020					doorrekening 2021 - 2023		
	Gresbo	Intervens	Holding	eliminatie	Inclusief Groep	2021	2022	2023
<b>salarislasten en subsidies doelgroepen:</b>								
ontvangen sw-subsidie	13.782	5.442	929	0	20.153	20.380	20.353	20.417
verstrekke loonkostensubsidies bw	0	-720	0	0	-720	-708	-696	-685
loonkosten medewerkers SW	-15.282	-5.246	-257	0	-20.785	-20.140	-19.516	-18.911
<b>subsidieresultaat SW</b>	<b>-1.500</b>	<b>-524</b>	<b>673</b>	<b>0</b>	<b>-1.352</b>	<b>-469</b>	<b>141</b>	<b>822</b>
ontvangen subsidies P-Wet	813	124	28	0	964	1.323	1.689	2.063
loonkosten P-Wet	-1.693	-235	0	0	-1.929	-2.646	-3.378	-4.125
loonkosten loondispensatie	-135	-24			-160	-217	-274	-331
<b>subsidieresultaat PW</b>	<b>-1.016</b>	<b>-136</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>-1.124</b>	<b>-1.540</b>	<b>-1.963</b>	<b>-2.394</b>
ontvangen subsidies NBW	657	46			703	1.115	1.555	2.024
loonkosten NBW	-601	-46			-646	-1.015	-1.403	-1.809
<b>subsidieresultaat NBW</b>	<b>56</b>	<b>1</b>			<b>56</b>	<b>99</b>	<b>152</b>	<b>216</b>
<b>overige personeelslasten</b>	<b>-853</b>	<b>-212</b>	<b>-13</b>	<b>0</b>	<b>-1.079</b>	<b>-1.009</b>	<b>-1.029</b>	<b>-1.050</b>
<b>totaal subsidieresultaten doelgroepen</b>	<b>-3.313</b>	<b>-872</b>	<b>688</b>	<b>0</b>	<b>-3.498</b>	<b>-2.918</b>	<b>-2.699</b>	<b>-2.406</b>
<b>opbrengsten:</b>								
omzet	15.454	4.655	618	1.256	19.471	20.310	20.717	21.231
af: materiaalkosten/uitbesteed werk	-3.649	-10	0		-3.658	-3.732	-3.806	-3.882
toegevoegde waarde	<b>11.805</b>	<b>4.645</b>	<b>618</b>	<b>1.256</b>	<b>15.813</b>	<b>16.579</b>	<b>16.910</b>	<b>17.349</b>
overige opbrengsten	140	-140	25		25	25	25	25
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>11.945</b>	<b>4.506</b>	<b>643</b>	<b>1.256</b>	<b>15.838</b>	<b>16.604</b>	<b>16.935</b>	<b>17.374</b>
<b>lasten:</b>								
loonkosten medewerkers Ambtelijk/CAO	5.494	2.585	1.868	0	9.947	10.245	10.447	10.760
overige personeelslasten	142	46	96	180	103	97	98	100
kosten tijdelijke med./inhuur diensten	48	1	782	500	330	255	172	182
<b>subtotaal personeelskosten regulier</b>	<b>5.683</b>	<b>2.631</b>	<b>2.746</b>	<b>680</b>	<b>10.380</b>	<b>10.597</b>	<b>10.717</b>	<b>11.043</b>
afschrijvingen	454	3	285		742	742	742	742
rentebaten/rentekosten	0	0	85		85	80	75	70
huur	540	113	2		655	668	682	695
onderhoudskosten	635	35	650	158	1.163	1.186	1.210	1.234
energieverbruik	225	24	75		324	330	337	344
belasting/verzekeringen	99	3	104		205	210	214	218
algemene kosten	166	82	276		525	535	546	557
interne doorbelastingen	2.007	717	-2.306	418	-0,0	-0,0	-0,0	-0,0
<b>subtotaal beheerslasten</b>	<b>4.127</b>	<b>978</b>	<b>-830</b>	<b>576</b>	<b>3.699</b>	<b>3.752</b>	<b>3.805</b>	<b>3.859</b>
<b>dotatie voorzieningen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>9.810</b>	<b>3.609</b>	<b>1.916</b>	<b>1.256</b>	<b>14.079</b>	<b>14.348</b>	<b>14.522</b>	<b>14.901</b>
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>2.135</b>	<b>896</b>	<b>-1.273</b>	<b>0</b>	<b>1.759</b>	<b>2.256</b>	<b>2.413</b>	<b>2.472</b>
<b>Resultaat</b>	<b>-1.178</b>	<b>24</b>	<b>-585</b>	<b>0</b>	<b>-1.739</b>	<b>-663</b>	<b>-286</b>	<b>66</b>
bijzondere baten	0	0	0		0	0	0	0
bijzondere lasten	0	5	0		5	0	0	0
<b>Bedrijfsresultaat uit eigen activiteiten</b>	<b>-1.178</b>	<b>19</b>	<b>-585</b>	<b>0</b>	<b>-1.744</b>	<b>-663</b>	<b>-286</b>	<b>66</b>
<b>Resultaat uit deelnemingen</b>					<b>pm</b>	<b>pm</b>	<b>pm</b>	<b>pm</b>
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>-1.178</b>	<b>19</b>	<b>-585</b>	<b>0</b>	<b>-1.744</b>	<b>-663</b>	<b>-286</b>	<b>66</b>
<b>Dekking uit bestemmingsreserves:</b>								
werkgeversdienstverlening			83		83	83	-	-
innovatie	30				30	30	30	10
trekkingsrechten			500		500	250	250	
afas			75		75	-	-	-
<b>Totaal dekking uit bestemmingsreserves</b>			<b>658</b>		<b>688</b>	<b>363</b>	<b>280</b>	<b>10</b>
<b>Resultaat, incl. dekking uit bestemmingsreserves</b>					<b>-1.056</b>	<b>-300</b>	<b>-6</b>	<b>76</b>



## Bijlage 1: Onze bijdrage aan de betekenseconomie

Inclusief Groep bevindt zich midden in de maatschappij. Met het ene been in het sociaal domein en met andere been in het economisch domein. Als publieke NV is Inclusief Groep uitvoerder van de Wet op de sociale werkvoorziening en de Participatiewet voor onze aandeelhouders, zeven gemeenten op de Noord-Veluwe. Inclusief Groep draagt bij aan de ‘betekenseconomie’.

De betekenseconomie 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 betekenseconomie gaat het in toenemende mate om de creatie van waarde, van maatschappelijke en individuele betekenis, van waaruit duurzaam rendement en duurzame continuïteit ontstaat.

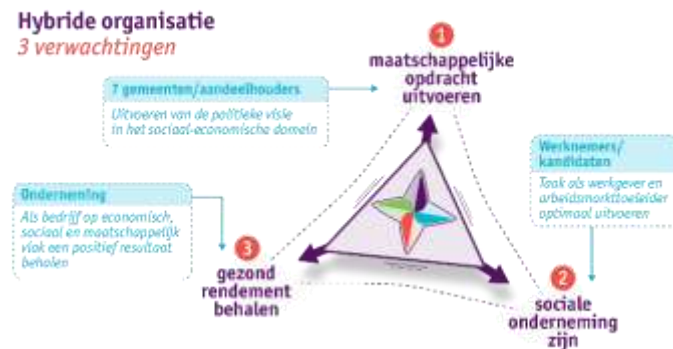
Wij willen als Inclusief Groep het verschil maken, dus van betekenis zijn, door onze kennis en expertise, onze werkbedrijven, de zogenaamde infrastructuur, en ons relatienetwerk, in te zetten, om zo uitvoering te geven aan de verantwoordelijkheid die onze gemeenten hebben in het sociaal domein. Daarbij is onze infrastructuur naast de gemeentelijke doelgroepen ook toegankelijk voor andere doelgroepen (o.a. UWV).

Inclusief Groep wil van betekenis zijn door mensen toe te leiden naar passende vormen van arbeid, waarbij wij inzetten op duurzaamheid. 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.



## Bijlage 2: Een toelichting op onze strategische keuze

Onze missie, visie en strategie ontwikkelen wij in samenwerking met deze aandeelhouders; zij zijn onze maatschappelijke opdrachtgevers. Onderstaande tekst is daarvan een mooie weergave.

*“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.”*

Bovenstaande tekst is 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. Deze visie en de strategische keuzes daarbij worden in 2019 e.v. bestendigd en verder uitgewerkt.

### **Bijlage 3: Een toelichting op ons adagium: ‘Werken leer je door te werken’**

De missie van Inclusief Groep is om, in samenwerking met onze partners, trajecten te realiseren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Van diagnose, via ontwikkeling, naar uitstroom in werk. Bij het vormgeven hiervan speelt onze infrastructuur een belangrijke rol. Daarbij is IG zowel arbeidsmarkttoeleider als werkgever. IG geeft uitvoering aan de wet op de Sociale werkvoorziening (Wsw) en de Participatiewet (Pw) en draagt actief bij aan een duurzaam inclusieve arbeidsmarkt.

Vanuit ons adagium: ‘Werken leer je door te werken’, hecht Inclusief Groep veel waarde aan ontwikkelmogelijkheden, voor onze doelgroepen, in echte werksituaties. Onze werkbedrijven zijn daarmee ook leer- en ontwikkelbedrijven. Dat is belangrijk voor de huidige medewerkers met SW-indicatie en nog meer voor kandidaten in het kader van de Participatiewet.

Doordat wij uitgaan van ontwikkeling en een lerend vermogen in een realistische werkomgeving, maakt het duurzaam kunnen blijven aanbieden en inzetten van onze infrastructuur een belangrijk onderdeel uit van onze strategische koers. Daarnaast is dit van groot belang bij het bereiken en realiseren van onze maatschappelijke opdracht in het kader van de WSW en de P-wet.

In 2019 hebben we uitgebreid en intensief met onze gemeenten doorgesproken over de visie van Inclusief Groep en de doorwerking daarvan voor de organisatieontwikkeling. Dit heeft geleid tot een unanieme herbevestiging van het besluit om het huidige niveau van onze werkbedrijven, de zogenaamde infrastructuur, van Inclusief Groep als uitgangspunt te nemen voor de inrichting van onze ontwikkelomgeving. De afnemende populatie van SW-medewerkers kan daarmee aangevuld worden met mensen die vallen onder de werking van de Participatiewet. Door dit besluit, waarvoor we onze aandeelhouders zeer erkentelijk zijn, kunnen we onze positie als Werk- en Leerbedrijf verder vormgeven, onze werkwijze verder professionaliseren en ons doel realiseren om voor onze gemeenten én voor de doelgroepen waarvoor we werken, economisch, maatschappelijk en sociaal rendement te creëren!

In haar brief aan de tweede kamer schrijft de Staatsecretaris Sociale Zaken en Werkgelegenheid, mevrouw van Ark: “de sw-bedrijven zijn bezig zich om te vormen tot toekomstbestendige bedrijven met verschillende organisatievormen”.

Op de Noord-Veluwe hebben we vertrouwen in de ontwikkeling van de Inclusief Groep in de organisatievorm van een publieke NV, als Werk- en Leerbedrijf ten behoeve van onze gemeenten de doelgroepen waarvoor zij verantwoordelijk zijn.

Daarmee is er vanuit onze gemeenten aansluiting bij én geven zij inhoud aan, de visie zoals verwoord in het SER-rapport van juni 2016, ‘Sociale Infrastructuur kwetsbare groepen binnen de Participatiewet’.

## Bijlage 4: Een toelichting op onze ontwikkeling als Werk- en Leerbedrijf.

Voor de strategische keuze om onze infrastructuur in te zetten als Werk- en Leerbedrijf, was het belangrijk om visie te ontwikkelen rondom een aantal vragen die voortkomen uit de ambitie van de Participatiewet.

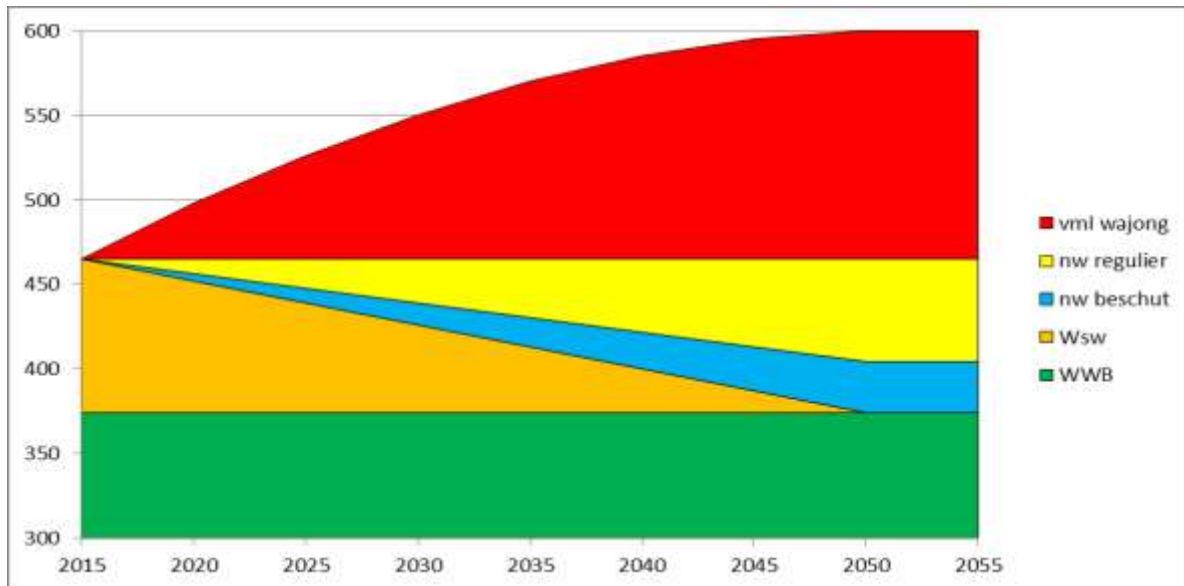
De visie en ambitie van de Participatiewet is om zoveel mogelijk mensen zo regulier mogelijk te laten werken. Dit beeld wordt breed gedragen door onze gemeenten en Inclusief Groep. Daarbij doen zich de volgende vragen voor:

- Lost de markt alles op, m.a.w., waarin hebben gemeenten nog zelf te voorzien; m.a.w.: hoe waarschijnlijk is het dat de hele doelgroep duurzaam geplaatst wordt bij reguliere bedrijven buiten Inclusief Groep?
- Kan Inclusief Groep aannemelijk maken dat zij maximaal/optimaal inzet op doorstroom en uitstroom van kandidaten; m.a.w. hoe bereiken we dat bij een omvangrijk Werk- en Leerbedrijf, toch voldoende recht wordt gedaan aan de uitgangspunten van de Participatiewet.
- Kan Inclusief Groep ontwikkelinspanningen en -resultaten inzichtelijk maken; m.a.w. werken we transparant, methodisch en met adequate management informatie aan onze doelen, zijn we bevraagbaar voor onze opdrachtgevers?
- Hoe verhoudt zich de bedrijfsmatige/commerciële kant van Inclusief Groep tot de door- en uitstroom van medewerkers; m.a.w. hoe verbinden we professionele bedrijfsvoering en gezond rendement met onze door- en uitstroom doelen?
- Hoe ontwikkelt zich de getalsmatige situatie in de komende jaren betreffende de flexibele schil van P-wetter t.o.v. de totale populatie en de verwachte uitstroom?

Voor Inclusief Groep was daarbij de kernvraag: hoe bereiken we, dat, met behoud van professionele en methodische ontwikkelcapaciteit én van commerciële/bedrijfsmatige verdien capaciteit, Inclusief Groep een onderneming blijft die structureel bijdraagt aan de doelstelling van de Participatiewet en de uitlopende Wet sociale werkgelegenheid, de belangen van de doelgroep, de gemeenten en de samenleving.

Het doordenken en doorspreken van deze vraag heeft geleid tot keuzes ten aanzien van onze positionering als bedrijf en arbeidsmarkttoeleider en onze positionering in de keten van instroom, doorstroom en uitstroom van kandidaten in het kader van de participatiewet.

NB: Voor een goed begrip ten aanzien van de omvang van de gemeentelijke verantwoordelijkheid in het kader van de Participatiewet, is onderstaande grafiek opgenomen met daarin de getalsmatige ontwikkeling van de verschillende doelgroepen in de komende decennia.

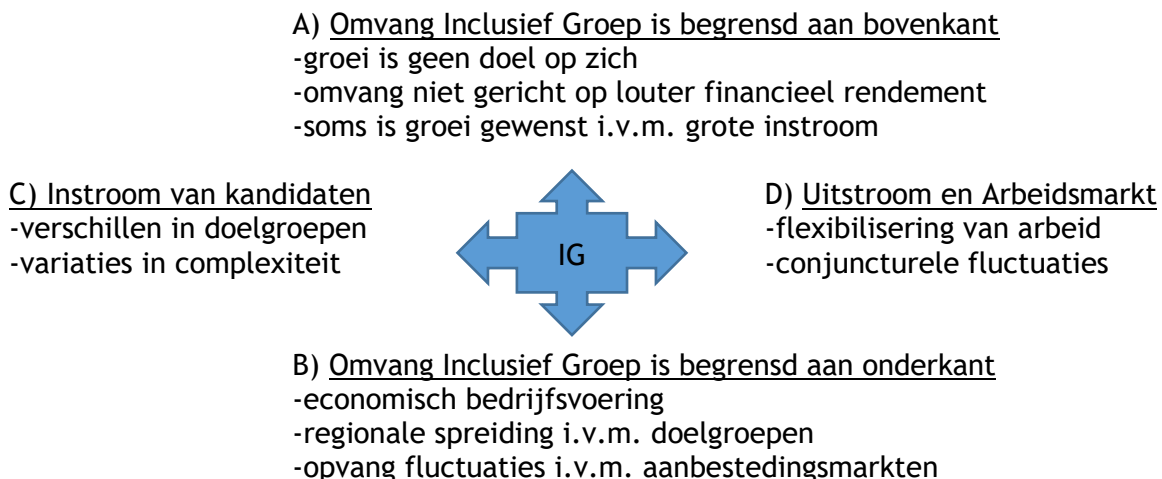


(wml wajong = doelgroep voormalig wajong die onder de P-wet voor rekening van de gemeenten komt; nw regulier = doelgroep waarvan de P-wet veronderstelt dat deze uitstroomt naar reguliere werkgevers; nw beschermt = doelgroep nieuw beschermt onder de P-wet; Wsw = voormalig/huidige doelgroep wet sociale werkvoorziening; WWB = bestand bijstand).

Landelijk worden de onderstaande macro-ontwikkelingen van de doelgroepen voorzien (bron: Berenschot; aantallen x 1.000).

Onze strategie om als Werk- en Leerbedrijf invulling te geven aan onze maatschappelijke opdracht heeft ons doen besluiten dat Inclusief Groep zich begrensd in omvang (perspectief A) én tevens waakt voor het op peil houden van een échte werkomgeving (perspectief B). Daarbij bevindt Inclusief Groep zich in de keten van instroom van kandidaten (perspectief C) en uitstroom van kandidaten (perspectief D).

Deze vier perspectieven zijn hieronder schematisch weergegeven:



**Ad A) Omvang Inclusief Groep is begrensd aan de bovenkant**

Inclusief Groep heeft een maatschappelijke opdracht: uitvoerder van de WSW voor gemeenten én arbeidsmarkttoeleider onder het motto 'werken leer je door te werken'. De omvang van Inclusief Groep wordt begrensd door haar maatschappelijke positie. Inclusief Groep heeft dus geen groei en/of winst ambities of doelstellingen 'an sich' en richt zich, ondanks de bestaande verwachtingen betreffende een positief financieel resultaat, niet op

maximalisatie van resultaat, maar op optimalisatie daarvan binnen de kaders van de maatschappelijke opdracht.

Inclusief Groep accommodeert fluctuaties tussen de instroomzijde en de uitstroomzijde van de onderneming. Groei aan de bovenzijde van de onderneming zou, bijvoorbeeld onder bepaalde economische omstandigheden, ook op verzoek van gemeenten kunnen plaatsvinden.

### Ad B) Omvang Inclusief Groep is begrensd aan de onderkant

Vanuit de maatschappelijke opdracht is Inclusief Groep werkgever van medewerkers in het kader van de WSW. Deze infrastructuur leent zich uitstekend voor de ontwikkeling van kandidaten in het kader van de Participatiewet. Binnen Inclusief Groep-bedrijven bestaat ruimte voor de ontwikkeling van werknemersvaardigheden, vakvaardigheden, de ontwikkeling van diverse vakacademies en is er sprake van reële banen waarin mensen zich verder ontwikkelen.

Deze werk en werk-/leeromgeving vraagt om een minimale omvang om de realiteit van een échte werkomgeving te kunnen bieden waar écht werk wordt gedaan; belangrijk vanuit het adagium: ‘werken leer je door te werken’. Daarbij dient het haalbaar te zijn om mensen uit de verschillende doelgroepen in te zetten, met een brede bandbreedte van loonwaarde (van minimaal/dagbesteding t/m zeker 70%), binnen wisselende werkzaamheden.

Deze bedrijfsmatige omgeving heeft een verdienvermogen dat slechts overeind blijft indien een minimaal niveau behouden blijft; een juiste mix van activiteiten en mensen die leidt tot een optimaal verdienvermogen in relatie tot de maatschappelijke opdracht. Afbouwscenario's gaan gepaard met een verregaande en onevenredig sterke terugval van verdien capaciteit. Bij gebrek aan de juiste mix van medewerkers (verschillende categorieën loonwaarde) en bij onvoldoende vervanging van uitstroom SW-ers door P-wetters, zal het niet haalbaar blijven om professionele opdrachtgevers te bedienen met behoud van rendement.

Naast de aspecten van ontwikkeling en rendement speelt ook de inschatting van de marktwerking een rol bij de afweging om een minimale omvang te borgen. De Participatiewet wil dat kandidaten uitstromen naar het reguliere bedrijfsleven, de markt. Daarmee zijn mensen onderhevig aan de werking van de markt en zullen dus risico lopen in de duurzaamheid van hun plaatsing. Indien een bufferfunctie voor deze doelgroep gewenst is, dan is een minimale bedrijfsomvang nodig om dit kunnen realiseren.

### Ad C) Instroom van kandidaten

De instroom is afhankelijk van diverse factoren, waaronder met name politieke keuzes en economische ontwikkelingen. Goed zicht op de instroom van kandidaten draagt bij aan de juiste beeldvorming over de wenselijkheid van het op peil blijven van de infrastructuur van Inclusief Groep. Met name het regionale beeld is van belang om de gezamenlijke opgave en ambitie goed op elkaar af te stemmen en organisatorisch in te vullen. De instroom van kandidaten zal in 2020 hoog op de agenda staan in het overleg met gemeenten.

### Ad D) Uitstroom en Arbeidsmarktontwikkelingen

De uitstroom is beïnvloedbaar, maar niet maakbaar, want afhankelijk van economische omstandigheden en arbeidsmarktontwikkelingen, zoals flexibilisering van de arbeid, structurele en conjuncturele arbeidsmarktveranderingen, technologische ontwikkelingen, enzovoort. De doelgroep van de Participatiewet is sterk onderhevig aan deze ontwikkelingen. De grote vraag voor deze doelgroep is in hoeverre zij ontwikkel- en aanpassingsvermogen hebben om voldoende aansluiting te houden bij de arbeidsmarkt. Werkgevers investeren het minst in de ontwikkeling van tijdelijke krachten en de laagst opgeleiden, waardoor hun duurzame inzetbaarheid sterk onder druk staat. Externe bronnen laten zien dat flexibiliteit van arbeid toeneemt en dat een lagere positie op de participatieladder minder kansen oplevert voor duurzame plaatsing.

Hoopvolle ontwikkelingen omarmen we graag, maar de realiteit is dat nog steeds een groot aantal bedrijven kiest voor een verlaging van het risico van het in dienst hebben van mensen.

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.

Mensen naar de markt brengen, maakt hen onderhevig aan deze marktwerking. We zullen daarom moeten wennen aan meer focus op werk dan op een baan. De opgave is om uitstroom te blijven realiseren waar mogelijk en een bufferzone te realiseren voor het geval de markt het (even) laat afweten.

Daarbij is van belang om vast te stellen dat vanwege de economische hoogconjunctuur, in het kader van ontwikkeling en plaatsing van mensen bij bedrijven, de quick-wins wel gerealiseerd en is het laaghangend fruit wel geplukt is; 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.

## Bijlage 5: Wat voor type bedrijf is Inclusief Groep en welke verwachtingen horen daarbij?

De keuze rondom het vraagstuk van het op peil houden van onze infrastructuur wordt beïnvloed door de beeldvorming over de toekomstige verdien capaciteit van Inclusief Groep. De verdien capaciteit wordt beïnvloed door type bedrijf dat wij zijn en kunnen zijn.

In dit verband zijn de volgende kenmerken van Inclusief Groep van belang:

- Inclusief Groep is niet zomaar een bedrijf. Bedrijfsmatig en commercieel zijn we begrensd door de maatschappelijke kaders ten aanzien van onze missie en visie.
- Inclusief Groep kent onderdelen die als sociale onderneming gevoerd worden én onderdelen die meer voorziening zijn dan bedrijf.
- Het percentage medewerkers met een loonwaarde (LW) onder het Wettelijk Minimumloon is zeer hoog, ook in relatie tot vele sociale ondernemingen. Zeker met het oog op oud SW en nieuw beschut is het van belang te onderkennen dat een reguliere (sociale) onderneming mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en een lage loonwaarde kán aannemen, maar daar geen verplichting toe heeft. Men kan daardoor selectief te werk gaan. Inclusief Groep wil een werkomgeving bieden aan iedereen uit de doelgroep, als baan dan wel als ontwikkelomgeving.
- Het gehanteerde, zogenaamde ‘mixed people concept’, waarbij de inzet van een mix van verschillende doelgroepen en reguliere medewerkers, leidt tot een optimaal verdienvermogen, wordt begrensd door de vereisten van inbesteding vanuit gemeenten; een vereiste die niet van toepassing is op andere sociale ondernemingen;
- Meer dan de helft van de inkomsten van Inclusief Groep is gerelateerd aan landelijk vastgestelde subsidies; het subsidieresultaat van een P-wetter is substantieel lager dan van een SW-er. De toenemende diversiteit en complexiteit van de doelgroepen vraagt juist om meer en intensievere begeleiding die gerealiseerd moet worden met minder financiële ruimte. Gemeenten en Inclusief Groep staan hierbij zij aan zij richting de landelijke overheid om te komen tot realistische financiering in het sociaal domein.
- Inclusief Groep wordt vaak gezien als onderneming die winst moet maken. Het bovenstaande, de maximering van onze omvang en de inhoudelijke aspecten van de bedrijfsvoering, nuanceren dat beeld. Wél is onze overtuiging dat er een aanzienlijke verdien capaciteit is ontwikkeld bij Inclusief Groep die we graag behouden. Zelfs indien Inclusief Groep verliesgevend is, zal er nog steeds sprake zijn van een positief financieel effect voor de regio.

Over het geheel genomen is Inclusief Groep meer maatschappelijk ondernemer dan sociaal ondernemer, m.a.w. het percentage niet commercieel/ economisch positief te realiseren activiteiten is relatief hoog en de wel economisch positief te realiseren activiteiten zijn maatschappelijk/juridisch begrensd. Dit leidt in combinatie met de lagere subsidies in het kader van de participatiewet, tot de conclusie dat Inclusief Groep als geheel geen meerjarenverwachting van financieel positieve resultaten kan garanderen.

De keuze om de infrastructuur van Inclusief Groep in stand te houden geeft blijk van visie en vertrouwen van de zijde van onze aandeelhouders én van onze gezamenlijke overtuiging dat in een integrale afweging, de financiële, maatschappelijke en sociale rendementen voor de regio, inclusief de financiële voordelen voor gemeenten bij voldoende uitstroom van doelgroepen naar werk, opwegen tegen de verwachte verliezen bij Inclusief Groep.

Daarmee is dit verlies een kostenregel geworden in een positieve winst-en-verlies rekening voor de Noord-Veluwe. Dit is van belang voor toekomstige besluitvorming; uitgaande van meerjarig rendement voor de gemeenten bij uitstroom van kandidaten uit de gemeentelijke kaartenbakken, kunnen de daarvoor gemaakte kosten worden gezien als investeringen die sociaal, maatschappelijk en financieel renderen! Daarmee is een prachtige (en nog verder uit te werken) basis gelegd m.b.t. een maatschappelijke kosten-baten (eigenlijk investeringen en rendementen) analyse (MKBA) voor het sociaal domein van de Noord-Veluwe!