



Beleidsplan 2021

december 2020

Inhoudsopgave

1. Strategische koers Inclusief Groep	3
2. Strategie: Inclusief Groep is Werk - en Leerbedrijf.....	4
2.1. Inclusief Groep als Werk- en Leerbedrijf	5
2.2. Rendementen van onze keus om Werk- en Leerbedrijf te zijn.....	6
3. Plannen voor 2021	7
3.1. Organisatieontwikkeling: Bestendig en wendbaar Werk- en Leerbedrijf	7
3.2. Professionele bedrijfsvoering, adequate systemen en management informatie (intern en extern).....	11
3.3. Innovatie en ontwikkeling	11
4. Menselijke maat.....	13
Bijlage 1:Onze bijdrage aan de betekenis-economie	16
Bijlage 2: Een toelichting op onze strategische keuze	17
Bijlage 3: Een toelichting op ons adagium: ‘Werken leer je door te werken’ ...	18
Bijlage 4: Een toelichting op onze ontwikkeling als Werk- en Leerbedrijf.	19
Bijlage 5: Wat voor type bedrijf is Inclusief Groep en welke verwachtingen horen daarbij?	23

1. Strategische koers Inclusief Groep

Onze missie

Inclusief Groep werkt aan een inclusieve arbeidsmarkt waarbij iedereen duurzaam deelneemt en waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt optimaal 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 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 in 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 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 in het kader van de Participatiewet. Daarbij is onze infrastructuur, naast de gemeentelijke doelgroepen, 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 richting de arbeidsmarkt. 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 reële bedrijfsvoering in combinatie met leer-, ontwikkel- en werkprocessen. Doordat de rol ten aanzien van toeleiding naar werk en ontwikkeling van kandidaten daarbij een prominente rol inneemt, is het van belang te komen tot een toekomstbestendig en wendbaar Werk- en Leerbedrijf. In 2021 ronden we dit transitietraject 'Route naar Werk- en Leerbedrijf' af.

Deze strategische keuze is herbevestigd in onze aandeelhoudersvergadering van 29 mei 2019.

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 van werkgevers om te investeren in laag opgeleide medewerkers in de randen van hun flexibele schil (waardoor van de 'zwakste' groepen de grootste flexibiliteit wordt verwacht).
- 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.
- op adequate wijze de bufferfunctie voor kandidaten invult: een terugval optie als het elders, vanwege persoonlijke of (bedrijfs-)economische redenen, niet gaat én als springplank om het weer te proberen als de omstandigheden dat weer toelaten (tijdens de coronaperiode is deze bufferfunctie vaak gebruikt).

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.

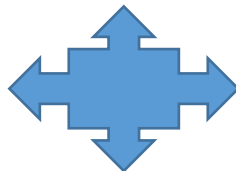
Onze strategie, om als Werk- en Leerbedrijf invulling te geven aan onze maatschappelijke opdracht, heeft ons doen besluiten dat Inclusief Groep zich begrensd in omvang (perspectief A) én tevens waakt voor het op peil houden van een échte werkomgeving (perspectief B). De begrenzing doen wij vanuit de 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 en starten met een diagnose. Op basis daarvan wordt een persoonlijk trajectplan opgesteld, met daarin ontwikkelroutes en leerlijnen, waarbij zoveel als mogelijk wordt voorgesorteerd en/of aangesloten op kansrijke sectoren op de arbeidsmarkt. Einddoel van alle trajecten is uitstroom naar zo regulier mogelijke arbeid, waarbij we weten en ervaren dat voor sommigen meedoen in loonvormende arbeid niet haalbaar blijkt te zijn. Uitgangspunt hierbij is maximale participatie naar vermogen.

Naast het belang van ontwikkeling en uitstroom, zal in 2021, in samenspraak met gemeenten, een groot accent liggen op realisatie van de benodigde instroom van kandidaten.



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. Dat is van belang omdat ieder mens uniek is en wij adequaat willen schakelen in het ontwikkelingstraject. Daarmee doen we recht aan de fase en de voortgang waarin iemand zich bevindt. Inzet en afname van ‘losse producten’ is daarbij minder passend. Daarom zet Inclusief Groep in op ‘integrale trajecten’ waarbinnen deze flexibiliteit is voorzien met het op behoud van effectiviteit en doelmatigheid.

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. In een gecoördineerde aanpak richten we ons vooral op bedrijven in kanssectoren en ondersteunen kandidaten richting uitstroomprofielen die daarop aansluiten. 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 juiste beeldvorming over de toekomstige verdiencapaciteit van Inclusief Groep van belang geweest. Deze verdiencapaciteit 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. Een deel van onze infrastructuur heeft, ondanks de bedrijfsmatige invulling, meer het karakter van een voorziening dan van bedrijf. In bedrijfsonderdelen zoals Post, Schoonmaak, Groen, e.d. dalen de rendementen vanwege afnemende rijksbijdragen voor

SW-ers. 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 te zetten als Werk- en Leerbedrijf, om zo een leeromgeving te 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, kunnen de daarvoor gemaakte kosten worden gezien als investeringen die sociaal, maatschappelijk en financieel renderen! Daarmee is een prachtige 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 2021

Het jaar 2020 heeft Inclusief Groep een helder handelingskader gegeven voor de komende jaren. We zullen de ingeslagen weg voor de realisatie van onze strategie in 2021 verder vormgeven, waarbij we drie leidraden hebben voor onze plannen:

1. **Organisatieontwikkeling: Bestendig en wendbaar 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 veel 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. De plannen voor 2021 vallen grotendeels samen met die van 2020. Veel is in 2020 in gang gezet, maar de COVID-19 effecten raken niet alleen onze resultaten, maar zeker de voortgang van plannen. Veel energie is uitgegaan naar het werken volgens de overheids- (RIVM) richtlijnen en het ontwikkelen van online programma's voor onze doelgroepen. Daarbij is Inclusief Groep onderdeel van een groter geheel, waarbij effecten vanuit gemeenten, economie en samenleving ons raken.

3.1. **Organisatieontwikkeling: Bestendig en wendbaar Werk- en Leerbedrijf**

De transitie 'Route naar Werk- en Leerbedrijf' wordt in 2021 afgerond. Daarmee is inhoud gegeven aan onze strategische keuze om zowel inhoud te geven aan de rol van werkgever én aan die van arbeidsmarkttoeleider. Daarbij 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 door naar een externe omgeving. In afstemming met werkgevers komen we tot leerlijnen die aansluiten op de behoefte vanuit de markt. Hierbij zetten we onder andere in op de Praktijkverklaring MBO (al werkend vaardigheden ontwikkelen die zijn afgeleid van een MBO-kwalificatie dossier en daarmee civiele werking hebben).

Voor medewerkers van Inclusief Groep betekent dit dat zij meer en meer toegerust zullen moeten worden om deze dubbele doelstelling te kunnen realiseren. Daarbij blijven we inzetten op ontwikkeling door 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 2021 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 2021 betreffen o.a.

- Het ontwikkelen van een samenwerkingsrelatie met gemeenten die leidt tot optimale dienstverlening, zowel op inhoud (gemeentelijk opdrachtgeverschap) en op resultaat (gemeentelijk aandeelhouderschap). Daarbij is onze wens dit vorm te geven in een 4-jarige dienstverleningsovereenkomst waardoor het mogelijk wordt om op professionele en bedrijfseconomisch verantwoorde wijze adequate dienstverlening te bieden die nodig is voor de brede doelgroep benadering die de gemeenten voorstaan. Inbesteding aan Inclusief Groep als publiek NV, is daarbij een geëigende mogelijkheid vanuit de 7 aandeelhoudende gemeenten die gezamenlijk 100% eigenaar zijn.
- 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 werkgemersdienstverlening).
- 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 sociale werkvoorziening 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, van een voorziening én van een sociale onderneming. We zijn in ieder geval 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 2021 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 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, met een hoge mate van reciprociteit. Bijv. opdrachtgevers/klanten die kandidaten in dienst hebben die daar gedetacheerd zijn. 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 2021 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 de wet banenafpraak; dus voor 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 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. Hierbij wordt de infrastructuur ingezet als leeromgeving! Dit gebeurt in de zogenaamde leerlijnen en academies. We gebruiken 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.

- Arbeidsdiagnose en ontwikkeling van eerste basale werknemersvaardigheden in een veilige en stimulerende werk- en leeromgeving.
- Gevalideerde methoden en werkwijzen.
- Een groot aantal consultants, 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 2021 betreffen o.a.

- Samen met gemeente doorontwikkeling van onze visie op ontwikkeling, waarbij we inzetten op denken vanuit doelen in plaats van denken vanuit producten.
- Doorontwikkeling van onze diagnose aanpak qua visie en instrumentarium.
- Het optimaliseren van het gebruik van Werkstap, het softwaretool waarmee op methodische wijze de ontwikkeling van kandidaten inhoud wordt gegeven en inzichtelijk wordt gemaakt.
- Doorontwikkeling van adequate management informatie.
- Doorontwikkeling trajecten voor de Praktijkverklaring

3.1.4. 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 op een gecoördineerde wijze via de Tafel accountmanagement om zo te komen tot een gezamenlijke aanpak voor de werkgeversdienstverlening ten behoeve van een duurzaam inclusieve arbeidsmarkt. Binnen dit gremium vindt uitwisseling van expertise en kennis plaats, worden kansen op de arbeidsmarkt, specifiek voor onze regio, besproken en wordt samengewerkt in teams om zo optimaal de kanssectoren te bedienen.

Onze aanpak is gericht op duurzame inzetbaarheid in werk, ondersteund door een proces van ontwikkelen-leren-werken, dat zoveel mogelijk wordt afgestemd met werkgevers in kanssectoren en door middel van 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 t.a.v. de arbeidsmarkt.

De werkgeversdienstverlening van Inclusief Groep, als onderdeel van onze flow, leidt tot inzet van kandidaten bij bedrijven in zo regulier mogelijk werk. Daarmee is het onderdeel van de regionale aanpak van werkgeversdienstverlening. Zo nemen we met elkaar verantwoordelijkheid voor een inclusieve arbeidsmarkt die van economische betekenis is.

Coördinatie vindt plaats op basis van de daarvoor, met de regiopartners 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: gedurende 2021 zal duidelijk worden wat de impact is van de waarschijnlijke overgang van Elburg en Nunspeet naar de arbeidsmarktregio Zwolle. In de plannen voor 2021 zijn we voornamelijk uitgegaan van continuering van de samenwerking zoals die is uitgebouwd in 2020.

Plannen voor 2021 betreffen o.a.:

- Het continue prioriteren 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. De basis daarvoor is gelegd in 2020, zowel organisatorisch als met de business software van Afas. Informatiestromen en rapportages zullen daarmee meer en meer gericht zijn op monitoring, (bij-)sturing en rapportage over onze inspanningsdoelen en resultaatdoelen.

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 beheersbaar. We willen extern gericht zijn en juist daarom intern onze zaken op orde hebben.

Plannen voor 2021 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 meer toegevoegde waarde kunnen genereren.
- Mensen flexibeler en/of breder inzetbaar zijn.

Door technologieën als augmented reality, cobots en exoskeletten kunnen mensen met een beperking meer werk verzetten en op een hoger niveau werken dan ze gewend zijn. Zo zijn ze breder en flexibeler inzetbaar.

Voor mensen met een beperking kan dit een boost betekenen in hun ontwikkeling. Ze kunnen zelfstandiger werken, complexere taken uitvoeren en krijgen vaak meer plezier in het werk. Voor bedrijven kan het een oplossing zijn voor hun personeelstekort. En ze leveren zo een belangrijke bijdrage aan een meer inclusieve arbeidsmarkt.

Voor de Inclusief groep betekent het een kans om mensen met een beperking in te zetten op nieuwe werksoorten die voorheen niet passend waren. is er vaak minder tijd nodig voor werkinstructie

We willen voorkomen dat dit soort inspanningen (met name 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 2021 betreffen o.a.:

- Inventarisatie van mogelijkheden in overleg met 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 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.

Dani

Dani is druk heel druk. En Dani praat veel ... heel veel. Dani heeft vaak pech gehad met werkgevers die hem niet begrepen. Daarom ging het zo vaak mis en moest hij keer op keer de stages via Mijnschool onderbreken.

Totdat hij via de gemeente bij Inclusief Gresbo terecht kwam en eindelijk kon ervaren hoe het is om gewaardeerd te worden. Dani: ‘ ben zelf naar de gemeente gegaan om hulp te vragen. was 18 jaar en als je 18 bent, heb je geld nodig. Dus of je lui bent of niet, daar moet je doorheen.’

Groen Academie

Dani kreeg eerst een leerwerkplek van 2 maanden bij de net opgerichte Groen Academie van Inclusief Gresbo. Hier leerde hij met een paar collega’s alle fijne kneepjes van het vak in theorie en praktijk. Na die twee maanden moest de gemeente beslissen over een verlenging. Dani: ‘ dacht dat die nooit zou krijgen. Normaal gesproken kwam bij een werkgever stage lopen en als dan een contract moest krijgen, kon vertrekken.’

Deze keer was het echter anders. Dani kreeg een verlenging van 2 maanden waardoor hij nog beter kon worden in zijn vak. Dani: ‘Het ging allemaal goed, omdat er een prettige opbouw zat in de lessen en de uren. Daarnaast zat in een fijne groep en kreeg daardoor heel veel vertrouwen.’

Betaalde baan Inclusief Gresbo Groen

En het werd nog beter. Per augustus 2019 kreeg hij zelfs een betaalde baan aangeboden bij Inclusief Gresbo Groen. Dani: ‘We zaten met heel veel mensen bij elkaar toen mij verteld werd dat een contract kreeg. Zoiets had nog nooit meegemaakt.’

Dani werkt nu 4 dagen per week en vindt het heerlijk om buiten te zijn. Hij heeft een goede klik met zijn collega’s en houdt van de rust en variatie. Daarnaast heeft hij onlangs zijn certificaat behaald voor bosmaaier. En wat heeft hij gekocht van zijn 1e salaris? Dani: ‘Niets, koop soms een bakje volle kwark om mee te nemen naar het werk, maar verder spaar vooral, zodat straks op mezelf kan gaan wonen.’

Hansalla

Hansalla lacht. Hij lacht eigenlijk altijd en maakt met iedereen op de werkvloer contact. Hij werkt sinds kort als schoonmaker op het Christelijk College Groevenbeek in Putten. Hansalla heeft op school gezeten in Harderwijk. Dit was een ZMLK school.

In 2018 is hij door zijn stage coördinator in contact gebracht met Co van den Hoorn die verantwoordelijk is voor de Schoonmaak Academie van Inclusief Gresbo in Nunspeet. Hansalla komt vanuit Ermelo naar Nunspeet. Dit is geen probleem, want hij gaat mee met het groepsvervoer. Op de Schoonmaak Academie leert hij alles wat hij moet weten over schoonmaken en krijgt hij een certificaat. De praktijk leert hij op de hoofdlocatie van Inclusief Groep in Nunspeet en dat is niet altijd even makkelijk. Daar werken namelijk mensen op kantoor en in de productie en daar moet hij rekening mee houden.

Hansalla neemt dingen erg letterlijk. Als Co zegt dat hij het schema andersom moet lezen, draait Hansalla het blaadje om. Als Co zegt dat iemand behoorlijk aan zijn plafond zit, kijkt Hansalla omhoog en zegt hij: 'Daar heb haar nog nooit gezien.' Hansalla houdt van grapjes, maar wil wel het graag weten wanneer iemand een grapje maakt. Hansalla houdt niet van teveel drukte. Daarom zit hij vaak alleen te eten in de kantine.

Hansalla heeft in totaal 8 maanden in de Schoonmaak Academie gezeten en heeft per 1 november 2019 een contract van 32 uur gekregen bij Inclusief Gresbo Schoonmaak. Sinds een paar weken is hij geplaatst bij het Christelijk College Groevenbeek. Hij werkt daar met ongeveer 6 collega's. Hansalla kan nu op de fiets naar het werk. De medewerkers in Nunspeet missen Hansalla wel, want hij is altijd zo vrolijk. Maar het is belangrijker dat Hansalla zich ontwikkelt en doorgroeit. De Schoonmaak Academie heeft hem veel geleerd en dat kan hij nu toepassen in Putten.

Deborah

Van punt A naar B kan in een rechte lijn. Maar soms lukt het je niet om in deze rechte lijn te gaan en zal je een stapje naar rechts of naar links moeten zetten om uiteindelijk bij B uit te komen. Het mooie is dat dat kan leiden tot een nóg beter resultaat!

Zo is het gegaan bij Deborah. Zij heeft speciaal onderwijs gevolgd en dacht na haar Entree opleiding niveau 1 gelijk aan het werk te kunnen bij een wellness center. Al snel werd duidelijk dat het reguliere tempo voor haar te hoog lag. Deborah is namelijk erg perfectionistisch en zoekt regelmatig bevestiging. Heeft ze er last van als thuis dingen niet goed gaan. Dit zijn allemaal zaken die van invloed zijn op haar functioneren. Het feit dat mensen haar overschatten, helpt niet mee. Mensen hebben direct hoge verwachtingen van haar en die kan ze niet waarmaken.

Indicatie Beschut Werken

Deborah was niet blij op haar werkplek, maar wist niet wat ze dan wel moest doen. Ze kwam via een betrokken klantmanager van Meerinzicht terecht bij Inclusief Intervens, waar Gerrit Lollinga met behulp van collega's ging onderzoeken waar haar mogelijkheden lagen. Best een spannende tijd, want ze moest zich helemaal open stellen en weer even een stapje terug doen. Ze ging aan de slag als medewerker montage en bleek tegen behoorlijk wat beperkingen aan te lopen. Gerrit had genoeg gezien en vroeg een indicatie voor Nieuw Beschut Werken aan.

Punt B

Deborah kreeg de indicatie en werkt nu met veel plezier in Ermelo. Ze houdt van de afwisseling en van haar collega's. Ze werkt 5 dagen in de week en heeft een jobcoach die haar in de gaten houdt en de voortgang bespreekt. Deborah heeft nu rust. Grote plannen voor de toekomst heeft ze even niet. Ze is blij dat ze haar eigen geld verdient en niet meer zo gestrest is op haar werk. Deborah is aangekomen bij punt B. Een nieuw punt B om naartoe te werken, komt wel weer als ze daar klaar voor is.

Sjack,

Sjack heeft een indicatie voor de sociale werkvoorziening en is al bij meerdere bedrijven gedetacheerd geweest. Hij heeft recentelijk als spuitsperwerker gewerkt bij een schilderbedrijf en als bezorger bij een pizzeria.

Voor Sjack is het volgende belangrijk:

- een veilige, harmonieuze werkplek, zonder teveel stress
- liefst in Elburg of directe omgeving
- mogelijkheid om energie te verdelen
- fysiek niet te zwaar
- tijd om ingewerkt te worden
- rustige opbouw naar 30 uur per week

Smart Electra

Sjack kan op gesprek bij Smart Electra in Elburg. Hij gaat kabels en stopcontacten monteren. Dit werk is heel anders dan hij gewend is, maar de werkgever kan wel behoorlijk voorzien in zijn wensenpakket. Toch blijft Sjack last houden van een aantal punten. Zo vindt hij het moeilijk om nieuwe stappen te zetten, daar hij bang is om te falen. is hij bang de structuur kwijt te raken. Sjack spreekt hierover met zijn jobcoach die hem hele praktische tips geeft om mee te werken.

Zichzelf overtroffen

Met de opbouw van uren gaat het goed. Sjack werkt nu 30 uur per week en durft voorzichtig te vertellen dat hij zichzelf heeft overtroffen. Hij doet er alles aan om fit en sterk te blijven. Zo let hij meer op zijn voeding en probeert hij op vaste tijden te eten. gaat hij op vaste tijden naar bed en komt hij op de fiets. Sjack heeft een hele grote stap gezet door werk te gaan doen wat hij nog nooit had gedaan. Nu werkt hij met veel plezier en zelfvertrouwen bij Smart Electra.

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.

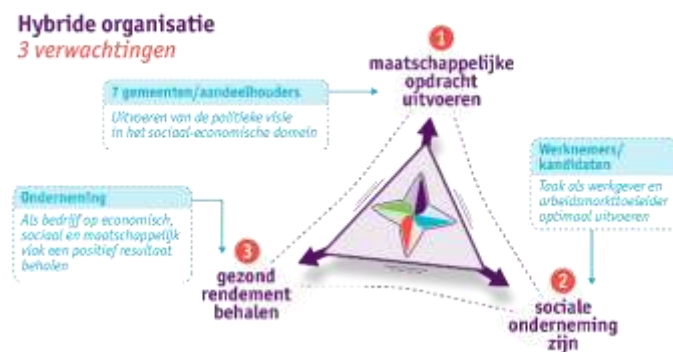
Wij willen als Inclusief Groep het verschil maken, dus van betekenis zijn, door onze kennis en expertise, onze werkbedrijven, de zogenaamde infrastructuur, en ons relatienetwerk, in te zetten, om zo uitvoering te geven aan de verantwoordelijkheid die onze gemeenten hebben in het sociaal domein. Daarbij is onze infrastructuur naast de gemeentelijke doelgroepen 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 Inclusief Groep zodanig moeten zijn dat écht werk verzet kan worden. Dat zal leiden tot functionele omvang van de Inclusief Groep-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 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 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. De infrastructuur wordt ingezet als leeromgeving. Daarbij is Inclusief Groep zowel arbeidsmarkttoeleider als werkgever. Inclusief Groep geeft zo 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 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.

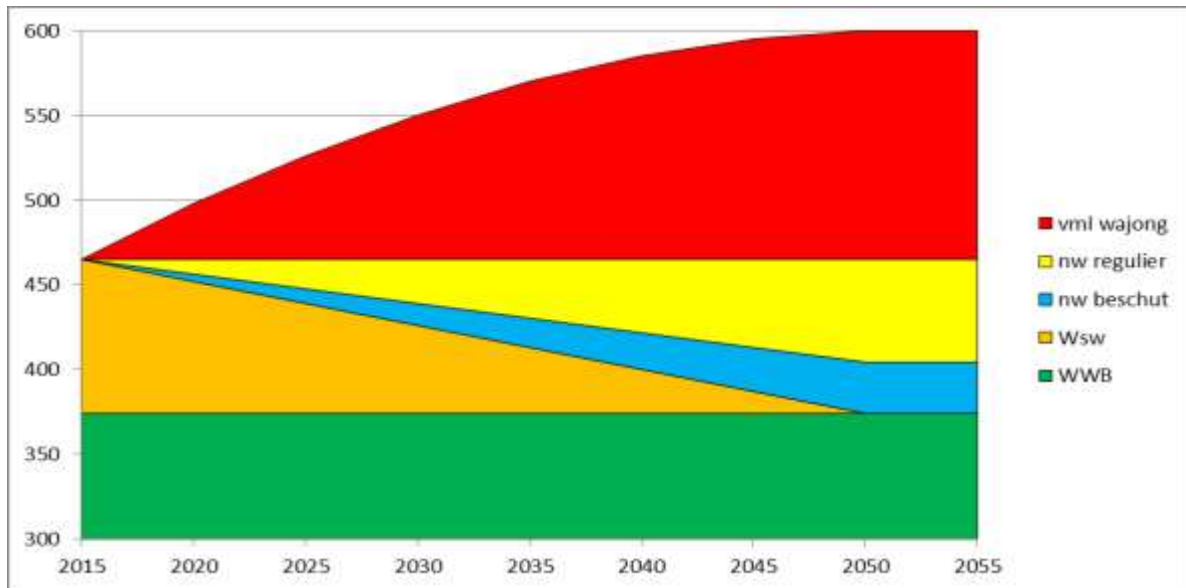
De visie en ambitie van de Participatiewet is om zoveel mogelijk mensen zo regulier mogelijk te laten werken. Dit beeld wordt breed gedragen door onze gemeenten en Inclusief Groep. Daarbij doen zich de volgende vragen voor:

- 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.

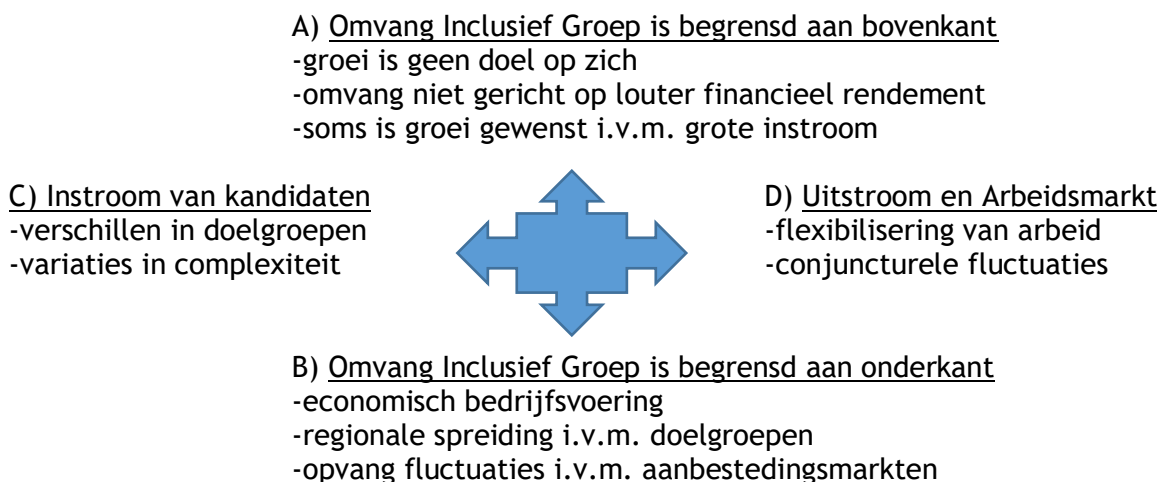


(wml wijong = doelgroep voormalig wijong die onder de P-wet voor rekening van de gemeenten komt; nw regulier = doelgroep waarvan de P-wet veronderstelt dat deze uitstroomt naar reguliere werkgevers; nw beschermd = doelgroep nieuw beschermd onder de P-wet; Wsw = voormalig/huidige doelgroep wet sociale 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, 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 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 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, in relatie tot vele sociale ondernemingen. Zeker met het 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 meerjarverwachting 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!