



Werken
Werkt



De inclusieve Utrechtse arbeidsmarktregio
maken we samen met een sterk **UW**.

ONDERNEMINGSPLAN
UW 2023 - 2026

VOORWOORD

Al meer dan 50 jaar slaagt UW erin om inwoners die willen werken, kunnen werken en het zelfstandig niet lukt passend werk te bieden. UW is de veilige haven voor hen en zij mochten de afgelopen 50 jaar op UW rekenen en vertrouwen. De afgelopen jaren zijn geen gemakkelijke jaren geweest en ook de toekomst voorspelt geen rustig vaarwater. Bij de start van een nieuw ondernemingsplan is het goed om positie te bepalen. Daarbij zijn er zaken die goed gaan en zijn er zaken die we willen verbeteren.

Zo zijn we trots op de investeringen in en de behaalde rendementen op:

- het werkfit maken van inwoners. Wij helpen hen vanuit een situatie van inactiviteit naar activiteit;
- het altijd bieden van passend werk aan de Wsw-medewerkers en aan steeds meer nieuwe doelgroepen;
- de betrokkenheid en de bevoegenheid van de UW-medewerkers. De kracht van UW bestaat uit de vele professionals in onze organisatie die elke dag met ziel en zaligheid alles geven om passend werk dagelijks uitvoering te kunnen geven aan meer dan 1.000 medewerkers per jaar;
- het aanbieden van nieuwe aantrekkelijke werksoorten middels allianties in de kansrijke beroepen in onze arbeidsmarktregio.

Ook hebben geconstateerd dat een aantal zaken beter kan.

- UW heeft met haar meer dan 50 jaar historie veel ervaring in het bieden van passend werk. Het nadeel van het hebben van veel historie is dat we in het verleden ook niet altijd succesvol zijn geweest. Soms hebben we last van onze historie en het gepercipieerde imago. Dat zorgt dat we niet altijd gezien worden als een aantrekkelijke dienstverlener en werkgever.
- De realisatie van het aantal Nieuw Beschut werken plaatsen heeft nog niet de streefwaarden behaald.
- De inwoner die zelfstandig niet in staat is om te werken heeft steeds vaker te maken met een multi problematiek. Als UW willen wij beter aansluiten bij de brede vraagstukken op alle leefgebieden van de inwoner.
- Onze financiële resultaten zijn onvoldoende voorspelbaar en behalen niet onze gestelde doelen.

Velen omschrijven de huidige tijdgeest als een zogenaamde VUCA-wereld (met Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). In deze snel veranderende, onzekere, complexe en voor meerdere waarheden te interpreteren werkelijkheid maken wij dit ondernemingsplan op. De huidige crises zoals de oorlog in Oekraïne, historisch hoge inflatie en energie- en klimaatcrisis gaan niet aan UW voorbij en brengen ook voor UW nieuwe uitdagingen met zich mee. Zo zien we inwoners sneller in schulden belanden vanwege hoge energierekeningen. Daarnaast zijn we er nog niet in geslaagd de soms versnipperde domeinen van zorg, welzijn en werk voldoende met elkaar te verenigen.

UW als de veilige haven moet juist nu stabiliteit, zekerheid, reductie van complexiteit en één werkelijkheid geven. We hebben van de afgelopen crises (zoals de Covid-19 pandemie) geleerd dat de toekomst zich beperkt laat voorspellen en hebben de kracht van onze duurzame samenwerkingsrelaties ervaren.

Juist daarom zetten we in dit nieuwe ondernemingsplan in op enerzijds het versterken van de eigen organisatie van UW en tegelijkertijd blijven we werken aan een sociaal ecosysteem in onze arbeidsmarktregio. Alle krachtige ondernemingen en instellingen bij elkaar kunnen in een ketenaanpak de huidige en komende crises aan. We willen de zaken die nu goed gaan behouden en uitbouwen en willen werken aan de zaken die nu nog niet goed gaan. UW gaat daarvoor transformeren in twee sporen.

Ten eerste willen wij de interne organisatie van UW verder versterken in de richting van een excellente uitvoeringsorganisatie. Eerst de basis verder op orde brengen en daarna stapsgewijs op het volgende plateau de groei maken naar die excellente uitvoeringsorganisatie.

En tegelijkertijd blijven wij investeren in spoor twee, de realisatie van het sociale ecosysteem in de arbeidsmarktregio. In de afgelopen jaren heeft UW geëxperimenteerd met alliantiemangement. Wij hebben ervaren dat samenwerken werkt. Samenwerking gaat evenwel niet vanzelf. UW wil de organisatie zijn waardoor de samenwerking gaat vloeien.

De stapsgewijze realisatie van deze gewenste situatie leidt ertoe dat zoveel mogelijk inwoners die willen werken, kunnen werken en het zelfstandig niet lukt duurzaam en succesvol participeren naar vermogen in onze inclusieve arbeidsmarkt. Dat is een drievoudige winst:

- 1. een succesvolle inwoner op de arbeidsmarkt**
- 2. succesvolle bedrijven en instellingen die inclusiviteit omarmd hebben; en**
- 3. een succesvolle arbeidsmarkt als sociaal ecosysteem**

Immers: De inclusieve Utrechtse arbeidsmarktregio maken we samen met een sterk UW!

Gertjan Stoker

Directeur UW



INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING EN MANagementsAMENVATTING	6
1.1 WAT IS UW?	7
1.2 DOEL IS MEEWERKEN NAAR VERMOGEN IN PASSEND WERK	7
1.3 HET PERSPECTIEF VOOR UW IS EEN EXCELLENT OPEREREND REGIONAAL WERKEND SOCIAAL ONTWIKKELBEDRIJF . . .	7
1.4 WE WERKEN AAN EEN SOCIAAL ECOSYSTEEM.	8
1.5 UW ALS EXCELLENT SOCIAAL ONTWIKKELBEDRIJF IN EEN SOCIAAL ECOSYSTEEM LEVERT EEN DRIEVOUDIG RESULTAAT	9
2. WAAR KOMEN WE VANDAAN EN WAAR STAAN WE NU?	10
2.1 WERKEN AAN EEN EXCELLENTE UITVOERING VAN TAKEN	11
2.1.1 WAAR STAAN WE NU IN DE EXCELLENTE UITVOERING VAN TAKEN?	12
2.2 MANAGEN VAN KRIMP EN GROEI	12
2.2.1 WAAR STAAN WE NU IN HET MANAGEN VAN KRIMP EN GROEI?	13
2.3 PASSEND WERK VOOR WSW'ERS WAARBORGEN	13
2.3.1 WAAR STAAN WE NU IN HET PASSEND WERK BIJEN AAN WSW'ERS?	13
2.4 SPREIDING VAN DE BEDRIJFSVOERING RISICO'S	13
2.4.1 WAAR STAAN WE NU IN HET SPREIDEN VAN BEDRIJFSRISICO'S?	14
2.5 AANSTURING EN VERANTWOORDING VAN UW VERBETEREN	14
2.5.1 WAAR STAAN WE NU IN HET VERBETEREN VAN AANSTURING EN VERANTWOORDING?	14
2.6 EFFECTEN VAN DE CORONAPANDEMIE	14
2.7 SAMENVATTEND	15

3. WAT ZIJN DE ONTWIKKELINGEN? 16

3.1 EEN ZEER KRAPPE ARBEIDSMARKT MIDDEN-UTRECHT	17
3.2 PROGNOSE INSTROOM EN UITSTROOM DOELGROEPEN VRAAGT AANDACHT.	17
3.2.1 UITSTROOM WSW	17
3.2.2 ONTWIKKELING DOELGROEPEN PARTICIPATIEWET	18
3.2.3 INSTROOM PARTICIPATIEWET	19
3.3 WERK IS EEN BELANGRIJKE STAP NAAR BREDE WELVAART	20
3.4 MEER WERKENDE INWONERS HEEFT MAATSCHAPPELIJKE WAARDE	21
3.5 WERK IS DE BESTE ZORG	22
3.6 DE UTRECHTSE INCLUSIE COALITIE GAAT VOOR EEN INCLUSIEVE STAD	22
3.7 SAMENVATTEND	23

4. DIT IS HET PLAN 24

4.1 DE INWONER CENTRAAL	25
4.2 PASSEND WERK	25
4.3 INZET VAN LEERWERKTRAJECTEN VOOR PASSEND WERK	26
4.4 ALTIJD EEN VEILIGE HAVEN	26
4.5 SCENARIO'S DOORONTWIKKELING	27
4.6 ONTWIKKELSTRATEGIE	28

5. UW BASIS OP ORDE 29

5.1 OPGAVE	30
5.2 HANDELINGSPERSPECTIEF	30
5.2.1 ORGANISEREN VAN INSTROOM	31
5.2.2 TARIEVEN MARKTCONFORM	34
5.2.3 ZIEKTEVERZUIM NAAR DE NORM	35
5.2.4 OVERHEAD NAAR DE NORM	36
5.2.5 LOONKOSTENSUBSIDIE IN LIJN MET WERKELIJK GEREALISEERDE LOONWAARDE	37
5.2.6 HUISVESTING	37
5.3 SAMENVATTEND.	38

6. GROEI NAAR EEN EXCELLENTE UITVOERINGSORGANISATIE 39

6.1 EXCELLENTE UITVOERINGSORGANISATIE	40
6.1.1 CONTINU VERBETEREN (LEAN MANAGEMENT)	40
6.2 EXPERT IN ARBEIDSONTWIKKELING	40
6.2.1 PARTICIPATIEVE ARBEIDSONTWIKKELING HAALT BELEMMERINGEN WEG	41
6.2.2 VASTHOUDEN VAN MEDEWERKERS	42
6.3 UW ALS AANTREKKELIJKE WERKGEVER	42
6.3.1 IMAGOVERBETERING VIA RESULTATEN EN SLIMME NAAMGEVING	42
6.3.2 WERKPLEZIER BEREIKEN DOOR VERHOOGING WERKGELUK	42
6.3.3 HOUDING EN GEDRAG PASSEND BIJ ONZE AMBITIE	43
6.4 DUURZAAM UW	44
6.5 SAMENVATTEND.	44

7. REALISATIE VAN HET SOCIALE ECOSYSTEEM IN DE ARBEIDSMARKTREGIO **45**

7.1 REGIONALE PARTNER ARBEIDSONTWIKKELING	46
7.2 ALLIANTIEMANAGEMENT ALS INSTRUMENT	47
7.2.1 ONTWIKKELINGEN	47
7.2.2 DE GEZAMENLIJKE DOELSTELLING VAN ALLIANTIES	47
7.2.3 KEUZES	48
7.3 PACT UTRECHT INCLUSIEF	48
7.4 INTENSIVERING SAMENWERKING UW EN WSP	49
7.5 SAMENVATTEND	49

8. PLANNING EN CONTROL **50**

8.1 MEERJARENBEGROTING	51
8.2 KANSEN EN RISICO'S	52
8.3 GOVERNANCE EN VERANTWOORDING	52

BIJLAGEN **53**

BIJLAGE I KANSEN + / RISICO'S -.	54
BIJLAGE II VOORBEELD VAN EEN LEERWERKTRAJECT	58

1



INLEIDING EN MANAGEMENTSAMENVATTING

1.1 WAT IS UW?

UW is het sociale ontwikkelbedrijf in eigendom van de gemeente Utrecht. UW voert de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) uit voor de gemeenten Utrecht en Houten. Aanvullend biedt UW de faciliteit beschut werk aan en biedt kansen voor inwoners die kunnen werken onder de banenafpraak.

1.2 DOEL IS MEEWERKEN NAAR VERMOGEN IN PASSEND WERK

Het is onze droom dat iedere inwoner die wil werken, kan werken en het zelfstandig niet lukt duurzaam meewerkt naar vermogen. Het is onze passie (en missie) om passend werk te organiseren, zo regulier mogelijk. Het is onze opgave om de belemmeringen voor het inrichten van duurzaam passend werk weg te nemen.

Om in deze complexe werkelijkheid succesvol te blijven gaat UW een verbetering doorvoeren in twee transitie sporen. Ten eerste willen wij de interne organisatie van UW verder versterken in de richting van een excellente uitvoeringsorganisatie (paragraaf 1.3). En tegelijkertijd gaan wij aanvullend investeren in spoor twee, de realisatie van het sociale ecosysteem in de arbeidsmarktregio (paragraaf 1.4).

Deze twee transitie sporen leveren een drievoudig resultaat (paragraaf 1.5) waar de maatschappij trots op kan zijn.

1.3 HET PERSPECTIEF VOOR UW IS EEN EXCELLENT OPEREREND REGIONAAL WERKEND SOCIAAL ONTWIKKELBEDRIJF

Het perspectief voor UW is gericht op het zijn van een excellent opererend regionaal werkend sociaal ontwikkelbedrijf dat passende werkplekken en hoogwaardige en effectieve trajecten richting werk aanbiedt. De realisatie van de stappen uit het ondernemingsplan 2018-2022 hebben een stevig fundament neergelegd.

Zo hebben wij verbeteringen doorgevoerd in de aansluiting van UW op

- de vraag naar werk, zoals werken in de ICT en in de horeca;
- de visie en wens van Werk en Inkomen gemeente Utrecht, waarbij de inwoner centraal staat;
- het WerkgeverServicePunt.

Ook hebben we (nieuw) beschut werken georganiseerd. Aanvullend hebben we onze externe gerichtheid versterkt zodat wij in duurzame samenwerking steeds voldoende passend werk hebben met een goede tarifiering en margestelling. Om klaar te zijn voor de toekomstige uitdagingen willen wij stapsgewijs en planmatig onze organisatie verder versterken.

INLEIDING EN MANagementsAMENVATTING

Een belangrijke gamechanger die ingezet wordt aan de start van dit nieuwe ondernemingsplan is de sterke verbinding met de gemeente Utrecht afdeling Werk en Inkomen. Wij werken met de afdeling Werk en Inkomen aan één uniforme brede ingang naar de arbeidsmarkt. Werk en Inkomen en UW zijn zich bewust van de grote mate van wederzijdse afhankelijkheid. Vanuit onze unieke posities zijn we in staat zijn om de brug tussen werk en de inwoner te leggen. Dit vraagt om een nog intensere samenwerking op zowel strategisch, tactisch, alsook operationeel gebied. Geharmoniseerd kunnen we de Utrechter bedienen die baat heeft bij onze dienstverlening.

Met als werktitel basecamp werken wij in nauwe samenwerking met Werk en Inkomen aan het bieden van passend werk in leerwerktrajecten in de kansrijke beroepen. Alles wat we inzetten vanuit het basecamp is op maat voor eenieder.

1.4 WE WERKEN AAN EEN SOCIAAL ECOSYSTEEM

Onze wens is dat de arbeidsmarkt Midden-Utrecht transformeert naar een sociaal ecosysteem. In dit ecosysteem bieden wij (door en via UW) alle inwoners die willen werken, kunnen werken en het zelfstandig niet lukt passend werk. Het op maat gemaakte plan voor passend werk voor de inwoner (vraag) kan alleen succesvol zijn als er passend werk beschikbaar is.

Daarom willen wij binnen alle kansrijke beroepen in onze arbeidsmarktregio passend werk georganiseerd hebben (aanbod). Het is de kracht van UW om passend werk te organiseren en hierdoor brengen wij vraag en aanbod samen. De match tussen vraag en aanbod vind niet meer uitsluitend binnen de UW organisatie plaats. Er zijn immers steeds meer bedrijven en instellingen op pad naar inclusie.

Daarom richten wij ons alliantie management in om verbindingen te maken tussen de inwoner en het passende werk binnen steeds meer inclusieve bedrijven en instellingen. Alliantie management zal een kerncompetentie voor UW worden. Onze positionering als publiek private organisatie geborgd in het sociale domein stelt ons hierbij uitstekend in staat om een brug te zijn tussen vraag en aanbod, beleid en uitvoering, markt en overheid, publiek en privaat.

Een inclusieve arbeidsmarkt is een arbeidsmarkt waarbij een passende plek is voor iedereen in tijden van zowel economische hoog- als laagconjunctuur. UW is als brug (tijdelijk) nodig, zodat inwoners hun kansen kunnen vergroten. We bieden concreet werk, kennis en vaardigheden aan, zodat de inwoner en markt elkaar beter kunnen vinden. UW draagt zo bij aan het tot stand brengen van een goed werkend sociaal ecosysteem in onze arbeidsmarktregio Midden-Utrecht.

1.5 UW ALS EXCELLENT SOCIAAL ONTWIKKELBEDRIJF IN EEN SOCIAAL ECOSYSTEEM LEVERT EEN DRIEVoudIG RESULTAAT

De verschillende perspectieven (inwoner, arbeidsmarkt en arbeidsmarktregio) vormen een drievoudig resultaat:

- 1** Als eerste een succesvolle inwoner. Met de inwoner samen stellen we een individueel ontwikkelplan op. We weten zowat de meest succesvolle route naar werk is en welke vaardigheden, talenten en competenties deze inwoner gaan helpen om zijn belemmeringen weg te werken en te gaan richting structureel werk. Door passend werk en goede begeleiding hoeft de inwoner nooit meer terug naar de afhankelijkheid van een uitkering. Die werkplek kan binnen UW zijn of bij een alliantiepartner van UW. UW'ers leveren hun unieke bijdrage aan de behoefte aan gekwalificeerde en geschoolde medewerkers in de regio. Dat kan omdat ze bij UW hebben geleerd en gewerkt op een leerwerkplek.
- 2** Het tweede resultaat is succesvolle bedrijven en instellingen in de arbeidsmarktregio Midden-Utrecht door een succesvolle match tussen de inwoner en het bedrijf/instelling. Dit succes ontstaat als het bedrijf/instelling inclusiviteit omarmt en dit vorm en inhoud heeft gegeven. Wij helpen bedrijven en instellingen om inclusiever te gaan werken door onze, in meer dan 50 jaar opgebouwde, kennis en ervaring over te dragen.
- 3** Het derde resultaat is een succesvolle Arbeidsmarktregio Midden-Utrecht. In deze regio zien we een groot aantal sociale ondernemers en een groot aantal organisaties en platforms dat zich richt op het bieden van werk, producten en diensten in het sociaal domein. Door een excellente alliantiepartner te zijn met kennis van wet- en regelgeving, door ervaring aan te bieden en door de begeleiding en de (tijdelijke) ontzorging van werkgeversverantwoordelijkheden op ons te nemen draagt UW bij aan het verder ontwikkelen van het ecosysteem: de inclusieve arbeidsmarkt.

2



**WAAR KOMEN WE VANDAAN EN
WAAR STAAN WE NU?**

UW helpt al meer dan 50 jaar inwoners met een kwetsbare arbeidsmarktpositie aan werk. De positie en opdracht van UW zijn in de loop van de tijd aangepast aan veranderende wet- en regelgeving en politiek-bestuurlijke keuzes. De wetswijziging in 2015 met de komst van de Participatiewet maakte, dat UW opnieuw een transitie inzette. Deze transitie is opgenomen in het Ondernemingsplan van UW 2018-2022. In dat ondernemingsplan waren vijf actielijnen opgenomen waarlangs UW zichzelf heeft versterkt in de periode 2018-2022:

1. Werken aan een excellente uitvoering van taken
2. Managen van krimp én groei
3. Passend werk voor Wsw'ers waarborgen
4. Spreiding van de bedrijfsvoeringsrisico's
5. Verbeteren van de aansturing en verantwoording van UW

Hierna geven wij per actielijn een korte terugblik op de afgelopen jaren.

2.1 WERKEN AAN EEN EXCELLENTE UITVOERING VAN TAKEN

Om een betrouwbare partner en uitvoeringsorganisatie te zijn en om UW een stevige plek te geven in het Utrechts ecosysteem van werk en inkomen, hebben we vanaf 2018 twee bewegingen laten ontstaan:

- Extern: het uitbreiden, intensiveren en verbeteren van ons externe netwerk en onze samenwerkingen
- Intern: het managen van interne kwaliteitsdoelstellingen zodat we die betrouwbare partner zijn.

In de afgelopen periode hebben wij de volgende zaken gerealiseerd:

- De reorganisatie van de afdeling Arbeidsintegratie (AI) naar de afdeling Arbeidsontwikkeling (AO)
- Het herijken van het aanbod aan eigen werksoorten binnen UW naar drie kernactiviteiten: Diensten (= Groen, Schoonmaak, Post), Productie (= Verpakken en Metaal) en Arbeidsontwikkeling (= Ontwikkelen, re-integreren, detachering, jobcoaching en uitstroom naar werk).
- Opzetten extern netwerk om in samenwerking een divers aanbod aan leren en werken te kunnen bieden aan inwoners.
- Herijken van het aantal managementlagen.
- UW als leerwerkbedrijf én als productiebedrijf mogelijk maken door deze twee kerntaken te scheiden in de formatie op de werkvloer.
- Het vormgeven van het managementteam in overeenstemming met de sturingsfilosofie gericht op het organiseren van taken en verantwoordelijkheden op of zo kort als mogelijk bij de werkvloer.

2.1.1 WAAR STAAN WE NU IN DE EXCELLENTE UITVOERING VAN TAKEN?

De afgelopen jaren hebben we gewerkt aan een excellente uitvoering van taken. We hebben mooie stappen gezet in het uitbreiden, intensiveren en verbeteren van ons externe netwerk en onze samenwerkingen. Er staat nu een goede basis waarop we in het nieuwe ondernemingsplan een vervolg kunnen gaan geven.

Ook in de interne organisatie hebben we belangrijke stappen gezet. Er staat een stevige afdeling arbeidsontwikkeling met een extern gevalideerde methodiek. De herijking van de eigen werksoorten van UW is afgerond met de keuze voor drie kernactiviteiten, te weten Diensten, Productie en Arbeidsontwikkeling. Nagenoeg alle kansrijke beroepenrichtingen in onze arbeidsmarkt zijn ontsloten in leerwerktrajecten door samenwerking tussen alliantiepartners en UW.

Tegelijkertijd constateren we ook dat onze organisatie verder versterkt moet gaan worden. We zijn nog niet in de situatie dat onze resultaten en rendementen voldoen aan de eisen die we daaraan stellen. In het nieuwe ondernemingsplan formuleren wij daarom als eerste transitiepoor het versterken van de eigen organisatie.

2.2 MANAGEN VAN KRIMP EN GROEI

We hebben samen met de gemeente Utrecht gekeken naar de factoren die instroom van nieuwe inwoners kunnen belemmeren. We hebben bepaald wat nodig is om de juiste dingen te kunnen doen: we willen zoveel mogelijk inwoners kunnen laten instromen en uiteindelijk te laten uitstromen: daarom hebben we altijd voldoende en passend werk nodig. Dit is nodig om ook de uitstroom uit de 'oude' sw te compenseren en onze infrastructuur op niveau te kunnen houden zodat we de kwaliteit en begeleiding kunnen blijven geven binnen het financieel kader. De werkgelegenheid die we zoeken en willen bieden kan bij UW zijn of bij een partner van UW. We hebben daarom geïnvesteerd in:

- het beter op elkaar laten aansluiten van inwoner en het aanbod van UW in samenwerking met andere werkgevers en organisaties.
- In samenwerking met de afdeling Werk en Inkomen hebben we vraag en aanbod (inwoners en passend werk) beter op elkaar laten aansluiten en waar nodig hebben we geïnoveerd in het aanbod van dienstverlening en producten door UW. Dit heeft geleid tot het aanscherpen van bestaande afspraken en tot het ontwikkelen van nieuwe producten zoals een pilot met een aanbod voor alleenstaande ouders en vooral de ontwikkelbaan op basis van een ontwikkelplan. Deze laatste maakt mogelijk dat een inwoner een periode krijgt om zich te ontwikkelen op een werkplek bij UW waarbij de ontwikkeling wordt gemonitord.
- Betere en grotere bekendheid van UW door stakeholdermanagement op te zetten en uit te voeren.
- Een verbeterd proces van het managen van instroom.
- Onze kernwaarde 'ontwikkeling' methodisch geborgd in de werkprocessen.

2.2.1 WAAR STAAN WE NU IN HET MANAGEN VAN KRIMP EN GROEI?

De investeringen in de afgelopen jaren hebben effect gehad. De verbeterde samenwerking met de afdeling Werk en Inkomen werpt zijn vruchten af. Het aanbod van UW is aangescherpt en het interne proces is verbeterd. Tegelijkertijd zien wij dat de effecten van deze investeringen er nog niet toe leiden dat de uitstroom van het aantal medewerkers Wsw opgevangen wordt door een instroom van nieuwe medewerkers Participatiewet. Er is een aanvullende aanpak nodig. Om die reden kiezen wij in het nieuwe ondernemingsplan voor een zogenaamde gamechanger. Onder de werktitel basecamp gaan de afdeling Werk en Inkomen en UW intensief samenwerken om meer inwoners actief te krijgen op de arbeidsmarkt.

2.3 PASSEND WERK VOOR WSW'ERS WAARBORGEN

De kerntaak voor UW is het bieden van passend werk, in ieder geval aan Wsw-medewerkers. In de afgelopen periode – inclusief tijdens de Coronapandemie – zijn we er in geslaagd om dit passende werk te kunnen blijven bieden.

De veroudering bij de sw-doelgroep leidt tot een grotere begeleidingsbehoefte die we bovendien in een nog sterkere mate zien bij de nieuwe instroom. Daarom hebben we in onze structuur de kerntaken “ontwikkeling/begeleiding” en “productie” gescheiden in functies. Hierdoor kunnen we de begeleiding gerichter leveren en monitoren/vastleggen en anderzijds de focus op de productie/omzetdoelstellingen realiseren.

Ook hebben we geïnvesteerd in de behoefte om inwoners zonder een vorm van kwalificatie of vooropleiding toch een leerwerkplek en een erkenning daarvoor te geven. Dit zijn onze leerwerktrajecten die leiden tot een werkplek bij een werkgever en uiteindelijk tot een erkende praktijkverklaring.

2.3.1 WAAR STAAN WE NU IN HET PASSEND WERK BIEDEN AAN WSW'ERS?

We zijn trots op hetgeen wij in de afgelopen jaren hebben gerealiseerd. Onder zeer moeilijke omstandigheden hebben wij passend werk kunnen bieden aan Wsw'ers. Dit succes willen wij vasthouden en door ontwikkelen naar medewerkers in de nieuwe doelgroep.

2.4 SPREIDING VAN DE BEDRIJFSVOERING RISICO'S

We hebben het doel om als bedrijf minder afhankelijk te zijn van een te klein aantal opdrachtgevers en een te weinig diverse opdrachtportefeuille, zodat UW haar kerntaken kan blijven uitvoeren op het niveau dat van ons verwacht mag worden.

We hebben de strategische keuze gemaakt om sales geen onderdeel van onze operatie te laten zijn maar sales een centrale plek in de organisatie te geven. We hebben onze salesmethodiek bepaald en professionals aangetrokken. De professionaliteit van onze klantbenadering hebben we laten groeien. Het doel is om een evenwichtige klantenportefeuille op te bouwen.

WAAR KOMEN WE VANDAAN EN WAAR STAAN WE NU?

Daarom hebben we vooral gefocust op het tot stand brengen van leerwerktrajecten. Deze moeten in potentie kunnen leiden tot een vorm van kwalificatie voor een inwoner die erkenning geeft op de arbeidsmarkt. Samen met het mbo en met werkgevers werken we aan leertrajecten die voor inwoners zonder enige vorm van vooropleiding te doorlopen zijn en uiteindelijk kunnen leiden tot een reguliere baan. Zo kennen we intussen een leerwerktraject logistiek, catering en ICT, in samenwerking met partners.

2.4.1 WAAR STAAN WE NU IN HET SPREIDEN VAN BEDRIJFSRISICO'S?

Het spreiden van de bedrijfsrisico's was een belangrijk aandachtspunt in het huidige ondernemingsplan. De aanpak van de afgelopen jaren heeft ertoe geleid dat dit aandachtspunt op dit moment niet meer de hoogste prioriteit heeft. Uiteraard blijven wij alert op nieuwe risico's op dit onderdeel.

De leerwerktrajecten zijn in een aantal kansrijke beroepen ontsloten. Het is de wens om deze in de nieuwe planperiode uit te breiden naar alle kansrijke beroepen in onze arbeidsmarktregio.

2.5 AANSTURING EN VERANTWOORDING VAN UW VERBETEREN

Als we willen laten zien wat we doen moeten we de informatie kunnen leveren en deze moet kloppen. Dat is een basisvoorwaarde voor iedere organisatie. In de afgelopen periode hebben we de volgende resultaten behaald:

- De kwaliteit en tijdigheid van de toeleiding van onze verantwoording richting onze toezichthouders (Raad van Commissarissen, Audit Commissie, Aandeelhouder) is verbeterd door de aansluiting begroting- maandrapportage- kwartaalrapportage-halfjaarprognoses en jaarrekening verder te standaardiseren.
- We hebben de interne P&C cyclus aangepast.
- We hebben het interne ICT-landschap en applicatiebeheer nader gestandaardiseerd en vereenvoudigd.
- We hebben applicatiebeheer opnieuw ingericht en belegd in de organisatiestructuur.
- We maken steeds meer zichtbaar wat de resultaten zijn van onze inspanningen door niet alleen financieel te rapporteren maar vooral ook een sociaal- en beleidsmatig jaarverslag te presenteren.

2.5.1 WAAR STAAN WE NU IN HET VERBETEREN VAN AANSTURING EN VERANTWOORDING?

De aansturing van UW is in de achterliggende periode als gevolg van de uitgevoerde activiteiten verbeterd. Tegelijkertijd constateren wij dat de verantwoordingscyclus nog een verdere verbetering behoeft. Ons nieuwe ERP systeem is ingericht op het vastleggen van de wenselijke informatie. In het nieuwe ondernemingsplan gaan wij intensief aan de slag met tijdige en waarde toevoegende rapportages.

2.6 EFFECTEN VAN DE CORONAPANDEMIE

Corona kwam en heeft vanaf 2020 ook de bedrijfsvoering en de strategische sturing van UW gedomineerd, naast het enorme effect dat corona heeft op de medewerkers en stakeholders van UW.

Het effect van corona op UW is zeer groot. Onze medewerkers behoren vaak tot kwetsbare doelgroepen die in de beginperiode van corona niet meer mochten komen en daardoor hun vastigheid en stabiliteit verloren. UW heeft het gered om gedurende 2020 en 2021 haar deuren voor iedere medewerker die tot werken in staat was open te kunnen houden. Door al direct na de afkondiging van de landelijke lockdown in maart 2020 UW volledig 'corona-proof' in te richten, kon iedereen die dat volgens de richtlijnen wel mocht, aan het werk blijven bij UW. Zo kregen we al snel zicht op wat wel en niet werkte. Een virusuitbraak op grote schaal hebben we nog steeds kunnen voorkomen. Na de komst van de maatregelen die werken weer mogelijk maakten voor grotere groepen, kon UW zich gaan herstellen maar corona is niet weg en dus de continue zorg ook niet. Dat maakt dat we onze bedrijfsvoering volledig op corona hebben ingericht en ons beleid volledig corona-proof hebben gemaakt.

We hebben ervaren dat samenwerken meer dan ooit nodig is om hetzelfde te kunnen blijven bieden en bovendien meer te kunnen doen voor doelgroepen die dat nodig hebben.

2.7 SAMENVATTEND

Aan het einde van het Ondernemingsplan 2018-2022 kunnen we concluderen dat er nu een ander UW staat dan aan het begin van dit ondernemingsplan. UW opent zich meer naar buiten en richt zich meer en meer op de bijdrage aan de gezamenlijke opgave in Utrecht. Steeds meer worden we gevonden door inwoners, bedrijven, partners die met UW willen samenwerken. UW ontvangt veel belangstelling vanuit de landelijke en lokale politiek waarbij steeds opnieuw de transitie van traditioneel productiebedrijf naar modern sociaal ontwikkelbedrijf wordt genoemd als een voorbeeld van hoe de sector sociale werkvoorziening in een veranderde rol kan bijdragen aan de doelstellingen uit de Participatiewet.

Het is mooi dat de aanpak om leerwerktrajecten in kansrijke beroepen te ontsluiten met partners een kansrijke propositie is. Dit willen we behouden en samen met onze partners uitbreiden naar zoveel mogelijk kansrijke beroepen waarbij rekening wordt gehouden met de wensen en mogelijkheden van de inwoner.

De verbeterde samenwerking met de afdeling Werk en Inkomen van de gemeente Utrecht heeft ertoe geleid dat we gezamenlijk aan de slag gaan met onze droom om alle inwoners die willen werken, kunnen werken en het zelfstandig niet lukt aan de slag te helpen op bij voorkeur de reguliere arbeidsmarkt. Onder de werktitel basecamp gaat dit leiden tot succes voor de deelnemer, voor het reguliere bedrijf/instelling en voor de arbeidsmarktregio.

Tegelijkertijd is er nog werk in uitvoering. We zijn nog niet de excellente uitvoeringsorganisatie die we willen zijn. We willen in de nieuwe planperiode deze uitdaging in transitiepoor één met voorrang oppakken. Daarbij willen wij betere resultaten behalen zowel op arbeidsmarktsucces alsook op rendement. Wij willen dit opnemen in tijdige en waarde toevoegende (management)rapportages.

3



WAT ZIJN DE ONTWIKKELINGEN?

3.1 EEN ZEER KRAPPE ARBEIDSMARKT MIDDEN-UTRECHT

Het personeelstekort in Nederland is groot. De arbeidsmarktregio Midden-Utrecht wordt hierbij geduid als zeer krap. Er zijn meer dan 30.000 geregistreerde openstaande vacatures. Ook zien we een ambiguiteit. Er zijn in de arbeidsmarktregio Midden-Utrecht ook meer dan 40.000 inwoners geregistreerd zonder dienstverband.

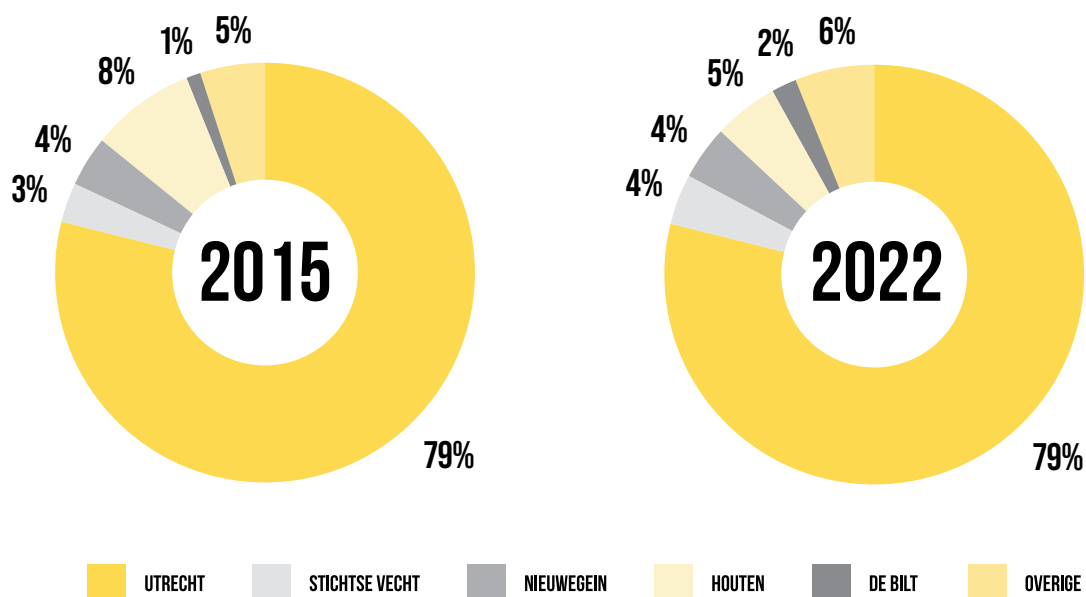
3.2 PROGNOSE INSTROOM EN UITSTROOM DOELGROEPEN VRAAGT AANDACHT

Het ministerie van SZW heeft een prognose gemaakt van de ontwikkeling van doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In de navolgende paragrafen gaan we in op achtereenvolgens de ontwikkelingen in de doelgroep Wsw, en de 'nieuwe' doelgroep Participatiewet waaronder is opgenomen nieuw beschermt en de banenafpraak.

3.2.1 UITSTROOM WSW

Een vertaling van de meest recente circulaire maakt zichtbaar dat de omvang van de Wsw populatie bij UW daalt van 506 fte in 2020 naar 395 fte in 2026. Dat betekent dat na 8 jaar Participatiewet de omvang van de Wsw doelgroep met meer dan 50% is afgenomen.

De daling van het Wsw bestand is nagenoeg gelijkmatig verdeeld over alle aanleverende gemeenten.



Figuur 1 Samenstelling Wsw bestand in 2015 en 2022 naar woonplaats in procenten

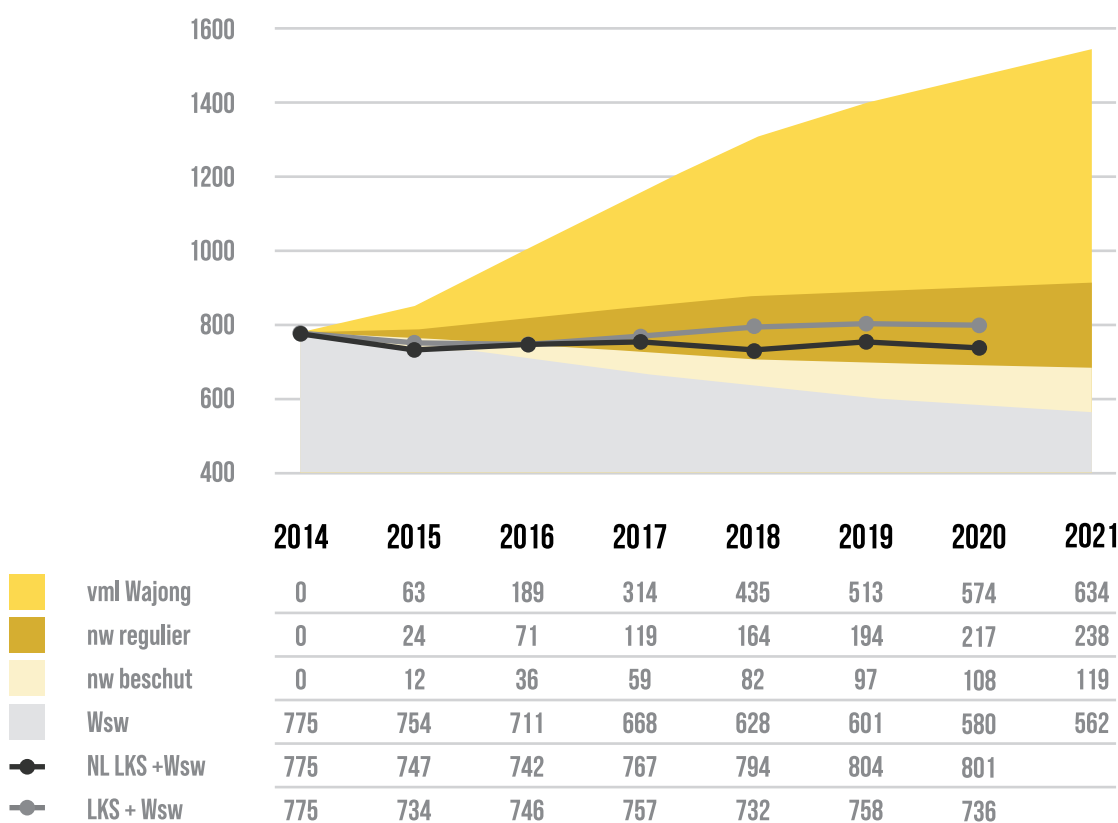
WAT ZIJN DE ONTWIKKELINGEN?

De snelle uitstroom hangt samen met de spelregels die vanuit het Rijk regelmatig zijn gewijzigd. In eerste instantie was een landelijke uitstroom van de Wsw doelgroep te verwachten van 3 a 4% per jaar. De huidige prognoses berekenen een landelijke uitstroom die oploopt van 5 tot 7% de komende jaren. Dit komt onder andere door het temporiseren van de verhoging van de pensioenleeftijd. Daarnaast bieden incidentele regelgeving als RvU (vervroegde uittreding) de mogelijkheid aan Wsw-medewerkers om eerder met pensioen te gaan.

Een bijkomend zorgpunt is het landelijk oplopende ziekteverzuim en de uitstroom naar een andere uitkering. Voor de steeds ouder wordende Wsw populatie is het moeilijk om de hogere pensioenleeftijd daadwerkelijk te bereiken. Dit blijkt uit de landelijke uitstroomcijfers naar ziekte en andere uitkering.

3.2.2 ONTWIKKELING DOELGROEPEN PARTICIPATIEWET

In de onderstaande figuur is weergegeven wat de verwachting was van de ontwikkeling van de verschillende doelgroepen na 1 januari 2015 voor de gemeente Utrecht. In de vorenstaande paragraaf zijn we ingegaan op de daling van de doelgroep Wsw. Berenschot heeft in opdracht van UW en de gemeente Utrecht in kaart gebracht hoe deze landelijke ontwikkelingen zich tot Utrecht verhouden (figuur 2).



Figuur 2 Ontwikkeling doelgroepen Participatiewet gemeente Utrecht

UW heeft tot 1 januari 2015 voornamelijk gewerkt met de doelgroep Wsw. Onder nieuwe doelgroepen voor UW wordt in dit ondernemingsplan bedoeld de hierboven opgenomen doelgroepen (voormalig) Wajong, begeleiding regulier en nieuw beschut.

3.2.2.1 ONTWIKKELING NIEUW BESCHUT

Nieuw beschut werk is als instrument in de Participatiewet opgenomen vanuit het oogpunt dat er altijd een groep inwoners is die wel kan werken, maar uitsluitend in een beschutte omgeving. Het gaat hierbij om inwoners die een dusdanige mate van begeleiding en/of aanpassing(en) van het werk nodig hebben, dat dit niet van een reguliere werkgever kan worden verwacht. Sinds 1 januari 2017 biedt een gemeente beschut werk aan.

Voor de start van dit ondernemingsplan bedraagt de taakstelling op beschut werk voor de gemeente Utrecht 136 plekken, binnen de arbeidsmarktregio Midden-Utrecht bedraagt de totale taakstelling 312 plekken. De laatst bekende cijfers van 1 juli 2022 die aangeven dat het aantal gerealiseerde plekken in de arbeidsmarktregio 177 plekken is, waardoor circa 57% van de taakstelling is gerealiseerd.

UW biedt beschutte werkplekken en investeert in uitbreiding van het aantal en soort beschutte werkplekken. De gemeente Utrecht geeft in het coalitieakkoord 2022-2026 aan dat ingezet gaat worden op het behalen van de gestelde doelen voor beschut werk voor de gemeente Utrecht. Samen met de afdeling Werk en Inkomen werken wij aan het bereiken van deze ambitie.

3.2.2.2 ONTWIKKELING BANENAFSPRAAK

Een tweede belangrijke categorie is de ontwikkeling van de banenafpraak (vml Wajong en Nw regulier in figuur 2). Per 1 juli 2022 zijn in de arbeidsmarktregio Midden-Utrecht 8.775 inwoners opgenomen in de doelgroep banenafpraak. Van deze inwoners hebben 4.581 inwoners een baan (47%). Landelijk worden doelstellingen vastgesteld voor het aantal inwoners in banen. Voor het jaar 2022 is de doelstelling voor de arbeidsmarktregio Midden-Utrecht gezet op 8.037 (realisatie van 57%). Het coalitieakkoord van de gemeente Utrecht geeft aan dat de gemeente zich in zal zetten voor inwoners in de banenafpraak. Ook hier werken wij met de afdeling Werk en Inkomen samen aan het bereiken van de ambitie voor de gemeente Utrecht.

3.2.3 INSTROOM PARTICIPATIEWET

Bij de start van de Participatiewet bedroeg de omvang van de doelgroep bij UW 859 FTE. In figuur 3 is de uitstroom van de Wsw populatie en de instroom van de nieuwe doelgroep weergegeven, waarbij op basis van de ontwikkelingen van de afgelopen jaren een prognose wordt gegeven voor de komende jaren.

	Ultimo 2022	Gemiddeld				Ultimo 2027
	2023	2024	2025	2026	2027	
Fte's Wsw	506	490	462	431	395	377
Fte's P-wet	133	149	177	208	244	262
Totaal doelgroep	639	639	639	639	639	639

Figuur 3 Prognose omvang UW op basis van trends uitstroom Wsw en instroom Participatiewet

WAT ZIJN DE ONTWIKKELINGEN?

Deze prognose laat zien dat het door de instroom van de doelgroep Participatiewet mogelijk is om de uitstroom van de Wsw doelgroep te compenseren. De verwachting in het gekozen scenario is dat de totale omvang van de gecombineerde doelgroep in de komende jaren stabiel blijft op 639 FTE.

Het is onze droom om alle inwoners die willen werken, kunnen werken en het zelfstandig niet lukt om passend werk te bieden. Wij geloven dat werken werkt. Werken is in onze visie een oplossing voor uitdagingen in de leefgebieden van de inwoner.

In de navolgende paragrafen geven wij de ontwikkelingen op werk en de leefgebieden van de inwoner weer.

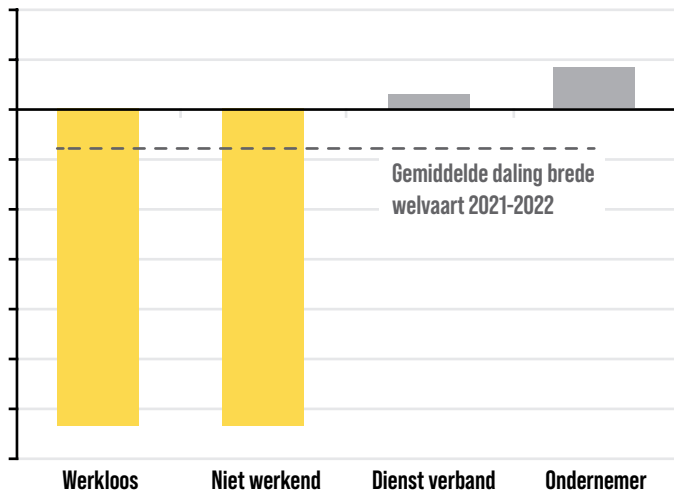
3.3 WERK IS EEN BELANGRIJKE STAP NAAR BREDE WELVAART

De Rabobank doet middels RaboResearch met de Universiteit Utrecht een aantal jaren onderzoek naar de brede welvaart. Bij brede welvaart gaat het volgens de Rabobank naast inkomen om baan zekerheid, milieu, veiligheid, subjectief welzijn, maatschappelijke betrokkenheid, balans tussen werk en privé, sociale contacten, huisvesting en persoonlijke ontwikkeling (figuur 4).



Figuur 4 Onderzoek brede welvaart

Uit het laatste onderzoek blijkt dat de brede welvaart daalt. Maar deze daling is niet gelijk voor iedereen. Uit figuur 5 blijkt dat de daling in de brede welvaart zich vooral voordoet onder niet-werkende en inwoners die werkloos zijn.



Figuur 5 Ontwikkeling brede welvaart per groep

Bovenstaande figuur versterkt onze slogan ‘werken werkt’. Het is mede om deze reden onze inzet om iemand zo snel als mogelijk een arbeidsovereenkomst aan te bieden. Hierbij werken wij met het concept van ‘open hiring’ (als je wilt werken, kun je meteen beginnen en ga je aan de slag).

De mate van participatie voor iedereen heeft brede maatschappelijke gevolgen.

3.4 MEER WERKENDE INWONERS HEEFT MAATSCHAPPELIJKE WAARDE

Als meer inwoners – die nu een uitkering hebben – werken, ontstaat maatschappelijke waarde. Kosten in het brede sociale domein dalen, terwijl overheidsinkomsten toenemen. De bijdrage aan de economie groeit. Schematisch is dit als volgt weer te geven (uit de propositie basisbaan G4).



Figuur 6 Meer werkende inwoners heeft maatschappelijke waarde

3.5 WERK IS DE BESTE ZORG

In het najaar van 2021 hebben de ADSU partijen (waaronder UW) een convenant getekend met de titel 'werk is de beste zorg'. Ook de komende vier jaar kunnen 20.000 Utrechters rekenen op begeleiding bij het vinden van een activiteit of een passende werkplek. Met als uitgangspunt 'Werk is de beste zorg' hebben 13 zorgorganisaties, de gemeente Utrecht en het UWV Werkbedrijf deze samenwerking bekrachtigd. Samen zetten zij zich in het samenwerkingsverband 'Aan de slag in Utrecht' (ADSU) in voor inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt in de stad Utrecht.

3.6 DE UTRECHTSE INCLUSIE COALITIE GAAT VOOR EEN INCLUSIEVE STAD

Als meer inwoners – die nu een uitkering hebben – werken, ontstaat maatschappelijke waarde. Kosten in het brede sociale domein dalen, terwijl overheidsinkomsten toenemen. De bijdrage aan de economie groeit. Schematisch is dit als volgt weer te geven (uit de propositie basisbaan G4).

De Utrechtse Inclusie Coalitie is ontstaan op initiatief van impact030 – het Utrechtse ecosysteem van impactondernemers. De coalitie is een partnerschap tussen ontwikkel – en opleidingsbedrijven, het reguliere bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, de gemeente Utrecht en kennisinstellingen in Utrecht. Het doel van de coalitie is ervoor zorgen dat er binnen de regio Utrecht nauw wordt samengewerkt tussen alle organisaties die een rol spelen bij de begeleiding van iemand zonder werk tot deelname op de arbeidsmarkt. Alle procedures zijn daarbij gericht zijn op het zo goed mogelijk begeleiden van de inwoner.



Figuur 7 Doelstelling en deelnemers Utrechtse Inclusie Coalitie

3.7 SAMENVATTEND

Wij geloven dat het hebben van werk een belangrijke stap voor de inwoner is naar het verbeteren van de brede welvaart. Ook weten we dat meer werkende inwoners een belangrijke maatschappelijke waarde heeft. Daarom zetten wij ons in om voor alle inwoners die willen werken, kunnen werken en het zelfstandig niet lukt passend werk te organiseren. Onze organisatie aangevuld met onze netwerkpartners is ingericht om zoveel mogelijk inwoners passend werk te bieden. UW richt zich hierbij in een steeds hogere mate op de doelgroep nieuw beschut werk en de banenafpraak.

In de planperiode van dit ondernemingsplan houden we rekening met een uitstroom van Wsw-medewerkers van tussen de vijf tot zeven procent. Dat betekent een daling van 506 FTE medewerkers eind 2022 naar 377 FTE medewerkers aan het einde van 2026. Het is een gezamenlijk doel van de afdeling Werk en Inkomen en UW om de daling van het aantal Wsw medewerkers op te vangen door instroom van nieuwe medewerkers uit de Participatiewet. Het is de wens van het college van B&W van de gemeente Utrecht om de taakstelling voor beschut werken in de planperiode te gaan realiseren. Ook wil het college van B&W zich inzetten voor de inwoners in de banenafpraak. Deze twee doelgroepen zullen in de planperiode toenemen tot minimaal het niveau van de daling van het aantal Wsw medewerkers.

In het navolgende hoofdstuk gaan wij in op ons plan hiertoe.

4



DIT IS HET PLAN

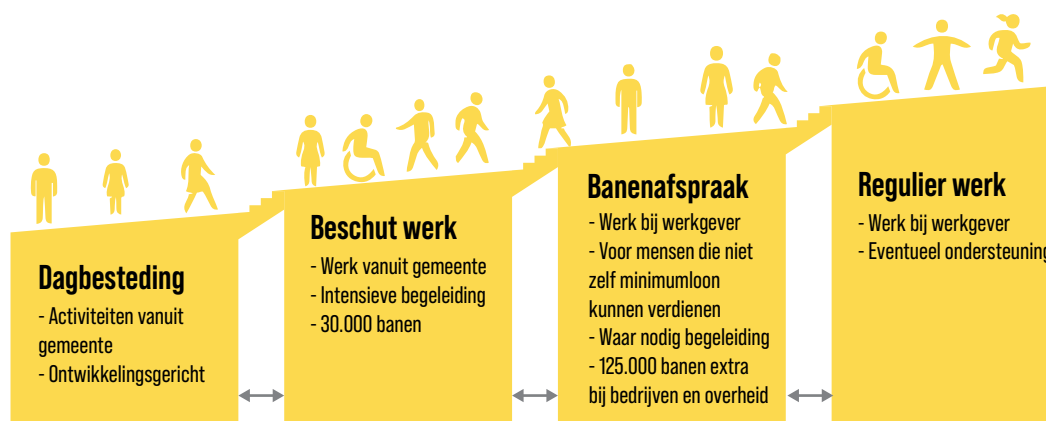
Het is de propositie van UW om passend werk te organiseren. Wij weten dat de inwoners die nu nog geregistreerd staan als werkzoekende meer en intensievere begeleiding nodig hebben naar passend werk. Ook zien wij dat bedrijven en instellingen nog steeds op zoek zijn naar het multi-talent. De ruimte tussen vraag en aanbod is in de afgelopen jaren gegroeid. UW heeft daarom haar organisatie aangepast om de brug te slaan tussen vraag en aanbod.

4.1 DE INWONER CENTRAAL

Samen met de inwoner maken we een individueel, op maat gesneden plan hoe passend werk voor de inwoner eruitziet. Wij sluiten aan bij de mogelijkheden van de inwoner en de kansen op de arbeidsmarkt. De inwoner staat centraal en heeft de eigen regie. Wij omarmen de visie van Werk en Inkomen: Utrechters voor Utrechters, zodat een uitkering niet meer nodig is, waarbij wij samenwerken aan één inwoner, één plan van aanpak.

4.2 PASSEND WERK

We willen het overstappen tussen regelingen (dagbesteding, beschut werk, banenafspraken en regulier werk) makkelijker maken. Onze doelstelling operationaliseren we door samen met de ADSU-partijen en de afdeling WMO van de gemeente Utrecht te sturen op het samen wegnemen van belemmeringen en perverse prikkels. Waar mogelijk regulier (eventueel met begeleiding van UW) en waar nodig in dagbesteding, beschut werk of via een de banenafspraken. De onderstaande figuur vanuit het Breed Offensief geeft dit mechanisme schematisch weer.



Overstappen tussen regelingen wordt makkelijker

Figuur 8 Breed offensief

4.3 INZET VAN LEERWERKTRAJECTEN VOOR PASSEND WERK

Passend werk organiseren wij in leerwerktrajecten. Een leerwerktraject is een optimaal samengestelde individuele planmatige combinatie van ontwikkelen in werken en leren door:

- voldoende adequate passende begeleiding
- ontwikkelen van werknemersvaardigheden
- ontwikkelen van vakvaardigheden
- vakgerichte opleiding en training

De leerwerktrajecten van UW duren zo kort als mogelijk en zo lang als noodzakelijk met een plaatsing op bij voorkeur de reguliere arbeidsmarkt. De partners van de leerwerktrajecten van UW zijn daarom altijd een noodzakelijke combinatie van:

- de individuele, op maat samengestelde ontwikkeling van de inwoner;
- werkmatchers/consulenten van verwijzers naar UW
- ontwikkelcoach van UW
- jobcoach
- onderwijsinstellingen
- regulier bedrijf of instelling (reguliere arbeidsmarkt)

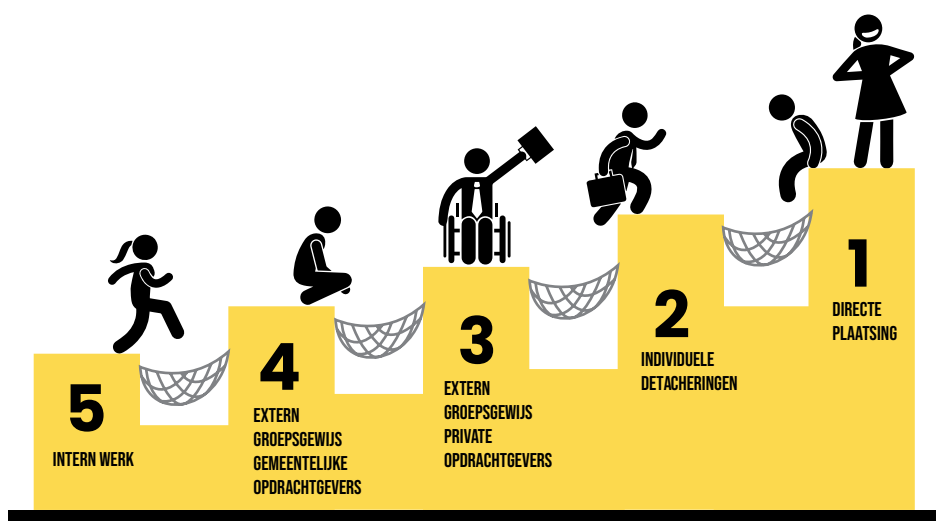
Samen werken we dus aan het inrichten van passend werk. In bijlage II hebben we een voorbeeld opgenomen van een klantreis binnen een leerwerktraject.

4.4 ALTIJD EEN VEILIGE HAVEN

De inwoner staat centraal en heeft behoefte aan een veilige werkomgeving. UW biedt al meer dan 50 jaar een veilige werkruimte voor medewerkers die aangewezen zijn op beschut werk. UW blijft investeren in beschut werk. Het is onze verwachting dat de komende jaren het aantal beschutte werkplekken uitgebreid zal gaan worden. In de planningsperiode van dit ondernemingsplan werken wij aan zowel een uitbreiding van het aantal beschutte werkplekken alsook aan het soort werk.

Wij bieden niet alleen een veilige werkomgeving voor de medewerkers in beschut werk maar voor alle medewerkers. Wij willen het mogelijk maken om een veilige haven te creëren voor eenieder. Er is een grote behoefte aan een veilige stabiele haven waartoe altijd kan worden teruggekeerd. Onder de werktitel basecamp breiden wij het gedachtegoed van de veilige haven uit onder regie van Werk en Inkomen van de gemeente Utrecht en in samenwerking met de partners in de Utrechtse Inclusie Coalitie.

Het basecamp dient drie doelen. Het is als eerste de uniforme aanpak en toegang tot alle ontwikkelmogelijkheden in passend werk binnen de arbeidsmarktregio. Het basecamp is in de tweede plaats een springplank naar de volgende stap in de ontwikkeling naar werk (werkkladder figuur 9) en tenslotte is het basecamp een vangnet. Een vangnet voor de medewerker naar ander passend werk.



Figuur 9 Stappen op de werkladder

4.5 SCENARIO'S DOORONTWIKKELING

Gemeenten hebben verschillende keuzes gemaakt ten aanzien van het sw-bedrijf. De gemaakte keuzes worden nog regelmatig bijgesteld. Dat komt doordat gemeenten steeds beter inzicht krijgen in de organisatievormen die het beste past bij hun wensen en mogelijkheden en doordat de Participatiewet permanent gepaard gaat met veranderingen in de omvang en de samenstelling van de doelgroep en de omvang van de beschikbare budgetten.

In opdracht van UW en de gemeente Utrecht heeft Berenschot een analyse gemaakt van mogelijke ontwikkelrichtingen van UW. Eén van de adviezen van Berenschot was het om de huidige aanpak van UW met de daarbij behorende structuur te handhaven en de vrijkomende ruimte als gevolg van de uitstroom uit de Wsw in te vullen met nieuwe doelgroepen. Dit advies is door de gemeente Utrecht overgenomen met de nadrukkelijke wens het tweede advies van Berenschot ook over te nemen daarbij werkende aan de situatie dat Werk en Inkomen en UW meer bij elkaar gebracht gaan worden en dan meer als één gezicht naar de arbeidsmarkt getreden zal gaan worden (basecamp gedachte). Deze gemaakte keuze bepaalt de keuze voor de doorontwikkeling van UW op hoofdlijnen. In afstemming met de gemeente Utrecht kiezen we in dit ondernemingsplan voor de volgende ontwikkelstrategie.

4.6 ONTWIKKELSTRATEGIE

UW heeft de afgelopen jaren een omslag gemaakt waar we trots op zijn. We zijn zuinig op de opgebouwde infrastructuur, kennis, ervaring, relaties en netwerk. Tegelijk willen we doorbouwen aan de toekomst. Dat doen we in twee transitiesporen:

Ten eerste willen wij de interne organisatie van UW verder versterken in de richting van een excellente uitvoeringsorganisatie. Dat maakt dat we kiezen voor het op orde brengen van de basis, om daarna stapsgewijs op het volgende plateau de groei maken naar die excellente uitvoeringsorganisatie.

En tegelijkertijd blijven wij investeren in spoor twee, de realisatie van het sociale ecosysteem in de arbeidsmarktregio. In de afgelopen jaren heeft UW geëxperimenteerd met alliantie management. Wij hebben ervaren dat samenwerken werkt. Samenwerking gaat evenwel niet vanzelf. UW wil de organisatie zijn waardoor de samenwerking gaat vloeien.

In de navolgende hoofdstukken werken wij onze transitiesporen verder uit:

- Transitie spoor 1A: UW basis op orde (hoofdstuk 5)
- Transitie spoor 1B: Groei naar een excellente uitvoeringsorganisatie (hoofdstuk 6)
- Transitie spoor 2: Realisatie van het sociale ecosysteem in de arbeidsmarktregio (hoofdstuk 7)

5



UW BASIS OP ORDE

5.1 OPGAVE

Bij het voortzetten van de huidige situatie zal het resultaat van UW in 2023 uitkomen op een verlies van € 2 mln. oplopend naar een verlies van € 3 mln. in 2026. Dit is een situatie die wij willen vermijden. Om een goed inzicht te krijgen of deze verliessituatie omgebogen kan gaan worden naar positieve financiële resultaten hebben wij in de zomer van 2022 een specifiek en diepgaand onderzoek ingesteld naar de oorzaken van dit negatieve resultaat. De krimp van de UW organisatie heeft zeer sterke negatieve financiële effecten. In handelingsperspectief 5.2.1 geven wij aan welke acties wij in hebben gezet om dit om te buigen.

Een tweede oorzaak is dat onze organisatie haar bedrijfsvoering strakker kan organiseren. In de handelingsperspectieven 5.2.2 tot en met 5.2.5 geven wij de acties op deze verbeterinitiatieven weer. Er ligt een gedetailleerd implementatieplan ten grondslag aan deze verbeterinitiatieven. Op een projectmatige wijze zijn we in 2022 aan de slag gegaan met de implementatie.

De financiële uitkomsten van de acties hebben wij in een samenvattende vorm opgenomen in figuur 10.

	2023	2024	2025	2026
Resultaat excl. acties (afgerond)	-2.000.000	-2.200.000	-2.300.000	-2.900.000
Begeleidingsvergoeding NBW		70.000	150.000	225.000
Herzien resultaat excl. advies	-2.000.000	-2.130.000	-2.150.000	-2.675.000
Actie 1: Marktconforme tarieven	50.000	230.000	250.000	350.000
Actie 2: Ziekteverzuim naar norm	150.000	200.000	300.000	300.000
Actie 3: Overhead + ziekteverzuim NRG naar de norm	200.000	300.000	650.000	750.000
Actie 4: LKS naar norm 50%	250.000	400.000	600.000	750.000
Tussenresultaat op de acties	-1.350.000	-1.000.000	-350.000	-500.000
Extra maatregelen/aanpassingen				
Risicobudget	200.000	200.000	200.000	200.000
Wsw subsidie (ophogen to macrobudget)	600.000	600.000	400.000	350.000
Structurele besparing ICT	200.000	200.000	200.000	200.000
Resultaat Ondernemingsplan	-350.000	-	450.000	250.000

Figuur 10 Ombuigen van het negatieve resultaat

5.2 HANDELINGSPERSPECTIEF

Het borgen van UW basis op orde doen we vanuit een handelingsperspectief, bestaande uit de volgende verbeterinitiatieven:

1. Organiseren van instroom
2. Marktconforme tarieven
3. Ziekteverzuim naar de norm
4. Overhead naar de norm
5. Loonkostensubsidie in lijn met werkelijk gerealiseerde loonwaarde
6. (Nieuwe) huisvesting

5.2.1 ORGANISEREN VAN INSTROOM

Een van de grootste uitdagingen waar we als organisatie de afgelopen jaren mee te maken hebben gehad is het zorgdragen voor een voldoende vervanging van de uitstromende Wsw medewerker. Het is tot op heden (vanaf de start van de Participatiewet) nog niet gelukt om de uitstroom van de Wsw medewerker te vervangen door medewerkers vanuit andere doelgroepen. Dit is een belangrijke belemmering geweest voor een duurzaam gezond UW.

Om binnen de kaders van de huidige infrastructuur een financieel gezonde organisatie te zijn, is het van belang dat de versnelde uitstroom vanuit de Wsw wordt gecompenseerd door nieuwe instroom vanuit de Participatiewet. De uitstroom uit de Wsw verwachten wij in de komende jaren op gemiddeld 32 FTE (banen) per jaar. Dat zijn ongeveer 40 inwoners.

Gekozen is het scenario van substitutie van uitstroom Wsw door instroom Participatiewet. Dat betekent dat wij voor de komende jaren verwachten dat de instroom Participatiewet gemiddeld 32 FTE (banen) per jaar zal zijn, gelijkmatig over het jaar, dat zijn circa 40 inwoners, gemiddeld 3 FTE per maand (naar boven afgerond).

Het belangrijk dat in ieder geval Werk en Inkomen heeft aangegeven zich hard te willen maken om deze aantallen bij en namens UW te plaatsen in de ontwikkelbanen.

5.2.1.1 BASECAMP ALS GAMECHANGER VOOR REALISATIE INSTROOM

UW en Werk en Inkomen realiseren zich dat een sterk partnership tussen beiden nodig is om de genoemde instroom te realiseren. Op alle niveaus van de organisatie moet dit partnership tot uiting komen. Dit vertaalt zich in een intensieve integrale samenwerking. Een samenwerking waarbij beide organisaties hun verantwoordelijkheid nemen om de gezamenlijke dienstverlening zo te positioneren en vorm te geven waardoor voldoende inwoners als vanzelfsprekend kiezen voor UW. Door op die manier de inwoner centraal te stellen en de regie bij de inwoner te laten, wordt naadloos aangesloten op de gezamenlijke visie. Dit kunnen we naar ons beider inzicht alleen bereiken doordat we in elkaars keuken meekijken en meewerken.

Om het zowel voor inwoners als voor professionals zo eenvoudig mogelijk te maken hebben we de ambitie om één toegangspoort te creëren. Dit is bedoeld voor inwoners die willen ontdekken welke mogelijkheden zij hebben t.a.v. werk, en daar (intensieve) begeleiding bij nodig hebben. Deze poort noemen we "basecamp". UW zorgt daarbij voor een passend vervolg aanbod, (sociaal) ondernemers (inclusieve coalitie) zijn daarbij dicht tegen dit aanbod georganiseerd, of in dit aanbod verweven. Het doel daarbij is dat inwoners optimale kansen- en keuzes hebben om door te stromen naar regulier werk.

5.2.1.2 WERKFIT TRAJECTEN SLUITEN AAN BIJ DE ACTUELE BEHOEFTE

Bij een belangrijk aantal inwoners is nog geen sprake van voldoende arbeidsvermogen. Onder de combinatiennaam van werffit trajecten zijn er in de regio diverse aanpakken beschikbaar om het aanwezige arbeidsvermogen van de inwoner te ontwikkelen tot het niveau dat de inwoner werffit is.

UW BASIS OP ORDE

De afdeling Werk en Inkomen heeft zich hard gemaakt om jaarlijks 200 inwoners van de gemeente Utrecht aan te melden voor re-integratietrajecten gericht op het werkfit maken van de inwoner. De instrumenten die Werk en Inkomen en UW daar in 2022 voor gebruiken zoals Maatwerk, Urenopbouw, Voortraject Nieuw Beschut en Alleenstaande ouders zullen door UW samen met Werk en Inkomen doorontwikkeld worden zodat een nog groter aandeel van deze trajecten leiden tot een succesvolle duurzame plaatsing op - bij voorkeur - de reguliere arbeidsmarkt. Hierbij wordt nadrukkelijk ook het aanbod meegenomen van de diverse aanbieders van de Utrechtse Inclusie Coalitie.

5.2.1.3 BASECAMP AANPAK TOEPASSEN IN DE ARBEIDSMARKTREGIO

Het uitontwikkelde concept van de basecamp gedachte willen we beschikbaar stellen in de arbeidsmarktregio. Deze uitwerking sluit aan bij de bestuursopdracht voor de arbeidsmarktregio Midden-Utrecht waarbij gestreefd wordt naar een krachtige, inclusieve en sociale arbeidsmarktregio.

Met deze aanpak bereiken we ook dat andere belangrijke organisaties zoals het UWV, ADSU organisaties en andere gemeenten mogelijkheden zien om de gecombineerde aanpak in te zetten. In dit ondernemingsplan is -voorzichtigheidshalve - met deze aanvullende instroommogelijkheden nog geen rekening gehouden. Dat staat niet in de weg dat wij deze organisaties blijven benaderen om hen te ondersteunen in het succesvol en duurzaam ontwikkelen en plaatsen.

5.2.1.4 WERK EN INKOMEN EN UW WERKEN AAN DE REALISATIE VAN BASISBANEN

Wij houden in dit ondernemingsplan nog geen rekening met de mogelijk positieve aanvullende instroom voor de door de gemeente Utrecht gewenste basisbanen. De gemeente Utrecht realiseert basisbanen voor Utrechters met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Dit draagt op twee manieren bij: het werk voegt maatschappelijke waarde toe en inwoners met een grote afstand tot de arbeidsmarkt worden aan passend werk geholpen. Het plan van aanpak voor de realisatie van basisbanen zal begin 2023 gepresenteerd worden door de gemeente Utrecht. We zien als UW mogelijkheden om de gemeente Utrecht te ondersteunen in haar ambitie om basisbanen te creëren.

5.2.1.5 CONTINUÏTEIT VAN ONZE BEDRIJFSVOERING BORGEN (VASTE BANEN)

Om de infrastructuur van UW op peil te houden waardoor wij inwoners actief op de arbeidsmarkt kunnen krijgen en om de huidige contractuele verplichtingen naar onze huidige opdrachtgevers na te komen is een jaarlijkse instroom van 40 inwoners Participatiewet noodzakelijk. Dit zijn in onze visie medewerkers die ook een contract voor onbepaalde tijd bij UW moeten kunnen ontvangen.

Daarenboven komt de opgave om de uitstroom van medewerkers naar de reguliere arbeidsmarkt op te vangen met nieuwe instroom. Wij hanteren daarbij in dit ondernemingsplan het uitgangspunt dat de uitstroom van de medewerker Participatiewet plaats kan vinden in het geval de nieuw ingestroomde medewerker Participatiewet de 'vrijgekomen' arbeidsplaats in kan vullen. Op deze wijze houden we de infrastructuur van UW op peil en ademen we mee op het ritme van de reguliere arbeidsmarkt.

5.2.1.6 VERSTERKEN VAN SAMENWERKING MET MATCHPLEIN

Werk en Inkomen ziet samen met UW kansen om de samenwerking met het Matchplein van de gemeente Utrecht te versterken. Werk en Inkomen heeft samen met UW een ambtelijke opdracht ontvangen om deze samenwerking nader uit te werken. Hierbij borduren wij voort op de uitwisseling van kennis en ervaringen die onderling al plaatsvindt. De gedachte is om te werken vanuit de hierboven benoemde basecamp gedachte. Het is onze verwachting dat deze nauwere samenwerking de doorstroomdoelstelling zal kunnen realiseren. Hierbij geven wij ook invulling aan advies twee uit het rapport van Berenschot.

5.2.1.7 DOELGROEPENONDERZOEK

In de arbeidsmarktregio Midden-Utrecht zien we genoeg onbenut potentieel: slechts een klein deel van de doelgroep in de context van de Participatiewet wordt op dit moment (bij of namens UW) geplaatst. Om te onderzoeken of en hoe UW van meerwaarde kan zijn voor een grotere groep werkzoekenden, voeren we in samenwerking met de gemeente Utrecht een doelgroepenonderzoek uit. Daarbij maken we de afspraak dat uiterlijk in 2023 alle uitstroom vanuit de Wsw gecompenseerd wordt door nieuwe instroom vanuit de Participatiewet.

5.2.1.8 VERSTERKEN VAN SAMENWERKING REGIONALE SW-BEDRIJVEN

UW voert de Wet sociale werkvoorziening uit voor de gemeenten Utrecht en Houten. De trend van versnelde uitstroom en achterblijvende instroom is een fenomeen waar veel sw-bedrijven op dit moment mee te maken hebben. Een mogelijk antwoord op deze ontwikkeling is het versterken van de samenwerking tussen sw-bedrijven in de regio waarbij het delen van best working practices onderdeel kan zijn. Wat een individueel bedrijf wellicht niet lukt, kan een beter kans van slagen hebben in gezamenlijkheid. In 2023 wil UW samen met de collega sw-bedrijven Fermwerk, WerkwIJSS, Kansis en BIGA in de regio onderzoeken of en zo ja, in welke vorm het versterken van de samenwerking potentie heeft om meerwaarde te realiseren.

5.2.1.9 RISICOBEHEERSINGSMATREGELEN GERICHT OP HET ORGANISEREN VAN INSTROOM

Een van de grootste uitdagingen waar we als organisatie de afgelopen jaren mee te maken hebben gehad is het zorgdragen voor een voldoende vervanging van de uitstromende Wsw medewerker. Wij kenschetsen dit als het voornaamste risico.

In de vorenstaande paragrafen zijn interventies opgenomen die als gamechanger ingezet gaan worden. Dit zijn tevens risicobeperkende maatregelen. Het is van groot belang om het succes van deze interventies te volgen. Wij willen daarom op maandbasis de uitstroom en instroom volgen en monitoren. Daarbij maken wij een onderscheid in een incidentele en een structurele mismatch. Wij gaan op kwartaalbasis verslag doen van de beweging inclusief voorgestelde interventies.

Het risico van een onvoldoende vervanging van Wsw-medewerkers door medewerkers Participatiewet wordt samenvattend aangepakt door de volgende risicobeperkende maatregelen:

UW BASIS OP ORDE

1. Werk en Inkomen heeft aangegeven zich hard te willen maken om 32 FTE (banen) bij UW te plaatsen in ontwikkelbanen. Hiertoe wordt onder de werktitel basecamp samengewerkt tussen Werk en Inkomen en UW.
2. Werk en Inkomen heeft zich hard gemaakt om jaarlijks 200 inwoners aan te melden voor re-integratietrajecten gericht op het werkfit maken van de inwoner. Inwoners die werkfit zijn kunnen (door UW) geplaatst worden op – bij voorkeur - de reguliere arbeidsmarkt.
3. UWV, ADSU-organisaties, andere gemeenten en scholen voor speciaal voortgezet onderwijs in onze arbeidsmarktregio benaderen we om het gedachtegoed van één toegangspoort (“basecamp”) ook bij hen toe te passen.
4. Via het uitvoeren van een doelgroepenonderzoek onderzoeken wij de toegevoegde waarde van UW voor een mogelijk grotere groep werkzoekenden, waarna wij bij gebleken kansen deze groepen zullen benaderen.
5. In het geval de vorenstaande acties onvoldoende rendement opleveren hebben wij met Werk en Inkomen afgesproken om aanvullende acties te formuleren om de mogelijke (financiële) tekorten aan te pakken. We monitoren maandelijks de daadwerkelijke instroom en stemmen dit in de reguliere overleggen met Werk en Inkomen af. Daarnaast geven we dit in het kwartaaloverleg een vaste plek, waarbij we de ontwikkelingen mede bezien in het financiële beeld dat aan dit Ondernemingsplan ten grondslag ligt. Daarbij houden we rekening met de uitkomsten van de resultaten van de acties zoals verder opgenomen in de navolgende paragrafen in dit hoofdstuk. Een structurele mismatch tussen uitstroom en instroom zal leiden tot diepgaandere aanvullende interventies waarbij de bedrijfsvoering in balans wordt gebracht met de structureel lagere instroom.

5.2.2 TARIEVEN MARKTCONFORM

In 2021 heeft Berenschot een analyse/benchmark uitgevoerd met betrekking tot de tariefstelling van de afdeling Verpakken. Op basis van de benchmark is € 4,50 per uur het gemiddelde tarief dat gangbaar is binnen de sector. UW behaalt in 2022 ongeveer een tarief van € 4,-. UW zal in 2023 en 2024 door middel van nieuwe tariefafspraken en/of nieuwe werksoorten toegroeien naar dit marktconforme tarief van € 4,50.

Op basis van de realisatie in 2022 zijn de verkooptarieven bij het detacheren van medewerkers Participatie en Wajong onvoldoende kostendekkend. Op basis van het nieuwe bijgewerkte calculatiemodel binnen UW zal het verkooptarief per uur stijgen naar € 21,-. Op dit moment ligt dit gemiddelde op € 16,-.

5.2.2.1 SUBSTITUTIE NAAR MEER RENDABELE WERKSOORTEN

Wij hebben geconstateerd dat onze activiteiten in het onderdeel Verpakken in financiële zin onvoldoende bijdraagt aan het UW resultaat. In paragraaf 5.2.2 hebben wij opgenomen welke activiteiten we gaan ondernemen om het tarief meer marktconform te laten zijn. Aanvullend onderzoeken wij de mogelijkheden om de activiteiten die wij in het onderdeel Verpakken nu uitvoeren vervangen kunnen worden met activiteiten die – met behoud van de eis aan passend werk – beter bijdragen aan het financiële rendement.

Wij voeren op dit moment een pilot uit om montagewerkzaamheden, die nu door ons onderdeel Metaal worden uitgevoerd, over te brengen naar de afdeling Verpakken. Het monteren van carriers voor zonnepanelen is meervoudig montagewerk met een goede financiële marge. Door deze verplaatsing draagt de afdeling Verpakken ook bij aan één van de grote landelijk maatschappelijke thema's, de energietransitie. De eerste resultaten uit deze pilot zijn positief.

5.2.2.2 FLEXIBILITEIT EN VERLAGEN VAN FINANCIËLE RISICO'S DOOR VERHOGEN VAN DETACHERINGEN

Wij zien in de arbeidsmarktregio positieve bewegingen ontstaan in de richting van een meer inclusieve arbeidsmarkt. Dat betekent dat het mogelijk kan worden om meer medewerkers op passend werk te plaatsen bij steeds meer inclusieve bedrijven. Het financiële voordeel voor UW is dat UW minder operationele kosten heeft om passend werk te organiseren. Het ondernemersrisico daalt.

Tegelijkertijd nemen andere risico's toe, zoals UW geconstateerd heeft ten tijde van de Covid-19 pandemie. Alle medewerkers die UW gedetacheerd had in de horeca werden terugverwezen naar UW. Wij hebben hiervan geleerd dat het belangrijk is om divers samengestelde werksoorten te organiseren, ook in de detachering. De afgelopen jaren hebben wij dan ook geïnvesteerd in passend werk op locatie van inclusieve bedrijven in vitale sectoren. Voorbeelden hiervan zijn bedrijven in de techniek, in het onderwijs en in de ICT.

5.2.2.3 GENEREREN VAN INKOMSTEN

Landelijk bestaan de opbrengsten van het sociaal ontwikkelbedrijf voor 70% bestaan uit subsidies en voor 30% uit gegenereerde netto-omzet. De verhouding bij UW is anders en bestaat uit 55% uit subsidies en 45% uit gegenereerde netto-omzet. Dat is een ontwikkeling en verhouding die wij in stand willen houden. Tegelijkertijd zien we ook dat de omzet per medewerker landelijk daalt terwijl deze bij UW toeneemt. Dit ondanks een daling van de doelgroep. Oftewel, het lukt UW om een omzet stijging te realiseren terwijl de arbeidscapaciteit afneemt. Ook dit resultaat willen we vasthouden.

5.2.3 ZIEKTEVERZUIM NAAR DE NORM

UW kent een hoger verzuim dan de landelijke cijfers laten zien. Binnen UW hebben we te maken met een kwetsbare doelgroep en vergrijzing en we zien een grotere kans op uitval (medisch). We merken dat de nasleep van Covid-19 en de impact van de maatregelen zoals lockdown onze medewerkers (psychisch) oververmoeid hebben gemaakt. Daarbij speelt ook dat we landelijk van crisis na crisis (constante dreigingen) gaan, wat ook impact heeft op de psyche van inwoner en maatschappij (stikstof, energie, klimaat, oorlog in Oekraïne, prijsstijgingen enz.). Daarbij komt de situatie dat UW als organisatie ook in transitie is, dit kan gepaard gaan met een gepercipieerd gevoel van toename van werkdruk.

Het baart ons zorgen dat het ziekteverzuim bij UW zo hoog is, zelfs hoger dan de landelijke benchmark. De organisatie ondervindt hier – organisatorisch, financieel en op het personeelsniveau- dagelijks last van. Dit zien we ook terug in onze cijfers. Eén ding is wel duidelijk en dat is dat we dat we iets (anders) gaan doen. De situatie op dit moment vraagt om meer regie, controle, samenwerking, een herinrichting van de rollen en meer maatwerk. We gaan het project Verzuim op de kaart inzetten als een gamechanger. Wij maken hierbij gebruik van de wisseling van arbodienst per 1 januari 2023.

UW BASIS OP ORDE

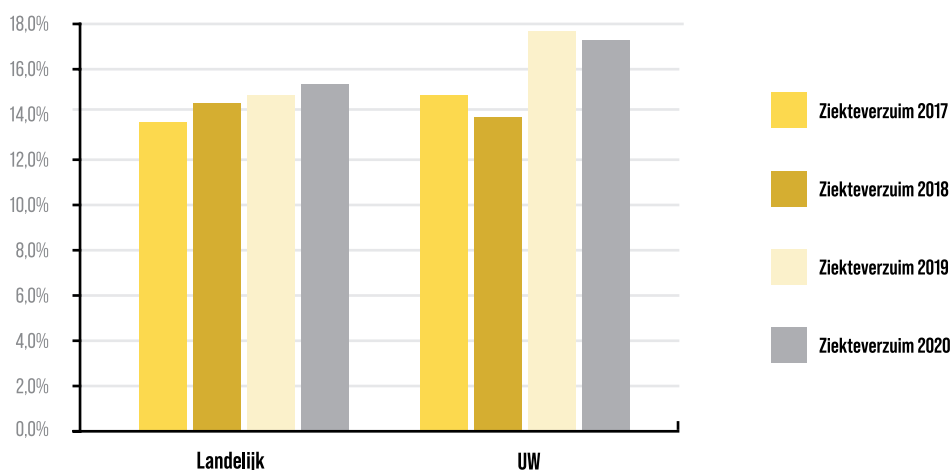
Door middel van het project Verzuim op de kaart worden diverse interventies uitgezet. Wij helpen bijvoorbeeld de leidinggevenden binnen UW om beter de verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor de gehele verzuimbegeleiding. We nemen als UW zelf meer regie over de rand voorwaardelijke zaken die in het verzuimproces aan bod komen. Daarbij zetten we de arbodienst in als adviseur van de leidinggevende en medewerker.

Op basis van onze evaluatie van de samenwerking met de huidige arbodienst hebben we het besluit genomen om afscheid te nemen van een externe arbodienst. In 2023 gaan we over van een vangnetregeling naar een maatwerkregeling voor de arbodienstverlening. Deze verandering is een zichtbare en voelbare gamechanger naar de interne organisatie van UW.

In 2023 ligt de focus op verdere versteviging van het Eigen Regie model waarbij leidinggevenden en P&O in samenwerking met de UW arbodienst werken aan het implementeren van passende interventies en projectmatige aanpak van het verzuim binnen UW.

Het huis van werkvermogen is een instrument dat wordt ingezet om de relatie tussen organisatorische en sociale dimensies van het werkvermogen bij zieke medewerkers in kaart te brengen. Hiermee gaan we een belangrijke slag slaan in de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

Het ziekteverzuim binnen de doelgroep ligt medio 2022 op 21% bij Verpakken tot 15% bij Diensten. Evenals bij de doelgroep ligt ook het ziekteverzuim bij de NRG medewerkers erg hoog (12%). Het landelijk gemiddelde ligt rond de 4%. De komende jaren (2023 en 2024) zijn er op gericht zijn om dit ziekteverzuim terug te brengen op minimaal het landelijk gemiddelde.



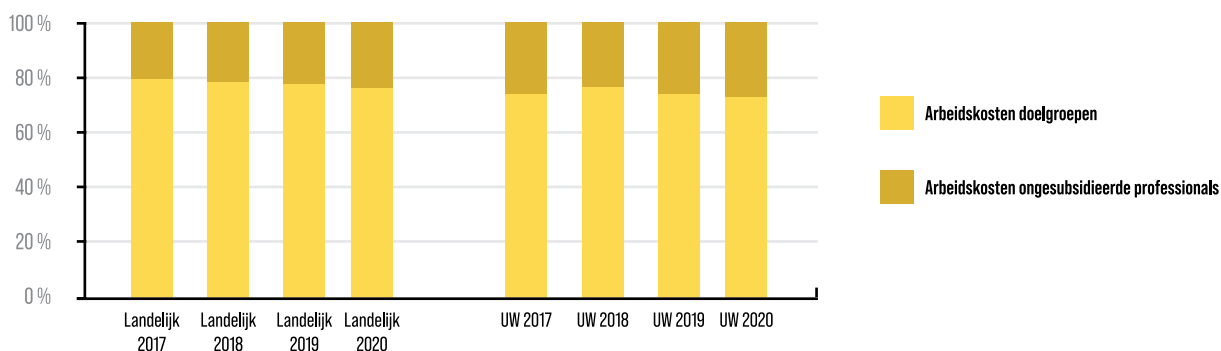
Figuur 11 Trendanalyse UW 2017 – 2020 ziekteverzuim Wsw doelgroep

5.2.4 OVERHEAD NAAR DE NORM

De omvang van het kaderpersoneel is weer te geven als verhouding door de arbeidskosten van het kader personeel te vergelijken met de arbeidskosten van de doelgroep. In onderstaande tabel is dat weergegeven. Hiervoor zijn de totale arbeidskosten van het kader afgezet tegen de totale arbeidskosten van alle doelgroepen binnen UW. Deze grafiek laat zien dat het aandeel arbeidskosten van het kaderpersoneel landelijk uitkomt tussen de 21% en 23%. Dit aandeel neemt ieder jaar toe. Bij UW ligt dit aandeel hoger met 24% tot 27% (Benchmark: 2017-2020).

5.2.4.1 OVERHEAD CONFORM LANDELIJKE NORM

De overhead, in fte's t.o.v. totale fte's, binnen UW conform de definitie van Berenschot ligt ongeveer op 5%. De benchmark geeft aan dat 4% voor UW de norm is. Het diepgaandere onderzoek naar de meer gedetailleerde samenstelling van de overhead ronden wij in 2022 af. In de uitvoering van het ondernemingsplan koersen wij zo snel als mogelijk naar minimaal de landelijk geldende benchmarkniveaus.



Figuur 12 Verhouding arbeidskosten kader en arbeidskosten doelgroepen

5.2.5 LOONKOSTENSUBSIDIE IN LIJN MET WERKELIJK GEREALISEERDE LOONWAARDE

De loonkostensubsidie (LKS) vergoedt het verschil tussen het wettelijk minimumloon en de gerealiseerde loonwaarde. De LKS wordt uitgedrukt in een percentage ten opzichte van de loonkosten. Landelijke benchmarkgegevens (Berenschot) geven een percentage van 50 aan. Het percentage LKS binnen UW ligt rond de 30, wat inhoudt dat er van een loonwaarde van 70% wordt uitgegaan. Op dit moment wordt nader onderzocht waarom de verhouding loonwaarde en LKS bij UW afwijkt van het landelijke gemiddelde. Wij hebben indicaties dat de bij UW gehanteerde loonwaarde hoger is dan de daadwerkelijke loonwaarde. We zetten in op het verhogen van de in de praktijk gerealiseerde loonwaarde. Deze daadwerkelijk gerealiseerde loonwaarde zullen we in lijn brengen met de LKS.

5.2.6 HUISVESTING

UW is ten tijde van het schrijven van dit ondernemingsplan gehuisvest op de volgende locaties:

- Niels Bohrweg 121 Utrecht, hoofdkantoor van UW en arbeidsplaats voor invulling van het beschutte werk en het is de huisvesting van arbeidsontwikkeling, staf en ondersteuning
- Nieuwe Houtenseweg 25 Utrecht, locatie voor het faciliteren van onze werksoorten in het cluster diensten (schoonmaak, groen)
- Maarssenbroeksedijk Utrecht, locatie waar onze activiteiten in de techniek en (de)montage plaatsvinden.
- De Grund Houten, locatie voor de inrichting van het arbeidstrainingscentrum voor diensten, huisvesting van onze werksoort facilitair en postbezorging in de gemeente Houten.

5.2.6.1 ACTIES NIEUWE HUISVESTING

De locatie Nieuwe Houtenseweg 25 hebben wij vanuit Rijkswaterstaat in bruikleen. De bruikleenvergunning wordt telkenmale met één jaar verlengd, afwachting de besluitvorming betreffende de verbreding van de rijksweg A27. In de looptijd van dit ondernemingsplan beraden wij ons op het inrichten van een meer permanente vorm van huisvesting. Wij hebben als UW de keuze gemaakt om deze locatie te gaan verlaten. Wij verwachten in de looptijd van dit ondernemingsplan de keuze over de nieuwe huisvesting af te kunnen ronden.

De locatie De Grund in Houten hebben wij gehuurd van de gemeente Houten. Het is de wens van de gemeente Houten om deze locatie te gaan herontwikkelen. Wij verwachten in de looptijd van dit ondernemingsplan om in gezamenlijkheid met de gemeente Houten de keuze over de nieuwe huisvesting af te kunnen ronden.

Tenslotte leeft vanuit de afdeling Werk en Inkomen de brede wens om onze dienstverlening dichter te positioneren in het centrum van Utrecht. Gegeven de huidige huisvestingssituatie is een korte termijn oplossing niet voorhanden. In nauwe afstemming met de gemeente Utrecht zullen wij stappen zetten naar het inrichten van deze brede wens.

5.3 SAMENVATTEND

De start van het nieuwe ondernemingsplan is gericht op het borgen van UW basis op orde.

Daarvoor stellen we onszelf de volgende doelstellingen:

- het structureel organiseren van de instroom nieuwe medewerkers, minimaal op het niveau van uitstroom medewerkers Wsw;
- verbeteren van de rentabiliteit van het onderdeel verpakken en detachering door meer marktconforme tarieven te gaan hanteren;
- een substitutie doorvoeren in passend werk met meer financieel rendement;
- structurele verlaging van ziekteverzuim naar minimaal landelijk niveau;
- krimp overhead naar de landelijke norm voor sw-bedrijven;
- loonwaarde maximaliseren met een daarvan afgeleid reëel percentage LKS.

Over de realisatie van deze doelstellingen rapporteren wij intern (minimaal) per kwartaal. In de eerste externe voortgangsrapportage van het ondernemingsplan in het eerste kwartaal van 2024 rapporteren we over de voortgang.

6



**GROEI NAAR EEN EXCELLENTE
UITVOERINGSORGANISATIE**

Na de borging van UW basis op orde realiseren wij een excellente uitvoering, daarover gaat dit hoofdstuk.

6.1 EXCELLENTE UITVOERINGSORGANISATIE

UW gaat een excellente uitvoeringsorganisatie worden. Werken aan een excellente uitvoering van taken en klanttevredenheid begint met kritisch kijken naar de kwaliteit van alle werkprocessen, het niveau van kennis en kunde van medewerkers en bovenal houding en gedrag van alle medewerkers wat betreft de kwaliteit van het aangenomen en geleverd werk.

Om excellentie te operationaliseren in de context van UW werken we samen met het high performance center (HPO center) aan een raamwerk. Een excellente organisatie, of zoals HPO dat noemt een high-performance organisation presteert goed in 5 dimensies (management, medewerkers, visie, houding, procesverbetering). Samen met het HPO center operationaliseren wij dit gedachtegoed naar de context van UW en de wens om een excellente uitvoeringsorganisatie te zijn.

6.1.1 CONTINU VERBETEREN (LEAN MANAGEMENT)

Om in de dagelijkse praktijk structuur te geven aan onze ontwikkeling investeren we in de implementatie van lean management in de vorm van een programma continu verbeteren. Om aan te sluiten bij onze eigen praktijk en de ambities van dit ontwikkelplan, maken we gebruik van de kennis en ervaring die bij de gemeente Utrecht is opgedaan bij de uitrol van verschillende continu verbeteren programma's. Over de concrete invulling van ons programma continu verbeteren komen we terug in onze eerste voortgangsrapportage in het eerste kwartaal van 2024.

6.2 EXPERT IN ARBEIDSONTWIKKELING

UW heeft de strategische keuze gemaakt om de transformatie in te gaan van traditionele sociale werkplaats naar sociaal ontwikkelbedrijf. De kenmerken van een sociaal ontwikkelbedrijf zijn dat daarin op een professionele wijze vormgegeven wordt aan arbeidsontwikkeling. De arbeidsmogelijkheden van de medewerkers staan hierin centraal en de arbeidsontwikkelingsorganisatie heeft als taak om passend werk te bieden behorende bij de arbeidsontwikkelingsmogelijkheden van de betreffende inwoner.

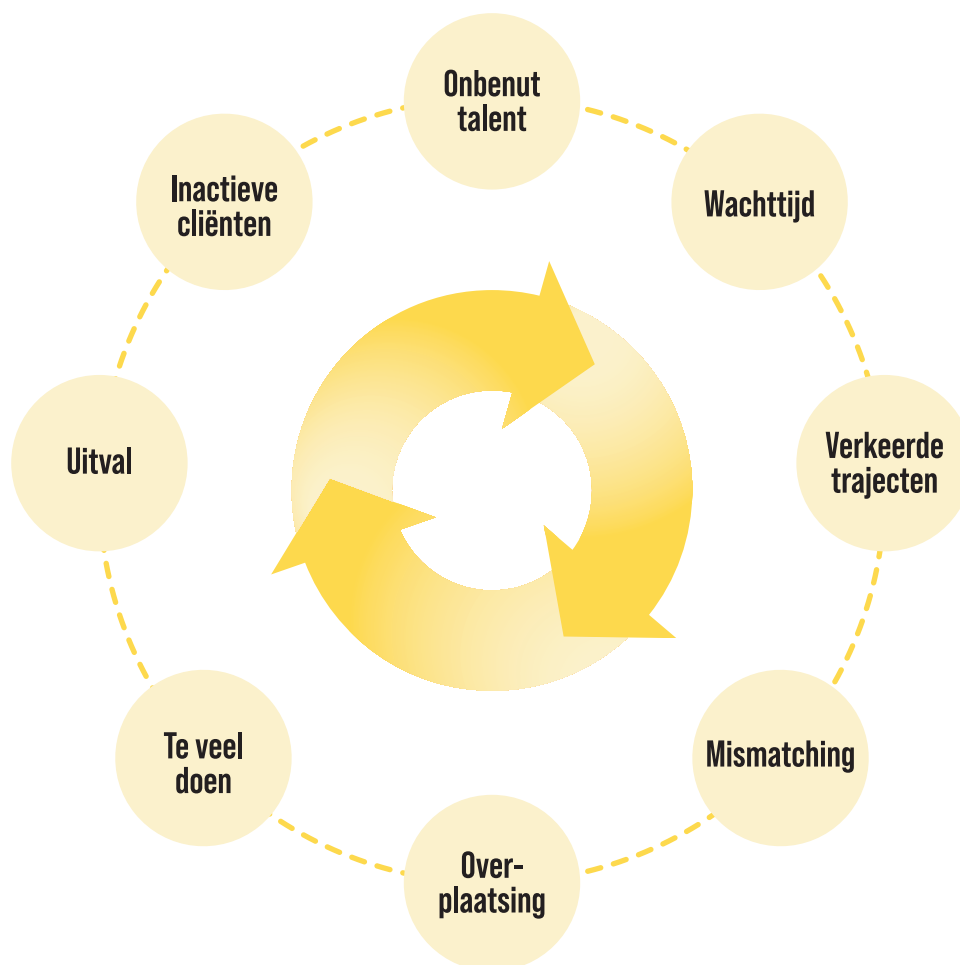
In de afgelopen jaren hebben wij als organisatie fors geïnvesteerd in het instrumentarium om arbeidsontwikkeling handen en voeten te kunnen geven. Op dit moment beschikken wij over een methodische aanpak om arbeidsontwikkeling toe te passen waarbij wij op elk moment weten wat de ontwikkelingsmogelijkheden zijn en waar de betreffende medewerker staat in het pad naar passend werk. Werk is voor UW een belangrijk onderdeel van het sociale leven. Tegelijkertijd zien we ook dat de psychosociale situatie van de medewerker van UW ertoe doet. Daarom hebben wij ons arbeidsontwikkeling instrumentarium uitgebreid met andere leefgebieden dan werk. Zo zorgen wij dat onze netwerk partijen betrokken zijn bij het wel en wee van de UW medewerker.

6.2.1 PARTICIPATIEVE ARBEIDSONTWIKKELING HAALT BELEMMERINGEN WEG

De kern van Lean Management draait om het wegnemen van belemmeringen. Vanuit de lean-methodiek zijn acht mogelijke belemmeringen herleid in de uitvoering van Participatieve Arbeidsintegratie. We zijn erop gericht om te voorkomen dat talent onbenut blijft: wij willen dat iedereen het maximale uit zichzelf haalt!

We richten ons vanuit een positief frame op het voorkomen van belemmeringen, waardoor we:

1. maximaal talent benutten;
2. inwoners zo snel mogelijk aan het werk helpen;
3. een traject op maat maken: passend werk;
4. werken als passie: de juiste match tussen werkgever en werkzoekende;
5. duurzame arbeidsrelaties inzetten als sleutel voor stabiliteit;
6. medewerkers vasthouden: liever een stap minder, dan thuis op de bank;
7. gezondheid op één zetten: het welzijn van onze medewerkers heeft onze volle aandacht;
8. zoeken naar klanten die bereid zijn om te investeren in talent.



Figuur 13 De acht verspillingen in de uitvoering van participatieve arbeidsintegratie

6.2.2 VASTHOUDEN VAN MEDEWERKERS

De afgelopen tijd hebben wij onze instroom activiteiten verder gestructureerd en op verzoek van de gemeente Utrecht hebben wij het blijvend in het werk houden verder geïntensiveerd. Over inwoners die nog niet willen werken en nog niet kunnen werken hebben wij een nauwe afstemming met de werkmatcher over de beste route naar werk. Wij blijven het resultaat van deze inspanningen monitoren en zullen daarover verslag doen via de voortgangsrapportages.

6.3 UW ALS AANTREKKELIJKE WERKGEVER

UW is een prachtige organisatie met een unieke kracht. De inwoner bieden wij passend werk, doelgerichte ontwikkeling en de belofte om niet terug te vallen in een uitkering. Onze medewerkers beloven wij veel werkplezier, duurzame ontwikkeling en een reële beloning. De arbeidsmarkt beloven wij gemotiveerde en geschoolde medewerkers en ondersteuning bij inclusief organiseren.

6.3.1 IMAGOVERBETERING VIA RESULTATEN EN SLIMME NAAMGEVING

UW heeft een historie van meer dan 50 jaar in de regio. Velen in de regio hebben met (medewerkers van) UW samengewerkt. In het adviesrapport dat Berenschot in opdracht van UW en de gemeente Utrecht heeft opgesteld concludeert Berenschot dat UW verder moet werken aan het imago.

Wij nemen deze aanbeveling zeer ter harte. Wij gaan nader onderzoeken welke rol ons imago heeft of kan hebben in de beslissingen van voor UW belangrijke stakeholders. Op de uitkomsten zullen wij snel passende maatregelen treffen. Eén van de mogelijke gamechangers kan zijn dat wij onderdelen van onze dienstverlening - idealiter met onze samenwerkingspartner(s) - onder een nieuwe naam lanceren.

6.3.2 WERKPLEZIER BEREIKEN DOOR VERHOOGING WERKGELUK

Werkplezier zorgt voor blije medewerkers, een hogere productiviteit, minder verzuim en minder verloop. Wij richten ons daarom op het verhogen van het werkgeluk van onze medewerkers. Dit doen wij door ontwikkeling centraal te zetten. Medewerkers ontvangen persoonlijke begeleiding en hebben de mogelijkheid tot het volgen van gerichte opleiding waarmee zij hun kansen op de arbeidsmarkt kunnen vergroten. UW investeert in het aangaan van nieuwe samenwerkingen om ons werk- en leeraanbod te vergroten en steeds aantrekkelijker te maken voor inwoners. Denk hierbij aan het bouwen van Tiny houses, leerlijn voor administratieve banen of de samenwerking voor werk op scholen en in de kinderopvang.

In ons streven naar een excellente uitvoeringsorganisatie maken wij gebruik van het HPO raamwerk. Onderdeel van dit raamwerk is het werken aan het zijn van een aantrekkelijk werkgever. Met het implementatie plan om te komen tot een excellente uitvoeringsorganisatie wordt het werkgelukmodel vanuit het HPO center toegepast waardoor wij stapsgewijs werken aan het zijn van een attractief werkgever.

6.3.3 HOUDING EN GEDRAG PASSEND BIJ ONZE AMBITIE

In onze organisatie zien wij de juiste inwoners met de juiste expertise in de juiste rollen als belangrijke voorwaarde om onze resultaten te boeken en optimaliseringen te realiseren. Wij vinden het belangrijk dat onze inwoners hun werk met plezier kunnen doen, hun talent kunnen ontwikkelen en bereid zijn samen te werken. Met behulp van concrete voorbeelden leren we waardierend naar onze prestaties te kijken. Managers en medewerkers worden uitgedaagd om blijvend op zoek te gaan naar verbetering en plezier in het werk.

Zoals wij de ontwikkeling bieden aan de medewerkers in de leerwerktrajecten zo bieden wij ook ontwikkeling aan onze professionals. Middels leiderschapsprogramma's ondersteunen wij deze ontwikkeling.

Die ontwikkeling geven we richting aan de hand van vier nieuwe kernwaarden: ondersteunen, samenwerken, inspireren en verbinden.

Ondersteunen

- We zetten de schouders eronder
- We laten zaken niet in een lade belanden, maar pakken ze op
- We kennen elkaars talent en zetten dit actief in

Samenwerken

- We houden ons aan gemaakte afspraken
- We luisteren goed naar de wensen van opdrachtgevers, partners en collega's
- We zijn proactief en denken mee

Verbinden

- We staan constant in contact met de buitenwereld
- We hebben een duurzame relatie met opdrachtgevers, partners en collega's
- We doen het samen, hebben tijd voor elkaar en luisteren echt

Inspireren

- We omarmen verandering en voeren deze zelf door
- We stralen enthousiasme en betrokkenheid uit
- We laten zien waar we goed in zijn en vieren succes

6.4 DUURZAAM UW

Binnen de scope van dit ondernemingsplan, vraagt de energietransitie vanuit een bedrijfsmatig perspectief op de korte termijn om investeringen, die zich vooral op langere termijn uitbetalen. Vanwege het enorme maatschappelijke belang werken wij de komende jaren volop door aan een klimaatneutraal UW. Op de langere termijn biedt de energietransitie (ook bedrijfsmatig) veel kansen voor onze medewerkers om bij te dragen aan de grote transitie in onze arbeidsmarktregio.

Wij hanteren hierbij de slogan: *UW werkt; ook aan het milieu!*

Dat doen we omdat het hoort

We moeten zuinig zijn op de aarde. We zijn een sociale onderneming en we creëren waarde. Negatieve milieu impact voorkomen hoort daarbij. We hebben een voorbeeldfunctie. Inwoners verwachten dat UW verantwoord omgaat met het milieu. Onze medewerkers hebben zelf ook een impact op het milieu.

Dat doen we omdat het moet

Er is wet- en regelgeving waar UW zich aan moet houden. De gemeente Utrecht is 100% aandeelhouder van UW en stelt eisen. Geld dat we uitgeven moeten we verantwoord doen. Leveranciers kunnen worden betrokken bij de realisatie van de milieu ambities van het UW. Bewustwording bij onze medewerkers helpt om resultaten te realiseren.

En wie zien dat het loont

Oprachtgevers stellen milieueisen in aanbesteding. Daarnaast ziet UW ook kansen voor nieuwe dienstverlening in het kader van circulair en klimaatneutraal ondernemen. Medewerkers van UW (betrokkenheid) verwachten dit van hun werkgever en heb biedt (nieuwe) baankansen voor de medewerkers van UW.

6.5 SAMENVATTEND

In 2026 is UW een excellente uitvoeringsorganisatie. Daarvoor realiseren we de volgende doelstellingen:

- We voldoen aan alle HPO-criteria;
- UW is een aantrekkelijke werkgever;
- UW is op koers om in 2030 klimaatneutraal te zijn;

Over de realisatie van deze doelstellingen rapporteren wij intern (minimaal) per kwartaal. In de eerste externe voortgangsrapportage van het ondernemingsplan in het eerste kwartaal van 2024 rapporteren we over de voortgang.

7

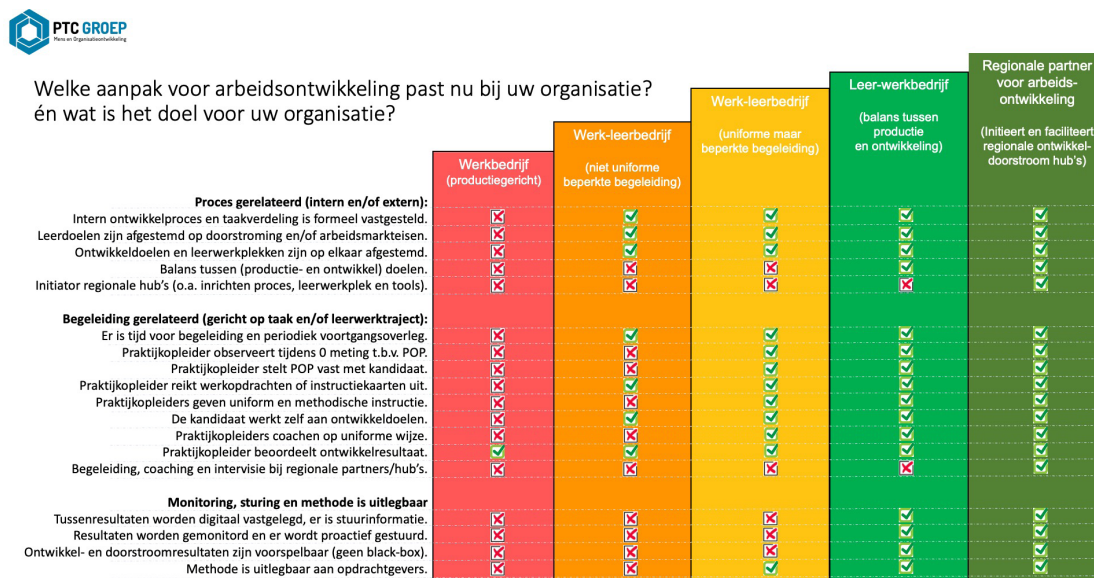


REALISATIE VAN HET SOCIALE ECOSYSTEEM IN DE ARBEIDSMARKTREGIO

We maken als UW een doorontwikkeling in twee transitiesporen (paragraaf 4.6). Dit tweede spoor gaat over de realisatie van het sociale ecosysteem in de arbeidsmarktregio, daar gaan we in dit hoofdstuk nader op in.

7.1 REGIONALE PARTNER ARBEIDSONTWIKKELING

De rol van netwerkpartner, waarbij UW samenwerkt met zorginstellingen, onderwijsinstellingen, welzijnsinstellingen zoals WIJ3.0 en kennisinstututen zoals TNO, is essentieel in de visie van UW om de werking van de arbeidsmarkt te verbeteren voor inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt of een arbeidsbeperking. Het is de ambitie van UW om blijvend en duurzaam te opereren als regionale partner voor arbeidsontwikkeling. De PTC groep heeft in 2021 een fasenmodel ontwikkeld voor de verschillende groeistadia in ontwikkeling van traditionele werkbedrijven naar sociale ontwikkelbedrijven.



Figuur 14 Fasenmodel ontwikkeling van werkbedrijf naar sociaal ontwikkelbedrijf

Om te onderzoeken hoever we zijn in onze ontwikkeling is samen met de PTC groep deze scan ingevuld. De uitkomsten van de scan laten zien dat we hele belangrijke eerste stappen hebben gezet, maar ook dat er nog werk aan de winkel is. UW heeft de fase leer-werkbedrijf behaald en heeft een flink aantal onderdelen van de fase van regionale partner voor arbeidsontwikkeling gerealiseerd.

Het is onze ambitie om deze laatste fase volledig te realiseren. Onze aanpak is uitgewerkt in een aantal concrete acties met als doel om in 2026 te voldoen aan alle PTC-criteria voor regionaal partnerschap.

7.2 ALLIANTIEMANAGEMENT ALS INSTRUMENT

UW wil een excellente alliantiepartner zijn:

- met kennis van weten regelgeving;
- door ervaring en begeleiding aan te bieden;
- het op ons nemen van professioneel werkgeverschap als dat nodig is
- door samen met partners een breder aanbod van passend werk organiseren.

7.2.1 ONTWIKKELINGEN

UW werkt steeds meer met allianties. Dit gaat vanuit de gedachte dat we als organisaties in onze arbeidsmarktregio Midden-Utrecht de inclusieve arbeidsmarkt met elkaar maken, vormgeven en borgen. Wij hebben als UW de rol opgepakt om zorg te dragen voor het beter laten samenwerken van de uitvoeringsorganisaties in onze arbeidsmarktregio. Hieronder valt een intensievere samenwerking met de andere sociaal ontwikkelbedrijven (Fermwerk, WerkwIJSS, Kansis en BIGA) maar ook met de ADSU-organisaties en sociale ondernemingen. Wij werken hierbij vanuit de gedachte van het versterken van de kracht en daarbij samenwerkend aan het delen van de risico's.

Een voorbeeld van het delen van risico's betreft het werkgeverschap. Wij merken dat veel sociale ondernemingen het risico van het werkgeverschap als groot ervaren. Zij vinden het fijn dat UW hen helpt bij het inrichten van professioneel werkgeverschap. Een ander voorbeeld is het delen van risico's van UW naar onze partners. In de afgelopen periode hebben wij succesvol investeringsverzoeken voor machines en materialen die UW gebruikt neer kunnen leggen bij onze alliantiepartners. Het financieringsrisico is hierdoor bij UW weggenomen.

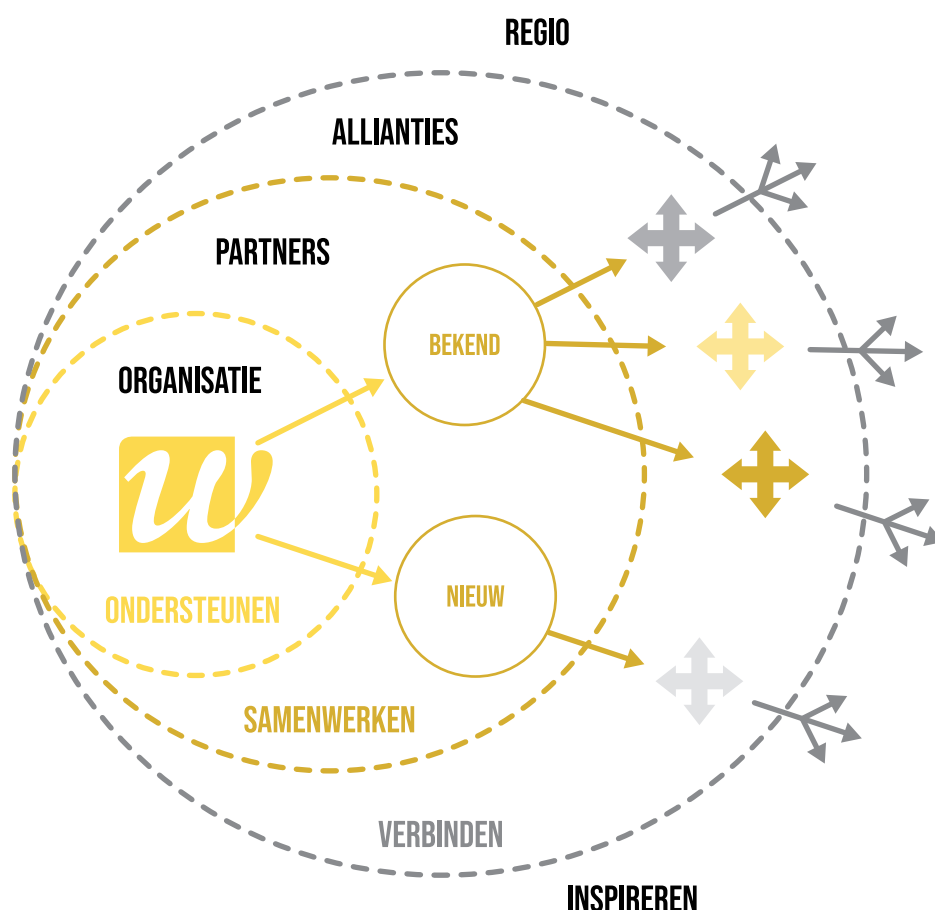
Op dit moment hebben wij zo'n 40 organisaties in beeld die – in een wisselende intensiviteit – samenwerken om te komen tot de meest inclusieve arbeidsmarktregio van Nederland. Wij hebben als UW de handschoen opgepakt om de architect te zijn van deze samenwerkingen die wij door middel van ons alliantiemangement invoegen in een inclusieve coalitie van partijen. Onder de werktitel de Utrechtse Inclusie Coalitie werken deze organisaties samen, zie ook paragraaf 3.6.

7.2.2 DE GEZAMENLIJKE DOELSTELLING VAN ALLIANTIES

De gezamenlijke doelstelling van de allianties die UW aangaat is het ontsluiten van het beschikbare potentieel aan inwoner-medewerkers in een effectief en efficiënt ontworpen leerwerkconcept, waarbij de (maatschappelijke en financiële) uitkomsten beneficieel zijn voor alle deelnemende partijen, met gecertificeerde leertechnieken en methodische ontwikkelmethodieken om zodoende te kunnen voldoen aan de arbeidsmarktvragestukken van aanbieders in de kansrijke sectoren, in principe in de regio Utrecht met de wens om dit concept op te schalen naar de arbeidsmarktregio daarbij gebruik makend van het gezamenlijke netwerk van stakeholders om de beeldvorming op de oplossingen in arbeidsmarktvragestukken het voetlicht te laten zien

7.2.3 KEUZES

We hebben in de afgelopen jaren de basis gelegd voor onze strategische samenwerkingen en zijn veel allianties aangegaan. We hebben geleerd dat het belangrijk is om allianties vanuit onze missie en visie strategisch te organiseren. We willen allianties organiseren en initiëren die kunnen bijdragen aan het realiseren van onze doelstellingen en een meerwaarde hebben voor zowel de alliantiepartner als voor UW, in lijn met de hiervoor geformuleerde gezamenlijke doelstelling van allianties.



Figuur 15 Ontwikkeling naar regionale partner door verbreden en versterken alliantie management

7.3 PACT UTRECHT INCLUSIEF

De raad van de gemeente Utrecht heeft eind 2021 een nieuwe antidiscriminatie agenda vastgesteld. Arbeidsmarktdiscriminatie is daarin een van de belangrijkste thema's. Een diversiteit en inclusie pact met Utrechtse werkgevers is onderdeel van de agenda. Doel van dit pact is om duidelijke en concrete doelstellingen en onderlinge afspraken te formuleren waaraan betrokken organisaties zich committeren. Op korte termijn sluit UW zich aan bij het Pact Utrecht Inclusief.

7.4 INTENSIVERING SAMENWERKING UW EN WSP

UW en WSP werken zowel op bestuurlijk als op tactisch en operationeel niveau intensief samen. Deze samenwerking is verankerd omdat UW deelnemer in het WSP is. In de afgelopen periode heeft UW de relatie met het WSP versterkt. WSP kent de arbeidsmarkt goed en heeft veel contacten met werkgevers. Door de samenwerking met het WSP kunnen meer inwoners bij reguliere werkgevers aan de slag worden geholpen. In lijn met het advies van Berenschot, willen we deze samenwerking de komende jaren verder intensiveren.

7.5 SAMENVATTEND

Voor de realisatie van het sociale ecosysteem in de arbeidsmarktregio werken we met dit ondernemingsplan de komende jaren aan onderstaande doelstellingen:

- We voldoen aan alle PTC-criteria voor regionale partner van arbeidsontwikkeling;
- UW is een excellente alliantiepartner;
- De samenwerking tussen UW en het WSP is versterkt;
- UW sluit zich aan bij het pact Utrecht Inclusief.

Over de realisatie van deze doelstellingen rapporteren wij intern (minimaal) per kwartaal. In de eerste externe voortgangsrapportage van het ondernemingsplan in het eerste kwartaal van 2024 rapporteren we over de voortgang.

8



PLANNING EN CONTROL

8.1 MEERJARENBEGROTING

Onderstaande meerjarenbegroting is opgesteld op basis van het huidige prijspeil waarin de resultaten zoals opgenomen in hoofdstuk 4 zijn opgenomen. Uitgangspunten bij deze meerjarenbegroting zijn:

- De loonkosten voor zowel doelgroep als NRG zijn op basis van de realisatie t/m juni 2022
- De uitstroom in fte's Wsw worden ingevuld door instroom Participatiewet
- Subsidie per SE is conform de verwachtingen in het macrobudget
- Overige kosten is op basis van de realisatie t/m juni 2022
- Exploitatiebijdrage gemeente Utrecht is vanaf 2026 verlaagd naar € 1,5 mln.
- Er is een ontwikkelbudget opgenomen van € 150.000 per jaar in 2023 afbouwend naar € nihil in 2026

	2023	2024	2025	2026
	UW Totaal	UW Totaal	UW Totaal	UW Totaal
Omzet/Toegevoegde waarde	14.600.000	14.900.000	15.100.000	15.200.000
Personeelskosten doelgroep	-20.900.000	-20.700.000	-20.600.000	-20.300.000
Subsidie WSW	16.700.000	16.100.000	15.250.000	14.350.000
Subsidie LKS	1.450.000	1.850.000	2.350.000	2.800.000
Totaal kosten doelgroep	-2.750.000	-2.750.000	-3.000.000	-3.150.000
Bruto Marge	11.850.000	12.150.000	12.100.000	12.050.000
Personeelskosten NRG	-8.100.000	-8.050.000	-7.700.000	-7.700.000
Overige kosten	-5.900.000	-5.900.000	-5.750.000	-5.600.000
Totaal Indirecte kosten	-14.000.000	-13.950.000	-13.450.000	-13.300.000
Bedrijfsresultaat	-2.150.000	-1.800.000	-1.350.000	-1.250.000
Exploitatiebijdrage Gemeente Utrecht	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.500.000
Resultaat	-350.000	-	450.000	250.000
<i>Gemiddeld over het jaar</i>				
FTE-NRG	125	124	120	120
FTE-WSW	490	462	431	395
FTE UW Traject BV	149	177	208	244
Totaal FTE	764	762	759	759
Totaal FTE Doelgroep	639	639	639	639
Verhouding Doelgroep tov Totaal	83,6%	83,8%	84,2%	84,2%
WSW SE	524	494	461	423
WSW subsidie per SE (macrobudget)	30.744	31.350	32.208	33.173
% LKS	35%	37%	40%	41%
Toegevoegde Waarde per FTE Doelgroep	22.856	23.326	23.639	23.796

Figuur 16 Meerjarenbegroting

PLANNING EN CONTROL

Het financiële resultaat wisselt op dit moment nog sterk tussen de verschillende bedrijfsonderdelen. Dat betekent dan ook dat afhankelijk van de samenstelling van de instroom het resultaat zal verschillen. Wij verwachten voor de komende jaren dat de instroom in de verhouding 2 FTE nieuw beschut, 1 detachering en 1 interne plaatsing zal zijn in de komende jaren. Op basis van deze uitgangspunten heeft 1 fte instroom (gemiddeld) een effect van ruim € 5.000 op het resultaat (per jaar), zie figuur 17 hiervoor.

Afdeling	Fte	Resultaat per fte	Totaal resultaat
Diensten/Metaal	1	22.891	22.891
Detachering P-Wet	1	17.870	17.870
Verpakken/Beschut	2	-9.506	-19.012
Totaal kosten doelgroep	4	5.437	21.750

Figuur 17 Mix van resultaat bij instroom

8.2 KANSEN EN RISICO'S

In bijlage 1 is een uitgebreide toelichting op onderstaande kansen en risicoanalyse opgenomen, waarbij naast een toelichting ook de impact is benoemd.

Kansen + / Risico's -	Impact
Duurzaam UW	++
Inflatie	-
Minimumloonstijging	+
Recessie	-
Complexe veranderopgave	++/--
Geopolitieke ontwikkelingen	++/--

Figuur 18 Kansen en risicoanalyse

8.3 GOVERNANCE EN VERANTWOORDING

Eén van de speerpunten in het ondernemingsplan is het verbeteren van de managementrapportages waarin de omslag gemaakt moet worden van verantwoordings- naar stuurinformatie. In afstemming met de stakeholders zal bekeken worden welke informatiebehoefte op welk niveau gewenst is en in welke frequentie.

BIJLAGEN



BIJLAGE I KANSEN- EN RISICOANALYSE

Kansen + / Risico's -	Impact
Duurzaam UW	++

Toelichting

Hierbij gaan onze huidige gedachten uit naar het bijdragen in de grote geopolitieke en maatschappelijke bewegingen zoals de energietransitie en de klimaattransitie. In het jaar 2022 hebben wij studenten van de Hogeschool Windesheim gevraagd of het mogelijk is dat UW bij kan gaan dragen aan deze transitie. Uit dit onderzoeksrapport bleek dat dit inderdaad mogelijk kan zijn.

De gemeente Utrecht heeft de ambitie om in het kalenderjaar 2030 klimaatneutraal te willen zijn. Wij hebben als UW de keuze gemaakt om aan te sluiten bij deze ambitie.

Impact

- ± Voor onze ambitie van een duurzaam UW zijn de benodigde investeringen op de korte termijn bedrijfsmatige risico's en vooral op de lange termijn kansen.
- + De energietransitie is een kans, omdat wij duurzaamheid zowel op het gebied van participatie als klimaat een randvoorwaarde vinden voor excellentie.
- + De energietransitie is een kans om allianties aan te gaan in een kansrijke nieuwe sector.

Handelingsperspectief

De komende jaren ligt onze focus op het realiseren van een financieel gezonde stabiele basis. Binnen de scope van dit ondernemingsplan, biedt de energietransitie vanuit een bedrijfsmatig perspectief risico's. Vanwege het maatschappelijke belang doen wij geen concessies op onze ambitie en werken wij de komende jaren volop door aan een klimaatneutraal UW. Op de langere termijn biedt de energietransitie (ook bedrijfsmatig) kansen voor onze medewerkers om bij te dragen aan de grote transitie in onze arbeidsmarktregio.

Inflatie	-
----------	---

Toelichting

Ten tijde van het schrijven van dit ondernemingsplan is er sprake van een historisch hoge inflatie. Waar het tot het jaar 2022 gebruikelijk was om de inflatie op de circa twee procent te behouden op landelijk niveau is de verwachting voor 2022 dat de inflatie bijna 12% bedraagt.

Impact

- de kosten van onze bedrijfsvoering stijgen.
- de focus blijft mogelijk langer blijft op het realiseren van een stabiele basis.
- werkgevers houden minder (financiële) ruimte over om te investeren in passend werk.

Handelingsperspectief

In dit ondernemingsplan rekenen we niet met prijsstijgingen, zowel aan de kosten kant alsook aan de inkomstenkant. De premisse is namelijk dat de kostenstijgingen aan de kosten kant nagenoeg doorberekend zullen en moeten worden naar onze afnemers. Hoewel een hoger tarief een negatieve invloed kan hebben op onze ambities om partners in nieuwe sectoren aan ons te binden (pionieren vraagt om een investering), past deze koers bij onze focus op een financieel gezonde en stabiele basis.

Minimumloonstijging

-

Toelichting

UW koestert de diepgewortelde wens om vooral medewerkers aan de basis van de arbeidsmarkt financieel werk meer te laten lonen. Per 1 januari 2023 wordt het wettelijk minimumloon met meer dan 10% verhoogd. In het coalitieakkoord van de gemeente Utrecht is de ambitie opgenomen om te groeien naar een minimumloon van €14. Daarbij lopen er, zowel op landelijk, als op Europees niveau, onderzoeken met een vergelijkbare doelstelling.

Impact

- de stijging van het minimumloon is een groot risico, omdat UW de komende jaren al een forse taakstelling te realiseren heeft.
- De verhoging van het minimumloon is een kans, omdat wij vinden dat onze medewerkers meer waardering verdienen voor hun prestaties, ook financieel.
- inflatie is een risico, omdat het onze concurrentiepositie verzwakt.

Handelingsperspectief

In dit ondernemingsplan hebben wij vooralsnog nog geen voornemen opgenomen om het minimumloon te verhogen. De gevolgen van een aanvullende taakstelling bovenop degene die we met dit ondernemingsplan willen realiseren, zijn of een groter verlies, of een minder grote maatschappelijke impact (en een aanvullend risico op de continuïteit van onze bedrijfsvoering).

Recessie

-

Toelichting

De situatie op de Nederlandse arbeidsmarkt is op het moment van schrijven van dit probleem is plan als zeer krap te kenmerken, waarbij specifiek de arbeidsmarktregio Midden-Utrecht in situatie van zeer krap zich bevindt. Het aantal openstaande vacatures wordt slechts moeilijk gevuld. In Midden-Utrecht bestaat in het tweede kwartaal van 2022 de situatie dat voor 100 werklozen 176 vacatures beschikbaar zijn.

De economische situatie in Nederland bevindt zich op dit moment op een kantelpunt. Over het eerste halfjaar van 2022 bedroeg de economische groei meer dan 4%. Ten tijde van het schrijven van dit ondernemingsplan zijn de voorspellingen voor het kalenderjaar 2022 fors bijgesteld het is de verwachting dat in het derde kwartaal of anders in het vierde kwartaal sprake zal zijn van een economische krimp situatie.

Impact

De situatie zal bestaan dat Nederland van de huidige omgeving van hoogconjunctuur zal bewegen naar een situatie van laagconjunctuur in deze planperiode.

Handelingsperspectief

Het is belangrijk dat UW mee ademt met het ritme van de arbeidsmarkt. Dat betekent dat in de planperiode van dit ondernemingsplan de UW organisatie flexibeler ingericht zal gaan worden, zodat in tijden van hoogconjunctuur eenvoudig bijgeschakeld kan worden en in een situatie van laagconjunctuur dat eenvoudig afgeschakeld kan worden zonder grote transitiekosten.

Complexe veranderopgave

++/--

Toelichting

UW staat voor een forse en complexe veranderopgave en zal op meerdere borden moeten schaken om onze ambities te realiseren. We willen in control komen, zonder dat onze maatschappelijke waarde afneemt. Sterker nog, we willen in 2026 aantoonbaar meer maatschappelijke waarde toevoegen, dan nu het geval is.

Impact

Onze veranderopgave staat bol van kansen en risico's. Het wel of niet slagen van dit ondernemingsplan, heeft een beslissende rol in de ontwikkeling van de positie van UW. Slagen we in onze ambitie om in control te komen en tegelijkertijd kwaliteit toe te voegen, dan kunnen we op de lange termijn nog veel meer maatschappelijke waarde toevoegen aan de regio. Lopen onze inspanningen uit op een mislukking? Dan moeten we mogelijk een meer bescheiden rol aannemen.

Handelingsperspectief

De ervaring leert dat het combineren van control en kwaliteit hand in hand kan gaan, maar het is zeker geen garantie. Gezien onze kwetsbare positie, richten wij ons daarom de komende jaren eerst op control. Die stabiele basis zien wij als randvoorwaardelijk om te werken aan onze hogere ambities. Tot wij dit bereikt hebben, accepteren we dat we tijdelijk meer overhead in huis hebben dan de norm. Ook reserveren we in 2023 en 2024 € 150.000 ontwikkelbudget.

++/--

Geopolitieke ontwikkelingen

Toelichting

Een aantal jaar geleden hadden we de huidige geopolitieke onrust van dit moment niet voor mogelijk kunnen houden. Velen omschrijven de huidige tijdgeest als een zogenaamde VUCA-wereld (met Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). In deze snel veranderende, onzekere, complexe en voor meerdere waarheden te interpreteren werkelijkheid maken wij dit ondernemingsplan op. De huidige crises zoals de oorlog in Oekraïne, historisch hoge inflatie en een energie- en klimaatcrisis gaan niet aan UW voorbij en brengen ook voor UW nieuwe uitdagingen met zich mee. UW als de veilige haven biedt namelijk stabiliteit, zekerheid, reductie van complexiteit en één werkelijkheid. We hebben van de afgelopen crises (zoals de Covid-19 pandemie) geleerd dat de toekomst zich beperkt laat voorspellen en hebben de kracht van onze duurzame samenwerkingsrelaties ervaren. Juist daarom zetten we in dit nieuwe ondernemingsplan in op enerzijds het versterken van de eigen organisatie van UW en tegelijkertijd blijven we werken aan een sociaal ecosysteem in onze arbeidsmarktregio. Alle krachtige ondernemingen en instellingen bij elkaar kunnen in een ketenaanpak de huidige en komende crises aan.

Impact

De huidige crises zoals de oorlog in Oekraïne, historisch hoge inflatie en een energie- en klimaatcrisis gaan niet aan UW voorbij en brengen ook voor UW nieuwe uitdagingen met zich mee.

Handelingsperspectief

Juist daarom zetten we in dit nieuwe ondernemingsplan in op enerzijds het versterken van de eigen organisatie van UW en tegelijkertijd blijven we werken aan een sociaal ecosysteem in onze arbeidsmarktregio. Alle krachtige ondernemingen en instellingen bij elkaar kunnen in een ketenaanpak de huidige en komende crises aan.

BIJLAGE II VOORBEELD VAN EEN LEERWERKTRAJECT

In de afgelopen jaren hebben we een aantal leerwerktrajecten ingericht. Een voorbeeld van een ingericht leerwerktraject is het traject horeca.

Het startpunt is de inwoner die wil werken, kan werken en het zelfstandig niet lukt. Als het de wens van de inwoner is om te willen werken in de horeca kan de volgende klantreis geschetst worden.

Een werkmatcher van de gemeente Utrecht heeft in haar reguliere overleg met de inwoner de wens om passend werk te willen organiseren voor de inwoner in haar caseload. Zij neemt contact op met UW en bespreekt de wens tot het ingericht willen hebben van passend werk in de horeca.

Een jobcoach van UW bespreekt nader de wens met de werkmatcher en de inwoner. Met deze eerste verwachting wordt een eerste versie van een individueel ontwikkelplan opgesteld. Deze verwachting wordt middels de eerste versie van het ontwikkelplan getoetst bij zowel de werkmatcher en de inwoner.

Vervolgens treedt de jobcoach, vanwege de wens tot werken in de horeca, in contact met de leermeester van The Colour Kitchen op locatie Niels Bohrweg. De leermeester, samen met de jobcoach, treedt in overleg met de inwoner en maakt nader kennis. De jobcoach stemt de uitkomsten af met de werkmatcher van de gemeente Utrecht en bij akkoord start de inwoner in het voortraject ontwikkelbaan.

De afdeling P&O van UW organiseert dat er in de applicatie AFAS een ontwikkeltraject wordt aangemaakt. Direct daaraan gekoppeld wordt in de applicatie Werkstap een werkplan opgestart voor het werken in de horeca. Het totale werkplan bevat alle vaardigheden om een MBO-diploma te behalen.

De afdeling P&O organiseert een warme ontvangst en bereidt UW en The Colour Kitchen voor op de komst van de inwoner. De landing van de inwoner voelt als een warm bad. De leermeester maakt in Werkstap kleine overzichtelijke stappen aan die in de eerste weken door de inwoner uitgevoerd kunnen worden.

De afdeling P&O brengt iedereen op de hoogte van de start en de inwoner gaat werken in het bedrijfsrestaurant Niels Bohrweg. De basishandelingen zoals opgenomen in Werkstap worden door de leermeester aangeleerd en uitgevoerd door de inwoner onder supervisie van de leermeester. De leermeester zoekt contact met de Compass groep om na te gaan op welke vacature en locatie deze inwoner op de afgesproken termijn een arbeidsovereenkomst zou kunnen ontvangen. De leermeester brengt in kaart welke vakvaardigheden noodzakelijk zijn om succesvol te kunnen werken bij de Compass groep.

De leermeester gaat vervolgens na hoe vakvaardigheden in de praktijk aangeleerd moeten worden. Hij maakt een plan waarin duidelijk wordt in welke termijn deze vaardigheden aan te leren zijn. De leermeester stemt af met SVO Houten (onderwijsinstelling) af welke theoretische bagage noodzakelijk is om aan te leren en op welke wijze dat toegepast kan gaan worden. De leermeester past het werkplan in Werkstap daarvoor aan.



De jobcoach gaat na welke talenten beschikbaar zijn en welke belemmeringen te overwinnen zijn. De jobcoach houdt daarbij rekening met alle leefgebieden van de inwoner. In het geval er werk te verrichten is in deze leefgebieden zoekt de jobcoach contact met de organisaties die kunnen ondersteunen bij deze leefgebieden. Ook deze stappen worden in Werkstap vastgelegd en waar mogelijk al uitgevoerd. De leermeester en de jobcoach hebben na een paar weken een beeld van de beste route naar passend werk voor de inwoner. De jobcoach verwerkt deze informatie in het ontwikkelplan. Deze beelden bespreekt de jobcoach met de inwoner.

Het ontwikkelplan wordt bijgewerkt met de laatste informatie. Werkstap bevat afgeleid van het ontwikkelplan een duidelijk overzicht van de uit te voeren handelingen, op vakvaardigheden, op theoretisch gebieden en op de leefgebieden. De jobcoach bespreekt het bijgewerkte ontwikkelplan met de werkmatcher en de inwoner met de wens de inwoner te laten starten in een ontwikkelbaan.

Bij akkoord, vieren we dit succes met de inwoner, hij start in een ontwikkelbaan.

Via de afdeling P&O ontvangt de inwoner een arbeidsovereenkomst van UW. De afdeling P&O vraagt de forfaitaire loonkostensubsidie bij de gemeente Utrecht aan en de leermeester gaat met de inwoner, nu medewerker, aan de slag met de activiteiten volgens Werkstap. Afgeronde deelopdrachten in Werkstap kwalificeren voor een praktijkverklaring die door SVO Houten afgegeven wordt. Indien mogelijk wordt toegewerkt naar het behalen van een MBO-diploma. De medewerker start op locatie Niels Bohrweg. Bij de gewenste ontwikkeling is het mogelijk om de volgende stap in ontwikkeling te maken naar de locatie Zuilen van The Colour Kitchen. Daar wordt gewerkt aan een hogere mate van zelfstandig werken.

BIJLAGEN

De jobcoach bewaakt de persoonlijke ontwikkeling en bewaakt de voortgang van de activiteiten volgens het ontwikkelplan. Tussentijds brengt de jobcoach de werkmatcher op de hoogte van de voortgang. De lengte van de ontwikkelbaan is zo snel als mogelijk en zo lang als noodzakelijk voor een zachte landing op de vacature bij de Compass groep.

Bij het behalen van het geplande resultaat wordt succesgevierd met de medewerker. Hij heeft een baan, heeft zelfvertrouwen gewonnen, heeft de noodzakelijke vakvaardigheden aangeleerd, is theoretisch geschoold middels praktijkverklaringen en waar mogelijk een MBO-diploma en treedt in dienst bij de Compass groep.

De jobcoach blijft ook bij de Compass groep de voortgang van de ontwikkeling volgen gedurende de startperiode.