



## Ondernemingsplan UW 2018 – 2022

*Inclusief organiseren doen we samen!*

25 oktober 2017

VOOR INFORMATIE:

### **UW**

Adres: Niels Bohrweg 121  
3542 CA Utrecht  
Postbus 9255  
3506 GG Utrecht  
Telefoon: 030 – 239 15 00  
E-mail: [info@uw.nl](mailto:info@uw.nl)  
Website: [www.uw.nl](http://www.uw.nl)



## Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>1</b>
<b>1 Managementsamenvatting</b>	<b>2</b>
<b>2 Aanleiding en probleemstelling</b>	<b>5</b>
2.1 Uitgangspunten voor positionering en rol van UW .....	5
2.3 Passend werk blijven bieden aan SW-ers.....	6
2.4 Financiële kaders.....	6
<b>3 Sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen</b>	<b>8</b>
3.1 Werkbedrijven .....	8
3.2 Arbeidsintegratie.....	13
3.3 Staf en ondersteunende functies.....	15
<b>4 Van missie en visie naar doelstellingen en strategie</b>	<b>17</b>
4.1 Missie .....	17
4.2 Visie .....	17
4.3 Doelstelling .....	18
4.4 Strategie.....	18
<b>5 UW op weg naar 2022: vijf actielijnen</b>	<b>20</b>
<b>6 Kosten en opbrengsten van het ondernemingsplan</b>	<b>21</b>
6.1 Structurele bijdrage aan resultaat .....	21
6.2 Transitiekosten .....	22
6.3 Risicoparagraaf.....	23
<b>Bijlage I: Actielijnen</b>	<b>25</b>
Actielijn 1: werken aan excellente uitvoering van taken.....	25
Actielijn 2: managen van krimp én groei .....	27
Actielijn 3: waarborgen passend werk voor SW-ers .....	30
Actielijn 4: spreiden van bedrijfsvoering risico's .....	32
Actielijn 5: verbeteren van aansturing en verantwoording .....	33



## Voorwoord

Voor u ligt het ondernemingsplan van UW 2018 – 2022. Dit plan is tot stand gekomen in een turbulente periode met veel veranderingen, waaronder het vertrek van de algemeen directeur, opgevolgd door een interim-directeur en sinds kort mijn aantreden als nieuwe directeur. Ik tref een verwachtingsvolle organisatie aan. Een organisatie die zich opmaakt voor de volgende levensfase. En een organisatie waar de pijn van de in 2015 ingezette reorganisatie nog voelbaar is. Maar ook een organisatie waar klanten met liefde overspreken. Over de betrokken en deskundige medewerkers en de kwaliteit van het werk. Dat is knap. En daarom is dank op zijn plaats. Dank aan alle medewerkers van UW die, in voor hen persoonlijk onzekere tijden, zich blijven inzetten om iedere dag opnieuw samen te werken aan het vele werk dat onze opdrachtgevers aan ons verstrekken. Extra dank aan de mensen die naast deze dagtaak hebben samengewerkt om de basis te leggen voor het ondernemingsplan. Dat geldt zeker voor de mensen die wisten dat zij op termijn niet meer bij UW werkzaam kunnen zijn.

Verder grote dank aan de medewerkers van de gemeente Utrecht voor hun steun, advies en alle kritische vragen. En tot slot dank aan onze opdrachtgevers. Zonder hen geen werk, geen UW. Wij vertrouwen er op dat we samen met hen en alle andere partijen die inclusief organiseren, er in zullen slagen om meer werk te maken van inclusief organiseren in de regio.

Namens het directiemanagementteam van UW,

Wil Peters  
Algemeen directeur



## 1 Managementsamenvatting

Het voorliggende ondernemingsplan van UW voor de periode van 2018 tot en met 2022 vat de plannen samen die UW heeft gemaakt om optimaal invulling te geven aan de gewijzigde opdracht die de gemeente Utrecht aan UW heeft gegeven. Wij zien dit als een kans om te bouwen aan een nieuwe toekomst. Dit plan geeft aan hoe wij samen met de gemeente Utrecht de wederzijdse afhankelijkheid en daarmee de risico's voor beide structureel gaan verkleinen.

UW wordt omgebouwd naar een compacte en lenige organisatie die maatschappelijke waarde creëert, zuinig omgaat met de beschikbaar gestelde middelen en kan blijven rekenen op een brede maatschappelijke steun. De goede zorg voor de SW-werknemers is daarbij vanzelfsprekend!

In dit plan geven wij verder aan hoe UW ook de komende jaren met het krimpende aantal SW-medewerkers een voldoende breed en uitdagend aanbod aan werksoorten kan blijven bieden én interessante werkgever blijft voor de professionele leiding en de stafmedewerkers. Daarnaast geven we aan hoe wij er voor zorgen dat nog meer bedrijven in staat zullen zijn om inclusief te organiseren.

Voor de werkbedrijven betekent dit focus op de groen-, schoonmaak- en metaalbedrijven. De afhankelijkheid van de gemeente Utrecht wordt stap voor stap verkleind door de huidige opdrachtenportefeuille op het terrein van groen en schoonmaak stap voor stap aan te vullen met opdrachten voor andere gemeenten, publieke en private organisaties. Daarnaast zal het beschut werk worden gericht op zoveel als mogelijk renderende metaalbewerking en verpakkingswerk (met de termen 'beschut werk' en 'beschut' wordt in dit plan 'beschut Wsw' bedoeld en niet 'Nieuw Beschut Werk'). Wanneer andere werksoorten noodzakelijk zijn om passend werk te bieden aan SW-ers, worden deze uitgevoerd in samenwerking met andere opdrachtgevers.

De geschetste omvang van de werkbedrijven zien wij als een minimum schaalgrootte om passend werk, kwalitatieve begeleiding en ontwikkeling te bieden voor de SW-ers en de instroom van PW-ers (mensen uit de doelgroep van de Participatiewet) voor Werkfittrajecten. Teneinde de continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen wordt de krimpende groep SW-medewerkers die een voortrekkersrol vervullen wordt stap voor stap vervangen door medewerkers met een vergelijkbaar niveau. Deze instroom vindt plaats vanuit de bredere doelgroep van de Participatiewet en omvat naar schatting 35 personen.

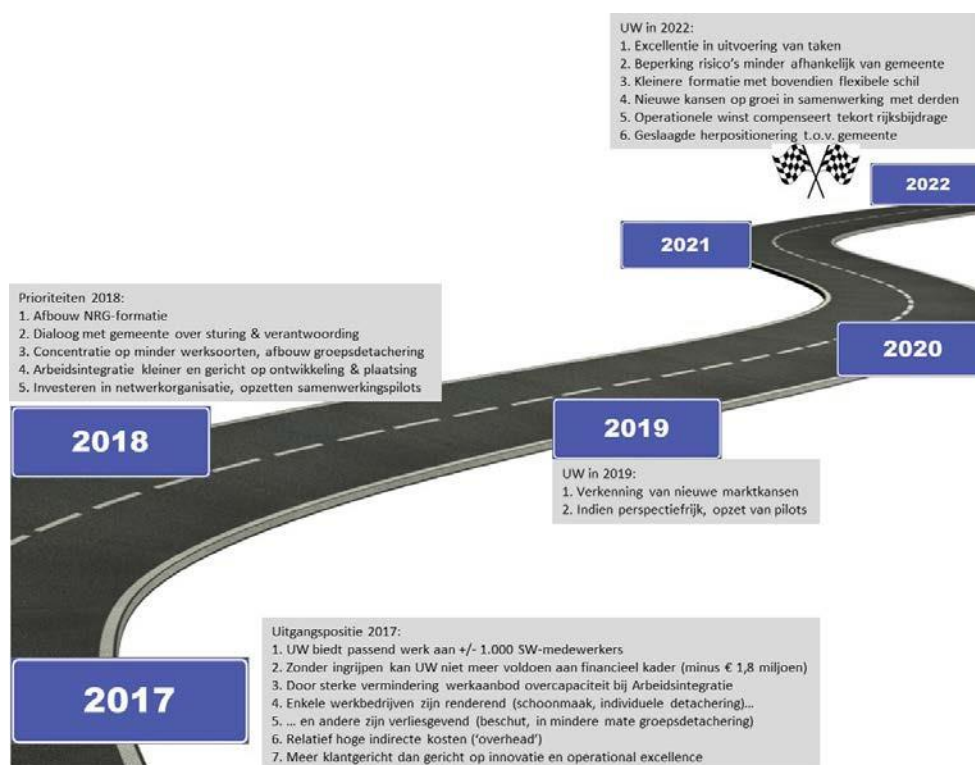
Arbeidsintegratie gaat zich naast reïntegratie van werkzoekenden ook richten op het ondersteunen van werkgevers en hun personeel om hun eigen arbeidsorganisaties geschikt te maken voor inclusief organiseren, met als doel meer werkplekken te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De commerciële focus wordt gericht op het binnenhalen van nieuwe opdrachtgevers in zowel de publieke en de private markt met als doel om hier op termijn ook de afhankelijkheid van de gemeente Utrecht substantieel te verkleinen. UW zal in 2018 starten met het verkennen van deze marktkansen in de vorm van consultatie van potentiële opdrachtgevers en samenwerkingspartners en concrete pilots uitvoeren.

Arbeidsintegratie werkt op de korte termijn aan de aanpassing van de omvang door de forse afname van het aantal reïntegratie-opdrachten van de gemeente Utrecht. De daardoor ontstane grote formatieve overcapaciteit wordt aangepast aan de nieuwe situatie via een afbouwscenario met forse financiële consequenties in de vorm van met name personele transitiekosten. Na deze aanpassing kunnen de kansen voor groei ten volle gepakt worden.

Op termijn is eveneens een formatieve krimp voorzien bij de centrale staf en de concerndiensten. De aanpassing volgt in ieder geval de afname van de SW-medewerkers en is gericht op het voldoende marktconform kunnen uitvoeren van deze diensten.

Het ondernemingsplan van UW heeft een duidelijke 'stip op de horizon': in 2022 is UW een excellent sociaal werkbedrijf, dat zowel voor mensen met een Wsw-indicatie als voor mensen uit de doelgroep van de Participatiewet passende werkplekken en hoogwaardige en effectieve trajecten aanbiedt. Het bedrijf kent een kleinere schaal van werken. De organisatieaanpassing is gepaard gegaan met aandacht voor nieuwe kansen op groei en bloei gericht op het verkleinen van de afhankelijkheid van de gemeente Utrecht.

De activiteiten volgen op hoofdlijnen het volgende tijdpad:



Eerst is er met name aandacht voor de acute noodzaak tot afbouw van de formatieve capaciteit van Arbeidsintegratie. Tijdens deze verbouwing blijft de winkel open en bereidt UW de ombouw van groepsdetachering en staf en ondersteuning voor. Een belangrijke transformatie betreft vervolgens de ombouw van Arbeidsintegratie naar een adviesorganisatie voor inclusief organiseren. De al ingezette beweging van uitvoering van



trajecten gericht op arbeidsontwikkeling naar werkfit maken en plaatsing op een baan, wordt verder ondersteund. Aandacht voor het verkennen en vervolgens oppakken van nieuwe marktkansen is er vanaf eind 2018. Op deze wijze voorziet het ondernemingsplan niet alleen in de nu noodzakelijke interventies, maar biedt daarmee ook toekomstperspectief voor organisatie en medewerkers.

## 2 Aanleiding en probleemstelling

Het voorliggende ondernemingsplan van UW voor de periode van 2018 tot en met 2022 bevat de plannen die UW heeft gemaakt om optimaal invulling te geven aan de gewijzigde opdracht die de gemeente Utrecht als aandeelhouder heeft. Wij zien dit als een kans voor het bouwen aan een nieuwe toekomst. Dit plan geeft aan hoe wij samen met de gemeente Utrecht de wederzijdse afhankelijkheid en daarmee de risico's voor beide structureel gaan verkleinen. UW wordt omgebouwd naar een compacte en lenige organisatie die maatschappelijke waarde creëert, zuinig omgaat met de beschikbaar gestelde middelen en kan blijven rekenen op een brede maatschappelijke steun. De goede zorg voor de SW-werknemers is daarbij vanzelfsprekend! Navolgend is deze opdracht en de achtergrond nader toegelicht en uitgewerkt.

### 2.1 Uitgangspunten voor positionering en rol van UW

**Uitgangspunten gemeente** Het college van B&W heeft als basis voor het ondernemingsplan de volgende uitgangspunten opgesteld:

- UW is een belangrijke partner bij uitvoering van de Participatiewet, maar niet de enige.
- Reïntegratie-opdrachten van de gemeente gaan niet meer exclusief naar UW.
- UW herorganiseren op basis van de gewijzigde opdracht en de krimpende SW-populatie.
- UW dient te opereren binnen het gegeven financiële kader.
- UW voert de Wet sociale werkvoorziening naar behoren uit en waarborgt passend werk voor SW-medewerkers.
- UW zet infrastructuur en kennis in voor werkfit maken van werkzoekenden en inclusief maken van werkgevers.
- UW plaatst zoveel mogelijk bij reguliere werkgevers.
- UW maakt het leerwerkbedrijf toekomstbestendig.
- Gemeente Utrecht gunt UW voldoende werk en middelen om de ambitie waar te maken.

**Uitgangspunten bedrijf UW** In aanvulling op deze door de gemeente geformuleerde uitgangspunten voor de positionering van UW, zijn voor UW de volgende uitgangspunten richtinggevend voor het voorliggende ondernemingsplan:

- UW bedient opdrachtgevers en cliënten op basis van een minimaal marktconforme kwaliteit, levertijd en tarieven.
- UW streeft naar een excellente uitvoering van haar activiteiten. In het perspectief van de branche van sociale werkbedrijven is het doel om 'best in class' te presteren.
- UW werkt aan verbreding van het bestand opdrachtgevers en samenwerking met derden.
- UW hecht aan transparante verhoudingen met de gemeente Utrecht als aandeelhouder en opdrachtgever. We trekken we samen op, bijvoorbeeld in de dialoog met het rijk ten behoeve van een adequate financiering van de sociale werkvoorziening op de lange termijn.

Deze uitgangspunten worden navolgend nader uitgewerkt.

### 2.3 Passend werk blijven bieden aan SW-ers

In de missie van UW is vastgelegd dat het bedrijf wil bijdragen aan de inclusieve samenleving. UW verstaat daaronder een maatschappij waarin het normaal is dat mensen met en zonder arbeidsbeperking elkaar kennen, ontmoeten en samen werken. UW zet zich daarom in om voor de doelgroep van SW-werknemers 'passend werk' te organiseren, zo mogelijk ook buiten de eigen werkbedrijven.

UW wil de hiervoor geschetste rol en positionering oppakken in samenwerking met andere partners. Voor de activiteiten die UW zelf organiseert, is van belang dat deze een minimale schaal en kwaliteitsniveau behouden. Voor een deel van de uitstromende SW-medewerkers geldt, dat zij een voortrekkersrol vervullen in de dagelijkse aansturing van collega's. Deze plekken zullen adequaat moeten worden ingevuld om de basisinfrastructuur ten behoeve van de krimpende SW-populatie en het verrichten van reïntegratie-activiteiten professioneel te kunnen blijven uitvoeren. Verder zal er rekening mee moeten worden gehouden dat de gemiddelde productiecapaciteit en loonwaarde van de SW-populatie met de oplopende gemiddelde leeftijd zal afnemen. Het tempo van de productiviteitsdaling per medewerker is omgeven met onzekerheden.

Niet alles  
willen doen

Vanwege de minimale omvang van aan te bieden werksoorten en het kunnen bieden van een kwalitatieve infrastructuur voor het werkfit maken van werkzoekenden met grote afstand tot de arbeidsmarkt, zal UW zich richten op een selectief aantal werksoorten die in eigen huis of onder regie op locatie van andere opdrachtgevers worden uitgevoerd. Voor de komende jaren zet UW de focus op:

- Individuele detachering, Openbare ruimte (waaronder Groen), Facilitaire diensten (waaronder Schoonmaak) en Metaalbewerking;
- Een unit Beschut blijft nodig voor een aanzienlijk deel van de medewerkers. UW richt zich op de ontwikkeling van deze mensen op zoveel mogelijk doorstroom naar de Metaalafdeling, groepsdetachering of dagbesteding.

Instroom PW  
cruciaal

Om de minimale schaalgrootte op peil te houden is in het ondernemingsplan rekening gehouden met instroom vanuit twee groepen:

- Reguliere instroom ter vervanging van voormannen en -vrouwen uit de SW-groep;
- Instroom en uitstroom van de doelgroep van de Participatiewet (PW-ers) voor Werkfittrajecten.

De reguliere instroom vloeit voort uit pensionering en uitval van uitstromende Wsw-medewerkers, die een voortrekkersrol vervullen. Het zijn de medewerkers die in de dagelijkse praktijk de aansturing verzorgen van collega's in kleinere teams in met name Groen en Schoonmaak.

### 2.4 Financiële kaders

Gemeentelijke  
bijdrage

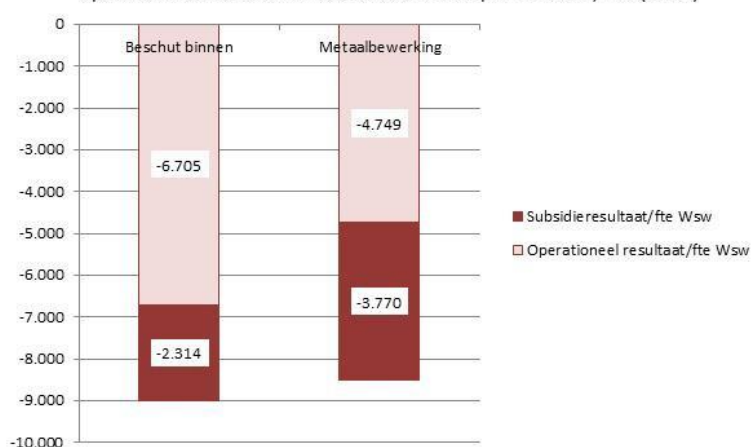
Een belangrijk uitgangspunt voor het ondernemingsplan is de meerjarig vastgestelde gemeentelijk bijdrage van € 1,8 miljoen ten behoeve van de beschutte groep SW-medewerkers. Dit financieel kader is afgestemd op de groep van 200 mensen die binnen



beschut werkzaam zijn en waarbij per medewerker een exploitatieverlies van € 9.000 ontstaat.

Deze groep mensen is werkzaam bij de unit Beschut en verricht werkzaamheden in het verpakkingsbedrijf, de metaalwerkplaats en bij het onderdeel Groepsdetachering. Voor de medewerkers van de unit Beschut is het actuele exploitatieresultaat per medewerker precies in lijn met dit uitgangspunt. Binnen de unit Beschut genereren de activiteiten van het onderdeel Metaalbewerking een kleiner exploitatieverlies, namelijk circa € 8.500 per medewerker per jaar:

**Opbouw exploitatieresultaat beschutte werksoorten:** unit Beschut en daarbinnen Metaalbewerking operationeel resultaat en subsidieresultaat per fte Wsw, in € (2017)



**Beschut werk blijft nodig** Waar het financieel kader uitgaat van 200 medewerkers op een beschutte werkplek, is dit aantal in 2017 uitgekomen op 259 fte. Het aantal medewerkers dat is aangewezen op een beschutte werkplek neemt toe als gevolg van het vergrijzende werknemersbestand en de zogenoemde 'ondergrensproblematiek'. Met name voor werknemers van de afdelingen Schoonmaak en Groen geldt dat zij mede door een oplopende leeftijd soms fysiek niet langer in staat zijn hun werkzaamheden goed uit te voeren. Hierdoor ontstaat nieuwe instroom naar de unit Beschut.

Daarnaast heeft UW in het perspectief van de branche een groot aandeel werknemers met de kwalificatie 'ernstig arbeidsgehandicapt'. Voor deze werknemers geldt dat zij weliswaar 1,25 keer de reguliere subsidiebijdrage inbrengen, maar dit financiële voordeel wordt doorgaans te niet gedaan door een naar verhouding zeer lage loonwaarde in combinatie met de hoge begeleidingsbehoefte. Een aantal van deze mensen is beter op hun plek in een dagbestedingsomgeving.

### 3 Sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen

De in het ondernemingsplan opgenomen keuzes zijn mede gebaseerd op een door UW verrichte inventarisatie en analyse van sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen. Op basis van deze analyse zijn keuzes gemaakt voor de ontwikkeling van de organisatie. Navolgend worden de analyse en keuzes toegelicht. In paragraaf 4.1 en 4.2 wordt gefocust op Werkbedrijven en Arbeidsintegratie als geheel en in paragraaf 4.3 op concernstaf en ondersteunende diensten.

#### 3.1 Werkbedrijven

De SW-formatie van Werkbedrijven bedraagt op dit moment circa 578,5 fte. Daarnaast zijn er bij de werkbedrijven ruim 30 mensen werkzaam die afkomstig zijn uit overige doelgroepen van de Participatiewet. Gemeten naar SW-formatie, is de afdeling Beschut op dit moment nog het grootst met circa 200 fte. Andere afdelingen waar veel SW-ers werkzaam zijn, zijn in afnemende volgorde van formatief belang Groen, Schoonmaak, Metaalbewerking en Groepsdetachering. Werkbedrijven telt daarnaast enkele kleinere units gericht op facilitaire diensten en een bloembinderij. De diversiteit is enerzijds een sterkte, vanuit het oogpunt van risicospreiding en de wens passend werk te bieden aan de SW-medewerkers, anderzijds doet het grote aantal werksoorten een groot beroep op het management en zijn er bovendien enkele werksoorten die onvoldoenderenderen.

#### Werkbedrijven

<p><b>Sterkte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Breed aanbod aan werksoorten, 'voor elk wat wils'</li> <li>• Aandeel beschut beperkt in landelijk perspectief</li> <li>• Organisatie ingericht voor opwaartse mobiliteit</li> <li>• Groot netwerk binnen bedrijfsleven in stad en regio</li> <li>• Betrokkenheid van gemeente Utrecht</li> <li>• Met aantal opdrachtgevers langjarige en structurele samenwerking</li> </ul>	<p><b>Zwakte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendement van Groen in brancheperspectief laag</li> <li>• Groepsdetachering is minder renderend</li> <li>• Overhead drukt relatief zwaar op activiteiten</li> <li>• Hoog ziekteverzuim, met name bij beschut</li> <li>• Relatief veel werknemers met ernstige arbeidsbeperking</li> <li>• Afhankelijkheid van gemeente Utrecht</li> </ul>
<p><b>Kansen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking met zorginstellingen (bijv. dagbesteding)</li> <li>• Idem met sociale ondernemingen (publiek-privaat)</li> <li>• MVO- en Social Return-gedachte</li> <li>• Reorganiseren groepsdetachering</li> <li>• Doorstroming vanuit Beschut naar Metaal</li> <li>• Dienstverlening aan derden, bijv. 'PAUW'-gemeenten</li> <li>• Versterken van acquisitie, o.a. door meer 'cross selling'</li> <li>• Perspectieven voor Groen, Schoonmaak en Individuele detachering blijven goed</li> </ul>	<p><b>Bedreigingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitstroom van SW-ers met aansturende rol in teams</li> <li>• Onvoldoende instroom vervangers vanuit PW-doelgroep</li> <li>• Motivatie personeel (SW en NRG) in krimpmoed</li> <li>• Bezuinigingen op contracten vanuit gemeente</li> <li>• Te eenzijdig accent op 'prijs' bij verwerving van werk</li> </ul>

Bron: SWOT gebaseerd op uitkomsten MTO en gesprekken met management, medewerkers en opdrachtgevers.

Voor Werkbedrijven is de strategische opgave in de komende jaren om het groen- en schoonmaakbedrijf en het bedrijfsonderdeel Beschut met Verpakken, Metaalbewerking en Groepsdetachering sterk te houden en te komen tot een significante verbetering van het

operationele resultaat. UW zal langs drie lijnen vorm geven aan deze opgave:

- Herstructurering en gedeeltelijke afbouw van het verlieslatende Groepsdetachering;
- Uitbreiden van de orderportefeuille van Groen en Schoonmaak naar meer (semi) publieke en private opdrachtgevers;
- Efficiencyverbetering bij het groenbedrijf.

Uitgangspunt is dat de bedrijfsomvang voor Schoonmaak, Groen en Metaalbewerking minimaal op het huidige niveau behouden blijft. Daar waar nodig, door uitstroom van SW-ers, zullen we aanvullingen zoeken in de markt, waarbij de voorkeur uitgaat naar PW-ers. Er ontstaat zo een mix van personeel met naar schatting een omvang van circa 35 fte in 2022.

Beschut De unit Beschut presteert in lijn met de meeste andere beschutte afdelingen van collega SW-bedrijven<sup>1</sup>. De netto toegevoegde waarde (NTW, ofwel de omzet minus de kostprijs van de omzet) is met circa € 5.100 per fte per jaar relatief hoog in brancheperspectief, maar dit geldt ook voor de totale indirecte kosten. Het operationeel resultaat is in brancheperspectief gemiddeld.

De afdeling Beschut heeft goede kansen op een verbetering van het operationeel resultaat in casu een beperking van het voor deze werksoort onvermijdelijke operationele verlies. Het huidige relatief hoge kostenniveau wordt ook veroorzaakt door toegerekende indirecte kosten van de ondersteunende diensten en staf.

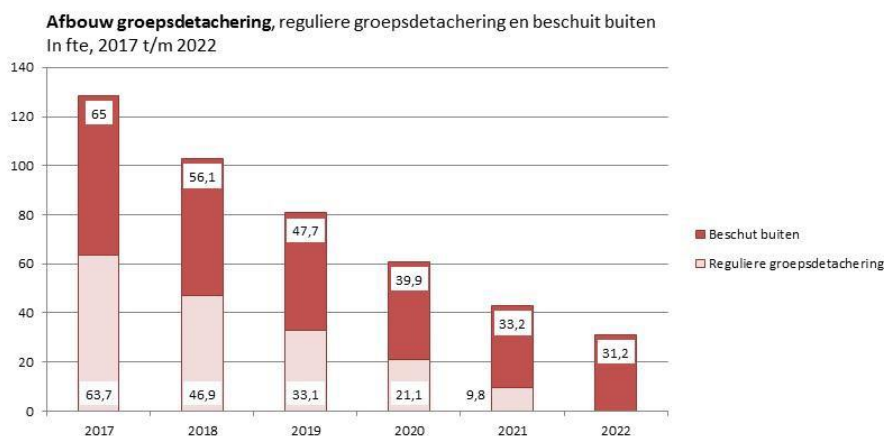
Een verlaging van de kosten van ondersteunende diensten en staf betekent voor de unit Beschut dat zij in het perspectief van de branche een hoger dan gemiddeld operationeel resultaat per fte Wsw kan realiseren.

Groeps- De SW-formatie van Groepsdetachering telt in 2017 op tot 128,7 fte. UW heeft bij Groeps- detachering last van minder renderende en ook verliesgevende opdrachten. Deze zullen worden omgebouwd naar renderende opdrachten of worden afgebouwd.

Voor de renderende activiteiten worden i.s.m. met het WSP gewerkt aan het zoveel mogelijk plaatsen van PW-ers op de plekken die de komende jaren vrijvallen. Op die manier behouden we zo veel mogelijk plekken voor mensen met een grote arbeidsbeperking. Op basis van de verwachte SW-uitstroom levert dit 100 extra werkplekken op.

---

<sup>1</sup> De in hoofdstuk 3 opgenomen conclusies t.a.v. de prestaties van UW vergelijking met branchegeenoten zijn gebaseerd op recente jaarverslagen van circa twintig SW-bedrijven, verspreid door Nederland en gesitueerd in stedelijke en minder stedelijke regio's, en aanvullende informatie op het niveau van afdelingen dan wel werksoorten.



De bijdrage van Groepsdetachering aan het operationeel resultaat van UW is op dit moment negatief. De reden daarvoor is niet dat de productiviteit per fte Wsw te laag is, maar vooral dat de kosten relatief hoog zijn<sup>2</sup>.

#### Groen

De groenafdeling van UW is belangrijk voor veel SW-ers die niet binnen kunnen werken én voor een grote groep mensen die werknemersvaardigheden wil versterken om een plek te vinden op de reguliere arbeidsmarkt. Ook voor het werkfit maken van de nieuwe doelgroep is de afdeling Groen belangrijk. Werkzoekenden kunnen relatief makkelijk worden opgenomen in de groepen en leren al doende een vak dat veel gevraagd is en blijft. Dit verhoogt het succespercentage in de externe plaatsing op de reguliere arbeidsmarkt, bijvoorbeeld in de logistiek.

De afdeling Groen van UW realiseert momenteel met 106 SW-medewerkers een beperkt negatief operationeel resultaat per fte Wsw van circa € 230 per jaar in 2017. In vergelijking met de meeste andere SW-bedrijven, waar groenbedrijven positieve operationele resultaten genereren, is dit opvallend. Het beperkte rendement is vooral op twee zaken terug te voeren:

- De kosten per fte Wsw zijn hoger dan gemiddeld in de branche. Dit is voornamelijk te verklaren door de inzet van NRG-personeel in de uitvoering. Deze formatie resulteert in circa € 150.000 extra kosten voor UW;
- De opbrengsten, in casu de NTW, van de activiteiten zijn in het perspectief van de branche gemiddeld en ten opzichte van enkele jaren geleden sterk gedaald.

Door de beoogde instroom van goed getrainde en opgeleide medewerkers uit de doelgroep van de Participatiewet ontstaat een mix van mensen, die als team meer toegevoegde waarde kunnen leveren. Hierdoor is het groenbedrijf in staat om andere opdrachten te verwerven en daarmee de afhankelijkheid van de gemeente Utrecht te verkleinen.

Focus hierbij ligt op de markt van bedrijven en instellingen zonder aanbestedingsplicht, deze

<sup>2</sup> De verhouding tussen directe en indirecte kosten is in enige mate subjectief. Voor een deel van de kosten geldt dat deze in de huidige administratie van UW als indirect gelden, terwijl deze ook als directe kosten opgenomen hadden kunnen worden. Andere SW-bedrijven hebben kosten die UW als indirect definieert opgenomen onder de directe kosten.

bedrijven en instellingen hebben het karakter van midden- en kleinbedrijf.

Een andere belangrijke impuls om te komen tot een verbetering van het rendement op de groenopdrachten is de geboden mogelijkheid om groenwerkzaamheden van de gemeente Utrecht meerjarig te laten uitvoeren door UW. Het hebben van meerjarige zekerheid over de werkvoorraad voor de komende vijf jaren voor Groen en Schoonmaak rechtvaardigt een substantiële investering van UW in de verbetering van de werkprocessen.

Wij denken hierbij aan het inzetten van gerichte trainingen en opleidingen voor de medewerkers en het leidinggevende kader. Daarnaast hebben wij mogelijkheden gezien voor het doorvoeren van technologische vernieuwingen die een positieve invloed zullen hebben op het werkplezier en het financiële rendement zullen verbeteren.

Andere acties waarmee UW het operationeel resultaat van het groenbedrijf wil verbeteren, zijn toegelicht in bijlage I onder actielijn 3 'waarborgen passend werk voor SW'ers'.

Schoonmaak Net als het groenbedrijf is ook het schoonmaakbedrijf een ideaal leerwerkbedrijf waar mensen een vak leren waar altijd veel vraag naar is. Wij zien dan ook een flink aantal successen in het doorplaatsen van medewerkers op de reguliere arbeidsmarkt. Net als bij het groenbedrijf is het hier de uitdaging om met steeds wisselende samenstelling de werkzaamheden met goede kwaliteit op te leveren. Financieel gezien draagt het schoonmaakbedrijf positief bij aan het operationeel resultaat.

Het aandeel van de gemeente Utrecht in de omzet bedraagt circa 60 procent.

Het schoonmaakbedrijf slaagt er dan ook goed in om buiten de gemeente opdrachten te verwerven. Deze spreiding van opdrachtgevers beperkt bedrijfsrisico's en het verminderen van de afhankelijkheid van de gemeente Utrecht als opdrachtgever.

De kosten van het schoonmaakbedrijf zijn in het perspectief van de branche gemiddeld. Het schoonmaakbedrijf vervult een belangrijke rol in de activiteiten van UW op het gebied van arbeidsontwikkeling en reïntegratie naar werk van mensen vanuit de doelgroepen van de Participatiewet. Het bedrijf draagt zowel binnen UW zelf bij aan de beoogde beweging 'van binnen naar buiten', maar ook aan de reïntegratie van medewerkers van een werkplek binnen UW naar een werkplek bij een reguliere werkgever.

Katlin

*Katlin had een bijstandsuitkering en is in mei 2015 gestart bij UW met een dienstverband van 32 uur. Ze was zeer onzeker, maar heeft zichzelf overwonnen door de SVS-basis cursus te behalen. Ze is nu zeer trots dat ze bij het reguliere schoonmaakbedrijf Zand Zeep en Soda een contract voor 15 uur heeft gekregen. Ze werkt nog 17 uur per week bij UW Schoonmaak. UW probeert ook voor deze uren een reguliere werkgever te vinden.*

Isifou

*Isifou kwam juni 2016 bij UW Schoonmaak in dienst voor 32 uur. Met zijn karakteristieke glimlach kan hij nu melden dat hij vanaf augustus 2017 een contract heeft gekregen van 20 uur per week bij CSU. De resterende 12 uur werkt hij voor UW Schoonmaak. Het doel is om ook voor deze uren een werkplek te zoeken bij een externe werkgever.*

Metaal-  
bewerking

Het metaalbedrijf van UW voorziet net als de andere activiteiten binnen de afdeling Beschut in werkzaamheden met een voor medewerkers meer uitdagend en leerzaam karakter. Ook fungeert dit bedrijfsonderdeel als Erkend Leerwerkbedrijf en kunnen mensen diploma's halen die hun positie op de arbeidsmarkt versterken.

De bijdrage aan het operationeel resultaat blijft net als de andere beschutte werkvormen negatief. Omdat het werk niet alleen voor SW-ers maar ook voor de doelgroepen uit de Participatiewet interessanter is dan inpakwerkzaamheden en de markt zich weer herstelt, liggen hier kansen om deze werksoort verder te ontwikkelen. Er zijn op dit moment nauwelijks vergelijkbare sociale werkbedrijven die metaalbewerking als werksoort hebben ingericht.

UW ziet kansen om de klantenportefeuille verder te verbreden. In actielijn 3 van bijlage I wordt een en ander verder toegelicht, met als vertrekpunt de vooronderstelling dat er meerwaarde gerealiseerd kan worden door het bundelen van de in de arbeidsmarktregio gevestigde metaalbedrijven rondom een concrete 'Social Return'-opgave.

Nona, Melvin en Dennis

*Eind 2016 is een groepje jonge medewerkers gestart op de metaalafdeling van UW. Zij volgen de opleidingen basisvaardigheden metaal, VCA (veilig werken) en MIG/MAG-lassen bij UW. Daarnaast doen zij op de metaalafdeling werkervaring op in diverse technieken en worden daarin ook begeleid.*

*Nadat zij hun opleidingen bij UW met succes hebben afgerond, hebben drie van hen inmiddels een contract als lasser bij bedrijven in de regio: Nona bij De Jong Luchttechniek B.V. in Utrecht, Melvin bij De Wilde Metaal in Bilthoven en Dennis bij Trilo in Amersfoort. Twee andere medewerkers zijn bijna klaar om de stap naar een bedrijf te maken.*

## 3.2 Arbeidsintegratie

Het onderdeel Arbeidsintegratie realiseert in 2017 een omzet van € 6,4 miljoen.

Deze omzet daalt in 2018 naar € 4,9 miljoen door inperking van het aantal opdrachten van de gemeente Utrecht. Voor 2018 betekent deze ontwikkeling een forse afbouw van de organisatie en tevens een ombouw naar een nieuw perspectief. Enerzijds een pijnlijke periode, anderzijds een spannende uitdaging om inhoud te geven aan een nieuwe koers.

Op basis van de navolgende SWOT heeft UW keuzes gemaakt voor de koers en positionering van dit bedrijfs onderdeel in de periode tot en met 2022:

### UW Arbeidsintegratie

<p><b>Sterkte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Synergie met SW-activiteiten, gezamenlijke infrastructuur</li> <li>• Goed opgeleide consultants en jobcoaches</li> <li>• Veel ervaring met diverse doelgroepen (SW, Wajong, P-wet, C2C laag en midden geschoold)</li> <li>• Door schaalgroottes in staat grotere initiatieven op te pakken en, ook met anderen, uit te voeren</li> <li>• Groot netwerk aan opdrachtgevers</li> <li>• Diagnostische kennis in eigen huis (zowel sociaal en psychologisch als in het werkproces)</li> <li>• Eigen leerwerkplekken in Metaal, Groen en Schoonmaak</li> </ul>	<p><b>Zwakte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beperkt aantal opdrachtgevers, afhankelijkheid gemeente</li> <li>• Doorbelasting indirecte kosten/overhead</li> <li>• Meer aandacht nodig voor commercie en zakelijke instelling bij werven en uitvoeren van opdrachten</li> <li>• Gestandaardiseerd begeleidingspaspoort nog niet gereed</li> <li>• Bureaucratische processen, ingewikkeld cliënt-volgsysteem</li> <li>• Vooral nog weinig succesvol in openbare aanbestedingen</li> </ul>
<p><b>Kansen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambitie gemeente Utrecht (laagste werkloosheid)</li> <li>• Werkfit maken combineren met plaatsing bij reguliere werkgevers</li> <li>• Adviesrol ontwikkelen over organisatie werkprocessen</li> <li>• Focus op MKB</li> <li>• Uitbouw samenwerking met uitzendbureaus</li> <li>• Aantrekkelijke economie en tekort aan arbeidskrachten</li> <li>• Samenwerking met onderwijs voor leerwerktrajecten</li> <li>• MVO- en Social Return, samenwerking bij aanbestedingen</li> <li>• Uitbouw samenwerking met WSP en Adsu-partijen</li> </ul>	<p><b>Bedreigingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onvoorspelbaarheid landelijke en lokale politiek</li> <li>• Sterke krimp opdrachtvolume re-integratie vanuit gemeente Utrecht</li> <li>• Op niveau houden kennis en innovatie in krimpmodel</li> </ul>

Bron: SWOT gebaseerd op uitkomsten MTO en gesprekken met management, medewerkers en opdrachtgevers.

Van belang voor Arbeidsintegratie is dat de markt voor reïntegratiediensten in belangrijke mate bepaald wordt door de beschikbaarheid van middelen bij gemeenten en UWV. Uitbreiding naar deze markt betekent dat UW de nodige concurrentie zal ondervinden van andere marktpartijen.

In deze markt zal UW starten met een compact commercieel team dat heel gericht deze klantengroep gaat benaderen. Relaties opbouwen, kleine opdrachten verwerven en die succesvol uitvoeren is de opdracht. Zodoende wordt een kwaliteitsreputatie opgebouwd die de jaren er na zijn vruchten zal afwerpen. De inzet is meer opdrachtgevers over de streep te trekken om UW in te zetten voor alle activiteiten die te maken hebben met inclusief organiseren. De bijbehorende acties zijn opgenomen in actielijn 2, onderdeel 'verkennen van kansen op nieuw werk', van bijlage I.

UW zoekt uitbreiding door bij bestaande opdrachtgevers meer diensten aan te bieden en door daarnaast nieuwe opdrachtgevers te acquireren. Perspectief biedt onder meer:

- Case 2 Case-projecten, 2<sup>e</sup> spoortrajecten voor werkgevers;
- UWV-trajecten 'Werkfit' en 'Naar werk';
- Maatwerk-trajecten voor andere gemeenten;
- UWV inzake IPS-methodiek, reïntegratie van mensen met psychiatrische handicap;
- (ex-) Gedetineerden (voor zover niet afkomstig uit de gemeente Utrecht).

Deze activiteiten vormen de basis om de afhankelijkheid van reïntegratiewerk van de gemeente Utrecht stap voor stap te verkleinen. Voor de komende jaren blijven individuele detachering, jobcoaching en Werkfittrajecten in combinatie met plaatsing bij reguliere werkgevers de basis voor de bedrijfsvoering. Onze dienstverlening aan werkzoekenden wordt waar nodig verbeterd en aangevuld. In de navolgende tabel wordt aangegeven op welke punten de dienstverlening wordt aangevuld:

Dienstverlening jobcoach/consulent voor SW-ers en werkzoekenden	
Huidig beeld	Nieuwe accenten naast huidige taken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begeleiding van de werknemer met een beperking naar en aan het werk</li> <li>• Maatwerk leveren op verschillende soorten en maten jobcoaching (laag IQ, schulden, psychische aandoeningen, nare ervaringen en dergelijke)</li> <li>• Doelstelling behalen dat iemand duurzaam en met plezier naar zijn werk blijft gaan</li> <li>• Arbeidsfit maken en bemiddelen naar werk</li> <li>• Begeleiden op de werkvloer</li> <li>• Contact met thuisfront/hulpverleners</li> <li>• Inzet van opleiding/training (waar mogelijk)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichten e-learning omgeving voor/over werken met een arbeidsbeperking</li> <li>• Inrichten helpdesk over regelingen passend bij inclusief ondernemen</li> <li>• Maatwerkmethodiek diversifiëren</li> <li>• Opleiding en training i.s.m. partners organiseren</li> </ul>

Gelijktijdig gaat Arbeidsintegratie zich de komende jaren richten op advies aan werkgevers om doelstellingen op het gebied van inclusief werkgeverschap te helpen realiseren. Dit doet UW al vele jaren maar nooit expliciet. Dat gaan we nu expliciet maken en daarop verder bouwen. UW richt zich primair op het MKB en in samenwerking met het WSP ook op grotere werkgevers in de regio. In de navolgende tabel wordt aangegeven op welke punten de dienstverlening aan de werkgevers wordt aangevuld:

Dienstverlening jobcoach/consulent voor werkgevers	
Huidig beeld	Nieuwe accenten naast huidige taken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werven van geschikte kandidaten</li> <li>• Informeren en adviseren over omgang kandidaat (o.a. begeleidingspaspoort)</li> <li>• Voorlichting over het werken met mensen met een arbeidsbeperking</li> <li>• Ondersteunen bij alle vraagstukken rondom banenafpraak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichting expertisecentrum voor werkgevers op het gebied van inclusief werkgeverschap</li> <li>• Er is een e-learningomgeving ingericht over inclusief werkgeverschap</li> <li>• Samen met werkgevers komen tot concrete oplossingen in werkprocessen voor</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begeleiding van de werkgevers tijdens het werken met mensen met een beperking</li> <li>• Vraagbaak voor werkgevers met betrekking tot regelingen rondom werknemers met een beperking</li> <li>• Ontlasten op gebied van administratie (voor zover mogelijk)</li> </ul>	<p>opname van mensen met een beperking. UW denkt mee en adviseert vanuit het werkproces en niet eenzijdig vanuit de cliënt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkomen van draaideurcliënten. Bij uitval wordt in principe een nieuwe plek gevonden</li> </ul>
---	---

Individuele detachering Arbeidsintegratie is - naast de doelgroepen binnen de Participatiewet – al vele jaren succesvol met individuele detachering van SW-ers. Het onderdeel Individuele detachering detacheert in 2017 circa 150 fte bij 130 Utrechtse werkgevers. De dienstverlening aan de SW-ers en de werkgevers blijft op peil en gericht op het zolang mogelijk aan het werk blijven bij de opdrachtgever of tijdig starten met het vinden van een nieuwe werkplek bij een andere werkgever. Dit werkgeversnetwerk vormt een goede basis voor de plaatsing van de nieuwe doelgroepen. De betrokken SW-ers realiseren gemiddeld zodanig hoge NTW dat zij - in het perspectief van de branche – gezien kunnen worden als ‘best in class’.

### 3.3 Staf en ondersteunende functies

Afslanking door doelmatigheid UW kent naast de onderdelen Arbeidsintegratie en Werkbedrijven ook de ondersteunende diensten en de centrale staf. De NRG-formatie van deze bedrijfsonderdelen bedraagt op dit moment afgerond 42 fte. UW zet in op bundeling van deze diensten in combinatie met een door moderne technologie gefaciliteerde efficiëncyslag. De bundeling:

- Moet bijdragen aan een versterking van de organisatie, door betere voorwaarden voor kennisontwikkeling te bieden en door de nu soms aanwezige kwetsbaarheden in de organisatie te verkleinen;
- Zorgt er voor dat de betreffende professionals een goed intern klankbord hebben en minder geïsoleerd werkzaam zijn;
- Kan beter borgen dat adequate vervanging voor functies bij ziekte en dergelijke beschikbaar is.

Dit bundeling leidt tot een reductie van deze formatie in 2022 en herinrichting van de organisatie, met name wat betreft de ondersteunende diensten, levert ook een bijdrage aan beperking van de kosten. De resulterende afname van de indirecte kosten verlaagt de doorbelasting aan de verschillende onderdelen van Werkbedrijven en Arbeidsintegratie, waardoor de kostprijs van de activiteiten daalt. Een lagere kostprijs verbetert de kansen om marktconforme voorwaarden te hanteren bij het leveren van producten en diensten.

ICT De afgelopen jaren heeft UW in technologie geïnvesteerd en zal in 2018 en 2019 toepassing verder uitgevoerd worden. Deze investering zal naar verwachting leiden tot een competitief voordeel. Inmiddels beschikt UW over een datawarehouse waaruit bruikbare managementinformatie gegeneerd kan worden die goed gebruikt kan worden om de kwaliteit van de werkprocessen te verbeteren.

Ook is er een app ontwikkeld die in diverse dienstverleningsconcepten op maat in te zetten



is. Deze wordt nu ingezet bij de projecten 'Verkiezingen' en 'Gescheiden afval'.  
Het is de verwachting dat deze informatie - aangevuld met andere arbeidsmarktgegevens - een interessante informatiebron is voor (potentiële) opdrachtgevers.

De hiervoor genoemde investeringen in technologie zorgen er voor dat UW haar ambitie om leidend te zijn in kennisontwikkeling en -deling waar kan maken. Het is onze ervaring dat kennisdeling samenwerking bevordert.

In actielijn 2 van bijlage I worden de voorgenomen acties nadertoegeelicht.

## 4 Van missie en visie naar doelstellingen en strategie

Op basis van de voorafgaande analyse is in dit hoofdstuk de vertaling gemaakt naar de doelstellingen voor de komende jaren en de strategie om deze te realiseren. Als basis voor de invulling heeft UW haar missie, visie, doelstelling en de daaruit voortvloeiende strategie aangescherpt.

### 4.1 Missie

Al sinds de 50-er jaren werken sociale werkplaatsen aan wat tegenwoordig de inclusieve samenleving heet. Destijds was de grondgedachte van de regering om de gehandicapte medeburger zo mogelijk aan het werk te zetten, hen (weer) aan arbeid laten gewennen en, als hun herstel door dit werk zou worden bevorderd, hen naar regulier werk te laten doorstromen onder het motto: *actio vincit omnia* (arbeid overwint alles). Door de jaren heen is deze maatschappelijke opdracht onveranderd. De context is wel behoorlijk veranderd en vergelijkbaar met de tendens in de zorgsector: daar waar we voor veel aparte groepen zorg in aparte instituties organiseerden willen we nu dat dit onderdeel wordt van de reguliere instituties lees arbeidsorganisaties en niet meer in aparte bedrijven op aparte locaties. Deze nieuwe maatschappelijke opdracht vormt daarmee het bestaansrecht van organisaties die we tegenwoordig sociale werkbedrijven, participatiebedrijven, sociale onderneming of ook wel inclusieve ondernemingen noemen. UW is zo'n organisatie die al bijna 50 jaar iedere dag werkt aan een inclusieve samenleving. Wij vinden het normaal dat mensen met een arbeidsbeperking samenwerken met mensen zonder arbeidsbeperking en bewijzen dat iedere dag weer opnieuw door het werk dat we doen. Daarom weten wij ook dat 95 procent van de Nederlandse werknemers nog nooit heeft samengewerkt met een arbeidsbeperkte.

Elkaar kennen en samen werken is voor UW de basis voor een inclusieve samenleving. Een inclusieve arbeidsmarkt vraagt inzet van werkzoekenden en werkgevers, hun werknemers en alle daarbij betrokken partijen. UW is sterk in het ontwikkelen en onderhouden van deze verbindingen en gaat daarmee door.

Onze missie is dan ook de volgende:

**UW werkt aan een inclusieve samenleving, waarin iedereen meewerkt naar vermogen.**

### 4.2 Visie

Zoals eerder aangegeven is UW al bijna 50 jaar actief als publieke uitvoeringsorganisatie door die mensen te helpen die willen werken maar er zelf niet in slagen aan werk te komen. De eerste decennia door vooral het organiseren van werk dat opgehaald wordt bij gemeenten en andere organisaties uit de publieke en private sector. Aan het eind van de 90-er jaren is de focus ook gericht op het plaatsen van mensen bij andere arbeidsorganisaties. Met het opkomen van de reïntegratiemarkt heeft ook UW haar expertise verder verbreed naar diagnose, arbeidsontwikkeling, matching en jobcoaching.

Deze kennis en ervaring is diep verankerd in het huidige UW inclusief het bijbehorende netwerk in de Utrechtse samenleving.

De Utrechters willen ook in de toekomst dat mensen die niet zelfstandig aan werk kunnen komen ondersteund worden om naar vermogen mee te kunnen doen. Utrechters willen dat kennis over de doelgroep en werk gebundeld wordt, doorontwikkeld wordt en breed ingezet wordt in de samenleving zodat zoveel mogelijk mensen een plek kunnen vinden bij reguliere organisaties en een klein aantal mensen werk behoudt in een aparte organisatie. UW is uitstekend gepositioneerd om in deze behoefte te voorzien.

### 4.3 Doelstelling

UW is sterk in twee kernactiviteiten: ontwikkeling en werk organiseren voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt en het begeleiden van deze mensen op locatie bij de opdrachtgevers. De afgelopen jaren zijn echter ook bijzonder zwaar voor de organisatie geweest. Bezuinigingen, reorganisaties en economische recessie hebben een zware wissel getrokken op de organisatie. En er is veel geleerd. Ondanks alle turbulentie is UW er toch in geslaagd om iedere keer weer haar maatschappelijke en financiële doelen te behalen.

Meer dan 40 procent van de SW-medewerkers is gedetacheerd bij reguliere werkgevers of werkt op locatie bij opdrachtgevers. De afgelopen vier jaar is UW er in geslaagd om de dalende Rijksbijdrage te compenseren en de begroting te halen. Ook de komende jaren zal UW er in slagen om het nog steeds dalende subsidieresultaat op te vangen. Deze kennis en het basisprestatieniveau vormen een sterke basis om samen met de opdrachtgevers, de partners en de aandeelhouder aan de slag te gaan om het beste sociaal werkbedrijf van Nederland te bouwen.

### 4.4 Strategie

Om deze ambitieuze doelstelling te realiseren focust UW op het verbeteren van de twee kernkwaliteiten die momenteel uitgevoerd worden door het leerwerkbedrijf en het arbeidsintegratiebedrijf. Het leerwerkbedrijf van UW gaat zich de komende jaren richten op de volgende speerpunten:

- Verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening, de bijbehorende levertijd en het realiseren van faire tarieven en voorwaarden;
- Versterken van de infrastructuur voor diagnose, werkfit maken/houden;
- Ontwikkelen van nieuwe markten voor eenvoudig repeterend arbeid.

Het arbeidsintegratiebedrijf werkt aan de ombouw naar een adviesorganisatie voor 'inclusief organiseren' gericht op:

- Plaatsen van SW-ers en andere mensen die ondersteuning nodig hebben om werk te vinden en te houden;
- Uitbouwen en onderhouden van het huidige netwerk van (potentiele) inclusieve arbeidsorganisaties.



UW als geheel richt zich op het samen met alle stakeholders vormgeven aan de 'klantenpartnership-strategie' als waardepropositie. De klanten zijn het belangrijkste voor UW. Het maakt daarbij niet uit of dit een werkzoekende is, de gemeente Utrecht is of een MKB-organisatie zoals Sunbeam. UW is voortdurend bezig te voldoen aan de wensen van haar klanten met de focus op een langdurige klantrelatie. Een goede zorg voor de SW-werknemers is daarbij vanzelfsprekend. Navolgend zijn de analyse en de aanpak op hoofdlijnen uitgewerkt, inclusief een begroting.

## 5 UW op weg naar 2022: vijf actielijnen

Beste sociaal werkbedrijf UW is in 2022 het beste sociaal werkbedrijf van Nederland. Het beste sociaal werkbedrijf kent nog geen vaste definitie. Wel zal UW in 2022 sterk afwijken van het huidige UW. De verschillen betreffen met name de volgende punten:

- UW wordt door haar omgeving gezien als een succesvolle professionele netwerkorganisatie, gericht op kennisontwikkeling en –deling en samenwerking om zo de taken nog effectiever en doelmatiger te kunnen uitvoeren;
- UW heeft verbeteringen doorgevoerd in de organisatie en voert haar taken excellent uit: de juiste kwaliteit, op tijd en tegen een faire prijs;
- Werkbedrijven focust de inzet op het onderhoud van openbare ruimte, schoonmaak, metaalbewerking, verpakking- en montagewerk;
- UW heeft de omzet van de gemeente Utrecht verlaagd van 85 naar 60 procent van de totale omzet.

UW is voornemens om deze doelstellingen te realiseren door het implementeren van de volgende vijf actielijnen:

1. Werken aan een excellente uitvoering van taken, onder meer door toepassing van technologie en 'Lean Management'-principes, werkend aan een verdere professionalisering van de organisatie waar mensen met plezier werken.
2. Managen van krimp én groei, wat concreet inhoudt sturen op de geplande afname van het SW-personeelsbestand en daarmee samenhangende aanpassing van de ondersteunende organisatie. Deze beweging loopt gelijk op met het managen van groei naar de nieuwe positie van arbeidsintegratie als adviesorganisatie voor inclusief organiseren en het bouwen aan een gezonde spreiding van opdrachtgevers bij de werkbedrijven.
3. Passend werk voor SW-ers waarborgen is gericht op acties waardoor UW, ondanks de krimp, waarborgt dat het geboden werk zinvol, leerzaam en mogelijkheden voor groei biedt, ook als SW-medewerkers door buiten hen gelegen factoren (bijvoorbeeld vergrijzing en ziekte) bepaalde werkzaamheden niet meer kunnen uitvoeren.
4. Spreiding van de bedrijfsvoeringsrisico's, met als resultaat een significante vermindering van de afhankelijkheid van de gemeente Utrecht als opdrachtgever en het uitvoering van de opdracht binnen het gegeven financiële kader.
5. Verbeteren van de aansturing van UW en de verantwoording aan stakeholders gericht op het creëren van de maatschappelijke waarde, het vergroten van draagvlak voor de publieke taak en een doelmatige bedrijfsvoering.

Deze actielijnen omvatten de vertaling van het 'wat' naar het 'hoe'. Hierbij realiseert UW zich dat het juist in 2018 nodig is veel aandacht te besteden aan het creëren van rust en veiligheid in de organisatie. Rust en veiligheid vormen de basis voor mensen om hard te werken en met elkaar plezier te maken en zodoende succes te realiseren.

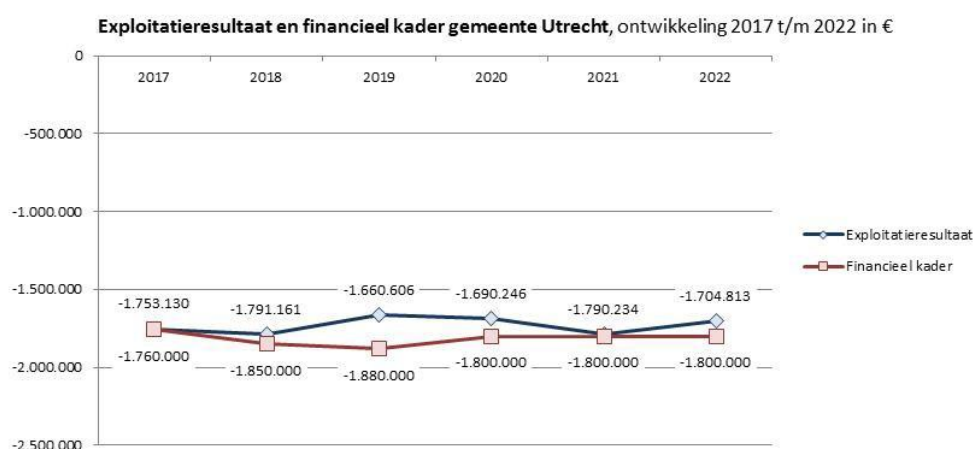
De actielijnen worden nader toegelicht en uitgewerkt in bijlage I.

## 6 Kosten en opbrengsten van het ondernemingsplan

### 6.1 Structurele bijdrage aan resultaat

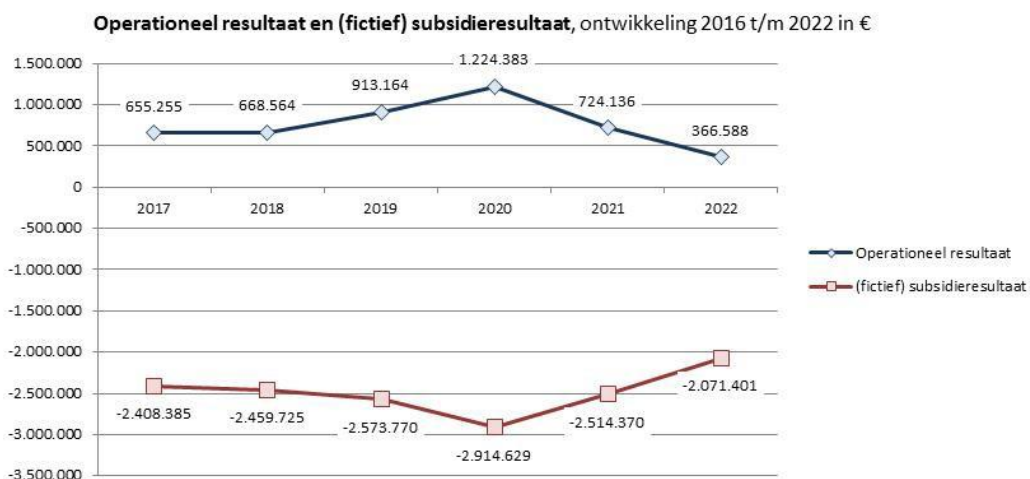
**Verbetering resultaat** Op basis van de gekozen strategie en de uitwerking hiervan in de actielijnen verwachten wij de komende jaren binnen het financiële kader van € 1,8 miljoen bijdrage van de gemeente Utrecht te blijven. Dit bedrag is exclusief transitiekosten die nodig zijn voor de ombouw.

De voorgestelde aanpak resulteert in een geleidelijke vermindering van het negatieve exploitatieresultaat over de jaren 2018 en 2019, waarna het resultaat stabiliseert:



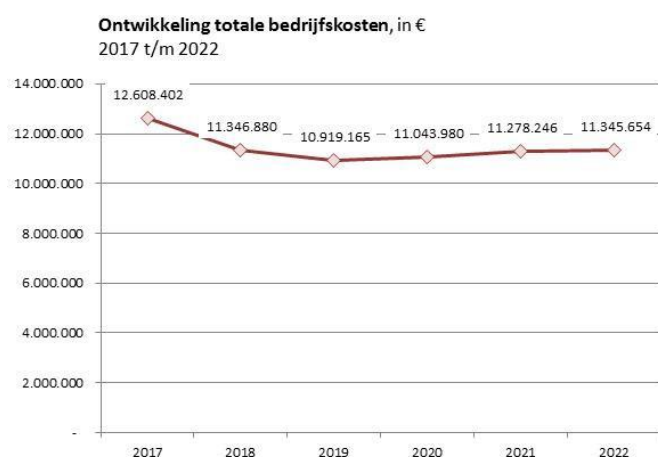
De uitvoering van het plan resulteert in een toename van het operationeel resultaat van € 0,4 miljoen in 2017 naar € 1,3 miljoen in 2020. Met de toename van het operationeel resultaat wordt het oplopende subsidietekort zodanig gecompenseerd dat het financiële kader niet wordt overschreden.

De verwachte ontwikkeling van het operationeel resultaat ziet er de komende jaren als volgt uit:



UW is in 2014 gestart met de verbetering van het operationeel resultaat door een stevige inzet op kostenbeheersing en dan met name op reductie van de NRG-loonkosten. Met name in 2015 en 2016 zijn stevige resultaten geboekt. Voor 2018, 2019 en 2020 ligt er nog een grote opgave omdat de Wsw-subsidie per Wsw-medewerker zal gaan dalen van € 24.600 in 2017 naar € 22.900 in 2020. Deze daling bedraagt € 1.700 per Wsw-medewerker voor de komende drie jaren.

UW heeft ervaring met het opvangen van deze Wsw-subsidiedaling. De Wsw-subsidie bedroeg in 2014 nog € 26.000. In de jaren 2014 tot en met 2017 is een subsidiedaling van € 1.400 per Wsw-medewerker opgevangen. De daling naar het jaar 2020 zorgt voor een nieuwe uitdaging. Dit rechtvaardigt de keuze voor focus op werksoorten.



## 6.2 Transitiekosten

De krimp in het werkaanbod en de daar uit voortvloeiende organisatieaanpassingen resulteren onvermijdelijk in transitiekosten. De afname van de SW-populatie in combinatie



de voorziene snelle afname van het werkaanbod bij Arbeidsintegratie kan niet worden opgevangen door natuurlijk personeelsverloop. De totale transitiekosten voor de looptijd van het ondernemingsplan komen uit op circa € 2 miljoen. Een groot deel hiervan is nodig voor de diverse kosten die samenhangen met de vermindering van de reguliere formatie.

De reductie van het werkaanbod resulteert ook in de wens om kosten af te bouwen in de huisvestingsfeer. De verwachte verhuur van delen van pand biedt daarvoor – beperkte - mogelijkheden. Een aantal te verhuren ruimtes is minder gunstig gelegen en er is een tekort aan (openbare) parkeerplaatsen. Door genoemde aspecten is UW terughoudend bij het ramen van verhuuropbrengsten. In de begroting wordt vooralsnog uitgegaan van € 50.000 aan verhuuropbrengsten. Dit neemt niet weg dat maximaal zal worden ingezet op een optimale benutting van het pand.

### 6.3 Risicoparagraaf

Mogelijke tegenvallers Het ondernemingsplan gaat uit van een aantal veronderstellingen over hoe de voor UW relevante omgeving zich zal ontwikkelen. Van belang daarbij is onder meer de op landelijk niveau bepaalde ontwikkeling van het IUSD-budget en eventuele bijkomende besluiten die van belang zijn voor de bekostiging van de Wsw en de uitvoering van de Participatiewet. Ook besluitvorming van de gemeente Utrecht is van directe invloed op UW.

UW is daarnaast ook onderhevig aan economische ontwikkelingen. Een verder aantrekkende economie kan gunstig uitwerken op het resultaat van UW. De Werkbedrijven kunnen profiteren van betere marktomstandigheden en meer en wellicht grotere opdrachten. Arbeidsintegratie kan baat hebben bij een aantrekkende economie omdat dan de budgettaire druk op reïntegratiebudget mogelijk minder wordt en de perspectieven beter zijn om mensen effectief naar werk te begeleiden.

Mogelijke risico's bij uitvoering van het ondernemingsplan	
Risico	Maatregel
In het ondernemingsplan gaat UW uit van de meest recente informatie over de ontwikkeling van het budget Integratie Uitkering Sociaal Domein (IUSD). De ontwikkeling van dit budget, en de daarin gebundelde rijksbijdragen ten behoeve van de uitvoering van de Wsw en de te bedienen overige oude en nieuwe doelgroepen van de Participatiewet, is afhankelijk van politieke besluitvorming waarop UW geen invloed heeft.	Op de ontwikkeling van de landelijke budgetten heeft UW geen invloed. Wel zal UW de ontwikkelingen van nabij volgen, onder andere door actief invulling te geven aan het lidmaatschap van branchevereniging Cedris, door het plaatsnemen in commissies en deelnemen aan kennisdelingsbijeenkomsten.
UW is voor een belangrijk deel van haar werk afhankelijk van de gemeente Utrecht, waarbij UW het als één van haar kerndoelen ziet om deze afhankelijkheid te verminderen.	UW streeft ernaar de gemeente Utrecht als opdrachtgever optimaal te bedienen. Net als andere opdrachtgevers zal de gemeente Utrecht sneller genegen zijn UW opdrachten te

<p>Wijzigingen in beleid van de gemeente ten aanzien van UW en/of aanpassingen van de voorwaarden waartegen UW diensten kan aanbieden bij de gemeente, hebben direct invloed op het financiële resultaat.</p>	<p>geven als UW goede kwaliteit levert tegen marktconforme voorwaarden. Daarnaast streeft UW naar uitbreiding van het aantal opdrachtgevers, zowel in de publieke als private sector.</p>
<p>UW baseert het ondernemingsplan mede op de instroom van nieuwe medewerkers vanuit de doelgroep van de Participatiewet om de minimum schaalgrootte en de daaraan verbonden personele bezetting te kunnen blijven garanderen. Indien er vanuit deze doelgroep geen nieuwe medewerkers instromen, zal UW op alternatieve wijze moeten invullen.</p>	<p>Een goede monitoring van de omvang en tempo van instroom van PW-ers zal tijdig laten zien waar UW in samenwerking met de gemeente Utrecht dient bij te sturen.</p>
<p>UW gaat in het ondernemingsplan bij uitvoering van de Maatwerktrajecten voor de gemeente Utrecht uit van 75 procent succesvolle plaatsingen. Deze doelstelling is ambitieus, omdat de betreffende doelgroep een relatief grote afstand tot werk heeft. Het financiële risico is afgebakend tot het eventueel niet of niet geheel ontvangen van de plaatsingsbonus.</p>	<p>Op basis van close monitoring van de kwaliteit van de instroom en de plaatsingsresultaten wordt gestuurd om tijdige signalering van stagnatie van de plaatsing en de reden waarom. Door kennisdeling binnen UW worden alternatieve plaatsingsszenario's bedacht.</p>
<p>Door de fors aangetrokken arbeidsmarkt is er veel vraag naar gekwalificeerd personeel op het niveau van leiding en ondersteunende staf. Bij onvoldoende toekomstperspectief zullen niet alleen ervaren mensen vertrekken, maar zal het ook lastiger worden om nieuwe medewerkers aan te trekken.</p>	<p>Een belangrijk uitgangspunt in het ondernemingsplan is dat er niet alleen krimp plaatsvindt, maar dat er daarnaast ook sprake is van ombouw van bestaande activiteiten en opbouw van nieuwe. Het ondernemingsplan reserveert dan ook de benodigde middelen ten behoeve van kennisontwikkeling en innovatie, cursussen en opleidingen.</p>

Tegenover deze mogelijke tegenvallers staan ook mogelijke meevallers. Deze worden navolgend benoemd.

Mogelijke meevallers bij uitvoering van het ondernemingsplan
<p>In het ondernemingsplan is voor met name Arbeidsintegratie voorzien in enkele op korte termijn te plegen verkenningen van nieuwe markten dan wel de ontwikkeling van nieuwe producten ten behoeve van bestaande opdrachtgevers. UW heeft niet gerekend met extra omzetgroei vanwege deze marktontwikkelingsactiviteiten.</p>

## Bijlage I: Actielijnen

### Actielijn 1: werken aan excellente uitvoering van taken

Lean  
Management

Werken aan een excellente uitvoering van taken 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. De nagestreefde excellente uitvoering van taken wordt gerealiseerd op alle niveaus in de organisatie. De uitvoering van deze actielijn betekent tevens dat UW haar medewerkers en leiding ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever is.

Acties: <i>vergroten professionaliteit van medewerkers en verder verbeteren van de kwaliteit van het geleverde werk</i>	
Motivatie	UW is voor de gemeente Utrecht een belangrijke partner en UW dient deze rol optimaal, in casu doeltreffend en doelmatig uit te voeren. Dit kan UW alleen met een slagvaardige en professionele organisatie, waar gekwalificeerde professionals kwaliteit leveren en met plezier hun werk doen.
Uitwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>UW investeert in professionaliteit van alle medewerkers door training en opleiding gericht op het vergroten van kennis en kunde én zo breed mogelijke inzetbaarheid op de verschillende taken. Daarnaast investeert UW in de ontwikkeling van een kwaliteitsgerichte houding en bijbehorend gedrag van alle medewerkers. UW gaat gebruik maken van 'Lean Management'-principes voor de werkprocessen en het verhogen van de persoonlijke effectiviteit. In de begroting is hiervoor het benodigde budget opgenomen.</li> <li>De wens om verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen kan betekenen dat aanpassingen nodig zijn in de enkele jaren geleden gerealiseerde centralisatie van functies. UW gaat per functie en vanuit de behoefte van uitvoerende bepalen welke ondersteuning nodig is en hoe deze het beste kan worden gepositioneerd in de organisatie.</li> </ul>
Activiteiten in 2018 (korte termijn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling uitvoeringsplan voor de periode 2018-2019 gericht op het aanleren en toepassen van de basisprincipes van Lean Management: 'Continu verbeteren' en 'Respect voor mensen'.</li> <li>Organiseren van kennisuitwisseling met collega-bedrijven op het gebied van 'Lean Management', bijvoorbeeld door oprichten/faciliteren van 'Lean Management Club Utrecht'.</li> <li>Interne verkenning door UW van de beste balans tussen decentraal ruimte geven en centraal controle houden.</li> <li>Organisatieontwikkelingstraject bij Arbeidsintegratie, ter ondersteuning van de daar lopende doorontwikkeling van focus op arbeidsontwikkeling naar arbeidsontwikkeling met plaatsing.</li> </ul>

	<p>Bezien moet worden welke competenties de komende jaren vereist zijn en welke mogelijk nu nog te weinig aanwezig zijn (wellicht samenwerking, innovatie, adviesfunctie, marktwerking).</p>
Activiteiten in periode na 2018 (lange termijn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nog nader te bepalen.</li> </ul>
Verwachte opbrengst en/of andere meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2022 heeft UW zich ontwikkeld tot een excellent werkbedrijf, dat op doelmatige wijze kwalitatief hoogwaardige diensten biedt ten behoeve van de gemeente Utrecht en andere publieke en private opdrachtgevers en zo bijdraagt aan een inclusieve samenleving. UW is een organisatie, waar alle medewerkers met plezier werken en de ruimte krijgen om te groeien.</li> </ul>

## Actielijn 2: managen van krimp én groei

De snelle afname van het opdrachtevolumen voor Arbeidsintegratie, de trendmatige daling van de SW-formatie en de daarmee samenhangende voorgenomen reductie van de NRG-formatie gaan in dit plan samen met ombouw van Arbeidsintegratie en de werkbedrijven.

Deze zeer verschillende bewegingen moeten precies worden uitgewerkt en adequaat worden begeleid. De onderstaande acties geven richting aan de invulling van deze complexe managementopdracht.

Acties krimp: sturen met behulp van uitstroomplanning en simulaties als basis voor besluitvorming	
Motivatie	De voorziene krimp in alle geledingen van het bedrijf dient zorgvuldig plaats te vinden, met oog voor de belangen van medewerkers en cliënten, en mag niet ten koste gaan van de andere doelen van UW, zoals het (blijven) bieden van voldoende passend werk voor de doelgroep van SW-ers en marktconforme en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aan de onderzijde van de arbeidsmarkt.
Uitwerking	<p>UW gaat sturen op tijdige aanpassing van de staf en ondersteuning door op basis van uitstroomplanning de structuur en de bezetting in de toekomst te simuleren. Op basis van deze modelmatige benadering worden medewerkers tijdig voorbereid op vertrek en ondersteund bij het vinden van een volgende baan. Waar mensen eerder dan gepland vertrekken, worden tijdelijke medewerkers ingezet om voor de resterende periode de te verrichten werkzaamheden op een kwalitatief hoog niveau uit te voeren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De krimp van de organisatie moet procesmatig zorgvuldig worden georganiseerd. Daarnaast is de dialoog met de OR belangrijk voor zorgvuldige besluitvorming over organisatieaanpassingen.</li> <li>• Op de met de gemeente overeengekomen instroom van mensen vanuit de doelgroep van de Participatiewet moet monitoring worden ingericht opdat UW tijdig kan bijsturen.</li> </ul>
Activiteiten in 2018 (korte termijn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de eerste helft van 2018 worden de structuurwijzigingen en daaraan verbonden personele consequenties nader uitgewerkt.</li> <li>• In 2018 begint de voorziene instroom van grotere aantallen PW-ers op gang te komen, met in dat jaar circa 15 nieuwe PW-ers. In de jaren daarna loopt dit op tot 25 per jaar. UW en gemeente Utrecht maken hier eind 2017 of uiterlijk begin 2018 nadere afspraken over.</li> </ul>
Activiteiten in periode 2018 en verder (lange termijn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Over het proces van krimp zal met de RvC afstemming plaatsvinden en met OR waar wettelijk nodig en vanuit het bedrijfs- en personeelsbelang wenselijk is.</li> </ul>
Verwachte opbrengst en/of andere meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2022 is UW er in geslaagd om kleiner en leniger te worden met beperkte transitiekosten.</li> </ul>

Acties groei: <i>verkennen van nieuwe kansen op werk</i>	
Motivatatie	Een organisatie haalt haar motivatie zelden uit 'krimp'. UW ziet ook mogelijkheden voor groei, waarmee de opgebouwde kennis en ervaring breder kan worden ingezet. Door verbreding van de opdrachtportfolio werkt UW aan groei en voorziet het in nieuwe inspiratie en motivatie voor zowel organisatie als medewerkers.
Uitwerking	<p>Het is zaak deze marktkansen eerst te verkennen, alvorens te investeren in het benutten daarvan. Gelet op het feit dat 2018 in het teken zal staan van de formatieve krimp, is het realistisch ervan uit te gaan dat nieuwe initiatieven voor gerichte groei, in de vorm van verkenning van marktkansen, vooral vanaf de tweede helft van 2018 opgepakt kunnen worden. In de begroting is daarom niet gerekend met extra bijdragen aan omzet en resultaat van deze marktkansen. UW ziet onder meer de volgende marktkansen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij Arbeidsintegratie doorgaan met omslag van arbeidsontwikkeling naar arbeidsontwikkeling in combinatie met plaatsing. Deze omslag betekent een verdieping van de bemoeienis met een cliënt. De extra toegevoegde waarde biedt mogelijkheden tot extra inkomsten per traject.</li> <li>• Arbeidsintegratie ontwikkelt zich door tot een adviesorganisatie, die voor het bedrijfsleven, en daarbinnen met name het MKB, meerwaarde kan hebben bij het in de praktijk vormgeven aan ambities op het vlak van inclusief organiseren. Arbeidsintegratie wordt omgebouwd tot een sterke lenige organisatie en de focus wordt verlegd naar nieuwe opdrachtgevers in aanvulling op de huidige opdrachtgevers voor reïntegratie-opdrachten.</li> <li>• UW kan nog meer werk maken, letterlijk en figuurlijk, van versterking van het MVO-gehalte van ondernemingen en bieden van het invullen van Social Return-voorwaarden bij aanbestedingstrajecten (bijv. op terrein van groen, schoonmaak, etc.).</li> <li>• UW kan haar diensten aanbieden aan gemeenten in de regio die besloten hebben hun eigen SW-bedrijf af te bouwen.</li> </ul>
Activiteiten in 2018 (korte termijn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naar verwachting zal UW pas vanaf tweede helft 2018 in de positie zijn om nieuwe kansen voor groei te verkennen.</li> </ul>
Activiteiten in periode na 2018 (lange termijn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie hiervoor.</li> </ul>
Verwachte opbrengst en/of andere meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De uitbreiding van het aantal opdrachten en verbreding van de werkportfolio verkleinen het bedrijfsrisico van UW en zij voorzien in de benodigde positieve motivatie voor organisatie en medewerkers om zich enthousiast te blijven inzetten.</li> </ul>

Acties: kostenbeheersing en reductie NRG-formatie	
Motivatie	Waarborgen van marktconformiteit voor de aan te bieden werksoorten en trajecten. Een goede verhouding tussen tarief en geleverde prestatie, zowel in de publieke als de private markt, ziet UW als de basis voor continuïteit van dienstverlening.
Uitwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenbeheersing is essentieel om het tarief concurrerend te kunnen houden en de inzet van publieke middelen binnen de gegeven kaders te houden. Bij Arbeidsintegratie is er sprake van een sterke afname van het werkaanbod. Deze afname noodzaakt tot een krimp in de NRG-formatie van Arbeidsintegratie en een afname van de formatie voor centrale staf en ondersteunende diensten.</li> <li>• UW zet in op het bundelen van ondersteunende functies, om zo de nu aanwezige kwetsbaarheid in de organisatie te verminderen. Voor sommige functies is mede vanwege de huidige decentrale organisatie van taken geen gelijkwaardige vervanging bij ziekte en dergelijke aanwezig. Herinrichting van de organisatie gericht op bundeling van de ondersteunende functies en kritisch beschouwen van de centrale staf resulteren naar verwachting ook een aanzienlijke kostenbesparing.</li> </ul>
Activiteiten in 2018 (korte termijn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In 2018 vindt met name bij Arbeidsintegratie een forse afname plaats van de NRG-formatie. In beduidend mindere mate is er ook personele krimp bij Werkbedrijven en de ondersteunende diensten en centrale staf.</li> </ul>
Activiteiten in periode na 2018 (lange termijn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In de jaren na 2018 is bij zowel Arbeidsintegratie als Werkbedrijven, de ondersteunende diensten en centrale staf sprake van een trendmatige afname van de NRG-formatie door focus op een beperkt aantal werksoorten en toepassing van technologie in de werkprocessen.</li> </ul>
Verwachte opbrengst en/of andere meerwaarde	Uitvoering van het ondernemingsplan draagt er aan bij dat de werksoorten van UW niet alleen qua verdienvermogen per medewerker in het brancheperspectief gunstig scoren, maar ook wat betreft de integrale kosten. Eenzelfde maatstaf wordt ook gehanteerd voor de activiteiten van Arbeidsintegratie.

### Actielijn 3: waarborgen passend werk voor SW-ers

Acties: <i>versterking werkbedrijven en verbetering rendement groepsdetachering</i>	
Motivatie	Uitgangspunt is en blijft passend werk voor iedereen. Tegelijkertijd verwacht UW dat een vermindering van het aantal werksoorten bijdraagt aan de doelmatigheid. UW hoeft bovendien niet alle werksoorten zelf aan te bieden.
Uitwerking	<p>Deze actielijn wordt als volgt uitgewerkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UW richt haar aandacht op de ontwikkeling van de activiteiten Schoonmaak, Groen, Metaalbewerking en Individuele detachering.</li> <li>• UW stoot verlieslatende groepsdetacheringen af of bouwt deze om naar renderende activiteiten.</li> <li>• UW werkt aan verbetering van het exploitatieresultaat voor het onderdeel Groen door toepassing van de opgedane ervaringen met werken op basis van beeldbestekken. Daarnaast streeft UW naar een groter aandeel langer lopende en jaarvullende opdrachten, omdat het bedrijf dan beter in staat is om daadwerkelijk te investeren in een optimale uitvoering ten gunste van zowel opdrachtgever als UW zelf.</li> <li>• Verder streeft UW naar een betere bezetting van de medewerkers van UW Groen in de wintermaanden, onder meer door verbreding van activiteiten richting onderhoud van openbare ruimte en mogelijk inzet bij andere bedrijfsonderdelen. UW gaat een groep mensen van binnen en buiten de organisatie samenbrengen om oplossingen te bedenken voor de bezetting tijdens de wintermaanden. Alle partijen in de groensector hebben hier in meer of mindere mate last van. UW wil trachten een antwoord te vinden op die vraag door verschillende mensen met verschillende achtergrond samen te brengen in een zogenaamd 'innovatielab'.</li> <li>• Voor het onderdeel Metaalbewerking zet UW in op verbreding van de klantenportefeuille. Het idee daarbij is om in de Utrechtse arbeidsmarktregio gevestigde metaalbedrijven te verbinden rondom een 'Social Return'-opgave.</li> <li>• UW monitort de noodzaak van het continueren van de verschillende werksoorten.</li> </ul>
Activiteiten in 2018 (korte termijn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In jaarplan 2018 wordt met name ingezet op onderhandelingen met bestaande opdrachtgevers over verbetering van productiviteit en/of aanpassing van de tariefstelling van de groepsdetacheringen. In de begroting wordt rekening gehouden met een afname van 30 procent.</li> <li>• Verkenning en verdere uitwerking van het idee om de in de arbeidsmarktregio gevestigde metaalbedrijven te verbinden rondom een grote 'Social Return'-opgave in samenwerking met</li> </ul>



	<p>één van onze grote opdrachtgevers voor metaalbewerking.</p>
<p>Activiteiten in periode na 2018 (lange termijn)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UW monitort continu het presteren van de verschillende afdelingen en werksoorten, vanuit het perspectief van zowel inhoud (werksoorten bieden voor iedereen met afstand tot regulier werk) als financiën (waarborgen van voldoende doelmatigheid in de bedrijfsvoering).</li> <li>• Van werksoorten die op één van beide (of beide) criteria niet voldoende scoren, zal worden bezien welke aanpassingen in de toekomst bijdragen aan verbetering.</li> </ul>
<p>Verwachte opbrengst en/of andere meerwaarde</p>	<p>De opbrengst van deze actielijn is dat UW over de hele breedte van de te bedienen doelgroepen een voldoende interessant en uitdagend aanbod aan werksoorten en trajecten kan bieden, waarbij dit niet hoeft te betekenen dat UW deze ook allemaal zelf oppakt. Aanbod wordt ook gerealiseerd door samenwerking met externe partners. Daarnaast wordt verwacht dat deze actielijn ook bijdraagt aan het behalen van de financiële doelstellingen van UW.</p>

#### Actielijn 4: spreiden van bedrijfsvoeringsrisico's

<i>Acties: vergroten spreiding klantenportefeuille en opbouwen flexibele schil</i>	
Motivatie	Als eigenaar van UW hecht de gemeente Utrecht aan een hoge mate van voorspelbaarheid in het financieel presteren van UW. Dit betekent onder meer het beperken van de ondernemingsrisico's. De gemeente zelf is echter op dit moment ook verantwoordelijk als opdrachtgever voor 85 procent van de omzet. Deze beperkte spreiding van de omzet is voor zowel UW primair een bedrijfsvoeringsrisico en voor de gemeente Utrecht primair een financieel risico.
Uitwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UW zet in op verbreding van het bestand opdrachtgevers als manier om de afhankelijkheid van de gemeente Utrecht te beperken en fluctuaties in het werkaanbod van één opdrachtgever beter te kunnen compenseren.</li> <li>• Verder werkt UW aan intensivering van samenwerking, gericht op het delen van kennis én bedrijfsvoeringsrisico's.</li> <li>• De bedrijfsvoeringsrisico's worden deels ondervangen door de opbouw van een flexibele schil rondom het compacte kernbedrijf.</li> </ul>
Activiteiten in 2018 (korte termijn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afbouw van de NRG-formatie en opbouw van een flexibleschil om bij fluctuaties in het werkaanbod de bedrijfskosten sneller te kunnen aanpassen met een flexibele schil.</li> <li>• Verkenning van nieuwe samenwerkingsmogelijkheden, niet alleen vanuit het perspectief van beperking van bedrijfsrisico's, maar ook met als doel opdrachtgevers en cliënten nog beter van dienst te kunnen zijn. Investeren in nieuwe samenwerkingsrelaties of -projecten.</li> </ul>
Activiteiten in periode na 2018 (lange termijn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Her-evaluatie van de werksoorten en bedrijfsonderdelen op aanwezige risico's en opstellen 'what-if(not)'-scenario's.</li> </ul>
Verwachte opbrengst en/of andere meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UW heeft evenwicht in de klantenportefeuille waarin het aandeel van de gemeente Utrecht niet groter is dan 60 procent. UW kan met de flexibele schil beter inspelen op fluctuaties.</li> </ul>

## Actielijn 5: verbeteren van aansturing en verantwoording

Acties: <i>stakeholdermanagement en verbetering sturing en verantwoording</i>	
Motivatie	Een adequate invulling en organisatie van de aansturing en verantwoording is essentieel voor de relatie tussen gemeente Utrecht en UW. UW moet de gemeente Utrecht inzicht bieden welke resultaten zij bereikt met de aan UW ter beschikking gestelde publieke middelen. UW investeert verder in haar maatschappelijke draagvlak door verbreding van samenwerking met en verantwoording aan voor UW relevante maatschappelijke stakeholders.
Uitwerking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UW wil alle stakeholders (medewerkers, aandeelhouders, opdrachtgevers, raad en college, ouders/verzorgers en vertegenwoordigende partijen) adequaat informeren over haar bijdrage aan de publieke domein. Daar hoort adequate informatievoorziening bij, proactief, gedoseerd, tijdig en gericht op de informatiebehoeften van de stakeholders.</li> <li>• UW zoekt naar vormen om alle stakeholders te betrekken bij de onderneming gericht op informeren en kennisdelen.</li> </ul>
Activiteiten in 2018 (korte termijn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een dialoog organiseren van UW met gemeente Utrecht en de verschillende geledingen binnen de gemeente over de wijze waarop sturing en verantwoording op dit moment zijn georganiseerd (proces, documenten, relaties) en mogelijk gewenste aanpassingen daarin.</li> <li>• Verkenning van de mogelijkheden voor verbreding van de rol van andere stakeholders (o.a. SW- en NRG-medewerkers, hun vertegenwoordigers, opdrachtgevers, cliënten, ouders/verzorgers, wethouders, ambtenaren en raadsleden) ter vergroting van de maatschappelijk waarde, het draagvlak en de prestaties van UW.</li> </ul>
Activiteiten in periode na 2018 (lange termijn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continu monitoren van de mate waarin de actuele invullingen organisatie van de planning en control en aansturing van UW door de gemeente en de verantwoording van UW naar de gemeente nog voldoet.</li> <li>• Inrichten stakeholdermanagementmodel.</li> </ul>
Verwachte opbrengst en/of andere meerwaarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeteringen in de aansturing en verantwoording komen ten goede aan zowel de bedrijfsvoering van UW als ook de belangen van de stakeholders.</li> </ul>