







# STRATEGISCHE KOERS AVRES

## 2026 / 2030

# INHOUDSOPGAVE


1. **Voorwoord** 2
2. **Inleiding** 3
3. **Samenvatting: samen een stap verder** 4
4. **Missie & Visie** 5
5. **Kernwaarden & Beloften** 6
6. **Ambities** 7
   - Een stabiele financiële basis
   - Optimale ontwikkeling
   - Expert in werk
   - Lerende organisatie
   - Slimme coalities
7. **Middelen** 12
   - Risicobeheer: Grip op onzekerheden
8. **Impulsbudget sociale infrastructuur** 13
   - Besteding impulsbudget sociale infrastructuur


# 1. VOORWOORD

De arbeidsmarkt en het sociaal domein zijn sterk in beweging. Steeds meer mensen bevinden zich langdurig in een kwetsbare positie zonder toegang tot duurzame arbeid, persoonlijke ontwikkeling of sociale verbinding. Tegelijkertijd is er sprake van historische krapte op de arbeidsmarkt en een groeiende roep om een inclusieve samenleving. Een samenleving waar bestaanszekerheid de norm is, iedereen ertoe doet en alle inwoners mee kunnen doen.

Bestaanszekerheid is een kerntaak in alles wat we als Avres doen. We zien dagelijks hoe belangrijk deze zekerheid is voor inwoners. Zekerheid over werk, inkomen en je plek in de samenleving. Het geeft houvast en eigenwaarde. Deze zekerheid is lang niet voor iedereen vanzelfsprekend. Wij willen ervoor zorgen dat inwoners laagdrempelig toegang hebben tot basisvoorzieningen. Door dichtbij inwoners te staan bieden we zekerheid in de vorm van een stevige financiële basis en een passend ontwikkelperspectief.

Dit doen we niet alleen. Samen met verschillende partners en de gemeenten werken we aan kansen en ontwikkeling voor alle inwoners. We kijken verder dan onze traditionele doelgroepen en over de grenzen van domeinen heen. Op deze manier werken we aan perspectief voor alle inwoners met een ondersteuningsvraag gericht op financiën, ontwikkeling, participatie of werk. Dit perspectief ontstaat niet uit systemen of structuren, maar uit aandacht voor de inwoner. Wij zijn er namelijk van overtuigd dat iedereen, met de juiste aandacht en ondersteuning, stappen kan zetten richting een betere toekomst. Door over de grenzen van domeinen samen te werken en de juiste aandacht, opleiding en ondersteuning aan te bieden helpen we de vaardigheden van inwoners te vergroten en zelfvertrouwen te versterken. Samen met inwoners en partners werken we aan een weerbare en inclusieve samenleving.

*Strategische koers richting 2030*
In een samenleving die voortdurend verandert is het onze opdracht om mee te bewegen. Dat doen we door een actualisatie van onze strategische koers. Daarmee spelen we in op de veranderende wereld om ons heen. De koers voor de komende jaren is helder: we bouwen aan een robuuste, inclusieve en toekomstgerichte ontwikkelorganisatie. Met oog voor de menselijke maat. Met lef om te vernieuwen. En met vertrouwen in de kracht van samenwerking.

Met de strategische koers presenteren we een volgende stap in de ontwikkeling van Avres. We schetsen de contouren van een ontwikkelorganisatie waarin aandacht, ontwikkelen en samenwerken centraal staan. Dit doen we aan de hand van vijf ambities. De koers die we inzetten ligt in het verlengde van de richting die we een aantal jaren geleden samen met de gemeenten hebben bepaald. Er ligt een stevig fundament. Daar bouwen we op verder. Tegelijkertijd zetten we nieuwe stappen. We zetten onze ambities kracht bij en scherpen onze koers aan. Een koers die richting en perspectief biedt én uitnodigt tot samenwerking.

We nodigen je van harte uit om verder te lezen over de missie, visie en de ambities die Avres voor ogen heeft. Ambities die we samen met inwoners, partners en de gemeenten willen realiseren. Want alleen samen kunnen we de beweging naar duurzame participatie en bestaanszekerheid voor alle inwoners vormgeven. Samen een stap verder.

Patrick van Uitert
Directeur Avres

Marjo Molengraaf
Voorzitter dagelijks bestuur Avres

*Dit koersdocument weerspiegelt de strategische ambities van Avres. Het biedt kaders en een richting voor de komende vier jaar. Dit document is geen meerjarenbeleidsplan en bevat geen operationele vertaling. Deze vertaling vind je jaarlijks terug in het jaarplan met bijbehorende begroting, welke in de reguliere jaarcyclus worden aangeboden aan het dagelijks bestuur, het algemeen bestuur, de cliëntenraad en de drie gemeenteraden. Dit strategisch koersdocument is de opmaat naar een meerjarenbeleidsplan, dat overeenkomstig artikel 6 van de Gemeenschappelijke regeling Avres 2024, ieder tweede jaar van de zittingsperiode van de gemeenteraden aan de colleges en raden wordt aangeboden.*

Gemeenschappelijke regeling Avres 2024 -> Klik op of scan de QR code

# 2. INLEIDING

In dit koersdocument schetsen we onze strategische ambities. We gaan in op onze missie, visie, de drie kernwaarden, de beloften en vijf ambities voor 2030.

Het proces om te komen tot de strategische koers richting 2030 is gestart met het herijken van onze ambities. We hebben tijdens dit proces kritisch gekeken naar onze missie, visie en de kernwaarden. De conclusie is dat we de ingezette koers niet wijzigen, maar hierop voortborduren. We scherpen aan en concretiseren waar nodig. Dat heeft geleid tot het toevoegen van beloften aan onze kernwaarden. Deze beloften vertalen we naar concreet gedrag. Gedrag dat we dagelijks willen laten zien en waarin we elkaar ondersteunen.

Dit document is tot stand gekomen via een iteratief traject, waaraan zowel interne als externe betrokkenen hebben deelgenomen. Intern zijn medewerkers, management en de ondernemingsraad actief betrokken. In verschillende sessies hebben we samen de doelstellingen voor de koers naar 2030 bepaald. Extern zijn er sessies georganiseerd met de cliëntenraad, het kernteam (ambtenaren van verschillende gemeenten), het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur.

Al deze bijeenkomsten hebben bijgedragen aan de strategische koers die Avres de komende jaren wil varen. Samen met onze partners zetten we ons in om onze inwoners verder te helpen.

**LEESWIJZER**

We starten met een schematisch overzicht van de inhoud. Daarna volgen onze missie, visie, de kernwaarden en beloften. Vervolgens werken we de ambities uit en lichten we per ambitie de beoogde resultaten toe. We sluiten het koersdocument af met een hoofdstuk over middelen en het impulsbudget voor de sociale infrastructuur.



# 3. SAMENVATTING: SAMEN EEN STAP VERDER

## MISSIE

Samen werken we vanuit aandacht en ontwikkeling aan kansen en perspectief voor onze inwoners.

## VISIE

We tonen lef en durf om oplossingen te vinden. Dit doen we **samen** met onze inwoners en partners. We geven **aandacht** en **ontwikkelen** mensen optimaal. Iedereen is welkom.

## KERNWAARDEN

**Aandacht, ontwikkeling** en **samenwerking** zijn leidend in ons dagelijks handelen. We werken vanuit oprechte aandacht, stimuleren voortdurende ontwikkeling en versterken maatschappelijke impact door duurzame samenwerking.

## BELOFTEN

We maken altijd de verbinding.
We werken samen op basis van wederzijds vertrouwen.
We stellen ontwikkeling voorop.
We kennen onze inwoners en staan dichtbij partners.
We bieden maatwerk waar nodig en maken zaken eenvoudig waar dat kan.

## AMBITIES

### 1 EEN STABIELE FINANCIËLE BASIS

- Inkomenszekerheid op basis van vertrouwen en rechtvaardigheid
- Toegankelijke en eenvoudige dienstverlening
- Vroegsignalering en proactieve dienstverlening
- Coachend toezicht

### 2 OPTIMALE ONTWIKKELING VOOR ALLE INWONERS

- Expert in het in beeld brengen van talenten en het ontwikkelperspectief van inwoners
- Talentgerichte benadering en een methodische aanpak zijn de norm
- Passende ontwikkelroute
- Aansluiting ontwikkelroutes op kanssectoren

### 3 EXPERT IN WERK

- Regionale spil in duurzame toeleiding naar werk
- Expert op het gebied van aangepast werk
- Passend en uitdagend werkaanbod
- Betrouwbare samenwerkingspartner
- Aanjager van maatschappelijk verantwoord ondernemen

### 4 EEN LERENDE ORGANISATIE

- Solide en wendbare organisatie
- Investeren in ontwikkeling en vitaliteit
- Begrijpelijke en toegankelijke communicatie
- Toegankelijke en duurzame huisvesting

### 5 SLIMME COALITIES

- Slimme, lokale coalities
- Regionale innovatietafels economie, zorg, wonen en participatie
- Avres, onderwijs en het bedrijfsleven stimuleren maatschappelijke innovaties en zetten in op de toepassing van inclusieve technologie

# 4. MISSIE & VISIE

### MISSIE

Samen werken we vanuit aandacht en ontwikkeling aan kansen en perspectief voor onze inwoners.

### VISIE

We tonen lef en durf om oplossingen te vinden. Dit doen we **samen** met onze inwoners en partners. We geven **aandacht** en **ontwikkelen** mensen optimaal. Iedereen is welkom.

## MISSIE & VISIE

Om onze missie en visie daadwerkelijk te realiseren en in de praktijk te brengen, is het van belang om te beseffen dat ieder mens unieke kwaliteiten heeft en een plaats verdient in de samenleving. Zekerheid over werk, inkomen en financiën verhoogt de kwaliteit van leven. Het zorgt voor erkenning, houvast en geeft je een goed gevoel over jezelf. Het is ons doel om mensen te ontwikkelen en die zekerheid voor inwoners te vergroten. Dat doen we omdat we ervan overtuigd zijn dat mensen met de juiste aandacht en ontwikkeling zelf kunnen werken aan hun kansen. Zo maken we inwoners en de samenleving weerbaarder.

Dat dit niet voor iedereen gemakkelijk is, zien we terug in de dagelijkse praktijk. Inwoners doen om uiteenlopende redenen een beroep op ons. Vanuit een lastige sociale positie, een schuld, een onverwachte tegenslag, of gewoon omdat een helpende hand even nodig is in het leven.

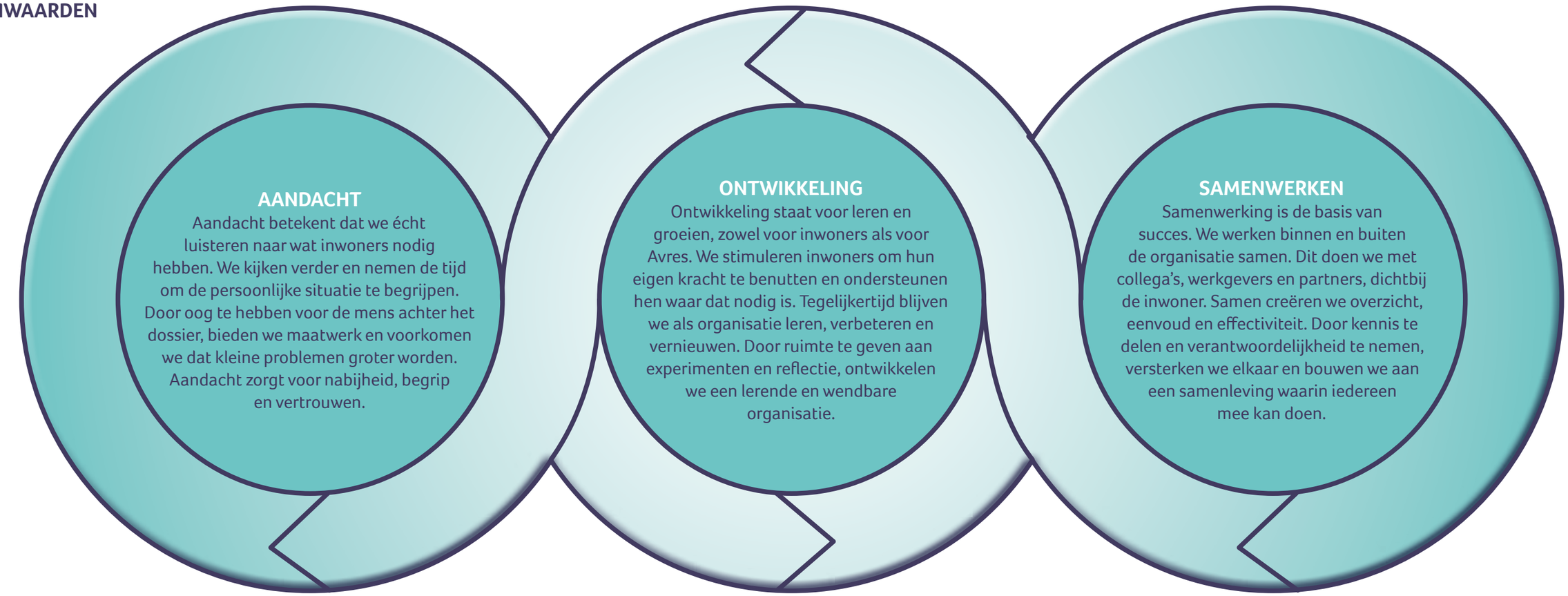
We ondersteunen inwoners bij hun specifieke vraag of situatie. Dit doen we niet alleen. Samenwerken staat bij ons centraal. Zowel met onze collega's als met partners binnen het onderwijs, zorg en welzijn. Daarnaast zijn werkgevers in ons werk onmisbaar. Avres werkt samen met werkgevers die met open blik het potentieel van mensen (h)erkennen.

Wij helpen elke inwoner die bij Avres om ondersteuning vraagt aan een kans op een betere toekomst. Hierbij zijn onze kernwaarden en beloften leidend. Deze worden in het volgende hoofdstuk nader toegelicht.



# 5. KERNWAARDEN & BELOFTEN

## KERNWAARDEN




## BELOFTEN

| WE MAKEN ALTIJD DE VERBINDING | WE WERKEN SAMEN OP BASIS VAN WEDERZIJDS VERTROUWEN | WE STELLEN ONTWIKKELING VOOROP | WE KENNEN ONZE INWONERS EN STAAN DICHTBIJ PARTNERS | WE BIEDEN MAATWERK WAAR NODIG EN MAKEN ZAKEN EENVOUDIG WAAR DAT KAN |
|---|---|---|---|---|
| Je zoekt elkaar bewust op en bent écht aanwezig | We oordelen niet en creëren een veilige basis om verwachtingen te uiten | We creëren tijd en ruimte om ons zelf en anderen uit te dagen om te ontwikkelen | We gaan proactief naar onze inwoners en partners toe | We zijn oprecht geïnteresseerd, stellen vragen en zorgen dat de ander ons begrijpt |

# 6. AMBITIES

AMBITIE

**1 EEN STABIELE FINANCIËLE BASIS**

Door preventie, proactieve dienstverlening en samenwerking met lokale partners, creëren we inkomenszekerheid. Dit betekent een stabiel besteedbaar inkomen en daarmee een stevige, financiële basis voor de inwoner. Dit organiseren we in integrale teams, dichtbij de inwoner.

ACTIELIJNEN

Inkomenszekerheid op basis van vertrouwen en rechtvaardigheid

**Inkomenszekerheid op basis van vertrouwen en rechtvaardigheid**
Onze dienstverlening is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en wordt door inwoners als rechtvaardig ervaren.

Toegankelijke en eenvoudige dienstverlening

**Toegankelijke en eenvoudige dienstverlening**
We maken dienstverlening eenvoudiger waar dat kan, met logische vindplekken en ondersteuning die dichtbij staat. Luisteren en toegankelijk zijn staan hierbij centraal.

Vroegsignalering en proactieve dienstverlening

**Vroegsignalering en proactieve dienstverlening**
We hebben kwetsbare inwoners vroegtijdig in beeld en voorkomen geldzorgen waar mogelijk. Dit doen we door een preventieve schuldenaanpak dichtbij de inwoners. We werken samen met vaste-lastenpartners en delen tijdig informatie, zodat het mogelijk wordt om inwoners tijdig een hulpaanbod te doen.
We creëren eenvoud en helderheid over bestaande inkomensondersteunende voorzieningen en schuldhulpregelingen Hiermee stimuleren we gebruik van deze regelingen.

Coachend toezicht

**Coachend toezicht**
Handhaving en toezicht zijn primair coachend van aard. Preventie, een lerend effect en de menselijke maat zijn belangrijke pijlers.

## RESULTATEN

- De betrouwbaarheid van onze dienstverlening wordt door inwoners gewaardeerd met een rapportcijfer 8 of hoger.
- Een integrale toegang tot de juiste dienstverlening is ingericht.
- Er is voor alle inwoners altijd inzicht in de financiële situatie via de online portal ‘mijn inkomen’.
- We zijn bereikbaar voor inwoners en sturen op waardevol klantcontact dat verder gaat dan alleen het tijdig en correct afhandelen van aanvragen.
- Er is een begrijpelijk en toegankelijk overzicht van de lokale dienstverlening en de beschikbare regelingen in het inkomens- en schuldendomein.
- We hebben huishoudens met (dreigende) problematische schulden tijdig in beeld door samenwerkingsafspraken met vaste-lastenpartners, zoals verhuurders, drinkwaterbedrijven, energiebedrijven en zorgverzekeraars. Hiermee voorkomen we dat betalingsproblemen leiden tot onoverkomelijke schulden.
- 85% van de schuldhulptracjecten wordt, na akkoord van schuldeisers, binnen 18 maanden succesvol afgerond.
- Overtredingen worden evenredig afgewogen en waar mogelijk informeel opgelost met als doel overtredingen of vergissingen in de toekomst te voorkomen, in plaats van direct te straffen.

**Een stabiele financiële basis**
Persoonlijk contact is essentieel in ons werk. Dit is onderdeel van onze stress-sensitieve aanpak waarbij oprechte aandacht voor de inwoner centraal staat. Door goed te luisteren en oprechte aandacht te geven, krijgen we een beter beeld van situaties en kunnen we maatwerkoplossingen bieden aan inwoners.

Een goed voorbeeld hiervan is een recente casus van onze collega Pieter. Pieter ontving een signaal dat duidde op een inwoner met een bijstandsuitkering en een (te) hoog vermogen. Om de situatie goed te kunnen beoordelen heeft Pieter een aantal keer om informatie bij de inwoner gevraagd. Er kwam geen reactie. Om die reden is er contact gezocht met ketenpartners. Echter waren zij onvoldoende bij de casus betrokken. Daarom koos Pieter voor een stress-sensitieve aanpak: een huisbezoek. Daar trof hij een schrijnende situatie aan die duidelijk maakte waarom er nauwelijks reactie kwam op de pogingen om contact te krijgen met de inwoner.

Deze aanpak heeft geleid tot een maatwerkoplossing voor de uitkering. Bovendien zijn ketenpartners op de hoogte gebracht en ingeschakeld om de inwoner verder te helpen. De inwoner heeft hernieuwd perspectief gevonden en grotere financiële en maatschappelijke problemen zijn door de inzet van Pieter voorkomen.



AMBITIE

## 2 OPTIMALE ONTWIKKELING VOOR ALLE INWONERS

Elke inwoner kan zich ontwikkelen in onze regio en heeft toegang tot scholing, ongeacht leeftijd of startniveau. We maken samen met onze ketenpartners “leven lang ontwikkelen” en praktijkleren toegankelijk.

ACTIELIJNEN

Expert in het in beeld brengen van talenten en het ontwikkelperspectief van inwoners

**Expert in het in beeld brengen van talenten en het ontwikkelperspectief van inwoners**
We brengen de talenten, mogelijkheden en daarmee het ontwikkelperspectief van inwoners in beeld. Dit vormt de basis voor een op maat gemaakte ontwikkelroute voor inwoners.

Talentgerichte benadering en een methodische aanpak zijn de norm

**Talentgerichte benadering en een methodische aanpak zijn de norm**
Elke inwoner heeft talent. Het leren en ontwikkelen van inwoners vindt plaats op basis van deze talenten. Onze onderliggende ontwikkelmethodiek is methodisch onderbouwd. Hierdoor wordt elke inwoner in zijn of haar kracht gezet en ontwikkeld.

Er is een passende ontwikkelroute voor elke inwoner met een ondersteuningsvraag naar scholing of werk

**Er is een passende ontwikkelroute voor elke inwoner met een ondersteuningsvraag naar scholing of werk**
Ontwikkelroutes zijn modulair en flexibel opgebouwd, in samenspraak met onderwijs en werkgevers. Er is voor iedereen een passende ontwikkelroute beschikbaar, waar mogelijk met zicht op certificering en doorstroom.

Ontwikkelroutes sluiten naadloos aan op de kanssectoren in de regionale arbeidsmarkt

**Ontwikkelroutes sluiten naadloos aan op de kanssectoren in de regionale arbeidsmarkt**
We spelen in op de groeiende behoefte aan arbeidsmarktfitte inwoners binnen specifiek de sectoren waarin de personeelskrapte het grootste knelpunt is. We sluiten hiermee aan op de behoefte van werkgevers en het regionale arbeidsmarktbeleid.

## RESULTATEN

- We brengen voor 1.000 inwoners de talenten, mogelijkheden en het ontwikkelperspectief in kaart. Dit doen we voor een brede doelgroep inwoners, variërend van inwoners met een (bijstands)uitkering, jongeren afkomstig uit het onderwijs, tot aan inwoners uit andere domeinen met een ondersteuningsvraag gericht op participatie of werk.
- 1.000 inwoners maken een ontwikkelstap op de participatieladder. Dit betreft inwoners die actief worden begeleid door Avres in de vorm van werk, participatie of arbeidstoeleiding.
- 500 inwoners maken een gerichte ontwikkelstap richting werk. Het gaat hier om inwoners die de stap van een uitkeringssituatie naar een vorm van betaald werk maken, of inwoners waarbij we een uitkeringssituatie voorkomen.
- Er worden 1.500 inwoners getraind of opgeleid via ontwikkelroutes. Dit gaat om een brede doelgroep inwoners, waarbij we verder kijken dan onze traditionele doelgroepen.
- Voor elke regionaal vastgestelde kanssector is een modulaire ontwikkelroute ingericht.
- Per kanssector verbinden we twee toonaangevende bedrijven aan de ontwikkelroutes.

### Optimale ontwikkeling voor alle inwoners

Eén van onze kandidaten volgde een opleiding tot pedagogisch medewerker. Tijdens de studie liep ze stage en werkte daarin met kinderen. Dit zorgde voor veel prikkels en leidde tot stress. Het gevolg was dat ze vastliep en in contact kwam met Avres. Na een aantal gesprekken met onze ontwikkelcoach Natasja bleek dat haar interesses en talenten op een ander vlak liggen. Computerwerk, zorgvuldig werken en representatief zijn past beter bij haar. We zijn aan de slag gegaan met een op maat gemaakte ontwikkelroute voor haar. Eén van de onderdelen daarvan is stagelopen bij Avres op kantoor.

“Op ons kantoor kunnen we haar een veilige haven bieden. We bouwen het werk stap voor stap op: we begonnen met één ochtend per week, en daar is nu een tweede ochtend bijgekomen. Het gaat beter dan verwacht. Ze zit inmiddels niet meer op een aparte plek, maar in een ruimte met meer collega’s”, vertelt ontwikkelcoach Natasja.

“Veranderingen vindt ze lastig. Bij Avres kan ze stappen in haar eigen tempo zetten. Dat geeft haar vertrouwen. Binnenkort gaat ze op een andere afdeling bij Avres stagelopen. Daarnaast volgt ze nu een online opleiding thuis in haar eigen omgeving. Dat goed goed. Een baan op een kantoor buiten Avres komt zo steeds dichterbij.”



AMBITIE

## 3 EXPERT IN WERK

Inwoners en werkgevers met een ondersteuningsvraag over werk zijn bij Avres aan het juiste adres. We kijken hierbij verder dan onze traditionele doelgroepen en over de grenzen van domeinen heen. Of het nu gaat om het bepalen van het arbeidsvermogen, toeleiding naar werk, uitvoeren van werk, of invulling geven aan maatschappelijke verantwoord ondernemen; wij zetten onze expertise en ervaring in voor alle inwoners en werkgevers uit de regio.

ACTIELIJNEN

Regionale spil in duurzame toeleiding naar werk

**Regionale spil in duurzame toeleiding naar werk**
We spelen in op de groeiende vraag naar personeel door inwoners te ontwikkelen en duurzaam toe te leiden naar werk. Dit betekent dat we continu in staat zijn om inwoners te ontwikkelen richting werk in regionale kanssectoren. We bieden ontwikkeling richting werk voor alle inwoners met een ondersteuningsvraag. Dit varieert van inwoners die het tijdelijk zelf niet redden op de arbeidsmarkt tot inwoners die langdurig zijn aangewezen op een beschutte werkplek.

Expert op het gebied van aangepast werk

**Expert op het gebied van aangepast werk**
We zetten onze jarenlange ervaring en expertise in om verschillende vormen van aangepast werk mogelijk te maken. Dit varieert van het creëren van korte opstapbanen, de inzet van onze jobcoaches tot aan het organiseren van duurzame werkplekken. Dit doen we in nauwe samenwerking met werkgevers, met een flexibel en uitdagend werkaanbod.

Passend en uitdagend werkaanbod

**Passend en uitdagend werkaanbod**
Om individuele ontwikkeling voor een diverse groep inwoners mogelijk te maken zorgen we voor een passend en uitdagend werkaanbod. Dit betekent dat we een duurzaam en flexibel werkportfolio hebben waarbij de ontwikkeling van inwoners centraal staat. Dit organiseren we zowel binnen de infrastructuur van Avres als bij opdrachtgevers op locatie.

Betrouwbare samenwerkingspartner

**Betrouwbare samenwerkingspartner**
Deze partner zijn we in het aanboren van (nieuw) arbeidspotentieel door het ontwikkelen van inwoners naar werknemers. Ook zijn we dit in ondersteuning en begeleiding op de werkvloer in de vorm van jobcoaching en in het kwalitatief hoogwaardig uitvoeren van werkzaamheden voor bedrijven.

Aanjager van maatschappelijk verantwoord ondernemen

**Aanjager van maatschappelijk verantwoord ondernemen**
Avres is de gids in sociaal ondernemen. We inspireren en maken inzichtelijk wat mogelijk is. Dit varieert van regelingen en subsidies, tot aan wet- en regelgeving. Bovendien stimuleren en faciliteren we maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) in de regio en creëren we een netwerk van bedrijven en organisaties die hier actief aan bijdragen.

## RESULTATEN

- We ontwikkelen 500 inwoners naar een werkplek buiten onze infrastructuur. Dit zijn inwoners die bij reguliere werkgevers in regio aan het werk gaan.
- Avres wordt gezien als dé regionale oplossing voor personeels- en werkgeversvraagstukken rondom (lager geschoold) werk.
- We begeleiden 1.000 inwoners met een ondersteuningsvraag in aangepast werk. Dit gaat zowel om de begeleiding van inwoners in een aangepaste (beschutte) werkomgeving, als om inwoners die in de regio met loonkostensubsidie bij reguliere werkgevers werkzaam zijn.
- Er zijn 100 werkplekken voor de zogenaamde tussengroep gecreëerd. Dit zijn werkplekken voor inwoners die het niet redden op de reguliere arbeidsmarkt, maar ook niet in aanmerking komen voor een positief advies beschut werk.
- Onze jobcoaches ondersteunen een diverse groep inwoners en worden geconsulteerd door een breed pallet aan werkgevers in de regio.
- Er zijn met 10 toonaangevende opdrachtgevers samenwerkingsafspraken rondom het uitvoeren van werk bij Avres gemaakt.
- We zijn bij ten minste drie opdrachtgevers onderdeel van het productieproces op de locatie van de opdrachtgever.
- De betrouwbaarheid en kwaliteit van onze werkgeversdienstverlening wordt gewaardeerd met een rapportcijfer 8 of hoger.
- Er is een actief regionaal mvo-netwerk gerealiseerd en dit wordt onderhouden.

**Expert in werk**
Avres heeft een bijzondere samenwerking met fruitteler Jungheim Boomkwekerijen uit Ottoland. We werken al sinds de jaren ’80 samen en daar zijn we trots op.

De samenwerking is in de loop der jaren uitgegroeid tot een stabiel partnerschap. Door de diversiteit aan werk die de fruitteler ons kan aanbieden, kunnen inwoners uit onze regio en medewerkers van Avres zich ontwikkelen. Avres is onderdeel van de bedrijfsvoering van Jungheim geworden. Regelmatig zitten we met elkaar om tafel om voor beide partijen én ook voor onze inwoners maximale impact te creëren. Hierdoor hebben we een belangrijke rol in de uitvoering van bepaalde werkzaamheden van Jungheim.

Het gaat er Jungheim niet alleen om dat Avres werk voor ze uitvoert. De fruitteler is intrinsiek gemotiveerd om met ons en onze mensen samen te werken. Er zijn inmiddels enkele inwoners met een arbeidsbeperking werkzaam binnen Jungheim met ondersteuning van jobcoaches van Avres. We kunnen stellen dat sociaal en maatschappelijk ondernemen bij Jungheim in het DNA zit.



AMBITIE

## 4 EEN LERENDE ORGANISATIE

Om onze ambities te kunnen realiseren is een solide en lerende organisatie een belangrijke randvoorwaarde. Sterk leiderschap en een gezonde bedrijfsvoering zijn kritische succesfactoren. We blijven investeren in onze medewerkers, communicatie en huisvesting.

ACTIELIJNEN

Een solide en wendbare organisatie

**Een solide en wendbare organisatie**
Primaire processen zijn vereenvoudigd en sluiten aan op de behoefte van de inwoner. Dat maakt ons wendbaar. We voldoen aan wet- en regelgeving, werken doelmatig en zijn financieel gezond. We zijn transparant in de resultaten die we boeken en laten de maatschappelijke impact die we maken zien.

We investeren in de ontwikkeling en vitaliteit van onze medewerkers

**We investeren in de ontwikkeling en vitaliteit van onze medewerkers**
Medewerkers vormen ons kapitaal en zijn onze uitvoeringskracht. We zijn een inclusieve werkgever en bieden medewerkers diverse ontwikkelmogelijkheden. Daarnaast wordt stevig ingezet op vitaliteit. We zijn een aantrekkelijke werkgever voor jongprofessionals en weten talent aan te trekken en te behouden.

Onze communicatie is begrijpelijk en daarmee toegankelijk voor alle inwoners

**Onze communicatie is begrijpelijk en daarmee toegankelijk voor alle inwoners**
We zijn een verbindende, communicerende schakel in de regio. We zijn toegankelijk voor inwoners en het is bekend waarvoor inwoners bij ons terecht kunnen. Partners kennen de kracht van Avres en blijven met ons investeren in goede publieksvoorlichting, zodat inwoners optimaal ondersteund worden.

Onze huisvesting kenmerkt zich door toegankelijkheid en duurzaamheid

**Onze huisvesting kenmerkt zich door toegankelijkheid en duurzaamheid**
We staan dichtbij de inwoner. Een toekomstbestendige huisvesting met toegankelijke locaties is zowel voor inwoners als voor medewerkers van belang. We erkennen tevens het belang van duurzaamheid en spelen hier actief op in.

### RESULTATEN

- Avres werkt compliant en is in control.
- Inwonergerichte primaire processen sluiten aan op de behoefte en de feedback van de inwoner.
- We kunnen de impact die we maken vanuit maatschappelijk oogpunt monitoren. Investeringen dragen bij aan de maatschappelijke impact en zijn gebaseerd op onze strategische doelen.
- We creëren een positieve cultuur waarin een goede werksfeer, open communicatie en waardering van medewerkers centraal staan.
- Het medewerkersbelevingsonderzoek resulteert in een rapportcijfer 8 of hoger.
- Het ziekteverzuim van zowel de doelgroep- als de ambtelijke medewerkers ligt onder de landelijke benchmarkcijfers.
- We streven naar een flexibele schil van maximaal 10%.
- We bieden jaarlijks stage- en startersplekken voor Mbo-, Hbo- en WO-studenten en ontwikkelen een intern opleidingsprogramma.
- Avres wordt gezien als sterk maatschappelijk merk in de regio. Onze communicatie en samenwerking naar inwoners en partners is helder en aansprekend.
- Onze interne communicatie is toegankelijk, eenvoudig en wordt gewaardeerd met een rapportcijfer 8 of hoger.
- Locaties zijn multifunctioneel inzetbaar, toegankelijk en bereikbaar voor inwoners, partners en medewerkers.
- De huisvesting voldoet zoveel mogelijk aan de bouw- en milieuregels (BENG-normen) en we zetten actief in op het gebruik van hernieuwbare energie.

**Een lerende organisatie**
We willen een lerende organisatie zijn én blijven. Deze ambitie passen we steeds vaker en op uiteenlopende manieren toe. Het is een basishouding die nodig is om elkaar voortdurend te verbeteren en te versterken.

Ook bij het vormgeven van deze toekomstvisie hebben we deze werkwijze gevolgd. Samen met medewerkers, teamleiders, het management, de ondernemingsraad, de cliëntenraad en onze bestuurders hebben we verschillende sessies georganiseerd om zoveel mogelijk waardevolle input op te halen. Deze input is zorgvuldig verwerkt en telkens op een iteratieve manier teruggekoppeld en verder aangescherpt.

Op deze manier hebben we een toekomstvisie ontwikkeld die niet alleen van het management komt, maar écht van ons allemaal is. Ook tijdens de uitvoering van deze visie blijven we het gesprek met elkaar voeren. Zo blijven we ook in implementatiefase leren en groeien.



AMBITIE

## 5 SLIMME COALITIES

Landelijk is er sprake van een beweging naar het integreren van de domeinen werk, zorg, wonen, participatie en schulden. Deze ontwikkeling vraagt om samenwerking over de grenzen van de domeinen heen. Avres neemt hierin het voortouw door slimme coalities te vormen en concrete verbindingen te maken. Hierdoor kunnen inwoners op één plek terecht voor ondersteuning, vinden werkgevers (onbenut) talent en bundelen maatschappelijke organisaties de krachten.

ACTIELIJNEN

Er zijn slimme, lokale coalities gevormd voor inwoners met een ondersteuningsvraag

**Er zijn slimme, lokale coalities gevormd voor inwoners met een ondersteuningsvraag**
We zetten een beweging in gang in de richting van de vraag van de inwoner. Dit doen we door het creëren van lokale, gezamenlijke dienstverlening om de inwoner heen in de vorm van slimme coalities. Hierdoor benutten we de krachten van verschillende partners en vergroten we de gezamenlijke maatschappelijke impact.

Regionale innovatietafels economie, zorg, wonen en participatie zijn ingebed in onze regio

**Regionale innovatietafels economie, zorg, wonen en participatie zijn ingebed in onze regio**
Inwoners die een beroep doen op ondersteuning binnen het sociaal domein hebben veelal te maken met problemen binnen diverse leefgebieden. Werkgevers in onze regio zitten te springen om arbeidspotentieel. Deze maatschappelijke en economische opgaven vragen een domein overstijgende aanpak. Hierin spelen zorg, participatie, inburgering, wonen en andere leefgebieden een rol. In 2030 worden dit soort vraagstukken integraal en in samenhang bezien. Dit doen we samen met partners vanuit het perspectief van de inwoner.

Avres, onderwijs en het bedrijfsleven stimuleren maatschappelijke innovaties en zetten in op de toepassing van inclusieve technologie

**Avres, onderwijs en het bedrijfsleven stimuleren maatschappelijke innovaties en zetten in op de toepassing van inclusieve technologie**
Samen met partners omarmen we nieuwe technologieën, zoals kunstmatige intelligentie en robotisering. Flexibele structuren en innovatieve oplossingen dragen bij aan maatschappelijke vraagstukken. Hierin trekt Avres op met verschillende partners uit onderwijs en bedrijfsleven. Het Ambitiefonds vormt hierbij een startpunt en is een katalysator voor samenwerking en innovatie in de regio.

## RESULTATEN

- Partners waarderen de samenwerking met Avres met een rapportcijfer 8 of hoger.
- We werken in multidisciplinaire teams die onderdeel zijn van lokale samenwerkingsverbanden in elke gemeente.
- Er is een sociale ontwikkelcampus als ontmoetings- en ontwikkelplek voor inwoners met een ondersteuningsvraag.
- Er zijn regionale innovatietafels met samenwerkingspartners op het gebied van werk, zorg, wonen, participatie en schulden ingericht.

**Slimme coalities**
Eén van de projecten die het Ambitiefonds ondersteunt is de pilot van het Jongeren Perspectief Fonds in de gemeente Vijfheerenlanden. Deze pilot heeft niet alleen als doel jongeren te helpen met het aflossen van hun schulden, maar ook met het opbouwen van een nieuw toekomstplan. Denk aan werk, opleiding, sociale contacten en mentale gezondheid.

De uitvoering ligt bij Avres (schulddienstverlening) en Gro-up Buurtwerk. Avres helpt jongeren met geldzaken, koopt de schuld af op saneringskrediet en regelt het afbetalen van schulden. Gro-up Buurtwerk ondersteunt bij persoonlijke groei en maatschappelijke deelname. Jongerenwerkers helpen met het invullen van de tegenprestatie, bieden een luisterend oor en moedigen jongeren aan om stappen te zetten.

*“Als jongeren weer perspectief zien, komt er ruimte voor rust, groei en herstel. Dat is waar dit programma om draait.” - Shalandra Hitipeuw, wethouder gemeente Vijfheerenlanden.*



# 7. MIDDELEN

De Planning & Control-cyclus is een cruciaal instrument voor goed bestuur en transparantie. Het biedt houvast aan zowel interne als externe stakeholders door inzicht te geven in hoe middelen worden ingezet om strategische en operationele doelen te realiseren. Deze cyclus zorgt voor een continue verbinding tussen beleid, uitvoering en financiën, waardoor we niet alleen plannen maken, maar ook monitoren, evalueren en bijsturen waar nodig. Dit draagt bij aan een stabiele en toekomstbestendige organisatie en zorgt daarnaast voor financiële stabiliteit.

**De jaarlijkse begroting als fundament**
De jaarlijkse begroting van Avres vormt het fundament van onze Planning & Control-cyclus. Deze cyclus is een essentieel mechanisme om de organisatie financieel gezond te houden, strategische doelstellingen te realiseren en tijdig bij te sturen wanneer omstandigheden veranderen. De begroting geeft niet alleen inzicht in de financiële kaders voor het komende jaar, maar schetst ook een meerjarig perspectief dat richting geeft aan onze keuzes en investeringen.

Voor 2027 is de begroting opgenomen in de meerjarenraming tot en met 2030. Dit betekent dat we niet alleen kijken naar de korte termijn, maar ook naar de financiële gevolgen van onze ambities op langere termijn. Het huidige begrotingsperspectief is positief: de verwachte baten en lasten zijn in balans, waardoor de geplande ambities financieel haalbaar zijn.

Avres voert haar ambities uit binnen de bestaande bestuurlijk vastgestelde kaders en afspraken over beschikbare middelen. Dit waarborgt dat we verantwoord omgaan met publieke middelen en tegelijkertijd ruimte creëren om onze strategische koers te realiseren.

## RISICOBEHEER: GRIP OP ONZEKERHEDEN

Risicobeheer is een onmisbaar onderdeel van de Planning & Control-cyclus. Het stelt ons in staat om onzekerheden en mogelijke bedreigingen voor onze financiële positie en doelstellingen tijdig te signaleren en te beheersen. Door risicobeheer structureel te integreren in onze Planning & Control-cyclus, creëren we een robuuste basis voor het realiseren van onze ambities, zelfs in een veranderende omgeving.

**Onze koers en het belang van wendbaarheid**
In dit koersdocument geven we richting aan onze ambities en strategische keuzes. Tegelijkertijd erkennen we dat de praktijk vaak complexer is dan vooraf bedacht. Ervaring leert dat externe factoren, beleidswijzigingen en maatschappelijke ontwikkelingen invloed kunnen hebben op de haalbaarheid van onze doelen. Daarom blijven we alert op signalen die erop wijzen dat bijsturing nodig is.

Als lerende organisatie vinden we het essentieel om continu in gesprek te blijven - zowel intern als met onze gemeenten. Dit stelt ons in staat om tijdig te anticiperen op voorziene én onvoorziene risicofactoren en gezamenlijk oplossingen te vinden. Zo behouden we grip op onze koers, ook in een dynamische omgeving.

**Ontwikkelingen in het sociaal domein**
Het sociaal domein is voortdurend in beweging. Nieuwe wetgeving, veranderende doelgroepen en maatschappelijke trends vragen om flexibiliteit en soms ook om financiële heroverwegingen. Voorbeelden van ontwikkelingen waarop we kunnen anticiperen zijn:

- **Veranderende samenstelling van de Participatiewet-doelgroep,** wat invloed heeft op de aard van ondersteuning.
- **Vergrijzing en uitstroom van Wsw-medewerkers,** waardoor kennis en capaciteit onder druk komen te staan.
- **Verbreding van onze opdracht:** van uitsluitend re-integratie naar re-integratie én maatschappelijke participatie, zoals voorzien in de Participatiewet in Balans.

**Externe factoren buiten onze invloedssfeer**
Naast voorspelbare trends zijn er ook risico's waarop Avres en gemeenten weinig tot geen invloed hebben, zoals:

- **Onzekerheid in Rijksmiddelen** of wijzigingen in het verdeelmodel.
- **Uitstel van financiering** voor beschut werk, waardoor uitvoering vertraagt.
- **Extra huisvesting van statushouders,** wat leidt tot een grotere vraag naar ondersteuning.
- **Wijzigingen in wet- en regelgeving** binnen het sociaal domein met directe impact op onze dienstverlening.

**Onze aanpak: korte lijnen en stevige sturing**
Door nauwe samenwerking met gemeenten, korte communicatielijnen en een robuuste Planning & Control-cyclus zorgen we voor tijdige signalering en bijsturing. Ontwikkelingen en risico's worden actief gemonitord en besproken, zodat gemeenten vroegtijdig geïnformeerd zijn en we gezamenlijk kunnen anticiperen op financiële en organisatorische consequenties.

# 8. IMPULSBUDGET SOCIALE INFRASTRUCTUUR

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) investeert in een toekomstbestendige inrichting van de sociale infrastructuur van sociaal ontwikkelbedrijven. Dit gebeurt in de vorm van impulsbudgetten sociale infrastructuur. De inzet van het impulsbudget is niet vrijblijvend. Tussen het Rijk, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), Cedris en Divosa zijn bestuurlijke afspraken gemaakt waarin het doel van de middelen specifiek benoemd staat.

Bestuurlijke afspraken VNG, Cedris, Divosa en SZW.
Klik op of scan de QR code

**Onderzoek van Berenschot als aanleiding**
In 2023 heeft adviesbureau Berenschot onderzocht hoe het ervoor staat met sociaal ontwikkelbedrijven in Nederland. Dat deden ze in opdracht van het SZW, de VNG en Cedris.

Aanleiding voor dit onderzoek waren zorgen over de rol en meerwaarde van sociaal ontwikkelbedrijven bij de uitvoering van de Participatiewet. Bovendien zorgt de doelgroepontwikkeling door (grotendeels) afsluiten van de Wajong en Wsw voor scheve verhoudingen binnen sociaal ontwikkelbedrijven. Berenschot concludeerde dat veel gemeenten nog geen duidelijke langetermijnvisie hebben voor de sociale infrastructuur. Tegelijkertijd neemt de financiële druk op de sociaal ontwikkelbedrijven toe. Daarom stelt het ministerie van SZW extra ondersteuning beschikbaar.

**Positie van Avres**
Het onderzoek van Berenschot laat zien dat de transformatie van het klassieke werkbedrijf naar een modern sociaal ontwikkelbedrijf in veel gemeenten moeizaam verloopt. Op basis van een gedragen visie en door de stevige samenwerking met de gemeenten, is deze transformatie in onze regio stap voor stap tot stand gekomen. Avres in de afgelopen 5 jaar getransformeerd van een klassiek werkbedrijf naar een modern, gecombineerd sociaal ontwikkelbedrijf.

De opbrengsten van deze transformatie zijn terug te zien in verschillende landelijke indicatoren. Er werken in onze regio ruim 300 inwoners met behulp van het instrument loonkostensubsidie bij reguliere werkgevers. Daarnaast helpen Avres en de gemeenten door een gezamenlijke aanpak structureel meer mensen aan een beschutte werkplek dan het Rijk op basis van de landelijke taakstelling van onze regio verwacht. Dit wordt gerealiseerd in een arbeidsmarktregio waar de werkloosheid en bijstandsdichtheid structureel lager liggen dan het landelijke gemiddelde, terwijl de participatiegraad in onze regio hoger is dan gemiddeld in Nederland.

> “Het praktijkvoorbeeld van Avres laat zien hoe een gecombineerd bedrijf effectief kan functioneren, waarbij het zowel werkgelegenheid stimuleert als de financiële bestaanszekerheid van inwoners versterkt. Dit integrale model leidt tot lagere bijstandsuitgaven en hoge plaatsingscijfers, terwijl het toekomstbestendig en financieel gezond is. Daarmee biedt het gecombineerde bedrijf sterke mogelijkheden om de doelen van de Participatiewet te realiseren.” Pagina 36, handreiking Organisatiemodellen van Berenschot (juni 2025).

Rapport organisatiemodellen.
Klik op of scan de QR code

Berenschot bestempelt Avres in één van de handreikingen, ten behoeve van het realiseren van een toekomstbestendige sociale infrastructuur, als één van de landelijke voorbeeldbedrijven binnen onze sector.

**Maatschappelijke en financiële impact van investeren in werken met loonkostensubsidie**
Investeren in mensen met een ondersteuningsvraag betekent investeren in een weerbare samenleving. Werk geeft inwoners perspectief, eigen waarde en stabiliteit. Dat zien we dagelijks terug bij de circa 350 medewerkers met een Wsw-dienstverband, de ruim 100 inwoners die werken op een beschutte werkplek en de ruim 300 inwoners die werken bij een reguliere werkgever met behulp van loonkostensubsidie. Dit werk levert niet alleen wat op voor de medewerker, maar ook voor de gemeente, de lokale economie en de maatschappij in zijn geheel.

- Goed voor de inwoner: de bestaanszekerheid en financiële zelfstandigheid verbetert en het welzijn neemt toe.
- Goed voor de lokale economie: meer personeel voor lokale werkgevers en een bijdrage aan de productiviteit.
- Goed voor de gemeente: minder zorgkosten, inclusief kosten voor Wmo, minder kosten voor uitkeringen, armoederegelingen en schuldhulpverlening én minder overlast en meer veiligheid.

De maatschappelijke kosten-batenanalyse van Cedris en Divosa laat zien wat investeren in werken met loonkostensubsidie financieel en maatschappelijk oplevert. Uit de rekentool blijkt dat de totale maatschappelijke opbrengst varieert van ruim € 1.000 bij een inwoner met een beschut dienstverband, circa € 4.400 bij een inwoner die met de inzet van loonkostensubsidie bij Avres werkzaam is, tot ruim € 15.000 voor elke inwoner die met loonkostensubsidie bij een reguliere werkgever gaat werken.

Klik op of scan de QR code voor de MKBA Loonkostensubsidie.

## BESTEDING IMPULSBUDGET SOCIALE INFRASTRUCTUUR

Op basis van de strategische koers zijn een aantal prioriteiten bepaald voor de inzet van het impulsbudget sociale infrastructuur. In 2026 willen we middels drie projecten een impuls geven aan de volgende ambities:
- Optimale ontwikkeling van alle inwoners.
- Expert in werk.

In navolging van de oproep vanuit het ministerie van SZW en de VNG worden in 2026 concrete projectplannen opgesteld voor de inzet van het impulsbudget sociale infrastructuur. Dit gebeurt in overleg met de gemeenten.

**Van Startafdeling naar een breed inzetbaar test- en trainingscentrum voor inwoners**
We willen dat elke inwoner in onze regio zich in 2030 kan ontwikkelen en toegang heeft tot scholing, ongeacht leeftijd of startniveau. Ontwikkeling van inwoners begint bij het in beeld brengen van talenten, kansen en mogelijkheden. Dit startpunt vormt de basis voor een op maat gemaakte ontwikkelroute.
We gebruiken het impulsbudget als stimulans voor het versterken van het test- en trainingscentrum, zoals nu ingericht op de Startafdeling. Dit wordt doorontwikkeld naar een expertisecentrum waar we verschillende professionals en middelen in kunnen zetten. Hierbij kan gedacht worden aan de expertise van een psycholoog, arbeidsdeskundige of gedragswetenschapper, die gebruik maken van capaciteiten- of persoonlijkheidstesten, beroepskeuzevragenlijsten en verdiepende psychologische testen om samen met de inwoner in beeld te brengen wat voor hem of haar werkt en wat de beste aanpak is.

**Stimuleren van de talentgerichte benadering, opleidingen en ontwikkeling op de werkvloer**
Sinds een aantal jaren is een methodisch onderbouwde ontwikkelmethodiek geïntroduceerd op de werkvloer van Avres. Leren en ontwikkelen van inwoners vindt plaats op basis van talenten en aan de hand van een vaste methodiek. Ontwikkeling van inwoners is onze eerste prioriteit.

Om die reden wordt het impulsbudget ingezet om het ontwikkelen van een brede en diverse groep inwoners op de werkvloer te stimuleren. Dit doen we door het centraal organiseren van opleiding en ontwikkeling binnen Avres. We maken ruimte voor medewerkers met een volledige focus op ontwikkeling en opleiding. Deze medewerkers worden opgeleid en getraind en delen kennis en expertise binnen de organisatie. Hiermee zetten we de volgende stap van werkontwikkelbedrijf naar een breed inzetbare en ontwikkelgerichte sociale infrastructuur voor alle inwoners.

**Een prikkelarme werkomgeving voor inwoners die het niet redden buiten de muren van Avres**
Gemeenten en sociaal ontwikkelbedrijven hebben de opdracht vanuit het Rijk gekregen om werkplekken te creëren voor inwoners die het (tijdelijk) niet redden op de reguliere arbeidsmarkt, maar ook niet in aanmerking komen voor positief advies beschut werk. Voor Avres betekent dit een (nog) diverser wordende doelgroep die binnen de infrastructuur dagelijks aan het werk is. Naast de toegenomen diversiteit zien we tevens meer complexiteit in de doelgroep.

Deze combinatie maakt dat diversiteit in werkplekken en ondersteuning gevraagd is. Hier willen we een extra impuls aan geven door onder meer het creëren van meer prikkelarme werkplekken voor inwoners die het niet redden in een reguliere werkomgeving. Hierdoor kunnen zij rustig binnen onze infrastructuur landen en acclimatiseren om op een later moment, vanuit een rustige basis, opnieuw te kijken naar de mogelijkheden voor ontwikkeling. Daarnaast willen we langdurige inzetbaarheid en vitaliteit stimuleren, bijvoorbeeld door de inzet van beweging en fysiotherapie op de werkvloer.





