



P A S S I E

Participatiebedrijf met Passie en Durf

Strategie 2018 – 2020

D U R F

Inhoud

Inleiding	2
In- en externe ontwikkelingen	3
Financiële uitdaging	3
Aanbieden van beschut werk verplicht	3
Flexibilisering van de arbeidsmarkt zet door	3
Economische groei houdt aan	3
Onze missie, visie en waarden als grondslagen voor onze strategie	5
Voor wie zijn wij er?	6
Primaire doelgroep	6
Secundaire doelgroep	6
Wat gaan wij de komende jaren realiseren?	7
Uitvoeren re-integratie in gezamenlijkheid	7
Succesvol invullen van beschut werk plekken	7
Ontwikkelen van medewerkers middels (zo regulier mogelijk) werk	8
Hoe gaan we onze doelstellingen bereiken?	9
Onderscheidend werkproces	9
Flexibiliseren van de werkorganisatie	9
Samenwerking met ketenpartners	10
Bouwen, benutten en borgen van ons netwerk	10

Inleiding

Dit strategisch plan gaat over de zorg voor de inwoners van onze vijf deelnemende gemeenten die om welke reden dan ook een steuntje in de rug nodig hebben bij het vinden van een passende plek op de arbeidsmarkt voor de jaren 2017 - 2019. Dit is het eerste strategische plan van onze organisatie nadat het fusieproces met De Risse is stopgezet. Hoewel het traject uiteindelijk om meerdere redenen is beëindigd, heeft het proces ook veel opgeleverd. Dit plan bouwt daarop voort. Het is een plan waaraan vele medewerkers van Westrom hun bijdrage hebben geleverd. De directie heeft voor de totstandkoming van het plan gesprekken gevoerd met raden, colleges en beleidsmedewerkers van de deelnemende gemeenten. Strategische onderwerpen zijn goed en uitgebreid bediscussieerd. Met elkaar en met het bestuur hebben we de belangrijkste bouwstenen bepaald voor de strategie 2017 – 2019.

Wij zijn een **Participatiebedrijf met passie en durf** en brengen dit ook tot uitdrukking in onze strategie. In dit strategisch plan beschrijven we onze visie op de rol en taak van de organisatie binnen de Arbeidsmarktregio Midden-Limburg. Deze is erop gericht om vanuit de uitvoeringspraktijk de beleidsvorming zo goed mogelijk (mede) voor te bereiden en te ondersteunen én georganiseerd vanuit het perspectief dat wij er zijn om mensen middels werk te ontplooien. Essentieel is dat wij starten vanuit de behoefte van de deelnemende gemeenten om in de breedte van het sociaal domein diensten en expertise op het terrein van werk aan te bieden in het belang van hun inwoners. We investeren daartoe in samenwerkingsinitiatieven met ketenpartners. We houden daarbij rekening met de in- en externe ontwikkelingen.

***‘De lat ligt
onveranderd hoog’***

In- en externe ontwikkelingen

Financiële uitdaging

De Jeugdwet, Participatiewet en de Wet maatschappelijke ondersteuning zijn per 1 januari 2015 met flinke budgetkorting overgedragen van Rijk en provincie naar gemeenten. Evenals de afgelopen twee jaar worden ook de komende jaren bezuinigingen doorgevoerd. Tekorten zullen toenemen doordat het negatieve verschil tussen de loonkosten en de te ontvangen subsidie alsmaar groter wordt. Na alle verbeterslagen en efficiencymaatregelen is het zoeken naar ruimte om besparingen te realiseren in de bedrijfsvoering. Een fundamentele verandering in denken en doen van iedereen is gevraagd om binnen gestelde budgetten te blijven.

‘meer doen met minder geld’

Aanbieden van beschut werk verplicht

Mensen met een arbeidsbeperking hebben vaak begeleiding en aanpassingen nodig om te kunnen participeren op de arbeidsmarkt. Zij zijn aangewezen op een beschutte (beschermde) werkomgeving. Gemeenten zijn er verantwoordelijk voor dat deze beschutte werkplekken er komen. Nu de afspraak van realisatie van 3200 werkplekken in 2016 niet behaald is, is met een wetswijziging besloten het aanbieden van beschut werk verplicht te stellen. Gemeenten zijn vanaf 1 januari 2017 verplicht voldoende banen voor beschut werk aan te bieden. Op landelijk niveau is het doel om 4.614 beschutte werkplekken te realiseren, oplopend naar 30.000 beschutte werkplekken in 2048. Voor de aan Westrom deelnemende gemeenten geldt dat in 2017 25 beschutte werkplekken dienen te worden gerealiseerd en in 2018 42. Westrom is daarbij aangewezen als uitvoerder.

Flexibilisering van de arbeidsmarkt zet door

Op de Nederlandse arbeidsmarkt is het vaste contract op zijn retour. Een groeiend aantal werknemers ziet geen kans zijn voorkeursoptie van een vast contract te verzilveren. Deze kans is bovendien relatief laag voor groepen met een zwakke(re) arbeidsmarktpositie. Vier van de tien werkenden in Nederland hebben geen vast contract. Het aantal flexibele contracten is vooral onder jongeren en laag opgeleiden sterk gestegen. De kans op werkloosheid en armoede is voor werknemers met een flexibel contract driemaal zo hoog als bij werknemers met een vast contract. Zij vinden hun baan bovendien bijna tweemaal zo vaak ‘belastend’. Verder profiteren zij minder van (ontslag-) bescherming en sociale zekerheid en bouwen zij minder pensioen op. Het huidige stelsel van sociale zekerheid bereikt de meer kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt dus minder effectief dan andere groepen.¹

Economische groei houdt aan

Het economisch herstel zet door. De consumptie levert, met een groei van 2,1%, de belangrijkste bijdrage aan de economische groei in 2017. Huishoudens passen hun bestedingen geleidelijk aan hun inkomen aan. De positieve ontwikkelingen op de woningmarkt geven een stimulans aan de consumptie. Naast consumptie en investeringen in woningen dragen ook de bedrijfsinvesteringen, overheids-

¹ Bron: CPB Policy Brief 2016/14

bestedingen en uitvoer positief bij aan de economische groei. Beleidsonzekerheid in de Europese Unie en de Verenigde Staten en aanhoudende zwakte van economieën in de eurozone vormen belangrijke risico's voor de economische groei.²

² Bron CPB: Economische beleidsanalyse

Onze missie, visie en waarden als grondslagen voor onze strategie

Met de recente decentralisaties is de verantwoordelijkheid van de gemeenten toegenomen, zowel beleidsmatig als budgettair. Gemeenten zetten, om die verantwoordelijkheid waar te maken, in op samenhang op alle leefgebieden. Van Westrom wordt verwacht dat zij zich daarvoor vanuit de expertise werk niet alleen openstelt, maar ook actief bijdraagt aan de door gemeenten gewenste samenhang.

Westrom, als uitvoeringsorganisatie *van en voor* de gemeenten, voert taken uit binnen de breedte van het sociaal domein en gaat daarbij uit van de gemeentelijke doelen om binnen de beschikbare budgetten te blijven. Westrom brengt zoveel mogelijk mensen vanuit de diverse doelgroepen naar (regulier) werk of andere vormen van participatie in de samenleving.

Westrom beschikt daarvoor over een flexibele werkorganisatie die kan meebewegen met de omvang van de opdracht.

We hebben de volgende missie, visie en waarden die duidelijk maken vanuit welk perspectief wij werken.

Missie: *Wij helpen mensen middels werk zich verder te ontplooien*

Wij zijn een Participatiebedrijf met passie en durf. Dit geven we vorm door zaken echt anders te organiseren, vanuit het perspectief van de medewerker die door middel van passend werk geholpen wordt zich verder te ontplooien. We beschikken over een flexibele werkorganisatie zodat we kunnen meebewegen met de omvang van de opdracht. Wij begeleiden mensen bij en naar werk bij werkgevers. Als een externe plaatsing of detachering (nog) geen optie is, hebben wij werk.

Het inzetten op het verder versterken van de samenwerking met ketenpartners om zo maximaal resultaat te boeken op het gebied van arbeidsparticipatie en het benutten van diverse netwerken voor het realiseren van kansen voor werkgevers en medewerkers, zijn de kern van onze strategie de komende jaren. We laten dit tot uitdrukking komen in onze visie:

Visie: *Elk mens heeft waarde en verdient passend werk*

Wij denken 'out of the box', kijken met een open blik naar de toekomst en zijn alert op kansen en mogelijkheden. Iedereen in de organisatie krijgt de ruimte om dit te doen. Samen met de deelnemende gemeenten zoeken we naar (nieuwe) manieren om het werk voor de doelgroep te organiseren tegen zo laag mogelijke kosten. Gevraagd en ongevraagd verstrekken wij alle (financiële) inlichtingen die onze aandeelhouders helpen om de juiste keuzes en afwegingen te maken. Door onze manier van werken zijn medewerkers trots op het bedrijf, op elkaar en werken ze graag bij of via ons.

-  Wat wij doen, doen wij **T**ransparant
-  We werken **R**esultaatgericht
-  Wij zijn **O**ndernemend en **M**ensgericht

Kernwaarden: *Transparant, Resultaatgericht, Ondernemend en Mensgericht*

Voor wie zijn wij er?

Voor het bieden van een goed overzicht van de dienstverlening van Westrom, wordt er een onderscheid gemaakt in een **primaire** en een **secundaire doelgroep** inwoners. Voor de primaire doelgroep geldt dat Westrom als uitvoeringsorganisatie vanuit een preferente (geen exclusieve) positie de opdracht van de gemeenten heeft om de werkzaamheden uit te voeren. Werkzaamheden voor bestaand SW en nieuw beschut worden daarbij door de gemeenten volledig (exclusief) opgedragen aan Westrom. Voor de inwoners die tot de secundaire doelgroep behoren, geldt dat de opdracht voor de dienstverlening in beginsel door een ketenpartner wordt uitgevoerd. Westrom speelt een rol wanneer het aanbod op het terrein van werk van betekenis kan zijn.

Primaire doelgroep

Tot deze doelgroep behoren:

- Medewerkers die al een Wsw-dienstverband hebben;
- Medewerkers met een nieuw beschut baan;
- Bijstandsgerechtigden die naar werk worden begeleid;
- Niet-uitkeringsgerechtigden ('nuggers') die naar werk worden begeleid;
- Wajongers die *gedeeltelijk* arbeidsongeschikt zijn;
- Statushouders (asielzoekers die een verblijfsvergunning hebben ontvangen);
- Inwoners, al dan niet met een bijstandsuitkering, voor wie arbeidsmatige dagbesteding is geïndiceerd.

De doelgroep met een loonwaarde tussen de 30% en 100% vormt de basis.

Secundaire doelgroep

- Inwoners voor wie dienstverlening is geïndiceerd vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), Wet Langdurige Zorg (WLZ) of de Jeugdwet;
- Jongeren of volwassenen die educatie krijgen van de school of instelling;
- Inwoners met een uitkering op basis van de Werkloosheidswet (WW) of de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA).

Hiermee is helder voor wie we er zijn, gelijktijdig staat de omvang van de opdracht nog niet vast. Alleen *indien en voor zover* gemeenten vanuit de eigen beleidsdoelstellingen middelen ter beschikking stellen, is er sprake van een opdracht!

***'De wettelijke kaders zijn veranderd,
maar de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt blijven'***

Wat gaan wij de komende jaren realiseren?

Het zijn van een Participatiebedrijf met passie en durf vraagt om ambitieuze doelstellingen die wij de komende twee jaren gaan realiseren.

Onze **drie hoofddoelstellingen** zijn:

1. Uitvoeren re-integratie in gezamenlijkheid
2. Succesvol invullen van (beschutte) werkplekken
3. Ontwikkelen van medewerkers middels (zo regulier mogelijk) werk

Uitvoeren re-integratie in gezamenlijkheid

Om maximaal resultaat te boeken op het plaatsen van inwoners bij reguliere werkgevers wordt de re-integratie door Westrom en de sociale diensten van de vijf deelnemende gemeenten *in gezamenlijkheid* uitgevoerd. Eind 2018 werken de betrokken medewerkers (consulenten en klantmanagers) vanuit één locatie. Voor het gehele re-integratietraject van een inwoner is er één proceseigenaar. Dit betekent een andere inrichting van het proces en een separate begroting voor deze activiteit.

De taken op het terrein van re-integratie *kunnen* gemeenten inbesteden bij Westrom, maar de organisatie is niet de exclusieve uitvoerder. De keuze van de gemeente wordt altijd bepaald door de afweging op welke plaats en bij welke organisatie de beste resultaten worden geboekt. Natuurlijk maken wij samen met de gemeenten duidelijke afspraken over de wijze van rapporteren m.b.t. deze resultaten.

De werkzaamheden die betrekking hebben op de rechtmatigheid (vaststellen en uitbetalen van de uitkeringen) worden overigens, net als nu het geval is, door de gemeentelijke sociale diensten verricht.

Succesvol invullen van beschut werk plekken

Sinds de invoering van de Participatiewet staan gemeenten twee nieuwe instrumenten ter beschikking voor de activering van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, te weten het instrument Loonkostensubsidie en het instrument Beschut Werk. De vijf aan Westrom deelnemende gemeenten hebben in hun re-integratieverordening opgenomen dat de uitvoering van beschut werk aan Westrom opgedragen zal worden³.

Beschut werk is werk in een beschutte omgeving onder aangepaste omstandigheden, bedoeld voor mensen die door hun lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking een zodanige mate van begeleiding en aanpassingen van de werkplek nodig hebben, dat van een reguliere werkgever niet mag worden verwacht dat hij deze mensen in dienst neemt. Beschut werk heeft de vorm van een specifieke dienstbetrekking. Hoe de dienstbetrekking wordt georganiseerd, behoort tot de beleidsvrijheid van de gemeenten. Westrom zal daarmee als werkgever (gaan) fungeren voor de Beschut Werk-medewerkers.

³ Bron: Visie Beschut Werk (nieuw) regio Midden-Limburg, juli 2016

De publicatie 'Aantallen beschutte werkplekken per gemeente in 2017 en de voorlopige aantallen voor 2018' van het Ministerie SZW geeft een overzicht van de te realiseren aantallen werkplekken beschut dit jaar en volgend jaar.

Aantallen beschutte werkplekken per gemeente		
Gemeente	Jaar 2017	Jaar 2018
Echt-Susteren	4	7
Leudal	3	4
Maasgouw	2	3
Roerdalen	2	4
Roermond	14	24
Totaal	25	42

De regionale visie⁴ op beschut werk nieuw kent de volgende uitgangspunten:

a) Beschut werk als 'last resort'

Op het moment dat andere vormen van werkontwikkeling op korte termijn niet leiden tot een structurele reguliere werkplek wordt onderzocht of beschut werk passend is.

Mensen die in aanmerking zouden kunnen komen voor beschut werk, doorlopen eerst de reguliere procedure in de ontwikkeling naar werk.

b) Uitvoering budgetneutraal

De kosten voor beschut werk bestaan uit twee delen: de loonkosten en de begeleidingskosten.

c) Uitvoering door Participatiebedrijf

Westrom heeft als kerntaak het organiseren en begeleiden van werkzaamheden. Doordat Westrom ook de werkontwikkeling begeleidt en de toetsing van loonwaarde voor loonkostensubsidie uitvoert, is er veel kennis van zaken over uitvoering alsook over de mogelijkheden van de doelgroep en de inzet van instrumenten.

d) Uitvoering conform juridische kaders

De kaders zijn opgenomen in de re-integratieverordening.

Ontwikkelen van medewerkers middels (zo regulier mogelijk) werk

Wij hebben de overtuiging dat iedereen talenten heeft die het verdienen te worden ontwikkeld en te worden benut. Wij hebben gespecialiseerde en grotendeel unieke diensten in huis en een infrastructuur om mensen 'arbeidsfit' te maken of te houden. Op de werkvloer zien we wat mensen al in hun mars hebben en nog (verder) kunnen ontwikkelen. In een leerwerkomgeving gaan we direct met de mensen aan de slag en bieden we structuur en arbeidsritme. Zo krijgen we de competenties in beeld en kunnen we gericht werken een hun ontwikkeling.

Het is onze doelstelling om onze medewerkers optimaal te ontwikkelen en daarmee hun loonwaarde te vergroten. Hoe beter we slagen in het waarmaken van deze doelstelling, hoe groter hun rol en betekenis ook op de langere termijn zal zijn. Arbeidsontwikkeling moet bijdragen aan een grotere door- en uitstroom. Al onze werkprocessen moeten gericht zijn op en bijdragen aan arbeidsontwikkeling.

⁴ De regionale visie beschut werk Regio Midden-Limburg dateert van juli 2016. De gewijzigde wetgeving is hierin nog niet verwerkt.

ondergaan. Het is van groot belang dat Westrom in staat is om te kunnen meebewegen met de omvang van de opdracht. Dit vraagt om het inzetten van een flexibele schil als structureel instrument om de arbeid in onze organisatie te flexibiliseren en organiseren.

Vergroting en samenstelling van de flexibele schil wordt voor ons de uitdaging voor de komende jaren. Alleen op die manier zijn we voorbereid op veranderende (markt)situaties, regelgeving en processen.

Westrom is de uitvoeringsorganisatie van en voor de gemeenten en levert een integrale bijdrage op alle leefgebieden vanuit de expertise werk. De gemeenten bepalen de koers. Om actief te kunnen bijdragen aan nieuwe kansen en mogelijkheden en in te kunnen spelen op de behoefte van de deelnemende gemeenten én van de markt, moet Westrom voorts sneller en wendbaarder worden.

Strategische wendbaarheid betekent het einde van de hiërarchische, bureaucratische en top-down gestuurde organisatie. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden zo laag mogelijk in de organisatie belegd en gedelegeerd naar kleine resultaatgerichte eenheden en zelforganiserende teams. Teams weten waarom ze iets moeten doen (doel) en wat ze moeten doen (op te leveren resultaat). Vervolgens bepaalt het team zelf hoe het dat het beste kan doen (werkwijze) binnen vooraf opgestelde spelregels (kaders). Ondernemerschap is aanwezig tot op de werkvloer om snel te kunnen beslissen en te handelen als de situatie daar om vraagt.

Samenwerking met ketenpartners

De toegenomen verantwoordelijkheid van gemeenten en de ontschotte budgetten vragen, nog meer dan voorheen, dat Westrom vanuit het belang van de inwoner samenwerkt met andere partners in de keten van zorg, welzijn en onderwijs. Het gaat immers niet alleen om het goed presteren op het eigen vakgebied, maar het gaat altijd om het integrale resultaat. Westrom werkt aan het verder versterken van samenwerking met ketenpartners om ervoor te zorgen dat obstakels voor mensen worden opgelost of geen rol spelen. Slimme oplossingen die zich richten op wat het individu nodig heeft om stappen te zetten in zijn ontwikkeling.

Bouwen, benutten en borgen van ons netwerk

Werkgevers en opdrachtgevers die werk en/of banen ‘gunnen’ aan inwoners die om welke reden dan ook een afstand hebben tot de arbeidsmarkt, zijn voor Westrom belangrijke partners. Westrom werkt daarom actief aan de uitbouw van diverse netwerken, waaronder Konnekt’os. Dit samenwerkingsverband verbindt werkgevers en ondernemers die de kracht van maatschappelijk verantwoord ondernemen inzetten voor sociaal economische groei. De partners van Konnekt’os bieden kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ze ontmoeten elkaar tijdens diverse evenementen waar ze o.a. kennis en inspiratie opdoen op het gebied van MVO en hun netwerk opstellen. Westrom benut dit netwerk alsook andere netwerken voor het realiseren van kansen voor werkgevers én medewerkers. Het creëren van waarde *met en voor elkaar* staat voorop! Niet alleen fysiek, maar ook online. Online netwerken gaat voor een groot gedeelte via social media. De belangrijkste social media om te netwerken voor Westrom zijn LinkedIn en Facebook.

‘We bouwen aan een kwalitatief netwerk’