



Werkwijsschool

WERK • ONTWIKKELING • GROEI

Regionaal Leer/Werkbedrijf in Ontwikkeling

Werkwijsschool Jaarplan & Begroting 2021

Werkwijss

Baden Powellweg 6
Postbus 222
3400 AE IJsselstein
Tel 030 688 28 04
E-mail info@werkwijss.nl

Inhoud

Voorwoord	1
1. Regionaal Leer/Werkbedrijf in Ontwikkeling	2
1.1. Organisatie in ontwikkeling	3
1.2. Focus 2021: Prioriteiten	5
2. Medewerkers en organisatie	6
2.1. Ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid	7
2.2. Mobiliteit: doorstroom en instroom	7
2.3. Partnerships: verbinden via de werkladder	8
2.4. Generieke Leerwerkplekken	9
3. Financiën	10
4. BIJLAGEN	12
4.1. Planning & Control-cyclus	12
4.2. Bestuurlijke structuur Werkwijss	12
4.3. Organogram Werkwijss	13
4.4. Overzicht veranderingen t.o.v. Jaarplan 2020	14

Voorwoord

Voor u ligt het Jaarplan 2021 van de stichting SchoonmaakWerk (WerkwIJS-schoon) voor de deelnemende gemeenten IJsselstein, Lopik, Stichtse Vecht en De Ronde Venen. Dit bedrijfsplan vormt de toelichting bij de Begroting 2021 en wordt vóór 1 april 2020 aangeboden voor zienswijze van de gemeenteraden.

Dit nieuwe Jaarplan 2021 bouwt voort op Jaarplan 2020 en komt hiermee grotendeels overeen, doordat Jaarplan 2020 pas kortgeleden (oktober 2019) is vastgesteld. Ter informatie is een bijlage opgenomen met een overzicht van de belangrijkste veranderingen.

De stichting WerkwIJS-schoon is vanaf 1 januari 2019 gestart met haar taak om schoonmaak leerwerkplekken aan te bieden aan inwoners die daarvoor door de gemeenten worden aangedragen. Na de ontvlechting van de PAUW-bedrijven waren nog veel zaken onduidelijk en dienden onder andere processen opnieuw ingeregeld te worden. De overgang naar de nieuwe en kleinere organisatie in een complexe bestuurlijke context is voor alle medewerkers en betrokkenen een grote verandering geweest. Er kan worden gesteld dat in het eerste jaar op veel terreinen flinke voortgang en mooie resultaten zijn geboekt.

Voor 2021 zijn er 10 focuspunten waaraan gewerkt zal worden. Uitdaging in 2021 vormt naast het continueren van het huidige opdrachtvolume net als de voorgaande jaren de instroom van nieuwe medewerkers. Dit zal ook onderwerp zijn van de later dit jaar op te stellen strategische personeelsplanning.

Het resultaat van WerkwIJS Schoon toont een neerwaartse lijn wanneer we kijken naar Realisatie 2019, EJV 2020 en Begroting 2021. Deze Begroting 2021 is gebaseerd op een continuering van de huidige activiteiten en organisatiestructuur. Om deze ongewenste trend om te buigen, is tussen Bestuur en RvC afgesproken dat er door het Bestuur een Strategische Personeelsplanning zal worden opgesteld op basis waarvan keuzes voor de toekomstige Schoon activiteiten kunnen worden gemaakt.

Deze uitdagingen gaan we aan samen met onze partners, waaronder met de collega's van Werk & Inkomen Lekstroom, werkbedrijven De Ronde Venen/Stichtse Vecht en met onze opdrachtgevers.

Hoogachtend,



V.P.W. van der Heijden
Directeur/Bestuurder WerkwIJS

Hoogachtend,

J.R.C. van Everdingen
Voorzitter Raad van Commissarissen

Versiebeheer

Status	: definitieve versie 1.0
Datum	: 25 maart 2020
Auteur	: V. van der Heijden
Besproken in de RvC WerkwIJS d.d.	: 09-03-2020
Ter informatie verzonden gemeenteraden d.d.	: 25-03-2020

1. Regionaal Leer/Werkbedrijf in Ontwikkeling

Missie en visie – WerkwIJS is een sociale organisatie die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt ontwikkelt in haar eigen bedrijfsactiviteiten. WerkwIJS is dé regionale partner om leerwerkplekken met goed passende werksoorten effectief te organiseren. WerkwIJS werkt daarvoor samen met Werk en Inkomen Lekstroom (WIL). Kortweg:

*“Samen maken we **werk van ontwikkeling en groei**”*

Doelstelling – Missie en visie zijn de basis voor de hoofddoelstelling, zoals beschreven in de statuten van de stichting: WerkwIJS-schoon organiseert schoonmaak werkplekken voor inwoners die daarvoor door de gemeenten IJsselstein, Lopik, Stichtse Vecht en De Ronde Venen worden aangedragen. Deze leerwerkplekken¹ worden aangeboden aan personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Afbakening / Verduidelijking van de doelstelling:

- Op de **schoonmaak leerwerkplekken** worden passende werksoorten aangeboden en wordt in de werkomstandigheden rekening gehouden met arbeidsbeperkingen door aanpassingen en voorzieningen. De organisatie en het werk worden zodanig ingericht dat mensen met een arbeidshandicap gestimuleerd en gefaciliteerd worden om hun arbeidspotentieel zo goed mogelijk te ontwikkelen. Op de werkladder² gaat het om werken op locatie (beschut extern) maar kan ook een groeps- of individuele detachering zijn. Ook zijn er beschutte werkplekken voor schoonmaak georganiseerd binnen WerkwIJS.
- De doelgroep heeft een **afstand tot de arbeidsmarkt**. Dit betreft in ieder geval personen met een arbeidsbeperking, die zijn aangewezen op beschut werk. Daarnaast zijn er ook andere oorzaken voor een afstand tot de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld statushouders, langdurige werkloos/bijstand of schooluitvallers. De primaire doelgroep bestaat uit inwoners van deelnemende gemeenten, maar de werkplekken zijn ook toegankelijk voor personen uit andere gemeenten.
- WerkwIJS is gericht op **ontwikkeling** van medewerkers waarvoor de **leer/werkplekken** worden georganiseerd. Het uitgangspunt daarbij is dat medewerkers 'werken naar vermogen' en zo regulier mogelijk participeren op de arbeidsmarkt. Dit resulteert in doorstroom op de werkladder. Ontwikkeling en doorstroom van medewerkers staat dus centraal en heeft voorrang op groei van de eigen organisatie. Deze keuze voor de arbeidsontwikkeling vereist meer tijd en aandacht voor begeleiding en gaat ten koste van de productiviteit van de medewerkers. Een balans moet hierin worden gevonden, zodat realisatie blijft binnen de financiële kaders van de bedrijfsvoering (exploitatie resultaat en gemeentelijke bijdrage binnen begroting).
- WerkwIJS **organiseert de werkplekken** zónder de formele werkgever te zijn. Voor de duurzaam geplaatste medewerkers wordt het werkgeverschap georganiseerd in samenwerking met gemeenten, WIL of met een andere samenwerkingspartner.

¹ Zie paragraaf Partnerships: Verbinden via de Werkladder

In de missie, visie en hoofddoelstelling wordt het bestaansrecht van WerkwIJS beschreven. Daarop aansluitend zijn ook kwaliteiten en kernwaarden in beeld.

Kwaliteiten – In de visie en doelstelling ligt de nadruk op het ontwikkelen van arbeidsvaardigheden. Als basis hanteren we hierbij het 70:20:10-model van Charles Jennings. In dit model staat het leren op de werkplek centraal: 70% van het leren gebeurt door te doen en te ervaren op de werkplek, 20% door coaching en begeleiding en 10% door het formele leren (trainingen en opleidingen).



De werkplek zien wij als de krachtigste leeromgeving voor onze medewerkers. De werkplek is binnen een professionele bedrijfsmatige omgeving met aandacht voor de productiviteit en het resultaat dat voor de klant moet worden geleverd. De medewerker wordt hier op passende wijze begeleid door zijn leidinggevende, door de trajectbegeleider en volgt de benodigde trainingen en opleidingen.

Kernwaarden – WerkwIJS gaat ervan uit dat werkplezier en productiviteit hand in hand gaan. Naast het creëren van een open en positieve werksfeer waarin iedereen zich met respect behandeld voelt en kan groeien en zich ontwikkelen, gaat het evenzo om een goede resultaat- en doelgerichtheid. Behalve rechten en plichten werken we aan een toenemend gevoel van eigen verantwoordelijkheid en aan het zich eigenaar voelen van de zaken waaraan men werkt. In een vruchtbare mix van al deze ingrediënten streven we naar een gezonde en prettige werkomgeving met voldoende checks & balances.

1.1. Organisatie in ontwikkeling

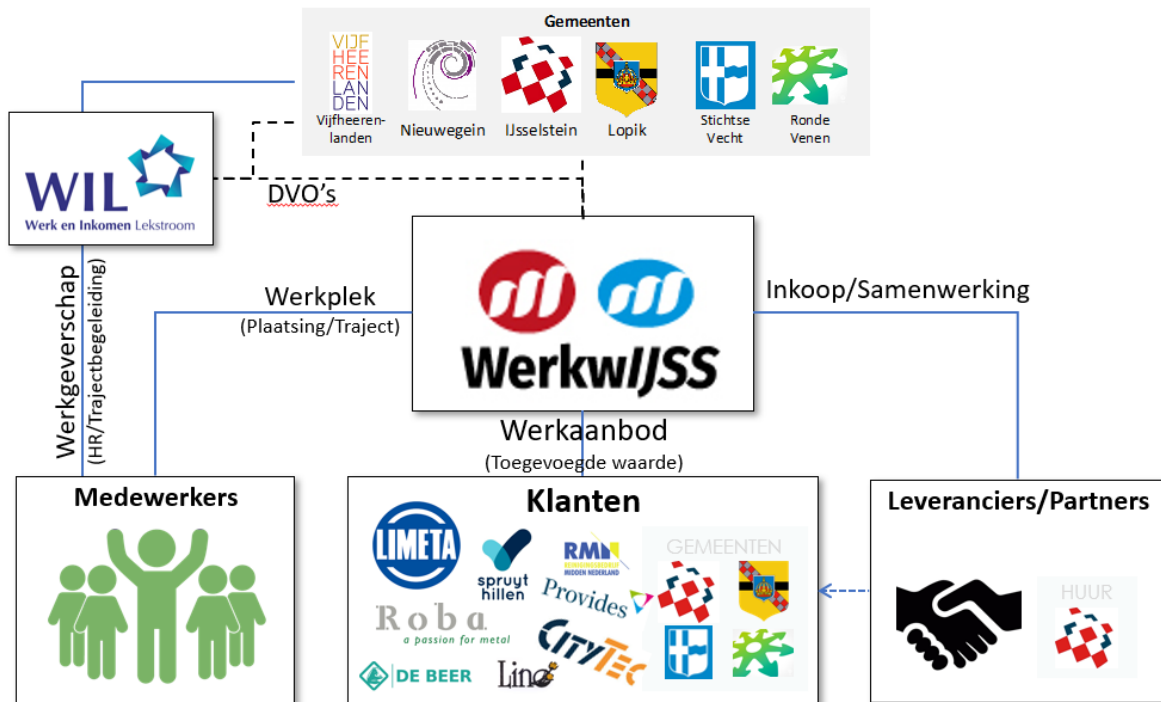
WerkwIJS is in ontwikkeling om de rol van Leer/Werkbedrijf voor de regio zo effectief mogelijk te vervullen. In 2018 zijn keuzes gemaakt voor de positionering van de organisatie. Deze positionering bepaalt de context en daarmee het kader voor verdere ontwikkeling. Daarbij zijn sterke samenwerkingsverbanden noodzakelijk. De context en positionering zijn in onderstaande figuur schematisch weergegeven.

WerkwIJS is georganiseerd in **twee stichtingen**, naast Beschut is er ook Schoonmaak. Bestuurlijk² verloopt besluitvorming van de stichtingen apart, vanwege de verschillende gemeentelijke opdrachtgevers. Anderzijds zijn de stichtingen nauw met elkaar verbonden door gezamenlijke inzet van management en faciliteiten. Team WerkwIJS³ is daarom als één team georganiseerd om de gezamenlijke doelen te realiseren.

Voor het organiseren van het werk(plekken) is de primaire focus van WerkwIJS op de **klantrelaties** met commerciële en gemeentelijke opdrachtgevers, zodat er voldoende passend werkaanbod is tegen marktconforme vergoeding en het beloofde resultaat aan de klanten wordt geleverd.

² Zie Bijlage: Bestuurlijke structuur WerkwIJS

³ Zie Bijlage: Organogram WerkwIJS



Daarnaast is de **samenwerking met gemeenten en Werk & Inkomen Lekstroom** essentieel voor het plaatsen van medewerkers bij WerkwIJS, het organiseren van het werkgeverschap en de (traject)begeleiding. De dienstverlening van WIL aan WerkwIJS betreft ondersteuning in alle personele processen, zowel de (traject)begeleiding van medewerkers (Wsw én Participatiewet) als HR advisering en administratie. Deze samenwerking is gebaseerd op dienstverleningsovereenkomsten in opdracht van gemeenten. De procesafspraken WIL-WerkwIJS worden uitgewerkt in een dienstverleningsovereenkomst. De transitie van WIL 3.0 naar regie in lokale werkteams heeft effect op de samenwerking met WerkwIJS en zal zich de komende tijd verder ontwikkelen. Voor WerkwIJS-schoon is voor plaatsing van niet-SW medewerkers ook samenwerking met de werkbedrijven van Stichtse Vecht en De Ronde Venen noodzakelijk.

De ontwikkeling van WerkwIJS is een proces van **veranderen en continue verbeteren**. In 2019 is er veel aandacht nodig geweest voor het landen in de nieuwe situatie na de lange historie (63 jaar) van Pauw Bedrijven. Deze transitie is voor alle medewerkers en betrokkenen een grote verandering (geweest). De (door)start van WerkwIJS per 1-1-2019 bestond uit implementatie van nieuwe processen, systemen en organisatie. Een deel van de implementatieacties loopt nog door tot in 2020. In 2020 is gestart met bouwen aan de benodigde capaciteiten voor het realiseren van de doelstellingen van WerkwIJS. Dit jaarplan is het vervolg hiervan.

Alle afwegingen en daaruit voortvloeiende besluiten zijn ondersteunend aan de hoofddoelstelling en de prioriteiten. Hiertoe onderhouden we als WerkwIJS een goede relatie met de deelnemende gemeenten en het bedrijfsleven en zorgen we voor een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering in onze organisatie.

1.2. Focus 2021: Prioriteiten

Voor verdere ontwikkeling van WerkwIJS is focus nodig op de prioriteiten die bijdragen aan de strategische doelstellingen. WerkwIJS kent 5 prioriteiten. Deze prioriteiten worden concreet gemaakt via verschillende initiatieven en activiteiten om de doelstellingen te realiseren. Deze initiatieven en activiteiten kunnen worden samengevat in 10 focuspunten.

Prioriteit	Doelstelling	Focuspunten
Medewerkers	Optimale bezetting van de leerwerkplekken door medewerkers, die zich ontwikkelen naar vermogen en productief zijn op het werk met een fijne werksfeer.	1. Ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid 2. Mobiliteit 3. Werksfeer
Organisatie	Een compact, sterk en effectief team - in nauwe samenwerking met partners - met focus op resultaat voor de toekomst.	4. Bezetting en competenties 5. Samenwerking met Lokale Werkteams/WIL en gemeenten 6. Partnerships
Commercieel	Voldoende passend werk tegen een 'marktconforme' vergoeding.	7. Opbrengsten (omzet +/- verbruikskosten)
Bedrijfsvoering	Eenvoudige gestroomlijnde bedrijfsprocessen en –administratie ten behoeve van transparantie en inzicht in keuzes voor strategische sturing en realisatie binnen de gestelde (financiële) kaders.	8. Continu Verbeteren 9. Duurzaamheid
Strategische sturing	Een gezamenlijke visie op de toekomst van het schoonmaak-leerwerkbedrijf gericht op continuïteit van stichting, zodat er ook in de toekomst bestaansrecht is voor WerkwIJS-Schoon.	10. Strategische agenda 2020-2025: keuzes maken op basis van de Strategische Personeelsplanning

De 5 prioriteiten vertaalt in 10 focuspunten vormen een compleet en geïntegreerd beeld van de ontwikkeling en ambitie van WerkwIJS. De kern daarvan ligt bij de prioriteiten Personeel en Organisatie. Dit wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 2. De doelstellingen zijn echter alleen duurzaam realiseerbaar als ook de andere prioriteiten – Commercieel en Bedrijfsvoering – op orde zijn. Dit wordt toegelicht in hoofdstuk 3. De kwartaalrapportage geeft inzicht in de voortgang en ontwikkelingen.

De verschillende initiatieven en activiteiten om de doelstellingen te realiseren hebben veelal een langere doorlooptijd om tot resultaat te komen. De prioriteiten geven daarmee de focus voor ontwikkeling van de organisatie over meerdere jaren. Voor de Strategische sturing, de vijfde prioriteit, is er een nadere uitwerking van thema's en gespreksonderwerpen in een strategische agenda 2020-2025. Deze strategische agenda is een interne gespreksleidraad, voor directie en RvC WerkwIJS, rondom de strategische thema's voor WerkwIJS, die spelen in 2021 en voor de langere termijn >2025. Voor WerkwIJS-schoon wordt in april de Strategische Personeelsplanning opgesteld op basis waarvan keuzes voor de toekomstige Schoon activiteiten kunnen worden gemaakt.

2. Medewerkers en organisatie

WerkwIJS draait om de mensen die zich naar vermogen **ontwikkelen en duurzaam inzetbaar** zijn op de leerwerkplekken. Voor de personele bezetting is doorstroom (ontwikkeling) gewenst en uitstroom (pensionering, langdurig verzuim) verwacht, en daardoor is instroom noodzakelijk.

Mobiliteit is daarom het tweede focuspunt voor WerkwIJS. Naast de plaatsing op duurzame leerwerkplekken kunnen partijen ook maatwerk leerwerktrajecten inkopen bij WerkwIJS. De leerwerktrajecten zijn voor een afbakende termijn en zijn maatwerk wat betreft de werksoort, begeleiding, opleiding en doelgroep. De mogelijkheden zijn afhankelijk van enerzijds het aantal onbenutte werkplekken op basis van de optimale bezetting van de huidige organisatie en anderzijds het optimaler gebruik van de beschikbare faciliteiten en organisatie waardoor er extra ruimte ontstaat.

Voor de ontwikkeling, mobiliteit én productiviteit van medewerkers is goede **werksfeer** een randvoorwaarde. Dit is een open en positieve werksfeer, waarin iedereen zich met respect behandeld voelt, kan groeien en zich ontwikkelen in combinatie met resultaat- en doelgerichtheid. In 2019 is gestart met de implementatie van de medezeggenschap, arbobeleid en gedragscode/klachtenregeling voor de nieuwe situatie. Dit zal doorlopen in 2020. In 2021 worden bepaald welke periodieke evaluatie van de werksfeer bij WerkwIJS passend is.

In 2019 was de overgang van Pauw Bedrijven en de landing in de nieuwe situatie van WerkwIJS een grote verandering voor de medewerkers. Met de visie op ontwikkeling en groei krijgen medewerkers bij WerkwIJS in het vervolg opnieuw te maken met verandering. Kortweg: *verandering is de enige constante*. Veranderingen kunnen klein of groot zijn, op het werk of persoonlijk en met veel of weinig emotionele lading. Het goed kunnen **omgaan met verandering** is daarom een speerpunt voor de werknemersvaardigheden, voor de werksfeer en voor de begeleidingscompetenties bij WerkwIJS.

De personele processen en begeleiding vragen om voldoende **bezetting en competenties bij de staf en leiding van WerkwIJS**. In 2019 is hiermee gestart, onder meer door het vervullen van vacatures en optimaliseren van de bezetting van Team WerkwIJS. Dit zal doorlopen in 2020. Daarnaast zullen competenties verder worden ontwikkeld, met de nadruk op ontwikkelingsgericht leidinggeven, gedragscoaching en motiverende gespreksvoering.

Ook is nauwe **samenwerking met WIL, de lokale werkteams en gemeenten** noodzakelijk. Bij de implementatie in 2019 is een goede start gemaakt met deze samenwerking. In 2020 zullen we de samenwerking verder intensiveren en versterken, zoals zorgen voor een effectieve overlegstructuur van de diverse WIL-functionarissen (trajectbegeleiders, werkcoaches, accountmanagers en HR-adviseur) met Team WerkwIJS bij het dagelijks samen werken aan ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid en mobiliteit van de medewerkers. Twee focuspunten worden hierna verder toegelicht.

2.1. Ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid

Bij WerkwIJS kunnen medewerkers zich naar vermogen ontwikkelen. In 2019 is de huidige status van de arbeidsontwikkeling van alle duurzaam geplaatste (sw) medewerkers bij WerkwIJS in kaart gebracht door de WIL-trajectbegeleiders met input van de WerkwIJS-leidinggevenden. Voor de meeste medewerkers (85%) ligt de nadruk op duurzame inzetbaarheid (behoud van competenties of begeleiding van demotie). Een aantal medewerkers kan verder ontwikkelen, ofwel horizontaal (10%) of doorstroom naar een hogere trede op de werkladder (5%).

Er wordt gericht gewerkt aan **werknemersvaardigheden, sociale vaardigheden en vakvaardigheden**. De medewerker krijgt hiervoor op de werkplek begeleiding van de WerkwIJS-leidinggevende. Daarnaast is de WIL-trajectbegeleider actief bij de individuele ontwikkelplannen en het aanvragen/ organiseren van opleiding/training. Deze ontwikkeling is gericht op doorstroom en op duurzame inzetbaarheid bij WerkwIJS.

Duurzame inzetbaarheid is een belangrijk speerpunt voor de meeste medewerkers bij WerkwIJS. Naast behoud van competenties is daarbij veel aandacht nodig voor **verzuimbegeleiding** en het werken aan **vitaliteit**. Ook is begeleiding nodig bij medewerkers die uitstromen vanwege pensionering of langdurig verzuim.

2.2. Mobiliteit: doorstroom en instroom

Mobiliteit is een sleutelbegrip voor WerkwIJS met de visie op ontwikkeling en de doelstelling van het organiseren van leerwerkplekken. Dit bestaat uit enerzijds doorstroom van medewerkers naar hogere treden op de werkladder en anderzijds instroom, ofwel plaatsingen van medewerkers vanuit nieuwe doelgroepen.

Doorstroom – Het (zo) regulier (mogelijk) plaatsen van medewerkers op de arbeidsmarkt resulteert in de beoogde doorstroom op de werkladder. Daarbij begeleiden en ondersteunen we de medewerkers in hun ontwikkeling naar het 'werken naar vermogen'.

Instroom – Medewerkers kunnen bij WerkwIJS instromen op de leerwerkplekken met een variatie in schoonmaak werksoorten op verschillende niveau's van de werkladder. De plaatsing op de werkplek kan op verschillende manieren worden ingevuld, waarbij er varianties zijn in de termijn (duurzaam of tijdelijk), het werkgeverschap (sw of pw) en de doelstelling (ontwikkeling, werkervaring, praktijkdiagnose, werkfit/re-integratie of beschut werk).

De huidige bezetting gecombineerd met gewenste doorstroom en verwachte uitstroom maakt dat instroom bij WerkwIJS noodzakelijk is. Met het huidige werkaanbod is een hoger aantal medewerkers nodig voor het verbeteren van de detachingsvergoeding per werkplek.

In 2019 zijn zes medewerkers ingestroomd bij WerkwIJS-schoon. Voor 2020 is het streven dat 20 medewerkers instromen vanuit verschillende brongroepen. Voor schoonmaak zal de nadruk liggen op werkervaringsplaatsingen met een ontwikkeltraject voor werknemers-, vak- en/of taalvaardigheden of voor een werkfit-/diagnosetraject.

WerkwIJS zal, in nauwe samenwerking met de lokale werkteams en WIL, verder bouwen aan het best passende aanbod van leerwerkplekken voor deze regio. Dit betekent professionalisering enerzijds van het aanbod (regionale behoefte, doelgroep, trajectensoort,

werksoorten, trajectvergoeding) en anderzijds van de competenties (begeleiding, proces, faciliteiten).

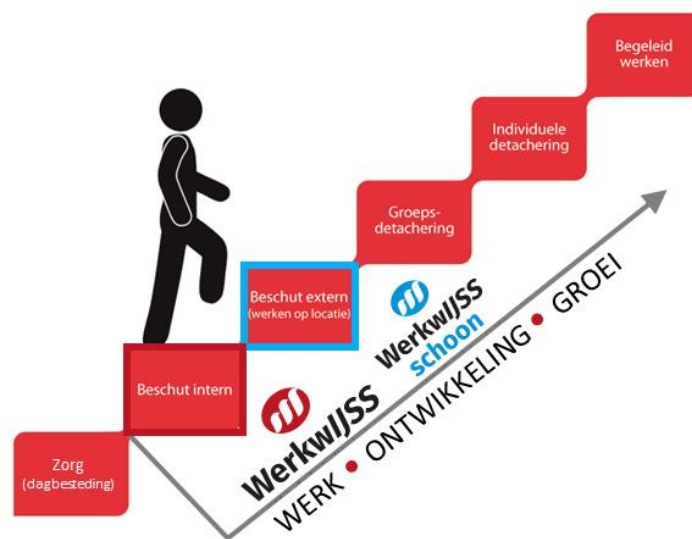
2.3. Partnerships: verbinden via de werkladder

WerkwIJS-school werkt aan relatienetwerken, samenwerkingsverbanden en partnerships met als doel om werk en doorstroom mogelijkheden te organiseren en de kwetsbaarheid van de eigen organisatie te kunnen beheersen.

WerkwIJS-school fungeert als schakel voor doorstroom naar passende werkplekken bij de eigen commerciële opdrachtgevers. In 2019 heeft WerkwIJS hiermee enkele positieve ervaringen gehad. In 2020 wordt onderzocht hoe WerkwIJS deze aanpak kan versterken.

De werkladder voor schoonmaakwerk kan op verschillende manieren bij WerkwIJS-school worden ingevuld:

- Inzet voor uitbesteed werk (huidige basis: beschut extern/werken op locatie)
- Leerwerk trajecten, vanuit beschut interne werksoorten (bijv. wasstraat).
- Individuele detachering of begeleid werken, met vakinhoudelijke begeleiding en aanvullende facilitaire diensten.



Ook wordt onderzocht of een samenwerkingsverband van WerkwIJS-school met een commerciële schoonmaakorganisatie en met gemeentelijke partners kan worden ingericht om de doorstroom via de werkladder te organiseren. Betrokken partijen kunnen de verschillende belangen bundelen voor het mobiliseren van de arbeidsmarkt ten behoeve van schoonmaakwerk. WerkwIJS-school vervult hierin een sleutelrol door:

- Competenties in het opleiden voor schoonmaakwerk en begeleiden van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt,
- SROI-invulling bij aanbestedingen,
- Relatie met gemeentelijke partners (lokale werkteams en WIL) voor het aantrekken van nieuwe doelgroepen en werkaanbod.

Een samenwerkingspartner geeft ook mogelijkheden om de kwetsbaarheid van de eigen organisatie te kunnen beheersen. Dit betreft met name de flexibele schil voor staf & begeleiding en voor de uitvoering van het schoonmaakwerk als WerkwIJS-school onvoldoende eigen vaste bezetting heeft.

2.4. Generieke Leerwerkplekken

De doelstelling van WerkwIJS is gericht op personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit is een bredere doelgroep dan alleen medewerkers met een Wsw-indicatie, namelijk ook voor nieuwe doelgroepen (zoals Nieuw Beschut). In de begroting 2021 wordt voor de aantallen leerwerkplekken bij WerkwIJS óók bedoeld de plaatsing van medewerkers uit de nieuwe doelgroepen. Het betreft dus **generieke** leerwerkplekken, zonder specificatie van het dienstverband of de doelgroep.

WerkwIJS organiseert de leerwerkplekken voor inwoners die daarvoor door de gemeenten worden aangedragen. De deelnemende gemeenten zorgen voor continuïteit en toekomstperspectief van de stichting door het vastleggen van dit aantal werkplekken en de financiering ervan. Voor de schoonmaak leerwerkplekken hebben de gemeenten in de DVO geen gegarandeerde aantallen vastgelegd. Voor de continuïteit en organisatorische keuzes voor de schoonmaak-dienstverlening is het inzicht wel nodig van het aantal leerwerkplekken, die naar verwachting zullen worden ingevuld met plaatsing / detachering vanuit de deelnemende gemeenten. In het bedrijfsplan en de begroting wordt daarom het verwachte aantal schoonmaak leerwerkplekken vastgesteld.

Het aantal werkplekken voor 2021 is opgegeven door de deelnemende gemeenten. De gemeenten baseren deze aantallen op:

- de prognose natuurlijk verloop (oa pensioen, arbeidsongeschiktheid) van huidige Wsw-medewerkers⁴ werkzaam bij WerkwIJS;
- de verwachtingen en ambities met betrekking tot ontwikkeling en doorstroom van huidige Wsw-medewerkers werkzaam bij WerkwIJS;
- de verwachtingen van terugplaatsingen van Wsw-medewerkers vanuit externe detacheringen als vangnet bij WerkwIJS;
- de plaatsing van medewerkers met indicatie Nieuw Beschut of andere doelgroepen.

Bij WerkwIJS-schoon wordt voor 2021 uitgegaan van de volgende aantallen medewerkers die door gemeenten worden gedetacheerd op de leerwerkplekken.

Schoonmaak leerwerkplekken bij WerkwIJS-schoon (in fte = 36 uur/week)			
Gemeente	Start 1-1-2019	Actueel 1-1-2020	Prognose 2021
IJsselstein	21,50	22,38	21,39
Nieuwegein	2,44	0,56	0,56
Lopik	5,00	3,20	4,00
Vijfheerenlanden	-	-	-
Stichtse Vecht	1,00	1,00	1,00
De Ronde Venen	0,89	0,89	0,89
Totaal	30,84	28,02	27,84

Het aantal schoonmaak-leerwerkplekken onder 'Prognose 2021' is géén gegarandeerd aantal werkplekken, maar dient als uitgangspunt voor de uitwerking van organisatorische keuzes en financiële consequenties in de begroting en het jaarplan.

⁴ WIL voorziet de gemeenten van deze prognose van het natuurlijk verloop van de huidige Wsw-medewerkers bij de huidige werkplekken.

3. Financiën

Conform de Planning & Control-cyclus⁵ vormt dit jaarplan de toelichting bij de Begroting 2021⁶ en hierbij wordt aangeboden voor zienswijze. In dit hoofdstuk wordt een verdere toelichting bij de begroting gegeven over de uitgangspunten voor de opbrengsten en de kosten en de acties ter verbetering van het exploitatieresultaat. Deze financiële uitwerking met mogelijke kostenbesparingen of hogere toegevoegde waarde vormt de input voor de prioriteiten Commercieel en Bedrijfsvoering.

Opbrengsten | analyse & verbeterplan

De opbrengst van Werkwijsschoon bestaat uit de omzet voor het schoonmaakwerk dat wordt uitgevoerd door de geplaatste medewerkers plus overige opbrengsten minus de verbruikskosten. Voor 2021 wordt uitgegaan van een netto omzet (marge) van **€ 786.524**.

Voor verbetering van de opbrengsten zullen de verbeteracties worden ondernomen op Commercieel gebied en in de Bedrijfsvoering. Voor Werkwijsschoon ligt de nadruk op het organiseren van partnerships (zie paragraaf 2.3).

Kosten | analyse & verbeterplan

De kosten van Werkwijsschoon zijn grotendeels vaste kosten, die niet direct samenhangen met het aantal geplaatste medewerkers. De faciliteiten van Werkwijsschoon (huisvesting, vervoermiddelen/machines, staf & leiding) zijn geschikt voor de optimale bezetting van 50 fte. Bij een lagere bezettingsgraad kunnen kosten niet of zeer beperkt worden verlaagd.

In 2019 is, gegeven de nieuwe stichting/DVO-structuur en HR dienstverlening door WIL, het personeelsbeleid aangepast. Voor invulling van vacatures op uitvoerend niveau is ingezet op flexibiliteit, waarbij wordt gekozen voor inhuur via uitzendbureaus. In 2019 liepen ook enkele tijdelijk contracten af hetgeen resulteerde in een aantal vacatures voor NRG-staf (meewerkende voorlieden).

Door de teruglopende instroom van schoonmaak medewerkers zien we ook hier dat reguliere inhuur (2,1 fte) noodzakelijk is om de lopende opdrachten te kunnen uitvoeren. De hiermee samenhangende kosten worden gerapporteerd onder verbruikskosten.

Vanuit de prioriteiten Organisatie en Bedrijfsvoering zijn er de volgende verbeteracties:

Prioriteit	Focuspunt	Verbeteracties
Organisatie/ Bedrijfsvoering	Continu Verbeteren	Verdere versteviging van het bestaande kostenbewustzijn en analyse van de in 2019 afgesloten contracten met leveranciers.
Bedrijfsvoering	Duurzaamheid	Te bepalen welke initiatieven en activiteiten bij Werkwijsschoon passend zijn om vanaf 2021 een goede bijdrage te leveren aan deze belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid.

⁵ Zie Bijlage: Planning & Control-cyclus

⁶ Zie document 'Begroting 2021, dd 4 maart 2020

Prioriteit	Focuspunt	Verbeteracties
Organisatie	Bezetting	Optimaal gebruik van de beschikbare formatieruimte. De omvang van staf en leiding vraagt alertheid om eventueel optredende vacatures snel en adequaat in te vullen, zodat de continuïteit ten alle tijden gegarandeerd is en blijft. In de strategische personeelsplanning wordt dit voor de komende jaren verder uit gewerkt.

Exploitatieresultaat | Gemeentelijke bijdrage

Het exploitatieresultaat is de optelsom van het operationele resultaat: opbrengsten minus kosten. Dit komt voor 2021 uit op **€ 0,-**. Vanuit bovenstaande analyse van mogelijke kostenbesparingen of hogere opbrengsten/ toegevoegde waarde blijkt dat het teruglopend exploitatieresultaat vrijwel volledig worden verklaard door hogere personeelskosten. Diverse verbeteracties nodig zijn om deze begroting te realiseren of de verbeteren. De strategische personeelsplanning zal daarin een belangrijke rol spelen.


Met gemeenten wordt afgerekend in voorschotten per kwartaal op basis van de begroting en met een eindafrekening na vaststelling van de jaarrekening. De gemeentelijke detachingsvergoeding wordt bepaald op basis van de kosten/opbrengst per werkplek. Dit werkplektarief wordt berekend op basis van het financieel resultaat van de stichting gedeeld door het aantal bezette werkplekken. Voor 2021 komt dit uit op **€ 0 per werkplek** (fte).

De optimale bezetting van WerkwIJS-schoon met de huidige faciliteiten is ingeschat op 50 fte (60-70 medewerkers). Hierop gebaseerd is het ambitieniveau voor instroom van 20 medewerkers in 2020, voor optimale benutting van de faciliteiten bij WerkwIJS-schoon en waardoor de gemeentelijke detachingsvergoeding per werkplek kan worden verbeterd.

Het resultaat van WerkwIJS Schoon toont een neerwaartse lijn wanneer we kijken naar Realisatie 2019, EJV 2020 en Begroting 2021. De Begroting 2021 is hierbij gebaseerd op een continuering van de huidige activiteiten en organisatiestructuur. Om deze ongewenste trend om te buigen, is tussen Bestuur en RvC afgesproken dat er door het Bestuur een **Strategische Personeelsplanning** zal worden opgesteld op basis waarvan keuzes voor de toekomstige Schoon activiteiten kunnen worden gemaakt.

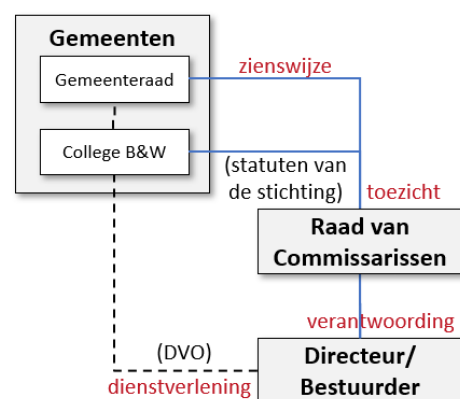
4. BIJLAGEN

4.1. Planning & Control-cyclus

• PLANNING & CONTROL-CYCLUS 2019-2020-2021		 WerkwIJS <small>WERK • ONTWIKKELING • GROEI</small>		
PLANNING		2019	2020	2021
Kaderbrief - Strategische doelen - Garantie werkplekken beschut <small>WerkwIJS Directie/Bestuur</small>		❖ Nvt (inrichtingsplan / DVO)	❖ Nvt (inrichtingsplan / DVO)	☑ RvC 28-okt'19/ RvC#1: 13-jan'20
Begroting <small>Art. 10.4: Zienswijze gemeenteraden</small>		☑ in 2018	☑ 1-april 2019 (alleen romp)	☐ RvC#2: 9-mrt 2020
Bedrijfsplan <small>Ter informatie aan gemeenten</small>		○ ---	☑ RvC 9-sept/ 28-okt 2019	(samen met Begroting)
REALISATIE/VERANTWOORDING		2019	2020	2021
Bestuursrapportage - Kwartaalrapportage Q1 - Kwartaalrapportage Q2 - Kwartaalrapportage Q3		☑ RvC 6-mei ☑ RvC 9-sept ☑ RvC 28-okt	☐ RvC #3 ☐ RvC #4 ☐ RvC #5	
Jaarrekening		☐ RvC 9-mrt 2020	☐ 2021	

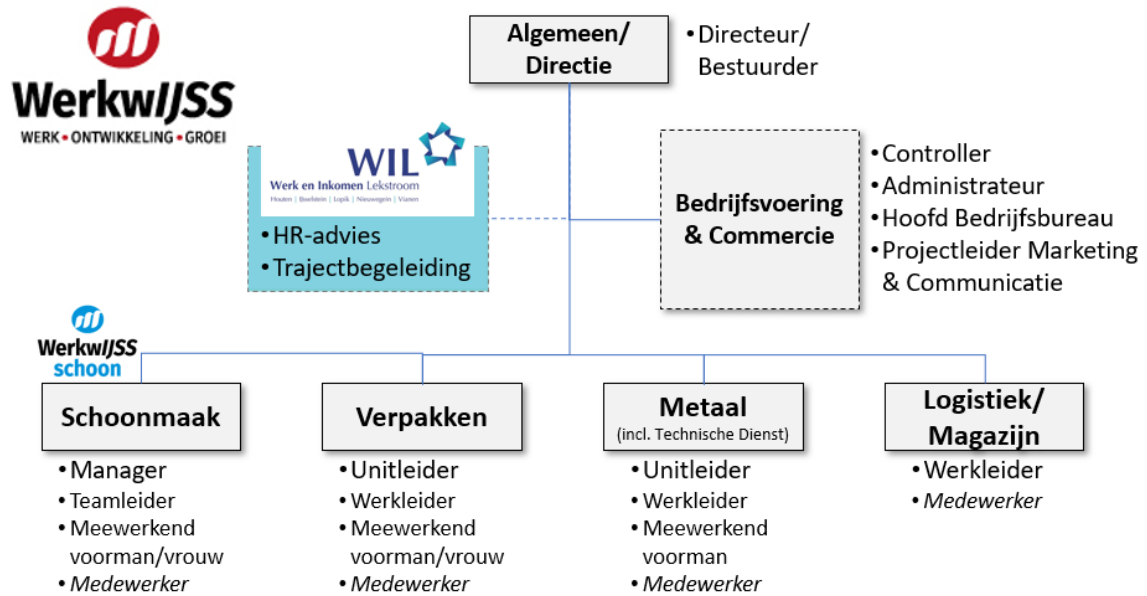
4.2. Bestuurlijke structuur WerkwIJS

WerkwIJS is een Stichting met een directeur-bestuurder en een Raad van Commissarissen (RvC), bestaande uit 4 wethouders namens de betrokken gemeenten. De bestuurlijke structuur is vastgelegd in de oprichtingsacte van de stichting. De taak van de RvC is *“toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de Stichting en de met haar verbonden organisatie. Hij staat het bestuur met raad terzijde. Bij de invulling van hun taak richten de Commissarissen zich naar het belang van de Stichting en de met haar verbonden organisatie. Het bestuur verschaft de Raad van Commissarissen tijdig de voor de uitoefening van diens taak noodzakelijke gegevens.”*



Zienswijze van gemeenten (artikel 10.4): *“Uiterlijk op de eerste dag van april en zendt deze voor een zienswijze naar de gemeenteraden De RvC stelt de begroting en het bedrijfsplan, met inachtneming van de zienswijzen van de gemeenteraden vast.”*

4.3. Organogram WerkwIJS



4.4. Overzicht veranderingen t.o.v. Jaarplan 2020

Het Jaarplan 2020 als toelichting bij de Begroting 2020 is op 28 oktober 2019 definitief vastgesteld. Vanwege de korte periode (3-4 maanden) tot dit Jaarplan 2021 bouwt dit verder op het Jaarplan 2020 en komt de inhoud grotendeels overeen. Hieronder is een overzicht van de belangrijkste veranderingen.

Wat	Waar
Focuspunt "Duurzaamheid" toegevoegd aan prioriteit Bedrijfsvoering	Pagina 5, tabel. Pagina 11, tabel.
Focuspunt "Continu Verbeteren" voor verbetering van productieve uren, productiviteit en kostenbewustzijn.	Pagina 5, tabel. Pagina 11, tabel.
Het Focuspunt voor de Prioriteit Strategische sturing is aangepast in 'Strategische agenda 2020-2025' in plaats van "Visie & kaders (Kaderbrief/Jaarplan 2021)".	Pagina 5, tabel en daaronder de toelichting
Ongeveer 6 medewerkers vanuit verschillende brongroepen ingestroomd 2019.	Paragraaf 2.2. Mobiliteit, pagina 7
Toegevoegd, paragraaf over de Generieke Leerwerkplekken.	Paragraaf 2.3. Generieke Leerwerkplekken
Financiële uitgangspunten weggelaten (zijn opgenomen in de Begroting 2021).	Hoofdstuk 3. Financiën, paragraaf uitgangspunten
Cijfers van begroting 2021 (omzet, exploitatieresultaat en gemeentelijke bijdrage) verwerkt.	Hoofdstuk 3. Financiën
Aanscherping van toelichting bij focuspunt 'Bezetting'	Hoofdstuk 3. tabel op pagina 11
Bijgewerkt en aangevuld voor 2021	Bijlage Planning & Control-cyclus
Toegevoegd toelichting over zienswijze gemeenten	Bijlage Bestuurlijke structuur
Functie "Projectleider Marketing & Communicatie" is vervuld, geen vacature meer.	Bijlage Organogram WerkwIJS