

Strategisch Plan

2009 – 2012

0	Ten Geleide	1
1	Aanleiding	2
2	Missie, visie en doelstellingen	3
2.1	Missie	3
2.2	Visie	3
2.3	Doelstellingen	4
3	Interne ontwikkelingen	4
4	Omgevingsanalyse	6
5	In- en externe analyse	7
5.1	Interne analyse	7
5.2	Externe analyse	7
5.3	Consequenties voor Presikhaaf Bedrijven	8
6	Strategische keuzes	9
7	Middellange termijn visie	9
7.1	Twee primaire processen:het 'IDU'-proces en het 'werk'-proces	10
7.2	Traject en omvang doelgroepen	10
7.3	Organisatie	12
7.5	Financiën	13
7.6.	Transitieproces	13
7.7	Communicatie	13
7.8	Randvoorwaarden	14
8	Uitwerking doelstellingen	14

0 Ten Geleide

Dit Strategisch Plan is tot stand gekomen in samenwerking met het Concern Management Team van Presikhaaf Bedrijven en Ernst & Young Advisory. Voor een effectieve uitvoering van het Strategisch Plan is het belangrijk draagvlak te creëren binnen de organisatie. Een breed gedragen plan, waar men in de organisatie achter staat, is een sleutel tot succes. Binnen Presikhaaf Bedrijven zijn er verschillende activiteiten ondernomen die hebben geleid tot voorliggend document. Eerst heeft een documentstudie plaatsgevonden zoals het rapport 'Uitvoering van de Wsw door de gemeenten in Midden Gelderland', het strategisch plan 2004, het strategisch PMC-beleid, de verordening Persoonsgebonden budget en de jaarverslagen 2006 en 2007. Daarnaast zijn het advies van de Commissie De Vries en de verschillende modernisering van de Wsw meegenomen. De meningen en uitgangspunten van de CMT-leden zijn in kaart gebracht om vervolgens de inzichten uit te diepen en te bespreken. Tijdens het uitwerken van het Strategisch Plan werd het steeds duidelijker dat ten gevolge van de kredietcrisis rekening gehouden moet worden met een neergaande economie. In het vierde kwartaal 2008 is Presikhaaf Bedrijven geconfronteerd met het beëindigen van een substantieel aantal detacheringcontracten. Als deze ontwikkelingen doorgaan, kan dit een behoorlijke impact hebben op de financiële haalbaarheid en uitvoering van het Strategisch Plan in de komende 2-3 jaar.

De externe ontwikkelingen in de SW, de omgevingsanalyse en de interne ontwikkelingen binnen de organisatie fungeerden als input voor de SWOT-analyse waaruit de strategische keuzes gedestilleerd zijn. Deze keuzes zijn voorgelegd en verder uitgewerkt door de klankbordgroep, die bestaat uit de kaderleden van Presikhaaf Bedrijven.

Na vaststelling van de strategische visie zal een implementatie plan worden opgesteld.

1 Aanleiding

De sociale werkvoorziening is al een aantal jaren danig in beweging en het ziet er naar uit dat de ontwikkelingen blijven doorgaan. Dat vraagt om een heroriëntatie van de positie van SW-bedrijven.

Een drietal ontwikkelingen vraagt om een nieuw Strategisch Plan, namelijk:

- ♦ modernisering Wsw;
- ♦ gemeentelijke ontwikkelingen;
- ♦ Commissie De Vries.

- ♦ **Modernisering Wsw**

Op 1 januari 2008 is de wetswijziging in het kader van de Modernisering Wsw aangenomen, waarbij het budget van de Wsw naar de gemeenten is overgeheveld en is de gemeente verantwoordelijk voor het beheer van de wachtlijst. De kern van de Modernisering Wsw is het bereiken van een verbeterde doorstroom van SW-geïndiceerden naar de reguliere arbeidsmarkt ('van binnen naar buiten').

- ♦ **Gemeentelijke ontwikkelingen**

De Modernisering Wsw is de aanleiding geweest voor de gemeenten van de Gemeenschappelijke Regeling Werkvoorziening Midden Gelderland om een tweetal rapporten (het 'WAT-rapport' en het 'HOE-rapport') uit te brengen en dit in het bestuurlijke circuit in te brengen. In deze rapporten is een aantal beslispunten genoemd die als belangrijke aandachtsgebieden voor de Gemeenschappelijke Regeling gelden. Met name in beslispunt 12 en 15 wordt de behoefte aan een nieuw Strategisch Plan en een herbezinning van de positie van Presikhaaf Bedrijven benoemd.

Beslispunt 12

Vaststellen dat de visie van de gemeenten op de opdracht van Presikhaaf Bedrijven is, dat de kerntaak bestaat uit arbeidsontwikkeling, bemiddeling en begeleiding van mensen die zijn aangewezen op een vorm van gesubsidieerde arbeid.

Beslispunt 15

Opdracht geven aan het bestuur van Presikhaaf Bedrijven om op basis van de visie in beslispunt 12 en rekening houdend met de hiervoor genoemde punten een strategisch plan en bijbehorend implementatieplan uit te werken voor het bedrijf voor de komende drie tot vijf jaar. De oplevering van dit plan kan volgens het overleg met de directie van Presikhaaf Bedrijven in het eerste kwartaal van 2009 plaatsvinden.

Naast deze beslispunten, directe actiepunten voor Presikhaaf Bedrijven, is één van de uitgangspunten het voortbestaan van de Gemeenschappelijke Regeling (GR). 'De continuïteit van de GR als vorm, staat de komende vijf jaar niet ter discussie'.

De gemeenten krijgen een vrij besteedbaar Wsw-aandeel dat zij kunnen besteden aan activiteiten gericht op plaatsing van SW-geïndiceerden vanaf de wachtlijst. Als criterium voor de inzet van middelen is het versterken van de beweging van 'binnen naar buiten'; het realiseren van de 3x 1/3 doelstelling. De vrij besteedbare ruimte bedraagt 4% van de gemeentelijke taakstelling per jaar voor de komende vier jaar. Voor Presikhaaf Bedrijven betekent dit dat zij vier jaar lang jaarlijks met een 4% lagere taakstelling te maken kunnen krijgen en dat zij de daaraan gerelateerde omzet ergens anders vandaan dient te halen.

♦ **De Commissie De Vries**

Het Kabinet heeft in het voorjaar van 2008 de Commissie De Vries benoemd om te komen met een advies tot een fundamentele herbezinning op de sociale werkvoorziening. De opdracht was voorstellen te doen om de groeiende groep met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen zonder dat daarvoor extra publieke middelen hoeven te worden ingezet. In dat kader wordt niet alleen gesproken over de mensen met een SW-indicatie, maar over een bredere doelgroep; WWB, Wajong, WIA, WW. De Commissie heeft in oktober 2008 advies uitgebracht. Op moment van schrijven van dit Strategisch Plan is de kabinetsreactie op het advies van de Commissie nog niet bekend. Wel is duidelijk dat de Commissie vol gas blijft geven op het adagium van 'binnen naar buiten'. Daarbij pleit zij voor het opheffen van de Wet sociale werkvoorziening (met behoud van rechten van de bestaande doelgroep) en adviseert zij de gehele doelgroep tussen de reguliere arbeidsmarkt en de AWBZ 'op te pakken' en zo regulier mogelijk te laten werken.

2 Missie, visie en doelstellingen

2.1 Missie

De missie luidt als volgt:

Presikhaaf Bedrijven ondersteunt en faciliteert mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt om middels een sluitende aanpak een zo regulier mogelijke arbeidsplaats te verwerven.

De missie sluit goed aan bij de kerntaak van Presikhaaf Bedrijven zoals deze is beschreven in het HOE-rapport; de kerntaak bestaat uit arbeidsontwikkeling, bemiddeling en begeleiding van mensen die aangewezen zijn op een vorm van gesubsidieerde arbeid.

2.2 Visie

- ♦ Presikhaaf Bedrijven wil **hét** gemeentelijk arbeidsmarktinstrument zijn voor de doelgroepen die niet in staat zijn om op eigen kracht het minimumloon te verdienen.
- ♦ Presikhaaf Bedrijven wil **dé** natuurlijke werkgever zijn voor de doelgroepen in de regio die niet in staat zijn een gesubsidieerde arbeidsplaats buiten Presikhaaf Bedrijven te verwerven.

2.3 Doelstellingen

De hoofddoelstelling is als volgt geformuleerd; Presikhaaf Bedrijven wil gemiddeld minimaal 80% van alle trajecten voor de onderkant van de arbeidsmarkt in haar deelnemende gemeenten uitvoeren. Om deze doelstelling te realiseren zijn de volgende doelstelling af te leiden, namelijk:

- ♦ hét gemeentelijk arbeidsmarkt instrument worden;
- ♦ hét leerwerkbedrijf in Midden Gelderland te zijn;
- ♦ een korte afstand met de brede doelgroep te hebben;
- ♦ een maximale aansluiting bij de regionale arbeidsmarkt te hebben;
- ♦ een flexibele organisatie te hebben;
- ♦ het bieden van beschutte werkplekken;
- ♦ het bieden van kwalitatieve instrumenten en begeleiding;
- ♦ het bieden van marktconforme producten en diensten.

3 Interne ontwikkelingen

Presikhaaf Bedrijven is een grote organisatie met circa 3.000 medewerkers en is zodoende één van de grootste werkgevers in de omgeving Midden-Gelderland. Het is zeker het grootste erkende leerwerkbedrijf in Midden-Gelderland met een zeer gevarieerd aanbod van leerwerkplekken. Het is dan ook essentieel om Presikhaaf Bedrijven als een geheel te bezien waardoor synergie voordelen verder uit te breiden zijn. Het erkennen van het onderlinge verband tussen de verschillende product-markt-combinaties (PMC's) in relatie met de ontwikkeldoelstelling als leerwerkbedrijf kan ertoe leiden dat interessante synergie-effecten verder kunnen worden uitgewerkt. De strategische keuzes in dit Strategisch Plan zijn geformuleerd naar aanleiding van de positie en de ontwikkelingen voor Presikhaaf Bedrijven als *gehele* organisatie.

Door- en uitstroom en ontwikkeling van cliënten

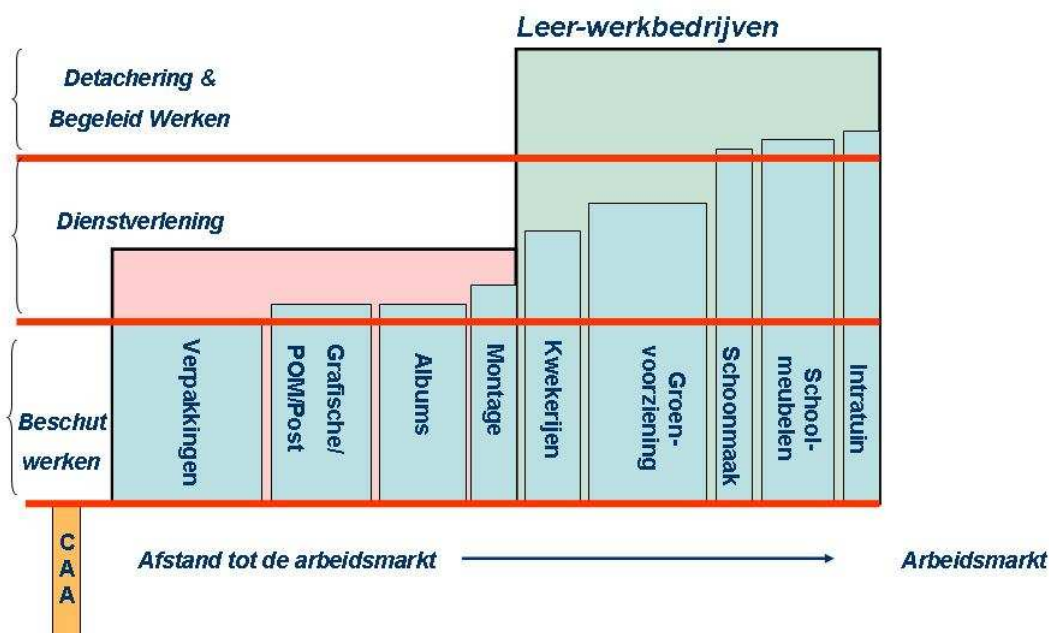
Binnen Presikhaaf Bedrijven spelen verschillende ontwikkelingen ten aanzien van de door- en uitstroom van SW medewerkers een rol. Gebruikte instrumenten om een goed inzicht in de mogelijkheden van de cliënten te krijgen zijn de werkladderscan en een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Naar verwachting zullen in 2009 alle SW werknemers voorzien zijn van een werkladderscan en een POP. Een integraal goed en gedegen cliënt volgsysteem wordt in 2009 geïmplementeerd. Momenteel volgt bijna een derde van de SW-werknemers een AKA- of een BBL-opleiding.

Een PMC is een product-markt-combinatie die een bepaald product of dienst voor een bepaald marktsegment levert. De meeste PMC's zijn erkend als leerwerkbedrijf en er vinden binnen een PMC veelal meerdere activiteiten plaats. Er zullen activiteiten nodig zijn waar in meer of mindere mate de nadruk op het leren ligt. Gedacht wordt aan de volgende indeling van activiteiten, namelijk:

- ♦ waarbij meer nadruk ligt op leren en minder op werken;
- ♦ waarbij de verdeling fifty fifty ligt op leren en werken;
- ♦ waarbij meer nadruk ligt op werken en minder op leren.

Onderstaand plaatje geeft de afstand van de PMC's tot de arbeidsmarkt aan.

PMC's en de afstand tot de arbeidsmarkt



Toelichting

Dit plaatje geeft de globale afstand van de diverse PMC's tot de arbeidsmarkt aan. Het eenderdebeleid is verdeeld in beschut werken binnen dienstverlening (ook wel beschut werken buiten genoemd) en Detachering & Begeleid Werken. We willen hiermee aangeven dat ook medewerkers, die aangewezen zijn op beschut werken in de leer-werkbedrijven die dichtbij de arbeidsmarkt staan, kunnen werken.

Er zijn PMC-beleidsplannen aanwezig waarin het een en ander uitgebreid wordt toegelicht. Het is echter van belang dat de bijdrage aan de missie van Presikhaaf Bedrijven van de individuele PMC's in kaart worden gebracht alsmede een analyse van de mogelijkheden die er zijn om de balans tussen productie- en mensontwikkeling te optimaliseren. Het is duidelijk dat het leerwerkbedrijf noodzakelijk is om de door- en uitstroomtaakstellingen te realiseren.

Het eenderde beleid

Om het eenderde beleid te doen slagen is het noodzakelijk dat:

- ♦ de beweging van binnen naar buiten wordt versterkt;
- ♦ nieuwe werknemers duidelijk wordt gemaakt dat zij direct buiten worden geplaatst of ná een intern traject naar buiten gaan;
- ♦ de match tussen vraag (vacature) en aanbod (SW-geïndiceerden) succesvol is;
- ♦ de activiteiten van PMC's, daar waar mogelijk, worden ondergebracht bij de opdrachtgever.

De beweging van binnen naar buiten wordt ondersteund met een werkladderscan, een POP en een opleidingstraject (veelal BBL-opleiding). Doordat nog niet alle werknemers

over een POP beschikken, kan nog niet worden aangegeven hoeveel SW-werknemers ontwikkelbaar zijn om naar buiten te gaan. Bij het intakegesprek wordt aangegeven dat het de bedoeling is dat men zo snel mogelijk een arbeidsplaats buiten Presikhaaf Bedrijven verkrijgt. Het rechtstreeks extern plaatsen vanaf de wachtlijst is vanwege de bij indicatiestelling geconstateerde afstand tot de arbeidsmarkt moeilijk realiseerbaar. Het volgen van een voortraject, dat bestaat uit het aanleren van werknemersvaardigheden, is noodzakelijk om een plaatsing buiten van de wachtlijst te laten slagen. Dergelijke trajecten zal de SW-geïndiceerden worden geboden met behoud van de uitkering.

Medio 2008 is een arbeidsmarktonderzoek verricht naar laag- en ongeschoolde vacatures in de regio. Er is een mismatch geconstateerd tussen vraag en aanbod. Dat wil zeggen dat er meer aanbod van ongeschoold- en laag personeel is dan de markt kan opnemen. SW-geïndiceerden moeten dus concurreren met werkzoekenden. Er zijn weinig industriële bedrijven waar routinematige activiteiten plaatsvinden die passen bij de SW-doelgroep. De banen in dienstverlening en zorg zullen de komende jaren blijven groeien. Hetgeen betekent dat medewerkers zoveel mogelijk dienen te worden omgeschoold voor arbeidsplaatsen in de dienstverlening en zorg. Presikhaaf Bedrijven zal zich maximaal inzetten om SW-werknemers te laten uitstromen naar een arbeidsplaats buiten Presikhaaf Bedrijven om het eenderde beleid te doen slagen.

De deelnemende gemeenten van Presikhaaf Bedrijven hebben de voorbereiding van de Modernisering Wsw gezamenlijk opgepakt. De beleidsvisie op de middellange termijn staat vermeld in het WAT-rapport. Er is een aantal uitgangspunten gedefinieerd voor de uitwerking van deze beleidsvisie in een implementatiefase (HOE-rapport). De Raden van de deelnemende gemeenten hebben de vijftien beslispunten uit het HOE-rapport aangenomen en deze beslispunten vormen mede de uitgangspunten voor het Strategisch Plan.

4 Omgevingsanalyse

De omgeving van de SW-branche is volop in beweging.

De belangrijkste ontwikkelingen zijn:

- ♦ de economische recessie die onzekerheid geeft voor de komende twee á drie jaar en gevolgen zal kunnen hebben voor niet alleen de omzetten en marges, maar ook de plaatsingsmogelijkheden buiten het SW-bedrijf;
- ♦ de regionale arbeidsmarkt waar een mismatch is geconstateerd tussen vraag en aanbod van laag- en ongeschoold personeel en waar kansen liggen op het terrein van logistieke- en facilitaire dienstverlening en de zorg;
- ♦ een aantal maatschappelijke ontwikkelingen zoals de druk op de arbeidsparticipatie door de vergrijzing en ontgroening;
- ♦ realiseren van de Lissabon doelstelling dat 80% van de beroepsbevolking dient te participeren in de arbeidsmarkt;
- ♦ wet Participatiebudget waardoor de gemeenten de ruimte krijgen om de doelgroepen te verbreden middels een integraal participatiebeleid;
- ♦ mogelijke verandering in de AWBZ waardoor alleen mensen met matige of ernstige beperkingen op een aantal onderdelen een AWBZ-financiering kunnen krijgen;
- ♦ wet- en regelgeving ten aanzien van doelgroepen zoals Wajongers en Nuggers;

- ♦ samengaan CWI en UWV per 1 januari 2009 waardoor middels een afslanking 100 werkpleinen (Centra voor Werk & Inkomen) zullen ontstaan;
- ♦ mogelijke consequenties tengevolge van besluitvorming naar aanleiding van het rapport van Commissie De Vries.

5 In- en externe analyse

Voor het maken van een juiste strategische keuze is een goede interne- en externe analyse van essentieel belang om de kansen en mogelijkheden optimaal te benutten en de risico's en onzekerheden zoveel mogelijk te kunnen wegnemen. Er zijn uiteraard ook zaken waar geen invloed op kan worden uitgeoefend. Maar er zijn ook ontwikkelingen waar men zich op kan voorbereiden, dan wel inspelen. Hierna volgen de belangrijkste punten van de interne- en externe analyse.

5.1 *Interne analyse*

- ♦ Presikhaaf Bedrijven heeft door jarenlange ervaring een brede expertise opgebouwd met het werken met verschillende doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
- ♦ Deze ervaring en brede expertise hebben geleid tot een brede en sterke infrastructuur die zich heeft bewezen voor verschillende doelgroepen.
- ♦ Door de combinatie van zowel productiewerk als het ontwikkelen van mensen is Presikhaaf Bedrijven breed inzetbaar en is het een bijzondere organisatie.
- ♦ De medewerkers van Presikhaaf Bedrijven hebben een sterke verbondenheid met de organisatie. De mensen hebben een flexibele opstelling wanneer het gaat om wijzigingen in de organisatie of structuur.
- ♦ Presikhaaf Bedrijven is lange tijd de enige aanbieder geweest voor de SW.
- ♦ Tijdens veranderingstrajecten is een hoge mate van doelgerichtheid van het kader een sleutel tot succes gebleken.

5.2 *Externe analyse*

- ♦ Een aantal organisaties sluiten goed aan bij de ambities en doelen van Presikhaaf Bedrijven. Een analyse van de externe omgeving en het verkennen van de mogelijkheden tot meer samenwerking kan bijdragen aan het slagen van de missie.
- ♦ In het advies van Commissie De Vries wordt gesproken over één beleid voor alle mensen met een loonwaarde tussen de 20% en 100%. Dat betekent een forse uitbreiding van de doelgroep. Door de sterke expertise, infrastructuur én de al ingezette beweging richting het bewerken van deze markt, is dit een goede kans om de missie en de ambities van Presikhaaf Bedrijven waar te maken.
- ♦ Door verschillende ontwikkelingen op macro niveau zoals de vergrijzing en ontgroening is er een grote behoefte aan arbeidskrachten in de facilitaire dienstverlening en de zorg. Dit kan bijdragen aan de gewenste door- en uitstroom.

- ♦ Door een jarenlange samenwerking tussen Presikhaaf Bedrijven en de gemeenten is er een goede vertrouwensband en een natuurlijk partnerschap ontstaan. Het feit dat de gemeenten nu meer regie (zullen) voeren richting de arbeidsmarkt maakt deze relatie waardevoller.
- ♦ Vanuit gemeenten is er vraag naar meer transparantie over de arbeidstrajecten.
- ♦ De complexiteit van de veelal meervoudige- en psychische handicaps van de SW-geïndiceerden neemt al enige tijd aantoonbaar toe. Dit heeft de nodige consequenties voor de bedrijfsvoering en vraagt om meer ondersteuning en begeleiding.
- ♦ Ontwikkelingen zoals ontschotting van budgetten door de invoering van onder andere het participatiebudget brengen een meer open markt met zich mee. Dit vraagt om een flexibele opstelling en meer ondernemerschap.
- ♦ De toetredingsdrempel voor nieuwe aanbieders is relatief laag.
- ♦ Door invoering van het participatiebudget kan dit onzekerheid scheppen over de geldstromen. Het verdient de aanbeveling om dit goed in de gaten te houden.
- ♦ De economische situatie brengt de komende twee tot drie jaar onzekerheid met zich mee. Er zal stil gestaan moeten worden bij de mogelijke gevolgen hiervan en er dient een goede basis en een waarborging voor de toekomst te zijn.

5.3 Consequenties voor Presikhaaf Bedrijven

Uit zowel de interne- als externe ontwikkelingen blijkt dat het voor Presikhaaf Bedrijven noodzakelijk is om zich te herpositioneren. Oftewel te herbezinnen op haar positie in de huidige markt en ten opzichte van haar relatie met verschillende stakeholders. De WAT- en HOE-rapporten hebben een duidelijk signaal afgegeven waar Presikhaaf Bedrijven op zal moeten inspelen. Daarbij is de 4% vrije bestedingsruimte van de gemeenten een duidelijk signaal voor de aankomende marktwerking en vraagt om een analyse van de mogelijke concurrenten. Presikhaaf Bedrijven is lange tijd de enige uitvoerder geweest voor de Wsw. Deze positie valt weg en dat brengt met zich mee dat Presikhaaf Bedrijven binnen korte tijd een omslag zal moeten maken naar het denken in kosten en baten van individuele trajecten, omdat de toetredingsdrempel voor nieuwe aanbieders relatief laag is.

Eén van de doelstellingen is dan ook om de natuurlijke partner te worden van zowel gemeenten als de medewerkers en cliënten. Tijdens het transitieproces is het van groot belang dat de deelnemende gemeenten bereid zijn om zoveel mogelijke opdrachten, die passen bij de doelgroep, verstrekken aan Presikhaaf Bedrijven, zodat Presikhaaf Bedrijven zich volledig kan richten op de ontwikkeling van de werknemers en cliënten, het transitieproces en er tijdens het transitieproces voldoende structureel werk aanwezig is. Het spreekt voor zich dat Presikhaaf Bedrijven een marktconforme prestatie tegen een concurrerende prijs dient te leveren.

6 Strategische keuzes

Uit de interne en externe analyse kunnen een aantal belangrijke aandachtspunten worden gefilterd. Deze leiden vervolgens tot het maken van strategische keuzes. Het is van belang daarbij niet uit het oog te verliezen dat veranderingen de nodige aandacht vragen; dat er kosten mee gemoeid zijn en dat zij niet in korte tijd realiseerbaar zijn.

Presikhaaf Bedrijven maakt de strategische keuze om het leerwerkbedrijf verder te professionaliseren voor de brede doelgroep die **niet** in staat is om op eigen kracht het wettelijk minimumloon te verdienen, het geen leidt tot de volgende punten:

- 1 de inzet en verdere ontwikkeling van de bestaande expertise op het gebied van arbeidsontwikkeling zodat deze nog beter kan worden ingezet voor de doelgroep die niet in staat is om het minimum loon te verdienen;
- 2 de inzet en optimalisatie van de bestaande infrastructuur voor de mogelijkheden van de doelgroep die aansluiten op de regionale arbeidsmarkt;
- 3 het aangaan van samenwerkingsverbanden met regionale samenwerkingspartners waarbij de expertise en infrastructuur van Presikhaaf Bedrijven perspectieven bieden voor samenwerkingspartners.

Bij deze strategische keuzes is van belang dat:

- ♦ het ontwikkelen en in stand houden van de focus, flexibiliteit en slagvaardigheid om daarmee meer ondernemerschap te tonen om de concurrentie voor te blijven;
- ♦ het verder ontwikkelen en uitbouwen van de processen gericht op in-, door- en uitstroom om bij toenemende complexiteit van de doelgroep het proces optimaal te beheersen en te kunnen inzetten;
- ♦ naast het “eigen” leerwerkbedrijf wil Presikhaaf Bedrijven participeren in maatschappelijke projecten met een social return.

7 Middellange termijn visie

In dit hoofdstuk wordt de ‘Soll’-situatie van Presikhaaf Bedrijven over drie tot vijf jaar beschreven. Naar ons idee kan stilgestaan worden bij het primaire proces en de daarbij behorende ondersteunende processen.

In hoofdstuk 2 is de volgende visie gedefinieerd:

- ♦ Presikhaaf Bedrijven wil **hét** gemeentelijk arbeidsmarktinstrument zijn voor de doelgroepen, die niet in staat zijn om op eigen kracht het minimumloon te verdienen;
- ♦ Presikhaaf Bedrijven wil **dé** natuurlijke werkgever zijn voor de doelgroepen in de regio, die niet in staat zijn om een gesubsidieerde arbeidsplaats buiten Presikhaaf Bedrijven te verwerven.

Om deze visie te kunnen bereiken dient een aantal strategische en tactische keuzes te worden gemaakt. Om het beeld wat duidelijker te beschrijven wordt hierna ingegaan op de de middellange termijn visie, namelijk de 'Soll'-situatie.

7.1 *Twee primaire processen:het 'IDU'-proces en het 'werk'-proces*

Presikhaaf Bedrijven wil zich richten op In-, Door- en Uitstroom (IDU) en heeft daarvoor bedrijfsactiviteiten nodig. Dit betekent dat er over drie tot vijf jaar twee primaire processen zijn, namelijk: het In-, Door- en Uitstroom en het werkproces. Deze twee primaire processen vormen tezamen het leerwerkbedrijf. Het werkproces kan nooit ondergeschikt aan de ontwikkeling van de medewerkers zijn, omdat het uiteindelijk om het leveren van een product of dienst aan een 'betalende' klant gaat. Daarnaast mogen er geen grote verschillen (behoudens een lagere productiviteit en een intensievere begeleiding) ten opzichte van reguliere bedrijven zijn om personen succesvol extern te kunnen plaatsen. De productiviteit zal op de aangewezen 'leerafdelingen' op een lager niveau liggen, omdat er meer de aandacht (en tijd) nodig is voor de ontwikkeling en begeleiding. Door optimale afstemming van het productieproces en planning zal de klant hiervan niets merken. Leerwerkplekken kunnen, daar waar mogelijk, bij regionale bedrijven worden ingericht om een nog breder palet aan werkzaamheden die aansluiten bij de arbeidsmarkt te bieden. Ter wille van het waarborgen van de continuïteit is het noodzakelijk om een brede infrastructuur bij Presikhaaf Bedrijven in stand te houden. Onder een brede infrastructuur wordt een gevarieerd aanbod van activiteiten verstaan, die afgestemd zijn op de regionale arbeidsmarkt.

Concreet betekent dit het volgende:

Presikhaaf Bedrijven zal binnen drie tot vijf jaar een leerwerkbedrijf zijn met twee primaire processen voor alle doelgroepen die niet in staat zijn om het minimumloon te verdienen.

7.2 *Traject en omvang doelgroepen*

7.2.1 Trajecten

Er wordt onderscheid gemaakt tussen 'SW-geïndiceerden' en 'niet SW-geïndiceerden', afkomstig uit: Wwb, UWV, Wajong etc. Deze groepen bestaan uit personen die niet in staat zijn om op eigen kracht het minimum loon te verdienen. Na de diagnosefase zal een werkladderscan worden uitgevoerd om te beoordelen op welke trede de betrokkene staat. In een Persoonlijk Ontwikkeling Plan (POP) wordt een traject uitgezet met als doel stap voor stap een hogere trede op de werkladder te bereiken. Presikhaaf Bedrijven streeft naar integrale trajecten van intake tot uitplaatsing.

Werkladder



In een POP staat welke opleiding, training, werknemersvaardigheid en begeleiding nodig is om betrokkene een hogere trede te laten bereiken. Het is nog niet duidelijk of een loonwaardesysteem, zoals beschreven in het rapport van de Commissie De Vries, voor de gehele doelgroep aan de onderkant van de arbeidsmarkt zal worden ingevoerd. Het Ministerie Szw heeft, ondanks druk van de vakorganisaties en de Kamer, nog geen uitsluitel kunnen geven. Presikhaaf Bedrijven oriënteert zich op een betrouwbaar loonwaardesysteem die kan worden gebruikt bij het bepalen van het te hanteren tarief bij detachering, de suppletie bij het Begeleid Werken of het toekennen van een persoonsgebonden budget (PGB). Naast opleiding en ontwikkeling is het van groot belang om het ziekteverzuim zo laag mogelijk te houden. Door het lager leggen van verantwoordelijkheden in de organisatie en een betere sturing van de Arbodienst zal het ziekteverzuim worden verlaagd.

Voor de 'niet doelgroepmedewerkers' zal een opleidingsprogramma noodzakelijk zijn, omdat naast de productiedoelstellingen ook leerdoelen moeten worden gerealiseerd.

7.2.2 Omvang doelgroepen

De omvang van de SW-doelgroep is bekend. De SW-doelgroep bestaat uit personen in dienst bij Presikhaaf Bedrijven of elders in dienst via Begeleid Werken en personen die op de wachtlijst staan. De omvang van de niet SW-doelgroep (Wwb, Wia, Wajong etc.) is per gemeente bekend. Presikhaaf Bedrijven richt zich voornamelijk op trajecten in het kader van direct werk (ATC) en sociale activering. Daarnaast wil Presikhaaf Bedrijven maatschappelijke projecten voor de Gemeenten uitvoeren waar het gaat om een social return on investment.

Concreet betekent dit het volgende:

de POP voor de SW-populatie wordt jaarlijks besproken en bijgewerkt met nieuwe doelen. Als alle POP's zijn uitgewerkt kan een reële schatting van de uitstroombmogelijkheden worden gegeven. Na een kosten/batenanalyse wordt voor een loonwaardesystematiek gekozen.

7.3 *Organisatie*

7.3.1 Structuur

De huidige organisatiestructuur is gebaseerd op een bedrijvenstructuur. Bij de invoering van het herstelplan STERK in 2005 is bewust gekozen om de marktwerking en uitvoering voor de niet SW-doelgroep in een aparte organisatie onder te brengen. Inmiddels wordt een plan uitgewerkt om deze activiteiten samen te voegen met het bedrijf Plaatsingen SW-doelgroep in een nieuw bedrijf Arbeidsintegratie. Dit nieuwe bedrijf zal een prominentere positie krijgen binnen de organisatiestructuur, omdat zij verantwoordelijk is voor het in-, door- en uitstroombepalen en het extern plaatsen. Dit versterkt de in gang gezette omvorming naar een leerwerkbedrijf.

7.3.2 Flexibele omvang

Het is van belang dat de organisatie zich flexibel kan aanpassen aan veranderende omstandigheden om de continuïteit te blijven garanderen. Het flexibel kunnen aanpassen aan een toename of krimp van een aantal trajecten verdient daarbij de nodige aandacht. Het besef dat er twee primaire processen zijn, die tot spanningsvelden kunnen leiden, is in de organisatie doorgedrongen. Het is een uitdaging om hier structuur in aan te brengen.

7.3.3 Infrastructuur

De infrastructuur zal op termijn krimpen. De activiteiten zullen steeds worden afgestemd op de vraag naar beschutte arbeidsplaatsen binnen en leerwerktrajecten die aansluiten bij het vervullen van vacatures buiten Presikhaaf Bedrijven. Het leerwerkbedrijf zal zich moeten professionaliseren met als doel een maximale aansluiting bij de vacatures in de regionale arbeidsmarkt. Het aanbod van cliënten en de regionale marktmogelijkheden bepalen welke PMC's eventueel moeten worden aangepast.

Concreet betekent dit het volgende:

het nieuwe bedrijf Arbeidsintegratie krijgt een prominente positie ten aanzien van het IDU-proces in de organisatie. Het IDU én de productie zijn het primaire proces van Presikhaaf Bedrijven. Er wordt een plan uitgewerkt om de continuïteit bij toename en krimp van het aantal trajecten te kunnen blijven garanderen.

7.4 *Informatiehuishouding & automatisering*

7.4.1 Informatiehuishouding

Het is van belang dat er voldoende aandacht is voor de sturing en beheersing van alle processen om de gestelde doelen te kunnen monitoren en zo nodig bij te sturen.

7.4.2 Automatisering

Presikhaaf Bedrijven staat aan de vooravond van de investering in twee nieuwe automatiseringssystemen, namelijk een HRM-systeem (inclusief cliëntvolgsysteem) en bedrijfsautomatisering. Het onderhoud van de oude systemen is door de softwareleverancier opgezegd. De vervanging van het HRM-systeem staat gepland in 2009 en de bedrijfsautomatisering in 2010. Het voordeel is dat wensen ten aanzien van de ontwikkelingen mee kunnen worden genomen in het bestek. Het spreekt voor zich dat invoering van nieuwe au-

tomatiseringssystemen een grote impact op de werkdruk van betrokken werknemers heeft.

Concreet betekent dit het volgende:

een nieuw HRM-systeem met een cliëntenvolgsysteem zal in 2009 worden ingevoerd. Er zal een set aan kengetallen voor de komende jaren worden uitgewerkt en vastgesteld. De administratieve processen en systemen zullen zo worden ingericht dat deze gegevens op een eenvoudige en betrouwbare wijze kunnen worden verstrekt. In het jaar 2011 is de gewenste sturing op orde.

7.5 Financiën

Presikhaaf Bedrijven dient een gezonde financiële positie te behouden om haar doelstellingen te kunnen bereiken. Gezien het gewenste transitieproces zal geborgd moeten worden dat tijdens de verbouwing ('het transitieproces') de verkopen doorgaan. Dat betekent dat extra menskracht (kosten) moet worden ingezet om het transitieproces te doen slagen. Ondanks de slechte economische situatie moet de beweging om te komen tot een leerwerkbedrijf doorgaan om bij aantrekkende economie te scoren. Doordat Presikhaaf Bedrijven niet meer de alleen uitvoerder van de Wsw zal zijn, brengt dit een groeiende vraag naar transparantie over kosten en baten per traject met zich mee. Dit betekent een andere wijze van financiële verslaglegging en sturing.

Concreet betekent dit het volgende:

de kosten van het transitieproces worden opgenomen in het implementatieplan. Er zal een kostprijs en nacalculatie systeem per trajectonderdeel worden uitgewerkt.

7.6 Transitieproces

Het transitieproces bestaat uit de volgende veranderingen voor de organisatie:

- ♦ van "alleen uitvoerder" van de Wsw naar een "preferred supplier", die in concurrentie marktconform moet presteren;
- ♦ van een productie georiënteerde organisatie naar een productieomgeving met het accent op arbeidsontwikkeling.

Deze veranderingen vergen een andere bedrijfscultuur en andere kerncompetenties van leidinggevend.

Concreet betekent dit het volgende:

- ♦ nieuwe processtructuur;
- ♦ leidinggevend moeten worden geschoold voor hun nieuwe rol ten aanzien van de arbeidsontwikkeling.

7.7 Communicatie

Voor het doen slagen van het transitieproces is een eenduidige en tijdige communicatie, zowel intern als extern, van essentieel belang. De visie om het gemeentelijk arbeidsmarkt instrument te willen zijn betekent een heldere en intensievere communicatie naar de stakeholders en de doelgroepen. Doordat Presikhaaf Bedrijven niet meer het alleenrecht over de Wsw heeft en door de introductie van het persoonsgebonden budget (PGB) voor de SW-geïndiceerden zal Presikhaaf Bedrijven zich meer dan ooit moeten waarmaken. Zij

zal zich moeten verkopen om de trajecten te mogen uitvoeren. Het imago van Presikhaaf Bedrijven zal uiteindelijk bepalen of de opdracht aan haar wordt gegund. Om meer personen buiten Presikhaaf Bedrijven te kunnen plaatsen zal arbeidsmarktcommunicatie, die zich richt op bijvoorbeeld de deelnemende gemeenten, de werkpleinen, potentiële werkgevers en cliënten, een belangrijke plaats innemen.

Concreet betekent dit het volgende:

ter ondersteuning van het transitieproces wordt een communicatieplan uitgewerkt. Een onderdeel van het communicatieplan is het vaststellen van de identiteit, dat wil zeggen 'hoe Presikhaaf Bedrijven bij de diverse spelers op de arbeidsmarkt wil overkomen'. Daarna zullen periodiek imago- en klanttevredenheidsonderzoeken plaatsvinden om vast te stellen of het gewenste beeld overkomt.

7.8 Randvoorwaarden

Om zowel de twee primaire als de ondersteunende processen optimaal te kunnen laten verlopen is een aantal randvoorwaarden van belang voor het doen slagen van het transitie proces. Eén daarvan is bijvoorbeeld het maken van goede afspraken met de gemeentelijke opdrachtgevers over zowel de trajecten als het leveren van producten en/of diensten. Presikhaaf Bedrijven zal een beroep doen op haar deelnemende gemeenten om ten eerste rekening te houden met het transitieproces, waarin zij zich de komende tijd zal bevinden en ten tweede om daar waar de Europese wetgeving rondom aanbestedingen mogelijkheden biedt, de opdrachten (rechtstreeks) aan Presikhaaf Bedrijven te gunnen. Immers als er voldoende trajecten en werk wordt gegund aan Presikhaaf Bedrijven kan meer aandacht uitgaan naar het transitieproces, wat het slagen ten goede komt. Daarnaast is extra mankracht en budget nodig voor het realiseren van het transitieproces.

Concreet betekent dit het volgende:

- ♦ voldoende opdrachten vanuit de gemeenten;
- ♦ voldoende trajecten (en instroom) van verschillende doelgroepen;
- ♦ extra mankracht;
- ♦ extra budget;
- ♦ voldoende aandacht (en tijd) voor het transitieproces.

8 Uitwerking doelstellingen

Naar aanleiding van dit Strategisch Plan heeft het managementteam een aantal zaken in proces gezet. In een aantal sessies is een aantal deelprojecten gedefinieerd die moeten leiden tot het gewenste resultaat. Het vervolg op het Strategisch Plan is dan ook een implementatieplan waarin de concrete stappen worden gedefinieerd en de acties van een planning worden voorzien. Onderstaand worden de doelstellingen, die genoemd zijn in hoofdstuk 2.3, nader uitgewerkt.

- ♦ **Hét gemeentelijk arbeidsmarkt instrument worden**
Dat betekent dat Presikhaaf Bedrijven er naar streeft om minimaal gemiddeld 80% van de gemeentelijke en UWV-trajecten te verzorgen, namelijk:
 - ◊ minimaal 80% van de WWB-trajecten;

◇ boven de SW-taakstelling minimaal 50% van de vrije ruimte.
Daarnaast wil Presikhaaf Bedrijven zich toeleggen op trajecten voor andere doelgroepen, zoals de Wajongers, Nuggers etc.

- ◆ **Hét leerwerkbedrijf in Midden Gelderland zijn**
Over op de marktvraag afgestemde geaccrediteerde leerwerkplekken beschikken op drie niveaus die aansluiten bij de mogelijkheden van de regionale arbeidsmarkt. Daarnaast zullen samenwerkingsverbanden met relevante partijen in de regio worden afgesloten.
- ◆ **Een korte afstand tot de brede doelgroep hebben**
Dat betekent 100% deelname aan de regionale werkgeversservice punten en werkpleinen. Daarbij zal het arbeidsmarktcommunicatiebeleid om de bredere doelgroep te bereiken een belangrijke rol spelen.
- ◆ **Een maximale aansluiting bij de regionale arbeidsmarkt hebben**
Door middel van deelname aan alle relevante ondernemersverenigingen en netwerken. Het afsluiten van minimaal drie convenanten met branche- en ondernemersverenigingen per jaar.
- ◆ **Een flexibele organisatie**
Het kunnen waarborgen van continuïteit bij groei of krimp van het aantal trajecten.
- ◆ **Het bieden van beschutte werkplekken**
Het flexibele aanbieden van interne beschutte werkplekken voor de groep die niet 'buiten' geplaatst kan worden.
- ◆ **Het bieden van kwalitatieve instrumenten en begeleiding**
Alle medewerkers zullen voorzien zijn van een persoonlijk ontwikkelingsplan en een indicatie van de positie op de werkladderscan (waar men staat en welke trede bereikt kan worden). In het POP zullen de ambities worden geformuleerd alsmede de opleidingen en trainingen die daartoe dienen te leiden. Daarbij zal de participatiegraad van de medewerker worden gedefinieerd en de benodigde middelen om deze te vergroten. Een loonwaardesysteem zal geïmplementeerd worden om de inleenvergoeding en loonsuppletie vast te stellen. Het ziekteverzuim zal naar een acceptabel niveau worden gebracht.
- ◆ **Het bieden van marktconforme producten en diensten**
Concurrerende prijzen en een goede prijs kwaliteit verhouding. Hiertoe dienen er regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken en kosten/baten analyses te worden gedaan.

Arnhem, 22 april 2009

Verklarende woordenlijst

AKA-opleiding	Opleiding voor Arbeidsmarkt Gekwalificeerd Assistent
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten
BBL-opleiding	Beroeps Begeleidende Leerweg
CWI	Centrum voor Werk en Inkomen
GR	Gemeenschappelijke Regeling
HOE-rapport	Rapport dat is opgesteld in opdracht van de deelnemende Gemeenten door Kock
IDU	Instroom – Doorstroom - Uitstroom
Nuggers	Niet uitkeringsgerechtigden
PGB	Persoonsgebonden budget
PMC	Product Markt Combinatie
POP	Persoonlijk Ontwikkelings Plan
Stakeholder	Een persoon of organisatie die invloed ondervindt (positief of negatief) of zelf invloed kan uitoefenen op een specifieke organisatie, een overheidsbesluit, een nieuw product of een project
SWOT-analyse	Strengths Weaknesses Opportunities Threats (dwz. sterkte- en zwakte analyse en een kansen- en bedreigingen analyse)
UWV	Uitvoeringsorgaan Werknemersverzekeringen
Wajong	Wet arbeidsongeschiktheid voor jongeren
WAT-rapport	Rapport dat is opgesteld in opdracht van de deelnemende Gemeenten door Kock
Werkladderscan	De Werkladderscan geeft inzicht in het niveau en de ontwikkelingswijze van een medewerker op basis van competenties die van tevoren zijn vastgesteld.
Wia	Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (opvolger WAO)
Wsw	Wet Sociale Werkvoorziening
WW	Werkloosheidswet
Wwb	Wet Werk en Bijstand