

Iedereen een kans op werk

Missie, visie, kansen en bedreigingen & ontwikkelsporen

Meerjarenbedrijfsplan De Binnenbaan 2021-2025

Werkbedrijf De Binnenbaan is per 1 januari jl. gestart met als ambitie inwoners naar werk te begeleiden die zonder deze begeleiding niet zouden participeren in het werkproces. In De Binnenbaan werken werkregisseurs, werkleiders en accountmanagers samen ten behoeve van zowel werkzoekenden als werkgevers. Het bedrijfsplan 2021-2025 vertaalt de ambitie naar ontwikkelsporen en projecten. De inzet van De Binnenbaan is helder: iedereen een kans op werk!

Iedereen een kans op werk

Missie, visie, kansen en bedreigingen &
ontwikkelsporen

Meerjarenbedrijfsplan De Binnenbaan 2021-2025

OPGESTELD IN OPDRACHT VAN:

De Binnenbaan

DATUM

15 juni 2021

VOOR INFORMATIE:

De Binnenbaan

Adres: Edelgasstraat 250
2718 TC Zoetermeer

Telefoon: 079 – 363 3400

E-mail: info@debinnenbaan.nl

Website: www.debinnenbaan.nl

Inhoud

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	4
Leeswijzer	7
1 Missie, visie & ambities van De Binnenbaan	8
1.1 Aanleiding voor het bedrijfsplan	8
1.2 Missie, visie en kernwaarden	10
1.3 Ambities en strategie	12
1.4 Positionering ten opzichte van gemeenten	14
2 Huidige positie van De Binnenbaan	15
2.1 SWOT-analyse en benchmark 'Werk'	15
2.2 SWOT-analyse en benchmark 'Ontwikkeling'	16
2.3 SWOT-analyse en benchmark 'Werkgeversbenadering'	17
3 Ontwikkelsporen en structurele opgaven van De Binnenbaan	19
3.1 Structurele opgaven	19
3.2 Ontwikkelsporen	21
3.3 Indicatoren en projecten per ontwikkelingspoor	27
4 Financiën	30
4.1 Aandachtspunten financiën	30
4.2 Investeringsagenda	33
5 Voorwaarden voor succes en risico's van het bedrijfsplan	35
5.1 Voorwaarden voor succes van het bedrijfsplan	35
5.2 Risico's	36

Voorwoord

Wat is onze droom?

Iedereen een kans op werk. Dat is onze droom, want wij geloven in de waarde van werk. Door daaraan te werken, maakt De Binnenbaan een enorm verschil in het leven van mensen. Werk geeft betekenis, inkomen, sociale contacten en daardoor meer welzijn. Wij ondersteunen mensen op weg naar werk. Zo regulier als mogelijk en ieder naar vermogen. Door goed te beoordelen wat er nodig is, door **training, werkervaring, scholing** en een groot en divers netwerk aan werkgevers. Zo verkort De Binnenbaan de weg van de afhankelijkheid van de uitkering naar zelfstandigheid op de arbeidsmarkt.

Wij zijn ontstaan door de gemeentelijke re-integratie samen te brengen met het sociaal werkbetrijf en het werkgeversservicepunt. Op die **ervaring en expertise** bouwen we verder en willen we nog vaker dan voorheen het verschil maken voor mensen die wat ondersteuning kunnen gebruiken, en zijn we er voor werkgevers die bij willen dragen aan een inclusieve arbeidsmarkt.

Wat willen we bereiken?

Om dat succesvol te kunnen doen, worden wij een **innovatief netwerkbetrijf met stevige verbindingen** en strategisch partner van ondernemers, het sociaal domein én het onderwijs. Zo creëren wij samen met ondernemers geschikte leer-/werkplekken, en maken we gebruik van professionele ondersteuning in bijvoorbeeld taal, scholing of zorg. Het resultaat is een brugfunctie, waarmee mensen een stap vooruit, of soms ook terug, kunnen zetten.

De komende jaren werken we stapsgewijs aan versterking en uitbreiding van ons aanbod. We brengen iedereen die afhankelijk is van een uitkering in beeld. Op basis van de analyse bieden we een passend traject, groepsgewijs en individueel. Onze **re-integratie-aanpak richt zich op activeren, stabiliseren, re-integreren en matchen**. Wij zien daarbij de waarde van werken in groepen, maar hebben ook oog voor maatwerk voor het individu. Het opdoen van persoonlijke groei, werkervaring en eventueel het leren van nieuwe vakvaardigheden staan daarin voorop. Daarom breiden we, samen met het bedrijfsleven, onze werksoorten uit.

We verstevigen in 5 jaar tijd stapsgewijs onze aanpak: we brengen de mogelijkheden van alle kandidaten¹ in beeld, we versterken ons aanbod in testen en trainen, we zetten werken als diagnose instrument in, we staan klaar om een nieuwe groep inburgeraars op te pakken en bouwen nieuwe **verbindingen met zorg en welzijn**. Daarbij vervullen we de wettelijke verplichtingen voor onze gemeenten op het gebied van beschut werk, en willen we bovengemiddeld scoren als het gaat om de uitstroom van kandidaten naar werk, zodat **de banenafpraak in onze regio een succes** wordt. Daarom maken we ook optimaal gebruik van loonkostensubsidies.

¹ In het bedrijfsplan worden re-integratiecliënten en doelgroepmedewerkers aangeduid als kandidaten.

Samen met het onderwijs werken we aan een **sluitende aanpak voor jongeren** die dreigen uit te vallen. Ook bouwen we aan minimaal vijf duale leerlijnen, waar werken en leren samengaan. We beginnen met de sectoren Groen en Logistiek, waar enorme kansen zijn. Voor werkzoekenden bieden we de mogelijkheid om op eigen niveau in te stromen, te ontwikkelen, te leren en naar een reguliere werkgever uit te stromen met een (praktijk)certificaat of diploma. De basis in deze leerwerklijnen wordt gevormd door het **aanleren van vak- en werknemersvaardigheden**, maar ook een MBO-diploma is mogelijk.

Wij kennen onze ondernemers: hun bedrijven, hun werkwijze en hun personeelsvraag, nu en in de toekomst. We gaan met werkgevers in gesprek om de afstand tussen de mogelijkheden van de kandidaten en de vraag op de arbeidsmarkt te verkleinen. **Werkgevers ontzorgen** we door een goede match te maken, maar bijvoorbeeld ook door jobcarving, een no-riskpolis bij een garantiebanaan en eventueel een detachering. Waar nodig en mogelijk bieden we aanvullende **loonkostensubsidie of begeleiding** op de werkplek.

Hoe gaan we dat doen?

Over vijf jaar heeft onze ondernemende en resultaatgerichte werkwijze een zichtbaar verschil opgeleverd voor onze medewerkers, kandidaten, ondernemers en gemeenten. Dankzij onze dienstverlening wordt de arbeidsmarkt toegankelijker voor een brede groep mensen en is inclusief ondernemen de norm. Dat is onze ambitie.

Ons belangrijkste product is arbeidsparticipatie. Meer arbeidsparticipatie levert meer **maatschappelijke winst** op. Dat willen we niet alleen zichtbaar maken in een gezonde bedrijfsvoering, maar vooral door lagere uitgaven voor uitkeringen en minder afhankelijkheid van het sociaal domein door onze kandidaten en medewerkers. Dat is te meten; financieel. En te ervaren; in welzijn.

De kern van wat we doen is: begeleiden van kandidaten en werknemers, en het ontzorgen van werkgevers. Daarom zijn onze werkregisseurs, werkleiders en accountmanagers onze belangrijkste succesfactoren. Met hun **professionele expertise, overzichtelijke werkwijzen en praktische instrumenten** maken zij het echte verschil. Het productie- en dienstenaanbod realiseren we in steeds sterkere mate samen met en bij partners. Daardoor vindt een accentverschuiving plaats, van productiebedrijf naar kenniscentrum. Wij willen dat onze gemeenten, ondernemers, medewerkers en kandidaten trots zijn op hun bijdrage en de resultaten van hun samenwerking met De Binnenbaan.

Door zoveel mogelijk samen te werken met ondernemers bieden we zo regulier mogelijke leer- en werkplekken. Hierdoor groeit het zelfvertrouwen van de medewerkers én beperken we onze eigen investeringen in productiefaciliteiten en gebouwen. Door óók beschut werk zo regulier mogelijk te organiseren, dragen we bij aan een inclusieve arbeidsmarkt én kunnen we onze **schaarse financiële middelen zo effectief mogelijk op de ondersteuning** van mensen richten. De ondernemers waar wij mee samenwerken zijn ambassadeurs van een steeds inclusievere arbeidsmarkt.

De Binnenbaan is een **lerende, ondernemende, kennisgedreven en resultaatgerichte organisatie**. Wij leren, zowel op persoonsniveau als op organisatieniveau: we bundelen daarbij de expertisegebieden van verschillende professionals. Door te reflecteren, feedback te geven en te ontvangen, kandidaten en werkgevers naar tevredenheid te bevragen en door het (maatschappelijk) effect van onze inzet te meten. We tonen ondernemerschap en experimenteren om effectievere methoden te ontwikkelen. Dat doen we door met behulp van data en kennis, nieuwe instrumenten te ontwikkelen. Daarbij zijn we er ons van bewust dat we werken met publieke middelen en vaak kwetsbare mensen.

Met dit bedrijfsplan zetten we de eerste stappen. Wij beginnen met het op orde brengen van de basis van onze nieuwe organisatie. Om vervolgens met visie en lef te innoveren en onze inzet uit te breiden. Zodat we samen de weg naar werk voor velen kunnen verkorten.

De Binnenbaan,
namens deze,



Directeur-bestuurder

Managementsamenvatting

Het voorliggende meerjarenbedrijfsplan 2021-2025 van Werkbedrijf De Binnenbaan is het resultaat van een intensief en interactief proces van visievorming, en vertaling van de visie naar concrete acties. Bij het traject zijn zowel leidinggevend en medewerkers van De Binnenbaan betrokken als externe stakeholders, met name vanuit de gemeenten die De Binnenbaan gaat bedienen. De opgave van De Binnenbaan is de komende jaren vooral kwalitatief van aard. Het primaire doel is om in een inclusievere arbeidsmarkt meer kansen op werk te creëren, door binnen de bestaande financiële kaders een goede dienstverlening te ontwikkelen en zo een aantrekkelijke partner te worden en de organisatie toekomstbestendig te maken. Die doen we, gedreven door onze missie, visie en kernwaarden. Met het bedrijfsplan wordt invulling gegeven aan dit doel. Het biedt intern richting aan de organisatie en zet extern een heldere positionering van De Binnenbaan neer. In het bedrijfsplan gaan we voor de relatie met Rijswijk en Leidschendam-Voorburg uit van continuïteit, door in te zetten op een kwalitatief goede dienstverlening. Ook na 5 jaar. Tevens bouwen we aan relaties met andere gemeenten en partners in zorg en onderwijs.

De in het bedrijfsplan opgenomen **missie**, **visie** en **kernwaarden** zijn uitgewerkt naar heldere ambities en een doordachte **strategie** om deze ambities waar te maken. In de kern ziet De Binnenbaan het als haar opdracht de kracht en talenten van mensen optimaal te benutten en de aansluiting op de arbeidsmarkt te verkleinen, waardoor kandidaten naar zo regulier mogelijk werk worden begeleid. Hierbij is specifieke aandacht voor doelgroepwerknemers, kandidaten met escalatierisico, afstand tot werk, nieuw-beschut, jongeren en inburgeraars. De bundeling in De Binnenbaan van expertise en ervaring op het terrein van

- Ontwikkelen en begeleiden van doelgroepwerknemers en re-integratiekandidaten,
- organiseren van werkplekken voor wie daarbij (tijdelijk) ondersteuning nodig heeft
- en werkgeversdienstverlening voor bedrijven die medewerkers zoeken

levert synergie op die ten goede komt aan de effectiviteit en doelmatigheid van deze activiteiten. De Binnenbaan wil méér zijn dan de optelsom van de samenstellende delen. De nagestreefde meerwaarde ontstaat vooral als werkregisseurs, werkleiders en accountmanagers elkaar goed weten te vinden.

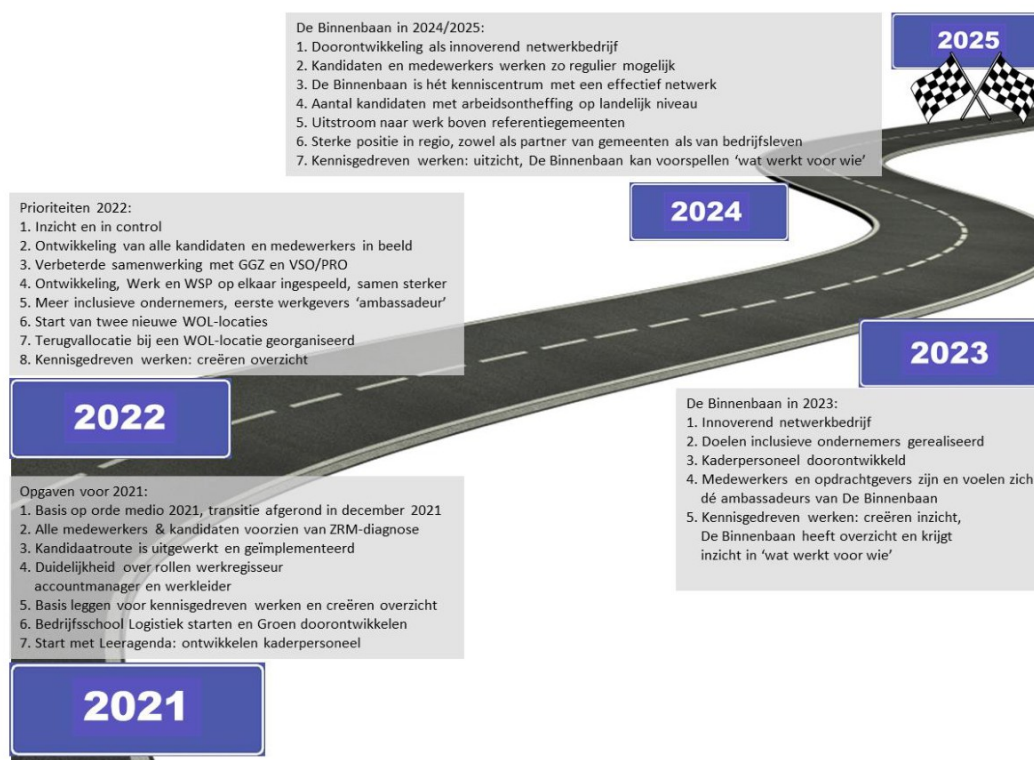
De Binnenbaan heeft haar ambities en beoogde doorontwikkeling gebaseerd op uitgebreide analyses van de belangrijkste sterke en zwakke punten van haar kernprocessen (ontwikkeling, werk en werkgeversbenadering) en daaruit voortvloeiende kansen en bedreigingen. Deze ambities heeft De Binnenbaan uitgewerkt in **structurele opgaven** en **ontwikkelsporen**. De structurele opgaven vragen om een veranderende werkwijze en maken continu deel uit van de dagelijkse praktijk. De vijftal **ontwikkelsporen** liggen aan de basis van de transformatie van de organisatie en zijn gericht op respectievelijk:

1. Spoor 1: adequate diagnose en monitoring.
2. Spoor 2: effectieve en doelmatige mens- en arbeidsontwikkeling.
3. Spoor 3: werkgevers aantrekken en matchen van kandidaten.
4. Spoor 4: passende en zo regulier mogelijke werkplekken.
5. Spoor 5: sturen op synergie, resultaat en innovatie.

Deze ontwikkelsporen zijn toebedeeld aan afdelingen en uitgewerkt naar een groot aantal **projecten**, waarvoor telkens is bepaald wat het beoogde effect van het project is, welke resultaten het project moet opleveren en op welke termijn en wie bij het project betrokken zijn en in welke rol (als trekker of anderszins). Dit is weergegeven in het bijlagenrapport. Om te bepalen 'wat' er moet worden bereikt, zijn er per ontwikkelspoor **indicatoren** uitgewerkt waarop door de organisatie wordt gestuurd. De indicatoren komen uit de dienstverleningsovereenkomsten en jaaropdrachten van de aandeelhoudende gemeenten, en zijn op basis van de gestelde ambities aangevuld door De Binnenbaan.

De ambities vereisen innovatie en een planmatige implementatie. Daarbij staat tot medio 2021 de **basis op orde** krijgen centraal, waarna het doel is om eind 2021 de **transitiefase** volledig af te ronden (verhuisd naar nieuwe locaties, zelfstandig werkende ICT). Onder de basis op orde wordt onder meer verstaan: de implementatie van processen, inwerken van medewerkers in hun nieuwe rollen en het implementeren van de ZRM-methodiek. Daarnaast wordt gestart met de **transformatie**, die erop is gericht om toe te werken naar een innoverend netwerkbedrijf.

De 'roadmap', die De Binnenbaan hierbij hanteert, kent de volgende ijkpunten:



In het hoofdstuk over de financiën zijn de financiële kaders en investeringsagenda opgenomen. De door de aandeelhouders geaccordeerde (meerjaren)begroting is het uitgangspunt. Daarom zijn alleen de noodzakelijke uitgaven binnen deze kaders in de investerings-

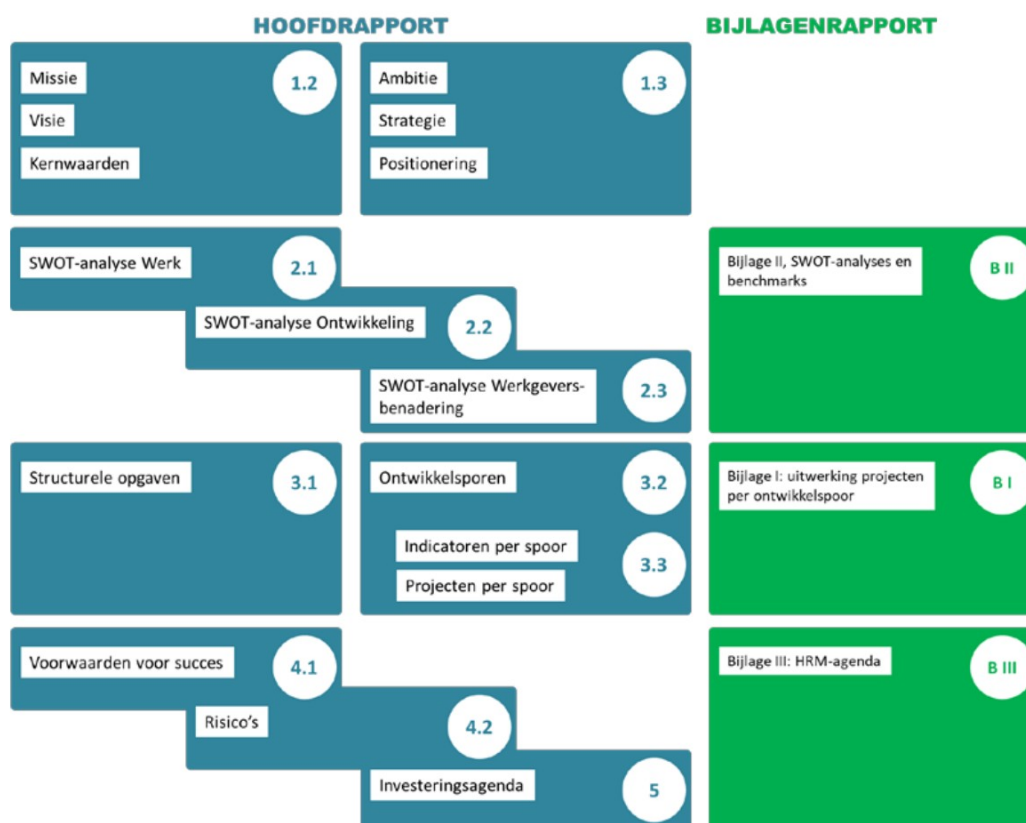
agenda van het bedrijfsplan geraamd. De investeringsagenda is een nadere duiding van de financiën die specifiek worden ingezet voor de ontwikkelsporen.

Tot slot zijn de voorwaarden voor het succes van het bedrijfsplan en de belangrijkste risico's met beheersmaatregelen benoemd, zodat wordt geborgd dat de ambities van De Binnenbaan worden gerealiseerd. Tussentijdse evaluatiemomenten zijn daarbij een belangrijk aandachtspunt. Als lerende organisatie, evalueert De Binnenbaan jaarlijks en verwerkt de resultaten in de jaarplannen. Hierin actualiseren we de doelstellingen, uitgangspunten, (nieuwe) projecten en indicatoren met als basis het bedrijfsplan.

Leeswijzer

De in het voorwoord toegelichte droom en ambities worden in het bedrijfsplan nader uitgewerkt en onderbouwd. Het bedrijfsplan is omvangrijk omdat het voor De Binnenbaan het eerste bedrijfsplan is dat wordt opgesteld. In opvolgende versies van het bedrijfsplan kan de omschrijving van de missie en de visie van De Binnenbaan en de nagestreefde kernwaarden verkort worden weergegeven.

Om het voorliggende bedrijfsplan ondanks de omvang en de brede ‘scope’ goed toegankelijk te houden, is er gekozen voor een heldere structuur, die als volgt kan worden gevisualiseerd:



1 Missie, visie & ambities van De Binnenbaan

1.1 Aanleiding voor het bedrijfsplan

Meer dan de som der delen Per 1 januari 2021 is het werkbedrijf De Binnenbaan van start gegaan. Het werkbedrijf is opgebouwd als de optelsom van

- het sociaal werkvoorzienings- en participatiebedrijf DSW Rijswijk e.o.,
- de re-integratieactiviteiten van de gemeente Zoetermeer,
- en de Zoetermeerse inbreng in het Werkgeversservicepunt Zuid-Holland Centraal

met als opdracht dat het nieuwe werkbedrijf méér is dan de som der delen. Dit vereist dat duidelijk is welke maatschappelijke impact De Binnenbaan moet genereren en dat er vervolgens krachtig op gestuurd wordt om deze doelen te realiseren door de combinatie van competenties waarover De Binnenbaan beschikt optimaal te benutten:



Enkele kengetallen illustreren de schaal van werken van het nieuwe werkbedrijf:

- De Binnenbaan heeft bij de start circa 150 staf- en kadermedewerkers in dienst.
- Binnen of via De Binnenbaan werken circa 500 doelgroepwerknemers uit de gemeenten Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk.
- De Binnenbaan is voor de gemeente Zoetermeer dé uitvoerder van haar re-integratieactiviteiten, gericht op een bijstandsbestand van circa 2.800 personen en op niet-uitkeringsgerechtigden met in het bijzonder jonge schoolverlaters.
- De Binnenbaan heeft een actieve relatie met circa 700 tot 800 werkgevers in de regio, waarbij deze deels opdrachtgever en deels samenwerkingspartner zijn.

Anders werken noodzakelijk Een tweede aanleiding voor het bedrijfsplan is de wens om de voorliggende grote maatschappelijke opgaven, met name die op het terrein van re-integratie, anders op te pakken. De Binnenbaan staat op dit vlak voor een belangrijke transformatie-opgave, die

noodzaakt tot anders werken:

- De naar omvang en in complexiteit groter wordende doelgroep moet worden opgepakt in een tijd dat er ook weer meer mensen met een korte afstand tot werk werkloos raken, als gevolg van de coronacrisis. In samenspraak met de gemeenten zal De Binnenbaan nadere afspraken maken wat dit betekent voor de inzet en prioritering van De Binnenbaan.
- De doelgroep van kandidaten met een complexe problematiek groeit en de problematiek wordt steeds complexer. De aanscherping van de toegang tot de Wajong, voor jonggehandicapten met arbeidsvermogen, draagt hier aan bij, net als de instroom van statushouders. Ook wordt de Wsw-doelgroep steeds ouder.
- De effectiviteit van re-integratieactiviteiten is een landelijk thema, onder andere vanwege de kritische evaluatie van de Participatiewet door het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP)². Het SCP concludeert dat jonggehandicapten een wat hogere baankans hebben, maar dat dit wel vooral tijdelijke contracten betreft en vaak gaat om deeltijdbanen. Voor de klassieke bijstandsgerechtigden constateert SCP geen hogere baankans na invoering van de Participatiewet.
- Vanaf 2022 worden de budgetten loonkostensubsidie (LKS) over gemeenten verdeeld op basis van gerealiseerde plekken. Op dit moment is de manier waarop de budgetten binnen de Participatiewet worden verdeeld, niet gekoppeld aan geleverde prestaties. Loonkostensubsidies worden nu betaald uit het macrobudget Participatiewet-uitkeringen³. De Binnenbaan heeft de ambitie om een hoger aantal mensen aan het werk te helpen met loonkostensubsidie, waar dat tot nu toe nog niet regulier lukte.
- Het inburgeringsstelsel in Nederland gaat de komende jaren drastisch op de schop. Nieuwkomers moeten sneller aan het werk kunnen en ondertussen de taal kunnen leren. Verder wordt het sociaal leenstelsel afgeschaft waarmee nieuwkomers nu nog hun inburgeringscursus inkopen en gaat de regie op inburgering naar gemeenten. De (nieuwe) beoogde ingangsdatum van het nieuwe inburgeringsstelsel is 1 januari 2022.
- In de Tweede Kamer is een initiatiefnota ingebracht, 'Aan de slag in het Sociaal Ontwikkelbedrijf', De Sociaal Ontwikkelbedrijven richten zich op de groep van bijstandsgerechtigden met een arbeidsbeperking en/of een grote afstand tot werk. De Sociaal Ontwikkelbedrijven bieden beschutte plekken maar ook plaatsing binnen het bedrijfsleven. Ontwikkeling van mensen staat centraal, waarbij wel is geborgd dat mensen altijd kunnen terugkeren van een werkplek in het bedrijfsleven naar een Sociaal Ontwikkelbedrijf.

² SCP, *Eindevaluatie van de Participatiewet*, november 2019.

³ Bron: Cedris, <https://cedris.nl/nieuws/financiering-van-loonkostensubsidies-op-basis-van-realisaties/>. Bij invoering van de Participatiewet is hier voor gekozen omdat gemeenten met de inzet op loonkostensubsidie konden besparen op de bijstandsuitgaven. Het gevolg is echter dat een gemeente die zich extra inzet, hiervoor geen extra budget ontvangt, en dat een gemeente die minder doet, het 'teveel' ontvangen budget mag houden.

Ambities formuleren... De meerwaarde van het bij elkaar voegen van de verschillende organisatieonderdelen ontstaat niet 'vanzelf'. De kans dat het nieuwe werkbedrijf een meerwaarde oplevert, neemt toe als scherp wordt geformuleerd waaruit deze meerwaarde moet bestaan, onder welke voorwaarden deze gerealiseerd kan worden en er actief op wordt gestuurd. Het bedrijfsplan is hiervoor de onderlegger.

... en daar op sturen De ontwikkelsporen in dit bedrijfsplan maken dat het bedrijfsplan méér is dan papier. In het bedrijfsplan heeft De Binnenbaan uitgewerkt hoe het bedrijf zich de komende jaren wil ontwikkelen zodanig dat de geformuleerde ambities ook daadwerkelijk gerealiseerd (kunnen) worden. De in dit bedrijfsplan benoemde ontwikkelsporen sluiten aan op een grondige analyse van de huidige sterke en zwakke punten van De Binnenbaan en de voor de komende jaren belangrijkste kansen en bedreigingen.

De essentie van het bedrijfsplan kan daarmee worden samengevat in de volgende drie hoofdvragen:

- Waar staan we nu?
- Waar willen we over vijf jaar staan?
- Hoe maken we de noodzakelijke sprong?

Als bouwstenen voor het bedrijfsplan hebben gediend:

- Interviews en sessies met betrokkenen (zowel interne als externe stakeholders).
- Organisatie-inrichtingsplan werkbedrijf (OIP).
- Dienstverleningsovereenkomsten tussen de gemeenten en De Binnenbaan.
- Het onderhandelingsresultaat tussen de gemeenten Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk.
- De Kadernota 'Meedoen met Meerwaarde' van de gemeente Zoetermeer.
- Plannen van de (deel-)kwartiermakers van De Binnenbaan.
- Afdelingsplannen.
- Jaaropdrachten en budgetbrieven van gemeenten aan De Binnenbaan.

Interne en externe functie Het bedrijfsplan heeft naast een interne functie ook een externe functie. Het is wenselijk dat De Binnenbaan duidelijk wordt gepositioneerd, zodat kandidaten⁴, werkgevers, maatschappelijke partners en gemeenten weten wat van De Binnenbaan mag worden verwacht.

1.2 Missie, visie en kernwaarden

Drie gemeenten eigenaar... De Binnenbaan is een maatschappelijke onderneming die werkgevers en werkzoekenden in Zoetermeer, Rijswijk, Leidschendam-Voorburg en de regio succesvol samenbrengt. De Binnenbaan is uitvoerder van de Wsw voor de gemeenten Zoetermeer, Leidschendam-

⁴ In het bedrijfsplan worden re-integratiecliënten en doelgroepmedewerkers aangeduid als kandidaten.

Voorburg en Rijswijk. Daarnaast is De Binnenbaan voor de gemeente Zoetermeer dé uitvoerder van haar re-integratie-activiteiten en biedt De Binnenbaan trajecten aan nieuw-schut en re-integratiekandidaten uit Leidschendam-Voorburg. Alle drie de gemeenten zijn aandeelhouder van de onderneming. De gemeente Zoetermeer is met 98 procent van de aandelen de grootste aandeelhouder. De andere twee gemeenten hebben elk één procent van de aandelen.

... maar blik op hele regio

De Binnenbaan heeft de ambitie om naast de gemeenten Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk andere gemeenten in de regio Zuid-Holland Centraal, en wellicht daarbuiten, te bedienen zoals Pijnacker-Nootdorp, Lansingerland, Voorschoten en Wasse-naar. Deze wens is een uitgangspunt van het bedrijfsplan. In het bedrijfsplan is er daarom aandacht voor de noodzaak om als De Binnenbaan marktconform te presteren bij het bie-den van werk aan mensen met een arbeidsbeperking en bij het naar werk begeleiden van mensen die zonder ondersteuning geen werk kunnen vinden.

Missie

De missie van De Binnenbaan vat kort samen:

- Voor wie het werkbedrijf werkt.
- Welke benadering het werkbedrijf daarbij kiest.
- Aan welke maatschappelijke doelen het werkbedrijf bij wil dragen.
- Hoe het werkbedrijf zich wil verhouden tot gemeenten en werkgevers.

De missie formuleert beknopt wat de opdracht is van De Binnenbaan:

“ Wij geloven in de kracht en talenten van mensen, juist ook wanneer zij belemmeringen ervaren om op de arbeidsmarkt actief te zijn.

Wij bieden begeleiding naar en ondersteuning bij betaald werk. Betaald werk is de beste basis voor een actieve, sociale en financieel zelfstandige deelname aan de samenleving. Wij bieden als maatschappelijke onderneming een brug naar de arbeidsmarkt, waarbij we kandidaten ondersteunen en werkgevers ontzorgen.

In een inclusieve arbeidsmarkt is er voor meer mensen een kans op werk. Hierbij bieden we een unieke combinatie van expertise over ontwikkeling, begeleiding en werk. De Bin-nenbaan is ondernemend, innovatief en resultaatgericht.”

Visie

Waar de missie beknopt formuleert wat de opdracht is van De Binnenbaan, werkt de visie uit hoe de Binnenbaan deze opdracht wil realiseren.

“ De Binnenbaan verkort de weg naar werk.

Dankzij onze inzet krijgt iedereen een kans op werk. Door onze expertise over ontwikkeling, begeleiding en de arbeidsmarkt zijn we een kenniscentrum dat zowel de werkzoekenden als de werkgevers ondersteunt. Ook bieden we werk aan mensen die dat (tijdelijk) nodig hebben. Het doel blijft om mensen zo regulier mogelijk aan werk te helpen op een inclusie-ve arbeidsmarkt. Als onderneming met publieke aandeelhouders zijn wij een strategische partner voor gemeenten, onderwijs, zorg en werkgevers in onze arbeidsmarktregio.”

De Binnenbaan werkt met circa 150 staf- en kadermedewerkers aan het uitvoeren van haar opdracht. Het tot één geheel smeden van deze medewerkers, die afkomstig zijn van verschillende organisaties, is een belangrijke opgave. Aandacht voor de wijze waarop medewerkers met elkaar omgaan en met externe relaties, is daarom belangrijk.

Kernwaarden De Binnenbaan wil herkenbaar zijn doordat de organisatie én haar medewerkers zich laten inspireren door de volgende kernwaarden:

De Binnenbaan

- werkt resultaatgericht,
- is flexibel,
- is betrokken,
- werkt kennisgedreven,
- is een lerende organisatie,
- is ondernemend,
- is innovatief

en stelt zich op als gelijkwaardige partner van gemeenten, werkgevers en andere netwerkpartners op basis van de professionaliteit van haar medewerkers.

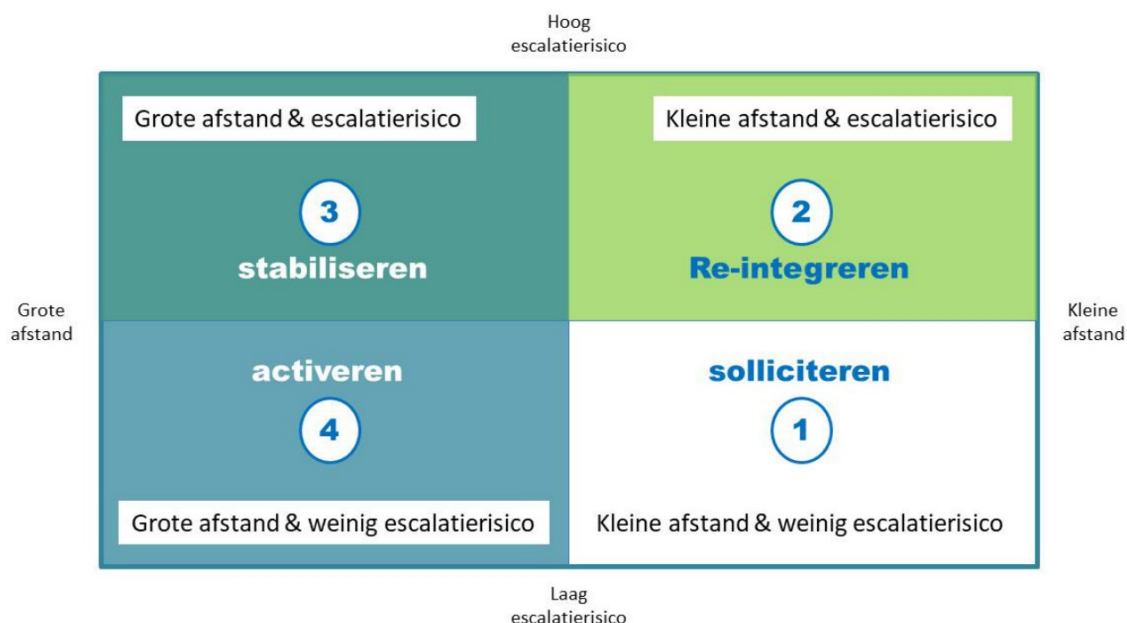
1.3 Ambities en strategie

Kadernota Zoetermeer De Binnenbaan draagt bij aan de maatschappelijke doelen van de gemeente Zoetermeer, de gemeente Rijswijk, de gemeente Leidschendam-Voorburg en de overige te bedienen gemeenten. Naast het op orde houden van de dienstverlening aan doelgroepwerknemers voor de drie aandeelhoudende gemeenten, is een belangrijk uitgangspunt dat de gemeente Zoetermeer in haar kadernota⁵ op het gebied van Werk en Inkomen heeft bepaald dat zij in haar re-integratieactiviteiten het accent wil leggen op kandidaten waarbij sprake is van een hoog escalatierisico. Dit risico wordt bepaald aan de hand van een ZelfredzaamheidsMatrix (ZRM).

Dit accent legt de gemeente Zoetermeer omdat de grootste maatschappelijke meerwaarde ontstaat als De Binnenbaan erin slaagt mensen naar werk te begeleiden, of te activeren, bij wie er een risico van een cumulatie van problemen is. Op die manier kan het naar werk begeleiden of activeren tot gevolg hebben dat het beroep op zorg en ondersteuning vanuit onder meer de Wmo en op basis van de Jeugdwet afneemt.

Schematisch weergegeven, zijn de kaders van de gemeente Zoetermeer vooral gericht op de kwadranten 2 en 3 in onderstaand schema:

⁵ Gemeente Zoetermeer, *Meedoen met meerwaarde, Kadernota over de aanpak van schulden, financieel rondkomen, meedoen en het vinden van werk 2020-2024*, vastgesteld in mei 2020.



In haar bedrijfsstrategie wil De Binnenbaan de potentiële meerwaarde van het samenvoegen van activiteiten op het terrein van ‘werk’, ‘ontwikkeling’ en ‘werkgeversbenadering’ optimaal benutten. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat deze meerwaarde alleen tot stand komt indien alle betrokkenen vanuit De Binnenbaan elkaar goed, beter dan voorheen, weten te vinden. Een groot deel van de meerwaarde van het vormen van een integraal werkbedrijf ontstaat op het snijvlak van de samenstellende onderdelen.



Concreet betekent dit dat meerwaarde tot stand komt als werkregisseurs, accountmanagers en werkleiders op de snijvlakken nauwer samenwerken. Meerwaarde ontstaat als de werkregisseurs in hun ondersteuning van kandidaten een beter beeld hebben van wat werkgevers vragen, als accountmanagers meer inzicht hebben in het aanbod van kandidaten en als werkleiders zich in hun werk behalve op het werkproces ook richten op de ontwikkeling van kandidaten die vaak tijdelijk meedraaien in het werkproces.

1.4 Positionering ten opzichte van gemeenten

Bij de door De Binnenbaan te kiezen positionering ten opzichte van de gemeenten zijn twee dimensies van belang:

- De breedte en het karakter van het takenpakket dat De Binnenbaan uitvoert.
- De 'afstand' van De Binnenbaan tot de gemeenten.

Het takenpakket van De Binnenbaan is breed naar het type dienstverlening dat wordt geboden en de doelgroepen die worden bediend. Het takenpakket is ook breed in die zin dat De Binnenbaan niet alleen een uitvoeringsorganisatie is voor de te bedienen gemeenten, maar ook strategisch partner is en wil zijn van de gemeenten in de regio. De Binnenbaan denkt mee met de gemeentelijke opdrachtgevers, ongeacht of zij (mede) eigenaar zijn van De Binnenbaan of niet, vanuit het idee dat er met name ook in de uitvoering, in het werken voor en met kandidaten kennis wordt opgedaan over 'wat werkt voor wie en onder welke voorwaarden'. Die kennis is voor gemeenten belangrijk om te gebruiken bij het vormgeven van hun beleid en de daarop te baseren aanpakken voor de verschillende doelgroepen binnen het werkveld van de Participatiewet en breder in het sociaal domein.

Strategisch partner	Bij een dergelijk breed takenpakket, wat betreft te bedienen doelgroepen, de aan te bieden activiteiten en werksoorten en wat betreft de voor gemeenten te vervullen rollen, past een positionering van De Binnenbaan als strategisch partner van de gemeenten.
Positionering dichtbij gemeenten	Bij een dergelijke rolopvatting en breedte van het takenpakket is een positionering 'dichtbij' de gemeenten als opdrachtgever passend. De Binnenbaan ambieert die positie ook. De gewenste positionering van De Binnenbaan is die van strategische partner voor gemeenten, op basis van in grote lijnen gelijkwaardige, 'horizontale' verhoudingen met de gemeenten. Het laat onverlet dat De Binnenbaan ook gemeenten kan ondersteunen met gerichte uitvoerende werkzaamheden, maar het streven is om uiteindelijk met alle gemeenten waarvoor De Binnenbaan werkzaam is tot een vooral 'horizontale' werkrelatie te komen. Voor de continuïteit van De Binnenbaan is het ook van groot belang dat er op die manier zekerheden worden gecreëerd. Als De Binnenbaan zich met name richt op het uitvoeren van taken voor gemeenten (en andere opdrachtgevers) en zich niet opstelt als strategisch partner, is De Binnenbaan makkelijker inwisselbaar voor andere aanbieders. De Binnenbaan kan de gewenste positie uiteraard alleen innemen indien gemeenten adequaat worden bediend, op een effectieve en doelmatige wijze.

2 Huidige positie van De Binnenbaan

Het bedrijfsplan 2021-2025 van De Binnenbaan is mede gebaseerd op een analyse van de wijze waarop de samenstellende onderdelen van het nieuwe werkbedrijf momenteel presteren. Navolgend is de uitgangspositie van

- het bedrijfsonderdeel ‘werk’,
 - het bedrijfsonderdeel ‘ontwikkeling’
 - en de werkgeversbenadering via het WSP, waarin De Binnenbaan deelneemt,
- uitgewerkt. Er wordt niet alleen gekeken naar sterke en minder sterke aspecten, maar ook naar voor de toekomst relevante kansen en bedreigingen voor deze drie kernfuncties van De Binnenbaan in de vorm van een SWOT-analyse. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de verschillende onderdelen beschreven. Voor meer informatie wordt verwezen naar bijlage 2.

2.1 SWOT-analyse en benchmark ‘Werk’

De Binnenbaan begeleidt mensen vanuit de doelgroep van de Participatiewet naar werk, zoveel mogelijk bij reguliere werkgevers, maar zij biedt ook zelf werkplekken aan met name Wsw-medewerkers en medewerkers vanuit de doelgroep ‘Nieuw Beschut’ binnen de Participatiewet. Daarnaast draaien mensen die re-integreren naar werk tijdelijk mee in het werkproces van De Binnenbaan.

Resultaten samengevat	De belangrijkste resultaten uit de SWOT-analyse en benchmark op het onderdeel ‘Werk’ zijn: • De beweging die bij DSW is ingezet waarbij de medewerkers van ‘binnen de eigen organisatie’ naar buiten de eigen locatie werken (zo regulier mogelijk), wordt gezien als belangrijke sterkte. • Door de hogere uitstroom van de Wsw bestaat het risico dat opdrachten niet voltooid kunnen worden en de indirecte kosten drukken op de begroting. De vrijgekomen werkplekken kunnen opgevuld worden door nieuwe instroom (met loonkostensubsidie) vanuit de Participatiewet. Afgelopen jaren is dit echter een uitdaging gebleken en daarom dient hier voldoende aandacht voor te zijn. • De WOL-locaties bieden mogelijkheden om als instrument voor de afdeling ‘Ontwikkeling’ te worden ingezet. Door de begeleiding van werkleiders van De Binnenbaan kunnen kandidaten goed worden gediagnosticeerd en gemonitord. Een belangrijke uitdaging is wel om ervoor te zorgen dat de werksoorten worden uitgebreid met werk dat aansluit bij de vraag op de arbeidsmarkt. • Het karakter van De Binnenbaan als leerwerkbedrijf kan nog verder worden versterkt. Het concept van de Groenacademie heeft potentie om ook op andere terreinen te worden ingezet. • Een belangrijke kans voor het onderdeel ‘werk’ is de verschuiving van het accent op het leveren van productie naar het ontwikkelen van kandidaten. Veranderingen op dit vlak
-----------------------	---

vereisen dat de werkregisseurs samen met de kandidaat bepalen op welke vlakken hij/zij zich wil ontwikkelen, waarna de werkleiders tijdens het werk deze beoogde ontwikkelpunten goed monitoren en hierop coachen.

- Uit de benchmark blijkt dat de WOL-activiteiten, net als Beschut Werk, niet positief bijdragen aan het financieel resultaat van De Binnenbaan. Het financieel resultaat van deze onderdelen is, in lijn met de bandbreedte van de branche, de laatste jaren wel verbeterd. De WOL-activiteiten dragen echter wel positief bij aan de ontwikkeling van medewerkers.
- Daartegenover draagt de werksoort Groen net als (individuele) detachering wel aanzienlijk en positief bij aan het operationeel resultaat.
- De instroom van kandidaten in diverse werksoorten, waaronder het groen, blijft echter een uitdaging.

2.2 SWOT-analyse en benchmark 'Ontwikkeling'

De re-integratieactiviteiten van de gemeente Zoetermeer kenmerkten zich in de afgelopen jaren door een sterk accent op het naar werk begeleiden van mensen met een korte afstand tot werk. Het leverde de gemeente het imago op van 'uitstroomkampioen'. Inmiddels zijn de bakens verzet. De afgelopen jaren is de focus steeds meer komen te liggen op de doelgroep met een langere afstand tot de arbeidsmarkt.

Resultaten
samengevat

De belangrijkste resultaten uit de SWOT-analyse en benchmark op het onderdeel 'Ontwikkeling' zijn:

- Een sterkte is dat Zoetermeer actief inspeelt op de doelgroep Nieuw Beschut in de Participatiewet en ervaring heeft opgebouwd met het bieden van werkplekken aan deze doelgroep.
- Een minder sterk punt is de sterke stijging van uitkeringsgerechtigden met een arbeidsontheffing. In 2015 lag dit op 12% (versus een branchegemiddelde van 14,5%). In 2020 was het opgelopen tot 29% (versus 16,5% voor de branche).
- Relatief weinig uitkeringsgerechtigden werken in deeltijd. In 2020 werkte 7 procent in Zoetermeer versus 9 procent landelijk (in de jaren daarvoor was dit verschil nog groter).
- De uitstroom in Zoetermeer was in 2015 nog hoger dan landelijk (3,6% versus 3,4% voor de branche per maand), terwijl dit in 2020 onder het landelijk gemiddelde lag (2% versus 2,4% per maand). Een bijkomende minder positieve waarneming is dat van de gerealiseerde uitstroom uit een uitkering in de afgelopen jaren geleidelijk een steeds minder groot deel uitstroomt naar werk.
- In Zoetermeer wordt beperkt gebruik gemaakt van loonkostensubsidie voor re-integratiekandidaten. Vanaf 2022 levert dit ook een financieel risico op voor de gemeente(n).
- Een belangrijke kans is dat er werk wordt gemaakt van meer informatiegestuurd en kennisgedreven werken. De registratie met betrekking tot de vaardigheden, voorkeuren maar ook beperkingen van kandidaten werd de afgelopen jaren beperkt bijgehouden.

Door in te zetten op het verbeteren van het inzicht in het klantenbestand kan de effectiviteit van de inzet van de werkregisseurs en trajecten worden verbeterd.

- Een belangrijke kans is ook om de samenwerking tussen werkregisseurs, accountmanagers en werkleiders te verbeteren. Daarbij is het uitgangspunt dat de werkregisseurs meer inzicht hebben in de bedrijven waar zij kandidaten kunnen plaatsen, de accountmanagers beter inzicht hebben in de kandidaten en de werkleiders zich ook bezighouden met de ontwikkeling van kandidaten.
- Een belangrijke kans is de inzet op een groepsgewijze aanpak en trajecten, waarbij direct aan het werk gaan als instrument wordt ingezet met het doel om te kunnen diagnosticeren en het beoordelen van competenties. Dit primaire proces wordt in het eerste jaar van De Binnenbaan vormgegeven.
- De afgelopen tijd zijn er door WRR, de commissie Borstlap en de SER rapporten geschreven met adviezen om meer in te zetten op de basis van de arbeidsmarkt. Deels door aanpassing van wetgeving (minder flex), deels door nieuwe instrumenten (basisbanen), deels door inzet van aanvullende (re-integratie) middelen. De Binnenbaan ziet in deze herwaardering van het domein een kans en wil graag voorop lopen in de nieuwe ontwikkelingen.

2.3 SWOT-analyse en benchmark 'Werkgeversbenadering'

Op het vlak van de werkgeversbenadering beschikte zowel DSW als de afdeling sociaal domein van de gemeente Zoetermeer over accountmanagers. De accountmanagers van het sociaal domein participeren in het WerkgeversServicePunt Zuid-Holland Centraal (WSP ZHC). In De Binnenbaan zijn deze afdelingen samengevoegd. De positie van de gemeente Zoetermeer in het WSP ZHC is vervangen door De Binnenbaan, waardoor De Binnenbaan directer aansluit op het WSP ZHC.

Resultaten samengevat	De belangrijkste resultaten uit de SWOT-analyse en benchmark op het onderdeel 'Werkgeversbenadering' zijn: • Het WSP ZHC bestaat uit accountmanagers van het UWV, accountmanagers van De Binnenbaan en accountmanagers van gemeenten uit de regio. Hierdoor kan een grotere groep werkgevers worden bediend en is er een groter bereik. Echter de verschillende "bloedgroepen" leiden ook tot verschillende aanpakken. Om dit te voorkomen is de inzet om een eenduidige werkwijze te creëren waardoor meer werkgevers worden ontsloten voor de moeilijker plaatsbare kandidaten. • Als een kracht van de werkgeversbenadering kan worden gezien dat er een uitgebreid netwerk is van bedrijven in de regio. De huidige werkgeversbenadering kenmerkt zich verder door een flexibele opstelling richting werkgevers. • Deze flexibele opstelling is in het verleden weleens doorgeschoten. De inzet van werkleiders op Werken op Locatie (WOL)-opdrachten werd bijvoorbeeld niet in rekening gebracht door DSW, waardoor per saldo geen sprake was van kostendeekkende tarieven.
--------------------------	---

- Door de regionale samenwerking worden projecten gezamenlijk opgepakt waardoor de kosten verdeeld kunnen worden over de verschillende partijen.
- De samenwerking van de accountmanagers binnen het WSP ZHC kan ook worden gezien als een kracht. De werkgeverscontacten worden binnen het WSP ZHC door de verschillende geledingen in principe afgestemd. In de huidige praktijk kan daarbij wel worden waargenomen dat soms nog sprake is van 'territoriumdriften' van accountmanagers en dat informatie nog niet altijd optimaal wordt gedeeld.
- Het beter op elkaar aansluiten van de inzet van werkregisseurs en werkleiders enerzijds en accountmanagers anderzijds, betekent voor de werkgeversbenadering dat de accountmanagers meer zicht dienen te hebben in de naar werk te begeleiden werkzoekenden en de vraag op de arbeidsmarkt. Er zal moeten worden bepaald welke kansrijke beroepen geschikt zijn voor de kandidaten, welke ontwikkelingstrajecten daarvoor kunnen worden opgezet en welke werkgevers moeten worden aangetrokken.
- De accountmanagers krijgen er nieuwe taken bij, wat vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden. Voor de accountmanagers die komen van de gemeente is nieuw dat er ook acquisitie moet worden gedaan voor groen-, detacherings-, WOL- en beschutopdrachten. Voor de accountmanagers van DSW is het nieuw om re-integratietrajecten en -plekken te werven. Daarnaast is de inzet om meer op strategisch niveau te gaan acteren waardoor de ingangen en contactpersonen bij werkgevers kunnen veranderen. Door meer in te zetten op een partnerschap met werkgevers, en minder op jobhunting, kunnen er meer kansen voor de kandidaten worden gecreëerd.

3 Ontwikkelsporen en structurele opgaven van De Binnenbaan

De hiervoor toegelichte droom, sterke en minder sterke aspecten van De Binnenbaan, en de samenstellende onderdelen, vormen de basis voor de na de start per 1 januari 2021 beoogde doorontwikkeling. Enerzijds wordt er op projectbasis gewerkt aan deze doorontwikkeling, anderzijds zijn er structurele opgaven die aandacht vragen van onze medewerkers. Deze opgaven vragen om een veranderende werkwijze en maken continu deel uit van de dagelijkse praktijk. Hieronder worden de structurele opgaven toegelicht.

3.1 Structurele opgaven

Inhoudelijke & organisatorische uitdagingen De structurele opgaven voor De Binnenbaan zijn zowel inhoudelijk als organisatorisch van aard. De centrale inhoudelijke uitdagingen, om enerzijds als De Binnenbaan passende werkplekken te bieden aan doelgroepwerknemers en anderzijds te werken aan een grotere uitstroom van re-integratiekandidaten met juist ook een groter escalatierisico en grotere afstand tot werk anderzijds, vormt de programmatische onderlegger van de meeste projecten in de ontwikkelsporen 1 tot en met 4 (zie paragraaf 3.2). De centrale organisatorische uitdaging is om de daarvoor benodigde transformatie vorm te geven. De transformatieopgave ligt voor op het niveau van de organisatie als geheel maar moet worden vertaald naar de individuele professionals van De Binnenbaan. Het implementeren van de gewenste besturingsfilosofie vergt continue aandacht in de komende jaren. Hetzelfde geldt voor de culturele aspecten van de organisatie en de kernwaarden waarop De Binnenbaan herkenbaar wil zijn op het niveau van de organisatie als geheel en op het niveau van de professionals waar kandidaten en partners mee te maken krijgen. Ook is de flexibiliteit van medewerkers en van De Binnenbaan als organisatie een belangrijke opgave zodat tijdig kan worden ingespeeld op politieke invloeden, economische ontwikkelingen, en landelijke en lokale omstandigheden.

Structurele opgaven zijn:

- Balans tussen relatiebeheer met werkgevers enerzijds en ontwikkeling van kandidaten en medewerkers anderzijds. Het behouden van opdrachtgevers is belangrijk, maar dat kan schuren met de ontwikkeling van de kandidaten, waarbij het doel is om te ontwikkelen en door/uit te stromen naar zo regulier mogelijk werk.
- De doelgroep verandert: de belemmeringen van werkzoekenden zijn diverser en complexer en daar moeten we op inspelen. Bovendien worden doelgroepwerknemers steeds ouder en blijven re-integratiekandidaten korter bij De Binnenbaan, op weg naar zo regulier mogelijk werk. Door menging van de verschillende doelgroepen kunnen meer werksoorten blijven behouden en daardoor meer werkplekken beschikbaar worden gesteld. Ook is een integrale samenwerking met het sociaal domein en veiligheid van de gemeenten hierbij van belang.

- Innoveren. De nagestreefde meerwaarde komt alleen tot stand bij het ontwikkelen en beproeven van nieuwe aanpakken, instrumenten en werkwijzen (bijvoorbeeld in de vorm van kandidaatroutes en inzet van loonkostensubsidie).
- Kandidaten werken zo regulier mogelijk. Het doel van De Binnenbaan is om kandidaten door/uit te stromen naar zo regulier mogelijk werk. Hieronder wordt mede verstaan dat de beweging die bij DSW is ingezet waarbij doelgroepwerknemers van 'binnen de eigen organisatie' naar buiten de eigen locatie werken, wordt doorgezet bij De Binnenbaan.
- Het op peil houden van de instroom en doorstroom van kandidaten bij afdeling Werk en WSP. Om opdrachtgevers tevreden te houden en daardoor werkplekken te blijven behouden, ligt bij de afdeling Ontwikkeling de opgave om voldoende kandidaten bij de afdeling Werk en het WSP in en daarna door te laten stromen. Uiteraard dient het werk wel aan te sluiten bij de mogelijkheden en ontwikkeldoelstellingen van de kandidaten.
- De relatie met het sociaal domein van de gemeente Zoetermeer moet op het niveau van het primair proces goed worden vormgegeven en worden onderhouden. Het streven is om tot een 'horizontale' werkrelatie te komen waarbij De Binnenbaan meer partner is dan uitvoerder en opdrachtnemer.
- Toepassen van landelijke wet- en regelgeving. Wet- en regelgeving kan in de tijd veranderen waarna deze wijzigingen moeten worden toegepast, ook in de ICT voorziening. Voorbeelden zijn verplichtingen inzake de Archiefwet, Privacywet, informatiebeveiliging en Participatiewet.
- Flexibiliteit:
 - De Binnenbaan kan meebewegen met wijzigingen in landelijke regelgeving, met lokale politiek gestuurde veranderingen en het economische getij.
 - De Binnenbaan kan inspelen op de vraag bij de diverse gemeenten in de regio. Dit betekent dat het traject of het werk dat De Binnenbaan aanbiedt aansluit op de wensen van de betreffende gemeente.
 - De contracten die De Binnenbaan aangaat zijn flexibel zodat kan worden mee bewogen met ontwikkelingen.
 - De Planning & Control cyclus is erop gericht ontwikkelingen vroegtijdig te signaleren, effecten daarvan te kunnen bepalen en daarop te kunnen acteren. Hieronder valt ook een systematiek van risicobepaling en -beheersing.
- Datakwaliteit moet op orde worden gehouden: om kennisgedreven te kunnen werken is het bijhouden van de administratie en het leveren van de gevraagde sturingsinformatie de belangrijkste factor. Versterking van de data en sturingsinformatie helpt ook bij het afleggen van verantwoording, aan share- en stakeholders, en aan subsidieverstrekkers. Onder dit laatste valt ook het inrichten van een projectadministratie die voldoet aan hoge eisen, die bijvoorbeeld bij ESF-aanvragen horen.
- Kostenbewust handelen:
 - Enerzijds houdt dit in dat er kritisch naar tarieven van De Binnenbaan als opdrachtnemer en detacheerder wordt gekeken.

- Anderzijds is het belangrijk om zicht te hebben op en een kritische blik te hebben naar de kosten die worden gemaakt. Het rendement van de gemaakte kosten is een belangrijke afwegingsfactor.
- Dienstverlening aan kandidaten dient voortdurend geprioriteerd te worden. Ook dienen de maatschappelijke effecten bij de groep met de minste (of geen) dienstverlening gemonitord te worden.
- Door meer groepsgewijs te werken, en waar nodig met maatwerk, bij zowel afdeling Ontwikkeling als bij het WSP, worden processen beter beheersbaar, stijgt de kwaliteit, kunnen we kennisgedreven werken en wordt tijd en daarmee kosten bespaard.

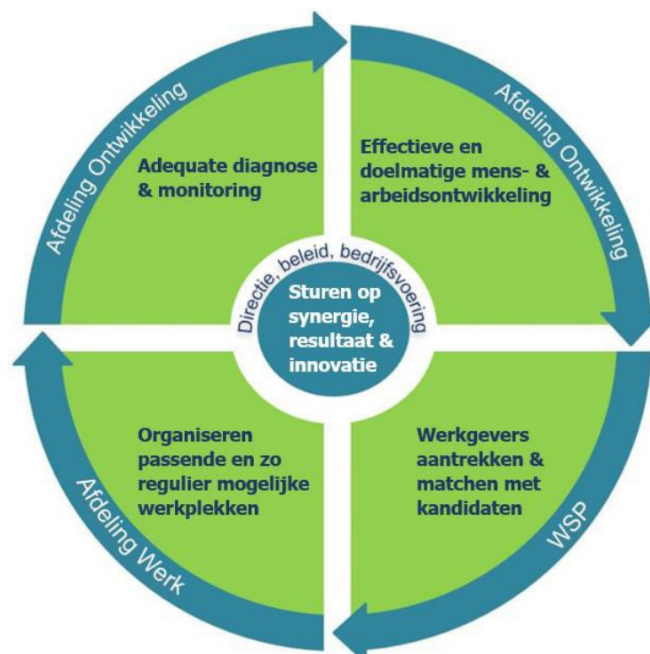
3.2 Ontwikkelssporen

Sporen & trekkers

De missie, visie, kansen en bedreigingen voor De Binnenbaan zijn vertaald in vijf ontwikkelssporen voor de komende jaren, waarbij voor elk van de sporen een afdeling als trekker fungeert:

1. Adequate diagnose en monitoring (afdeling Ontwikkeling)
2. Effectieve en doelmatige mens- en arbeidsontwikkeling (afdeling Ontwikkeling)
3. Werkgevers aantrekken en het matchen met kandidaten (WSP)
4. Organiseren van passende en zo regulier mogelijke werkplekken (afdeling Werk)
5. Sturen op synergie, resultaat en innovatie (directie, beleid en bedrijfsvoering)

In onderstaand figuur staan de ontwikkelssporen in onderlinge samenhang weergegeven:

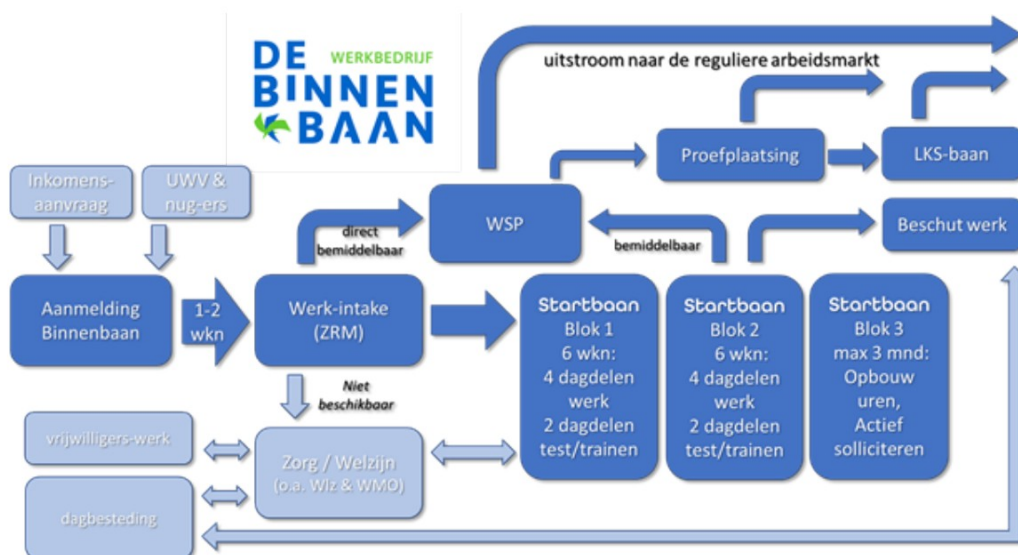


1. Adequate diagnose en monitoring (afdeling Ontwikkeling): Om kandidaten de best passende ondersteuning te bieden wordt er ingezet op een adequate diagnose waarna

zorgvuldig wordt gemonitord of er voortgang wordt geboekt op de weg naar werk en of eventueel aanpassing aan de ondersteuning gewenst is. Dit wordt onder meer gedaan door een screening met behulp van de zelfredzaamheidsmatrix (ZRM), het opzetten van een persoonlijk ontwikkelplan en het inzetten van werk als diagnose instrument. Door het ontwikkelen van een dashboard en inzicht in 'wat werkt voor welke kandidaat', bouwt De Binnenbaan stuurinformatie op ten behoeve van een effectief re-integratiebeleid.

2. Effectieve en doelmatige mens- en arbeidsontwikkeling (afdeling Ontwikkeling): Bij het tweede ontwikkelspoor wordt ingezet op het ontwikkelen van een effectieve en doelmatige re-integratie-aanpak en -instrumenten. Er ligt een grote opgave voor De Binnenbaan om eraan bij te dragen dat meer mensen participeren in het arbeidsproces. De Binnenbaan kan hier alleen effectief aan bijdragen als het lukt om te innoveren en vooral ook mensen met complexe sociale, psychische of andersoortige problematiek naar werk te brengen. Door onder meer in te zetten op een goede kandidaatroute, waarbij vanaf de start werk (met behoud van uitkering) in combinatie met testen en trainen wordt ingezet. Onderdeel hiervan is de innovatieve 'Startbaan'. Ook werken we aan het verhogen van de inzet van loonkostenkostensubsidie en het ontwikkelen van een goede aansluiting met de GGZ en het VSO/PRO onderwijs.

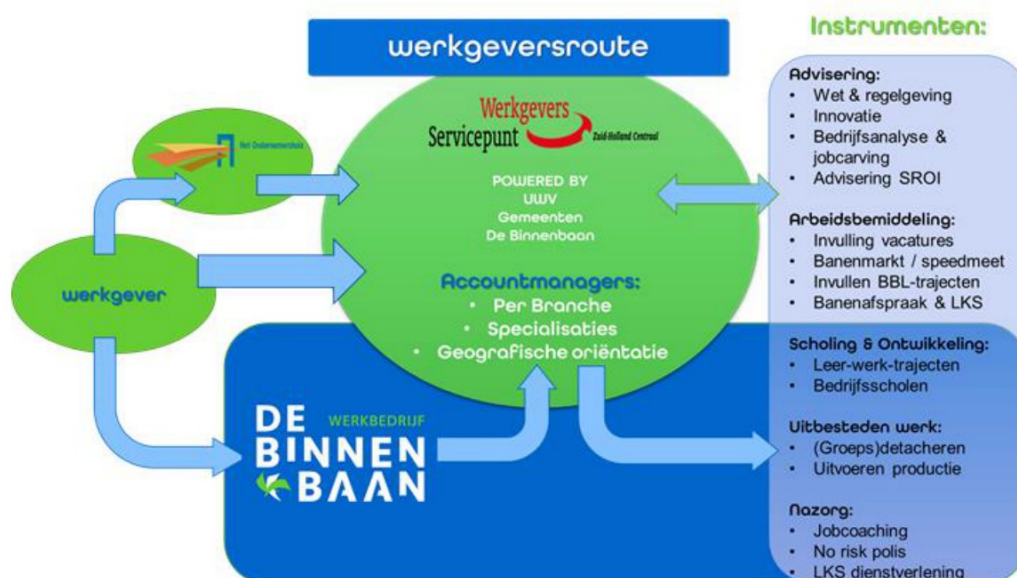
De kandidaatroute is als volgt uitgewerkt:



3. Werkgevers aantrekken en het matchen met kandidaten (WSP): De Binnenbaan kan het werkvermogen van kandidaten alleen optimaal benutten als er voldoende opdrachten binnenkomen en De Binnenbaan voldoende kandidaten kan toeleiden naar werkplekken en trajecten bij werkgevers. Daarom wordt ingezet op het stimuleren van inclusief ondernemen, het acquireren van nieuwe groepsgewijze externe werkplekken, en

het uitdiepen van de bestaande relatie met werkgevers. Daarnaast is een heldere werkgeversroute van belang, waarbij duidelijk is waar werkgevers kunnen aankloppen en welke instrumenten voor welke werkgevers kunnen worden ingezet.

De werkgeversroute is als volgt:



- Organiseren van passende en zo regulier mogelijke werkplekken (afdeling Werk):
Bij het vierde ontwikkelspoor wordt ingezet op het organiseren van meer passende werkplekken voor doelgroepwerknemers en re-integratiekandidaten, waarbij het uitgangspunt is dat deze zo regulier mogelijk zijn. Voor een deel van de doelgroep is het nodig om een stap terug te kunnen doen. Daarom wordt bij dit spoor onder andere ingezet op het organiseren van een terugvallocatie voor de verschillende doelgroepen.

Daarnaast kunnen de activiteiten van de afdeling Werk worden ingezet als 'opstap' (met behoud van uitkering) voor de kandidaten. Daarbij is het belangrijk dat er aandacht is voor de algehele ontwikkeling van de doelgroep, er een goede aansluiting is met dagbesteding, de activiteiten aansluiten bij de vraag op de arbeidsmarkt en dat er bij de activiteiten de ontwikkeling van vaardigheden meer centraal komt te staan. Een goede aansluiting van de afdeling Werk op de afdeling Ontwikkeling draagt bij aan een effectief re-integratiebeleid. Hierbij is het wel noodzakelijk dat er per activiteit wordt bepaald welke vaardigheden kunnen worden ontwikkeld zodat de werkregisseurs kunnen bepalen welke werkactiviteit voor welke kandidaat kan worden ingezet. Ook is het belangrijk dat er wordt ingezet op het toekomstbestendig maken van de eigen werksoorten, waarbij de aansluiting van het werkaanbod op de nieuwe doelgroep onder de loep wordt genomen.

- Sturen op synergie, resultaat en innovatie (directie, beleid en bedrijfsvoering);
Tot slot is het van belang dat er actief wordt gestuurd op het optimaal benutten van de

synergie tussen de verschillende onderdelen waaruit De Binnenbaan is opgebouwd, de door De Binnenbaan te realiseren resultaten en de van De Binnenbaan verwachte innovatie. Echter de transitie van DSW en de gemeente Zoetermeer naar De Binnenbaan is nog in volle gang. Daarom kiezen we ervoor om te beginnen met de prioriteit: 'de basis op orde'. Deze fase ronden we naar verwachting medio '21 af. Daarna, en indien mogelijk al eerder, ligt de focus op de transformatie. Bij dit spoor ligt de focus op:

a. Inwerken en versterken samenwerking werkregisseur, accountmanager, werkleider en HR-adviseur

Hierbij is het uitgangspunt dat de werkregisseurs verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van kandidaten en stellen daarom samen met de kandidaten vast op welke gebieden hij/zij zich wil ontwikkelen. Ook hebben de werkregisseurs inzicht in de wensen en eisen van de bedrijven waar zij kandidaten kunnen plaatsen zodat het ontwikkeltraject hier goed op aansluit. De accountmanagers zijn verantwoordelijk voor het matchen van kandidaten met werkgevers en hebben beter inzicht in de mogelijkheden en behoeften van kandidaten. De werkleiders monitoren de ontwikkeling van de kandidaten en coachen op de doelen die de werkregisseur eerder heeft vastgesteld. De HR-adviseur adviseert en faciliteert deze kadermedewerkers (en vervult de werkgeversrol van (doelgroep)medewerkers).

b. Verhuizen naar nieuwe locaties

De Binnenbaan is nog gevestigd in tijdelijke locaties, waarna wordt overgegaan tot de structurele huisvesting. In 2021 verhuist zowel het kantoorpersoneel als een deel van de medewerkers van de Edelgasstraat naar nieuwe locaties. Dit resulteert in meerdere verhuisbewegingen in één jaar en vormt daarmee een belangrijke uitdaging. Een verhuizing heeft, naast het werkelijk voorbereiden en uitvoeren, grote invloed op medewerkers wat kan leiden tot onrust. Daartegenover biedt het ook kansen. Met de nieuwe locaties wordt de lokale zichtbaarheid versterkt en wordt bijgedragen aan de doelstelling van De Binnenbaan, namelijk de huisvesting als middel voor de ontwikkeling van kandidaten. De nieuwe huisvesting dient als leer-/werkomgeving. Er zal onder andere een zgn. 'koffie-café'/ ontvangstruimte worden ingericht waar kandidaten op een leer-/werktraject worden ingezet voor bijv. hospitality, horeca en schoonmaak.

c. Informatievoorziening/ ICT

Op het gebied van informatievoorziening/ICT ligt de opgave om voor oktober '21 als De Binnenbaan alle primaire processen zelfstandig te organiseren. Op het terrein van re-integratie zal De Binnenbaan niet langer gebruik maken van door de gemeente Zoetermeer beheerde systemen. Daarnaast heeft De Binnenbaan als sterke ambitie om meer kennisgedreven en informatiegestuurd te werken. Het informatiemanagement loopt als een rode draad door alle projecten heen en dient hiervoor stapsgewijs naar een hoger niveau te worden getild; van overzicht creëren, naar in-

zicht hebben in het klanten- en medewerkersbestand en trajecten, naar vooruitzicht waardoor voorspellingen kunnen worden gedaan.

d. Inrichten van ondersteunende processen bedrijfsvoering

Als onderdeel van de 'basis op orde' ligt bij bedrijfsvoering de opgave om alle ondersteunende processen in te richten en te implementeren, en om de formatie en bezetting op orde te krijgen. Voordat kan worden overgegaan op de transformatie van De Binnenbaan, is het belangrijk om deze onderdelen goed in te richten.

e. Leeragenda

Ook de ontwikkeling van het kaderpersoneel is een belangrijk thema, wat valt onder de Leeragenda. Wij zijn een bedrijf voor ontwikkeling in ontwikkeling. De doelstellingen vraagt om een organisatie die lerend, ondernemend en resultaatgericht is. Die nieuwe kansen weet te creëren. Die zichzelf constant weet te ontwikkelen en aansluit bij de vraag uit de samenleving. Onze mensen zijn hierbij ons belangrijkste kapitaal. Onze talenten, hoe wij werken. Het is allemaal direct van invloed op onze prestaties. Het is daarom van cruciaal belang om te zorgen dat onze werkwijzen, talenten en cultuur aansluiten bij onze ambities.

Leeragenda & HRM-beleid	De Leeragenda is nauw verweven met het HRM-beleid van De Binnenbaan. Het beleid en de Leeragenda zijn beide gericht op de ontwikkeling van kadermedewerkers. Het HRM-beleid streeft behalve voor doelgroepmedewerkers naar verdere mens- en arbeidsontwikkeling van het kaderpersoneel, de leeragenda heeft de focus op het vakmanschap ter ondersteuning van de medewerkers tijdens de transformatie naar een leerwerkbedrijf.
-------------------------	---

De Leeragenda heeft drie leerlijnen:

1. Op weg naar een lerende organisatie.

Werken aan een gedeelde cultuur en verbinding met de organisatie. Deze lijn valt samen met het HRM-beleid. Medewerkers werken met trots voor De Binnenbaan.

2. Expertise en individueel vakmanschap.

Blijvend verbeteren van het vakmanschap en expert worden in waar we al goed in zijn. Een voorbeeld is 'van kijken naar zien', waarbij werkregisseurs kunnen reflecteren aan de hand van video-opnamen. Medewerkers zijn trots op hun vak.

3. Innovatie als motor.

Kansen benutten om nieuwe instrumenten te ontwikkelen, bijvoorbeeld de inzet van ZRM als diagnose methodiek, en vernieuwende ideeën om te zetten in een werkwijze voor De Binnenbaan, bijvoorbeeld de uitwerking van Simpel Switchen in samenwerking met partners in Zoetermeer. Medewerkers vertellen met trots over het resultaat.

Met het HRM-beleid worden de kernwaarden die De Binnenbaan nastreeft in haar bestuursfilosofie bij medewerkers gestimuleerd. Kort samengevat komt de bestuursfilosofie neer op:

- Richting formuleren door directie en management.
- Ruimte bieden aan medewerkers om de organisatie de goede richting op te ontwikkelen.
- De goede richting uitwerken naar te bereiken resultaten en daarop sturen.
- Rekenschap afleggen op alle niveaus, directie en management maar ook door medewerkers, over de bereikte resultaten, om eventueel tot bijsturing te komen.

Het HRM-beleid is erop gericht te bevorderen dat leidinggevend in staat zijn richting aan te geven en ruimte te bieden aan medewerkers. Medewerkers moeten op hun beurt gefaciliteerd worden om deze ruimte te benutten. Dit vraagt om het stimuleren van kwaliteiten als zelfstandig werken, een ondernemende stijl van werken en het willen afleggen van verantwoording over de geleverde inzet. De Binnenbaan ziet het stimuleren van deze kwaliteiten van medewerkers als een belangrijke basisvoorwaarde voor het binden en boeien van medewerkers. Een modern en strategisch HRM-beleid, gericht op de ontwikkeling van medewerkers, is bovendien van belang om De Binnenbaan als een aantrekkelijke werkgever te kunnen positioneren voor nieuw aan te trekken medewerkers. Voldoende aandacht voor interne en externe arbeidsmobiliteit is daarbij belangrijk, zodat medewerkers gemotiveerd en duurzaam inzetbaar blijven en de persoonlijke en organisatiedoelstellingen op elkaar aansluiten. Arbeidsmobiliteit borgt de vitaliteit van zowel de medewerker als de organisatie. Uiteindelijk gaat het erom dat de juiste medewerkers op de juiste plek in de organisatie zitten en dat de organisatie ook voldoende vitaal is en blijft. Dit veronderstelt dat medewerkers open staan voor en gestimuleerd worden om nieuwe uitdagingen aan te gaan. Uitdagingen kunnen zowel inhoudelijk zijn als vorm krijgen in een andere positie of functie. Het HRM-beleid is nader toegelicht in bijlage 3.

- | | |
|--------------------|---|
| Ambities voor 2025 | <p>Op het niveau van De Binnenbaan als organisatie bevat het bedrijfsplan duidelijke ambities. Voor de korte termijn is de ambitie om 'de basis op orde te hebben'. Voor de langere termijn bevat het bedrijfsplan ook duidelijke doelen. De ambitie voor de komende vijf jaar kan als volgt worden samengevat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De Binnenbaan is in 2025 een innovatief en effectief netwerkbedrijf. • De Binnenbaan vervult een belangrijke functie als kenniscentrum voor de gemeenten in de regio en 'weet wat werkt voor welke kandidaat'. • Kandidaten, waaronder wordt verstaan doelgroepwerknemers en re-integratiekandidaten, werken zo regulier mogelijk. • Het aantal re-integratiekandidaten met een arbeidsontheffing daalt naar het landelijk niveau. • De duurzame uitstroom naar werk neemt toe en komt uit boven het niveau van de referentiegemeenten. |
|--------------------|---|

- Om dit te bereiken investeert De Binnenbaan in kennisgedreven werken, waarbij De Binnenbaan planmatig toewerkt van eerst overzicht genereren op haar activiteiten naar inzicht genereren in de effectiviteit van haar activiteiten naar uiteindelijk kunnen voorspellen van de effectiviteit van haar inspanningen en het maatschappelijk rendement daarvan.

‘Roadmap’
met mijlpalen

De Binnenbaan werkt, met het voorliggende bedrijfsplan als onderlegger, planmatig toe naar de realisatie van deze ambities. Voor de komende jaren zijn heldere doelen geformuleerd. De belangrijkste mijlpalen voor deze ‘roadmap’ zijn navolgend weergegeven:

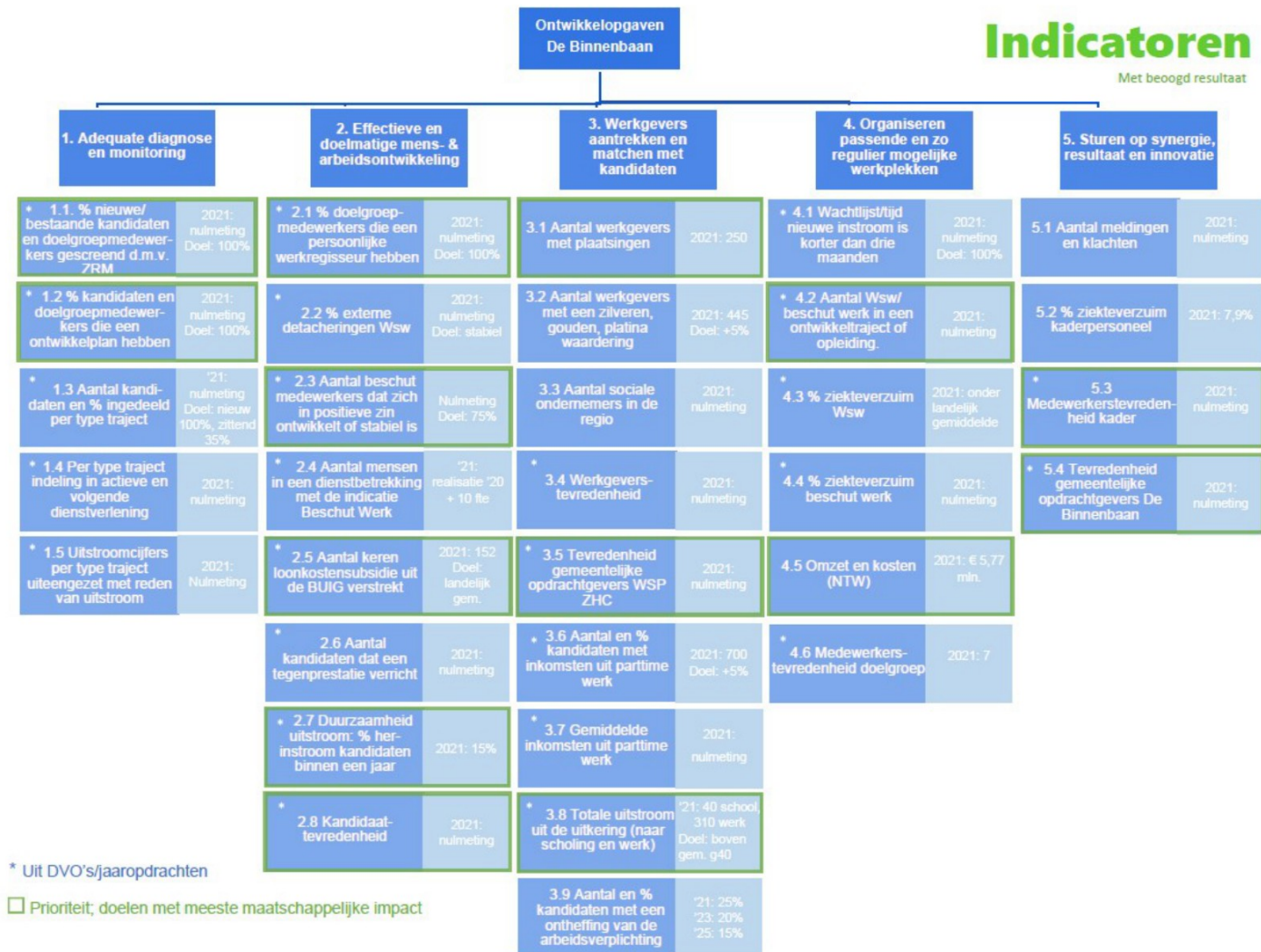


3.3 Indicatoren en projecten per ontwikkelspoor

De ontwikkelsporen bieden structuur en geven richting aan de organisatie. Om te bepalen 'wat' er moet worden bereikt, zijn er per ontwikkelspoor indicatoren uitgewerkt waarop door de organisatie wordt gestuurd. De indicatoren komen uit de dienstverleningsovereenkomsten en jaaropdrachten van de aandeelhoudende gemeenten, en zijn aangevuld door De Binnenbaan.

Indicatoren

In onderstaand figuur zijn de indicatoren met daarbij het beoogd resultaat beeldend weergegeven:

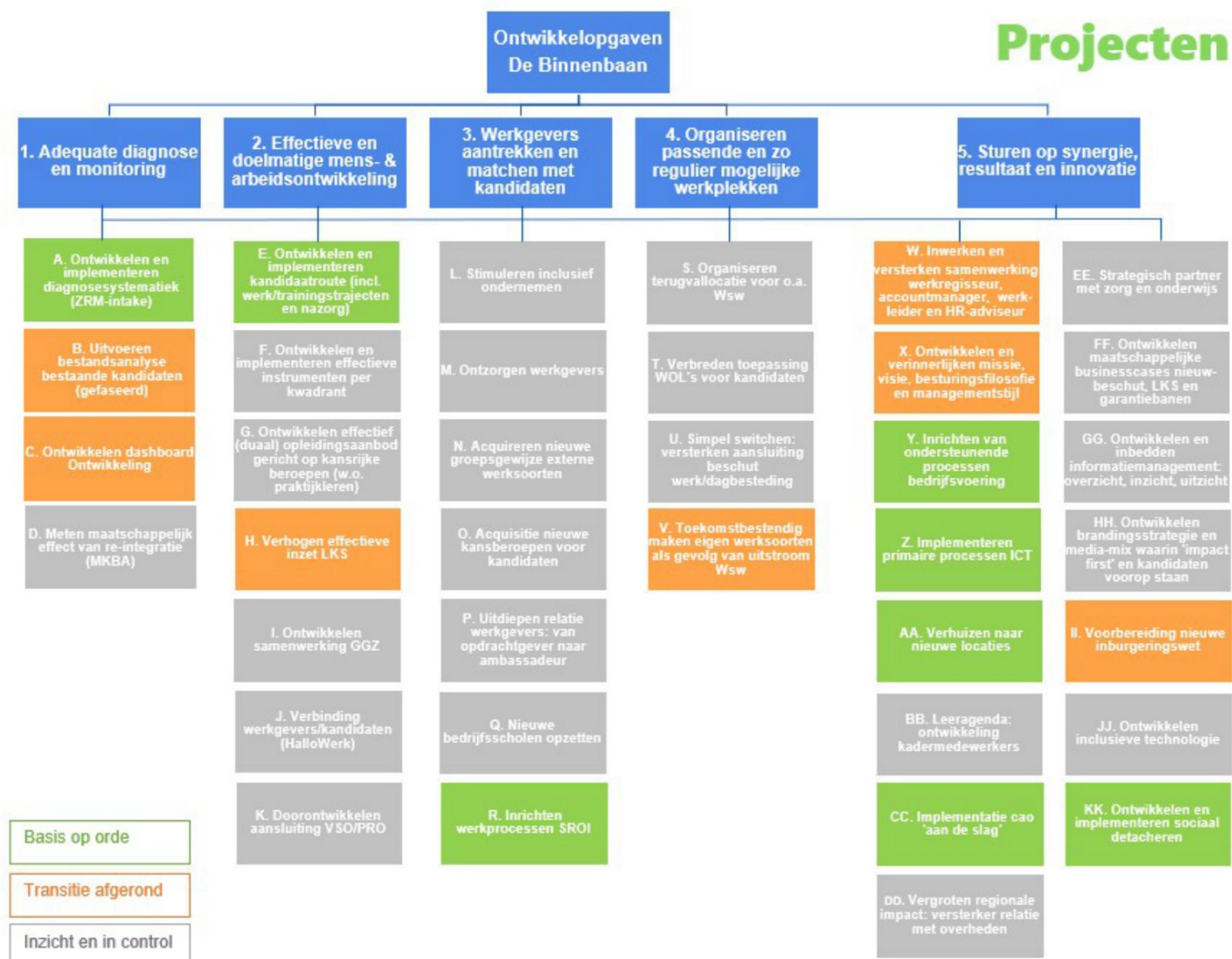


Door de grote hoeveelheid aan indicatoren is er een prioritering gemaakt op basis van de meeste maatschappelijke impact. Dit zijn de indicatoren met een groen kader. De focus ligt de komende tijd op deze punten.

Projecten

Om de ontwikkelsporen te kunnen realiseren, en uiteindelijk de droom, zijn er per spoor projecten benoemd. De projecten hebben een kop en een staart en hebben als doel om nieuwe werkwijzen en ontwikkelingen in de organisatie te laten landen.

In onderstaand figuur staan alle transformatie- en ontwikkelopgaven als projecten per spoor benoemd. Per project is door middel van een kleur aangegeven in welke fase het project wordt afgerond.



In bijlage 1 zijn de projecten verder uitgewerkt.

4 Financiën

De financiële meerjarenbegroting van De Binnenbaan BV is voor het belangrijkste deel gebaseerd op de begrotingen van de GR DSW Rijswijk e.o. en de gemeente Zoetermeer (laatste voor wat betreft de uitvoering participatie). Daarmee bouwt De Binnenbaan op de financiële fundamenten van deze twee organisaties. Om de financiële opgave te kunnen duiden is daarom inzicht nodig in de opgave die meegegeven is in de financiële kaders. Paragraaf 4.1 gaat daarom in op de bijzonderheden in deze kaders. Voor het volledige financiële kader van De Binnenbaan wordt verwezen naar de door geaccordeerde meerjarenbegroting 2021 – 2024. Voor de financiën van het bedrijfsplan is de door de aandeelhouders geaccordeerde begroting het uitgangspunt. In paragraaf 4.2 zijn daarom zijn alleen de noodzakelijke uitgaven in de investeringsagenda geraamd. De investeringsagenda is een nadere duiding van de financiën die specifiek worden ingezet voor de ontwikkelingsporen welke binnen de financiële kaders van de meerjarenbegroting worden besteed.

4.1 Aandachtspunten financiën

De opgave van De Binnenbaan is voornamelijk kwalitatief inhoudelijk van aard. Het bedrijfsplan geeft de inhoudelijk invulling voor de transformatie, zodat de dienstverlening van De Binnenbaan naar een hoger niveau ontwikkelt. Deze inhoudelijke ontwikkeling heeft ook als doel om een financieel gezonde organisatie te blijven.

Om duiding te geven aan de aandachtspunten binnen het financiële kader van de begroting wordt hierna een beeld gegeven over de financiële achtergronden die voortkomen uit de latende organisaties (DSW en gemeente Zoetermeer) en vanuit het onderhandelingsproces tussen de drie gemeenten (Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer).

Financiële achtergrond en kader vanuit DSW Rijswijk e.o.

Voor het financiële kader vanuit de GR DSW Rijswijk e.o. geldt dat in de periode 2018 – 2020 (e.v.) er een financiële herstructurering heeft plaatsgevonden. De basis hiervoor was gelegd in de herziene begroting 2018 en deze is verder aangescherpt en aangevuld o.b.v. het bedrijfsplan 2018 – 2022 (Roadmap realisatie lokale netwerkstrategie, 19 april 2018). In het onderstaande overzicht zijn de financiële taakstellingen in beeld gebracht.

Bedragen X € 1.000	2020	2021	2022 e.v.
Taakstelling verbetering bedrijfsresultaat (herz. begr. '18)	400	400	400
Taakstelling bedrijfsvoering o.b.v. bedrijfsplan	323	548	618
Taakstelling 'versterkt samenwerken' o.b.v. bedrijfsplan	213	353	489
Totaal	936	1.301	1.507

De taakstellingen met betrekking tot het bedrijfsresultaat en bedrijfsvoering zijn beide structureel ingevuld. Inhoudelijke invulling zat onder andere in formatieve bezuinigingen (minder overhead), verbetering contracten (betere uurtarieven en het doorbelasten van werkleiders), herijking van investeringen en afschrijvingen en verlagen huisvestingslast (door o.a. hogere huurinkomsten). Het bedrijfsplan van De Binnenbaan geeft de basis voor het continueren van deze invulling.

De taakstelling ‘versterkt samenwerken’ welke op basis van het bedrijfsplan is afgesproken betreft de toename van instroom van re-integranten (naar het DSW-niveau van 2017). Voor de gemeente Rijswijk betreft dit het verstrekken van extra groenopdrachten. De opgave van instroom re-integranten is meegenomen naar De Binnenbaan. Met de gemeente Leidschendam-Voorburg en gemeente Rijswijk zijn de afspraken vastgelegd in de dienstverleningsovereenkomsten. Voor de gemeente Zoetermeer geldt dat deze opgave mee is gegaan met de overdracht van de re-integratieactiviteiten naar De Binnenbaan. Met name in de doorstroom van re-integratiekandidaten naar werksoorten in de afdeling Werk zit de inhoudelijke uitdaging. In de afgelopen jaren kwam de instroom van re-integratiekandidaten vanuit de gemeente Zoetermeer naar DSW beperkt tot stand en werden begrote aantallen niet gehaald. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt met ingang van 2021 in zijn geheel bij De Binnenbaan. De inzet van het bedrijfsplan is om (ook) deze doorstroom tot stand te brengen.

Financiële achtergrond en kader vanuit de gemeente Zoetermeer

Voor het financiële kader geldt dat in de meerjarenbegroting 2020 van de gemeente Zoetermeer besluiten zijn genomen inzake maatregelen tot ‘ombuigen en vernieuwen’ die effect hebben op de uitvoering van de participatie en daarmee de financiële kaders van De Binnenbaan. In het onderstaande overzicht zijn de financiële taakstellingen⁶ in beeld gebracht

Bedragen x € 1.000	2020	2021	2022	2023	2024
Onderscheid in intensiteit dienstverlening	250	557	557	557	557
Diverse bezuinigingen re-integratie: anders werken	250	427	427	432	437
Slimmere uitvoering participatiewet	62	117	207	207	207
Totaal	562	1.101	1.191	1.196	1.201

Een deel van deze financiële opgave is vertaald naar een verhoging van de caseload van werkregisseurs (t.o.v. de situatie bij de gemeente Zoetermeer). Oftewel een bezuiniging op

⁶ Bron: Programmabegroting 2020 – 2023 gemeente Zoetermeer i.c.m. nadere informatie vanuit de afdeling financiën gemeente Zoetermeer.

de formatie die het kader vormde voor het OIP. Daarnaast leidt dit tot het afschalen van de dienstverlening aan bepaalde klantgroepen. Ook is er ook minder geld beschikbaar voor arbeidsritmeplekken, zijn re-integratietrajecten gemaximeerd en moet worden ingezet op een groepsaankpak (minder budget directe trajectkosten). Een deel van deze financiële taakstelling wordt vanuit Zoetermeer beschouwd als ingevuld, omdat de afgelopen jaren er al een onderbesteding was op het participatiebudget van de gemeente Zoetermeer.

De invulling van deze taakstelling maken integraal onderdeel uit van de begroting van De Binnenbaan. Met het bedrijfsplan wordt ook inhoud gegeven aan deze opgave.

Financiële achtergrond en kader in De Binnenbaan

Met de financiële achtergronden en kaders van respectievelijk DSW Rijswijk en de gemeente Zoetermeer is een belangrijk beeld weergegeven van de financiële opgave die zich 'achter de cijfers' van de meerjarenbegroting 2021 – 2024 van De Binnenbaan schuil gaat. Daarbij is er één aanvullende opgave inzake de ontwikkeling van de instroom en de relatie met (semi-) variabele kosten. In het onderhandelingsproces tussen de gemeente Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk is het scenario gehanteerd dat de daling/uitstroom van Wsw'ers deels wordt opgevangen door instroom van re-integranten die ingezet worden op leer-/werkplekken van de afdeling werk. Meerjarig daalt daarmee het aantal medewerkers zoals in onderstaand overzicht (bron: begroting 2021 De Binnenbaan):

Volume afdeling werk (in aantallen)					
Naar achtergrond	2021	2022	2023	2024	2025
WSW	454	432	403	377	356
Nieuw beschut	62	73	78	81	85
Re-integratie	213	232	232	232	232
Volume afdeling werk	729	737	713	690	673

Voor het bepalen van de bijdrage in het exploitatieresultaat voor de dienstverlening Wsw is als uitgangspunt gehanteerd dat ook een deel van de kosten zullen dalen. Deze bewegen dus deels mee met de omvang van de dienstverlening. Hiervoor is tijdens de onderhandelingsproces een aanname gedaan (de 'elasticiteits-aanname') die vertaald is in de financiële kaders van de meerjarenbegroting. In de meerjarenbegroting is deze zichtbaar doordat de begroting van indirecte kosten elk jaar afneemt. In onderstaand overzicht is de mutatie zichtbaar gemaakt en daarmee de taakstellende opgave.

Bedragen x € 1.000	2021	2022	2023	2024	2025
Kosten Personeel kader	0	35	120	200	263
Overige kosten (huisvesting, wagenpark, automatisering e.d.)	0	7	44	61	74
Totaal	0	41	164	260	337

De invulling van deze meerjarige opgave is ingegeven vanuit de inhoudelijke opgave van het bedrijfsplan. Deze richt zich in belangrijke mate in de verbetering van de dienstverlening. Dit heeft enerzijds tot gevolg dat de doorstroom van re-integranten naar leer-/werkplekken verbetert wat kan leiden tot een minder snelle daling van de volumes. En ook het verzorgen van meer (soorten) re-integratietrajecten voor derden wat leidt tot aanvullende instroom. Daarnaast wordt gekeken naar effectiever en efficiënter werken welke tot kostenreducties leidt. Met het succesvol uitvoeren van het bedrijfsplan kan er worden ‘inverdiend’ op deze financiële opgave.

4.2 Investeringsagenda

Het primaire doel is om binnen de bestaande financiële kaders een goede dienstverlening te ontwikkelen en zo een aantrekkelijke partner te worden en de organisatie toekomstbestendig te maken. De opgave van De Binnenbaan is daarmee de komende jaren kwalitatief van aard.

Voor de financiën is de door de aandeelhouders geaccordeerde begroting het uitgangspunt. Daarom zijn alleen de noodzakelijke uitgaven in de hieronder opgenomen investeringsagenda geraamd. De investeringsagenda is een nadere duiding van de financiën die specifiek worden ingezet voor de ontwikkelsporen welke binnen de financiële kaders worden besteed.

De investeringsagenda betreft kosten vanwege bijvoorbeeld coaching, scholing, out of pocket-kosten voor het organiseren van bijeenkomsten, inhuur van externen enzovoort. Het betreft niet de inzet van medewerkers van De Binnenbaan ten behoeve van deze projecten en andere kosten die vallen onder ‘going concern’. Voor de meeste projecten geldt dat de kosten vallen binnen de reguliere begroting en exploitatie van De Binnenbaan.

In navolgend schema is een eerste indicatie opgenomen van de kosten die gepaard gaan met uitvoering van de benoemde ontwikkelsporen.

Ontwikkelspoor	2021	2022	2023	2024	2025
Spoor 1	€ 105.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 20.000	€ 20.000
Spoor 2	€ 200.000	€ 45.000	€ 45.000	€ 44.000	€ 44.000
Spoor 3	€ 20.000	€ 10.000	€ 30.000	€ 30.000	€ 30.000
Spoor 4	€ 30.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 20.000	€ 20.000
Spoor 5	€ 335.000	€ 350.000	€ 290.000	€ 90.000	€ 90.000
Totaal	€ 690.000	€ 495.000	€ 455.000	€ 204.000	€ 204.000

Het uitgangspunt bij deze ‘investeringen’ is dat deze vanuit de beschikbare middelen worden bekostigd mede door (her)prioritering van activiteiten en door de inzet van tijdelijke middelen voor de verdere ontwikkeling van De Binnenbaan. Daarnaast worden mogelijkheden onderzocht om voor een deel van de kosten van De Binnenbaan extra subsidies aan te vragen, waarmee mogelijk ook middelen kunnen worden vrijgespeeld.

Daarnaast is er voor de jaren 2021-2023 door de gemeente Zoetermeer een innovatie- en ontwikkelbudget ter beschikking gesteld. Ook is er vanuit DSW Rijswijk een frictiebudget van ongeveer € 1,5 mln. beschikbaar waarvan een deel bedoeld is voor deze kwaliteitsimpuls.

Het doel van het bedrijfsplan is dat we met de extra middelen De Binnenbaan zo inrichten dat vanaf 2024 de ambitie en noodzaak van innovatie en ontwikkeling als reguliere activiteit is vormgegeven en behoort tot de normale bedrijfsvoering. Dit uitgangspunt wordt na drie jaar herijkt in de formele herziening van het bedrijfsplan zoals opgenomen in de statuten.

Tot slot is het belangrijk om de voortgang van de transformatie en de hierin opgenomen financiële aandachtspunten te volgen en zo ook op deze resultaten te sturen. De monitoring van de ontwikkelingen van de transformatie en de financiën gebeurt middels de jaarplannen en rapportages in de P&C-cyclus.

5 Voorwaarden voor succes en risico's van het bedrijfsplan

5.1 Voorwaarden voor succes van het bedrijfsplan

Helder wie- verantwoordelijk is voor wat	Het bedrijfsplan is zo ingericht dat de centrale doelstelling, dat De Binnenbaan een effectieve partner is voor gemeenten bij het naar werk stimuleren van kandidaten, is uitgewerkt in een overzichtelijk aantal strategische doelstellingen en daarop toegesneden ontwikkelsporen. Het is voor het realiseren van de centrale ambitie van het voorliggende bedrijfsplan van doorslaggevend belang dat deze ontwikkelsporen volgens plan worden geïmplementeerd.
Externe succes- voorwaarden	De eerste vier ontwikkelsporen zijn helder belegd bij respectievelijk afdeling Ontwikkeling (spoor 1 en 2), afdeling WSP (spoor 3) en afdeling Werk (spoor 4). Voor de binnen deze sporen op te zetten projecten fungeren deze afdelingen als trekker, waarbij nadrukkelijk ook benoemd is welke andere afdelingen moeten bijdragen en welke externe samenwerking noodzakelijk is voor een succesvolle uitrol en implementatie van het betreffende spoor. De Binnenbaan kan haar ambities alleen realiseren als externe samenwerkingspartners voldoende zijn aangehaakt, gemobiliseerd en participeren waar gewenst. De gemeenten in de regio zijn belangrijke partners en dit geldt eveneens voor werkgevers, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties waaronder UWV en de arbeidsmarktregio.
Interne succes- voorwaarden	Het vijfde ontwikkelspoor is meer intern gericht. Het is van groot belang voor het realiseren van de geformuleerde ambities dat De Binnenbaan ook de ondersteunende, secundaire werkprocessen goed georganiseerd heeft en voldoende (zowel kwantitatief als kwalitatief) invult. Dit ontwikkelspoor richt zich op het sturen op synergie, resultaat en innovatie. Directie en managementteam van De Binnenbaan zien toe op een duidelijke sturing en samenhang van projecten, de tijdige uitrol, implementatie van de ontwikkelsporen en daarmee uitvoering van het bedrijfsplan. Indien noodzakelijk vindt tussentijdse bijsturing plaats. Het bedrijfsplan is in die zin 'niet in beton gegoten', waarbij bijsturing in principe niet ziet op de ambities voor 2025 tenzij gaandeweg blijkt dat deze in redelijkheid niet meer te realiseren zijn dan wel dat er ruimte is voor aanvullende ambities. Om deze rol goed te kunnen invullen, is het zaak dat: • De ondersteunende werkprocessen adequaat zijn georganiseerd en bemenst. • Tussentijds wordt geëvalueerd. Als lerende organisatie, evalueert De Binnenbaan jaarlijks en verwerkt de resultaten in de jaarplannen. Hierin actualiseren we de doelstellingen, (nieuwe) projecten en indicatoren met als basis het bedrijfsplan. • Planning & control voldoende is uitgewerkt, zodanig ook dat directie en MT kunnen beschikken over tijdige en adequate informatie over de voortgang bij het implementeren van het bedrijfsplan.

- Projecten worden voorzien van een duidelijke planning, worden geprioriteerd en waar nodig een zekere fasering in de uitvoering, om te voorkomen dat De Binnenbaan als organisatie, en daarbinnen medewerkers, te veel hooi op de vork nemen.
- Het karakter van De Binnenbaan als lerende organisatie staat voorop. Dit veronderstelt voldoende aandacht voor de uit te werken Leeragenda en het veronderstelt ook dat 'fouten maken mag'. Het is beter iets uit te proberen en uiteindelijk te constateren dat het toch niet werkt, dan te blijven vertrouwen op bestaande aanpakken en daardoor kansen te missen op waardevolle innovatie.

Andere belangrijke succesvoorwaarden zijn aspecten die zijn vastgelegd in de besturingsfilosofie van De Binnenbaan en de kernwaarden waarop de organisatie en haar medewerkers herkenbaar willen zijn. Met name is het van belang dat de volgende voorwaarden voldoende zijn ingevuld:

- Het kaderpersoneel krijgt voldoende ruimte en tijd om zich te ontwikkelen en in te zetten voor de projecten. Dit veronderstelt een managementstijl die ruimte laat aan medewerkers om binnen zekere kaders eigen keuzes te maken over 'hoe' doelen het beste kunnen worden gerealiseerd.
- We doen het samen. Het is nadrukkelijk de bedoeling dat afdelingen samenwerken. Innovatie ontstaat doorgaans op het snijvlak van meerdere afdelingen. Voor de meeste projecten in het bedrijfsplan is deze samenwerking tussen afdelingen dan ook benoemd als noodzakelijke voorwaarde voor succes.
- De Binnenbaan is een ondernemende organisatie. Dit veronderstelt dat leiding en medewerkers niet bang zijn om af te wijken van gebaande paden. Het veronderstelt ook een zakelijke benadering van nieuwe initiatieven én van de bestaande praktijk, waarbij er oog is voor zowel opbrengsten als kosten. De continuïteit van De Binnenbaan is alleen geborgd als per saldo sprake is van voldoende kostendekkendheid en er in de organisatie breed bewustzijn is dat tegenover kosten ook voldoende opbrengsten moeten staan. Daarnaast hoort bij een ondernemende organisatie ook risicobewust handelen, innoveren, vooruitkijken en initiatieven durven te nemen.

5.2 Risico's

Het bedrijfsplan 2021-2025 gaat uit van een aantal uitgangspunten en veronderstellingen, waarvan niet altijd (volledig) zeker is of deze ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. Navolgend worden deze risico's benoemd en voorzien van maatregelen om deze risico's te beperken, waarbij achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- Exogene risico's, waarvoor geldt dat De Binnenbaan zelf geen invloed heeft op de kans dat deze risico's daadwerkelijk optreden.
- Endogene risico's, waarvoor dit wel het geval is.

Exogene
risico's

Het bedrijfsplan gaat uit van enkele veronderstellingen over hoe de voor De Binnenbaan relevante omgeving zich zal ontwikkelen. Van belang daarbij is de landelijke ontwikkelingen op het gebied van de Participatiewet. Ook besluitvorming van de aandeelhoudende

gemeenten, met name de grootste aandeelhouder Zoetermeer, is van directe invloed op De Binnenbaan. De Binnenbaan is daarnaast ook onderhevig aan economische ontwikkelingen en de coronacrisis. De belangrijkste exogene risico's zijn hieronder uiteengezet met daarbij de maatregelen die worden genomen om deze risico's zo goed mogelijk te beperken.

Exogene risico's bij uitvoering bedrijfsplan	
Risico	Maatregel
Conjuncturele tegenslag en coronacrisis	• In het algemeen helpt voldoende flexibiliteit in de bedrijfsvoering de gevolgen van economische tegenspoed te beperken. De keuze om vooral een netwerkorganisatie te zijn is hiermee in lijn. • Specifiek voor corona is van belang dat De Binnenbaan optimaal inspeelt op landelijke regelingen voor het beperken van de nadelige effecten van corona. • De Binnenbaan zal nadelige effecten op de bedrijfsvoering (hogere kosten, lagere opbrengsten) moeten bespreken met de aangesloten gemeenten en zo mogelijk afspraken met hen dienen te maken over lokale compensatiemaatregelen die aanvullend zijn op de landelijke maatregelen.
Wijzigende wet- en regelgeving	• Voor De Binnenbaan zijn de landelijke kaders over subsidiëring van (ontwikkeling en naar werk begeleiden van) kandidaten en de lokale toepassing daarvan van groot belang. De Binnenbaan heeft de ambitie om op dit terrein uit te groeien tot een kenniscentrum, zodanig dat het bedrijf beter in staat is om op dit vlak voor zichzelf en voor de aangesloten en te bedienen gemeenten de juiste keuzes te maken. • Specifieke aandacht is vereist voor de veranderende landelijke kaders met betrekking tot de toepassing van loonkostensubsidie, waarbij vanaf 2022 de budgetten voor loonkostensubsidie worden verdeeld op basis van realisaties.
Bezuinigingen van aandeelhoudende gemeenten en overige door De Binnenbaan te bedienen gemeenten en eventuele verschuivingen in politiek-bestuurlijke prioriteiten	• De Binnenbaan dient een actieve dialoog te ontwikkelen, zowel bestuurlijk als ambtelijk, met de relevante gemeenten in de regio. Alleen zo wordt De Binnenbaan tijdig geïnformeerd over eventuele aanpassingen in beleid die van invloed zijn op de bedrijfsvoering en kan zij daar zo mogelijk nog invloed op uitoefenen. • De Binnenbaan streeft mede hierom nadrukkelijk naar een positionering als strategisch partner voor de gemeenten in de regio (en niet naar een positie als efficiënte uitvoerder

	op afstand, waarvoor het risico groter is dat de gemeenten bijvoorbeeld door aanbesteding van diensten uiteindelijk kiest voor een andere uitvoerder).
Toenemende concurrentie, bijvoorbeeld ook doordat gemeenten vaker kiezen voor aanbestedingen dan wel anderszins groter accent leggen op het in concurrentie selecteren van aanbieders	• De hiervoor toegelichte keuze om vooral strategisch partner van gemeenten te zijn beperkt dit risico. • Daarnaast is het van belang dat De Binnenbaan haar taken marktconform uitvoert. Indien dit niet het geval is, zullen gemeenten sneller overwegen andere aanbieders in te schakelen. • Verder is het van belang dat De Binnenbaan zo mogelijk meerjarige afspraken maakt met gemeenten over de te leveren diensten.
Instroom van kandidaten bij afdeling Werk en WSP blijft achter, dan wel de uitstroom van met name medewerkers met een Wsw-status verloopt sneller dan verwacht	• De Binnenbaan onderzoekt in project V 'toekomstbestendig maken eigen werksoorten als gevolg van uitstroom SW' hoe de instroom en doorstroom op peil kan worden gehouden en of het bijv. nodig is om tijdelijke contracten aan te bieden. • De Binnenbaan dient optimaal inzicht te ontwikkelen in de ontwikkeling van het bestand uitkeringsgerechtigden en daarbinnen de kandidaten die in aanmerking komen voor instroom naar werkplekken en trajecten. Idem dito de uitstroom van Wsw'ers. • De Binnenbaan speelt proactief in op ontwikkelingen en plant vooruit met een lange termijn-blik. Indien de instroom alsnog dreigt te stagneren, wordt in overleg met de betreffende gemeente bezien welke aanvullende maatregelen mogelijk zijn om de instroom weer op gang te brengen. • Indien de uitstroom van Wsw'ers sneller gaat dan verwacht, is compenserende instroom nodig vanuit andere doelgroepen of aanpassing van het volume aan opdrachten en werk dat De Binnenbaan aanneemt.
Onvoldoende economisch rendabel werk	• De Binnenbaan werkt op basis van (minimaal) kostendekkendheid. Dit betekent dat De Binnenbaan opdrachtgevers de gemeenten en bedrijven overtuigend kan tonen welke kosten gepaard gaan met gevraagde dienstverlening en dat het uitgangspunt steeds is dat de integrale kosten worden doorberekend. • De Binnenbaan accepteert in principe geen opdrachten waarvoor geen kostendekkend tarief kan worden gehanteerd. De Binnenbaan streeft naar voldoende flexibiliteit in de bedrijfsvoering om indien nodig haar dienstverlening te

	kunnen verleggen naar opdrachtgevers die wel bereid zijn kosten dekkende tarieven te betalen.
Hoge kosten door focus op kandidaten met een hoog escalatierisico	De doelgroep van kandidaten waar De Binnenbaan zich in het bijzonder op wil richten, met een hoog escalatierisico, vereist intensieve begeleiding. De daaraan onvermijdelijk verbonden kosten mogen niet ten koste gaan van dienstverlening aan anderen. De Binnenbaan maakt met Zoetermeer en andere gemeenten duidelijke afspraken over de consequenties van het kiezen voor een lastiger doelgroep en over de kosten door De Binnenbaan in rekening te brengen kosten.

Endogene risico's

Voor de endogene risico's geldt, dat De Binnenbaan meer en meer directe invloed heeft op de kans dat deze risico's optreden. Wij zien vooral de volgende risico's, in aanvulling op de in paragraaf 4.1 benoemde succesvoorwaarden waaraan voldaan dient te zijn, wil De Binnenbaan haar ambities voor de komende jaren kunnen realiseren:

Endogene risico's bij uitvoering bedrijfsplan	
Risico	Maatregel
Onvoldoende capaciteit voor projecten en daardoor (te) hoge werkdruk	- Het bedrijfsplan bevat een groot aantal projecten. Deze moeten worden bemenst en de beschikbare financiële ruimte voor externe ondersteuning is beperkt. Prioritering en fasering van projecten is daarom essentieel, om overbelasting te voorkomen van medewerkers die relatief zwaar op deze projecten worden ingezet én om te voorkomen dat het primaire proces lijdt onder alle projecten. - De afdelingsmanagers zijn primair verantwoordelijk om in beeld te houden of de balans tussen beschikbare capaciteit en (nieuwe) ambities voldoende behouden blijft. De Binnenbaan kiest hierbij voor een proactieve benadering; bijsturen nadat, bijvoorbeeld, het ziekteverzuim is opgelopen, is ongewenst, het is zaak overbelasting van medewerkers vóór te zijn.
Hoge tijdsdruk	De ambities in het voorliggende bedrijfsplan vragen om een meerjarige aanpak. Het bedrijfsplan voorziet hierin. Na een eerste fase van 'de basis op orde' wordt planmatig toegewerkt naar het voor 2025 beoogde eindbeeld. De Binnenbaan gaat er vooralsnog vanuit dat de planhorizon van vijf jaar voldoende is om te hoge pieken in de werklust voor de organisatie als geheel en voor individuen daarbinnen, te voorkomen. Realisme is gewenst bij het doseren van ambities en het in de tijd 'uitsmeren' van projecten. Het MT be-

	schikt hiervoor over het benodigde overzicht, om desgewenst bij te kunnen sturen en de tijdsdruk waar nodig te verminderen.
Hoog verloop van personeel	• Waar de opbouw van een nieuwe organisatie voor de één een positieve uitdaging is, kan voor anderen de balans juist negatief doorslaan. De transitie en vervolgens de andere wijze van werken als uitvloeisel van de beoogde transformatie kunnen ingrijpend zijn voor medewerkers. Voor de medewerkers van HR ligt hier een belangrijke taak, in afstemming met de afdelingsmanagers. De balans tussen overlast door extra onzekerheid, wegvallende routines, veranderende takenpakketten en in het algemeen veel 'ruis' enerzijds en beloning in termen van ruimere mogelijkheden om te investeren in jezelf en met elkaar iets moois op te bouwen anderzijds, moet goed worden bewaakt. • Daarnaast wil De Binnenbaan in het algemeen een aantrekkelijke werkgever zijn voor de medewerkers. Ook hier ligt voor HR een taak om de marktconformiteit van beloningsniveaus goed te monitoren en ook om in afstemming met afdelingsmanagers te bezien of in individuele gevallen een (al dan niet tijdelijke) extra beloning gepast is.
Onvoldoende kennis in huis	• Een belangrijke doelstelling van De Binnenbaan is om haar positie als kenniscentrum voor gemeenten en ondernemers in de regio te versterken. Dit vereist dat op te bouwen kennis ook beklijft in de organisatie, door te investeren in opleiding en scholing voor kadermedewerkers en hen ervaring op te laten doen. Te veel externe inhuur is niet bevorderlijk. Bovendien is er een beperkt budget beschikbaar voor externe inhuur. De Binnenbaan kiest er dan ook voor om zeer gericht extern in te huren. • Externe inhuur kan alsnog wenselijk en doelmatig zijn, indien de gevraagde kennis in de eigen organisatie niet of te weinig beschikbaar is. Verder kan het zijn dat een bepaalde expertise op een bepaald moment benodigd is, maar het niet nodig is om structureel over deze expertise te beschikken. De wens om een flexibele organisatie te zijn, kan dan pleiten voor tijdelijke externe inhuur. • Het MT is het gremium waarin benodigde afwegingen worden gemaakt.
Datakwaliteit niet op orde	• Uit een analyse van Zoetermeer blijkt dat de datakwaliteit in de oude systemen niet voldoende op orde is. Daarom

	wordt in het tweede kwartaal projectmatig de datakwaliteit op orde gebracht voordat volledig wordt overgegaan op de systemen van De Binnenbaan. Immers, de datakwaliteit vormt het fundament waaruit alle informatie wordt opgebouwd.
Beperkte sturing op projecten	• Het grote aantal projecten maakt het noodzakelijk dat deze goed worden aangestuurd. Het MT is het gremium dat de hele projectenportfolio overziet en zo nodig bijstuurt (door te faseren, te doseren en/of ambitieniveaus van projecten aan te passen). • Op het niveau van individuele projecten wil De Binnenbaan de beginselen van projectmatig werken goed toepassen. Dit betekent, zoals zichtbaar is in de projectuitwerkingen in het bijlagenrapport van het bedrijfsplan, dat de beoogde effecten en daarvoor te leveren prestaties goed omschreven moeten zijn en dat vervolgens de uitvoering zorgvuldig moet worden opgezet. Dit veronderstelt in ieder geval dat er een duidelijke trekker is, dat duidelijk is welke actoren binnen en buiten De Binnenbaan nog meer inbreng moeten leveren, dat de voortgang van projecten adequaat wordt gemonitord en dat een realistische tijdplanning is opgesteld. Tot slot is er per project vooraf helderheid over eventuele extra financiële en personele inzet.



De Binnenbaan

Edelgasstraat 250
2718 TC Zoetermeer

t 079 - 363 3400

e info@debinnenbaan.nl

i www.debinnenbaan.nl