

Iedereen een kans op werk

Uitwerking ontwikkelsporen en SWOT-analyses

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

Bijlagenrapport met uitwerking ontwikkelsporen
en SWOT-analyses

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

Bijlage I: uitwerking projecten per ontwikkelspoor	1
Spoor 1, Adequate diagnose en monitoring.....	1
Spoor 2, effectieve en doelmatige mens- & arbeidsontwikkeling.....	4
Spoor 3, werkgevers aantrekken en matchen met kandidaten	10
Spoor 4, passende en zo regulier mogelijke werkplekken.....	16
Spoor 5, sturen op synergie, resultaat en innovatie.....	20
Bijlage II: SWOT's en benchmark werk, ontwikkeling & werkgevers	32
SWOT-analyse en benchmark 'werk'	32
SWOT-analyse en benchmark 'ontwikkeling'	38
SWOT-analyse en benchmark 'werkgeversbenadering'	43
Bijlage III: HRM agenda kaderpersoneel	45

Bijlage I: uitwerking projecten per ontwikkelspoor

Spoor 1, Adequate diagnose en monitoring

In het voorliggende hoofdstuk wordt spoor 1 uitgewerkt in vier concrete projecten:

- A. Ontwikkelen en implementeren van een diagnosesystematiek (ZRM-intake).
- B. Uitvoeren van bestandsanalyse van bestaande kandidaten (gefaseerd).
- C. Ontwikkelen van een dashboard.
- D. Meten van maatschappelijk effect van re-integratie (MKBA).

Planning

1. Adequate diagnose en monitoring



Diagnose-
instrument

Projecten A en B hangen nauw met elkaar samen. De Binnenbaan ontwikkelt eerst, als onderdeel van 'de basis op orde', het diagnose-instrument volgens de ZRM-systematiek, waarna alle bestaande én nieuwe kandidaten worden gescreend.

A. Ontwikkelen en implementeren van een diagnosesystematiek (ZRM-intake)	
Omschrijving	Ontwikkelen en implementeren van een theoretisch gefundeerde en praktisch toepasbare diagnosetool. De tool meet niet alleen de afstand tot werk maar ook het eventuele escalatierisico. Met de zelfredzaamheidsmatrix (ZRM) kan De Binnenbaan de zelfredzaamheid van kandidaten volgen en hun voortgang wat betreft mens- en arbeidsontwikkeling monitoren. Als onderdeel van going concern worden alle kandidaten na de eerste screening één keer per jaar gescreend om de diagnoses actueel te houden. Dit geldt ook voor Wsw-medewerkers.
Beoogd effect	Beter inzicht hebben in de kandidaten op het gebied van afstand tot werk en escalatierisico.
Beoogd resultaat	Het diagnose-instrument is begin 2021 uitontwikkeld en beschikbaar, waarna alle nieuwe kandidaten en bestaande doel-

			groepmedewerkers kunnen worden gescreend.						
Trekker			Afdeling Ontwikkeling						
Overige betrokkenen			Ondersteuning vanuit BIO						
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Bestands- analyse

Nadat begin 2021 het diagnose-instrument ontwikkeld is en gereed voor toepassing, wordt de bestaande populatie bijstandsgerechtigden uitgenodigd voor een screening. Er wordt op ingezet de bestaande populatie van circa 3.000 kandidaten in twaalf maanden te screenen, met prioriteit voor de nieuwe instroom en kandidaten in bestaande trajecten.

B. Uitvoeren van bestandsanalyse bestaande kandidaten (gefaseerd)									
Omschrijving			Actueel inzicht genereren en behouden in de afstand tot werk, het escalatierisico en de zelfredzaamheid van bestaande kandidaten. Als onderdeel van going concern worden alle kandidaten en medewerkers na de eerste screening één keer per jaar gescreend om de diagnoses actueel te houden. Onder kandidaten worden ook Wsw-medewerkers bedoeld.						
Beoogd effect			Een actueel en dekkend inzicht hebben in de afstand tot werk en escalatierisico van bestaande kandidaten.						
Beoogd resultaat			Alle bestaande kandidaten zijn gescreend met behulp van de ZRM diagnosetool.						
Trekker			Afdeling Ontwikkeling						
Overige betrokkenen			Afdeling Werk en WSP						
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Dashboard

Het uiteindelijke doel van de inspanningen om alle kandidaten en medewerkers uit de doelgroep te screenen is om het inzicht te vergroten in 'wat werkt voor wie'? De Binnenbaan wil daarom een dashboard ontwikkelen waarin de resultaten worden gemonitord en waarop kan worden gestuurd. De ontwikkeling van het beoogde dashboard is voorzien in 2021.

C. Ontwikkelen dashboard Ontwikkeling									
Omschrijving			Inzicht ontwikkelen in de ontwikkeling van relevante segmenten binnen het bestand bijstandsgerechtigden en doelgroepmedewerkers wat betreft escalatierisico, afstand tot werk en mogelijkheden op zinvolle maatschappelijke participatie en dit inzicht beknopt visualiseren met behulp van een compacte en periodiek te actualiseren 'dashboard'.						
Beoogd effect			Beter inzicht in de ontwikkeling van het bestand bijstandsge-rechtigden en doelgroepmedewerkers en effectievere inzet van						

	re-integratie instrumenten.								
Beoogd resultaat	Beknpte rapportages per kwartaal (ook ten behoeve van verantwoording aan aangesloten gemeenten) en per maand (voor eigen aansturing van de activiteiten van De Binnenbaan).								
Trekker	Afdeling Ontwikkeling								
Overige betrokkenen	ICT, BIO, afdeling Werk, WSP en F&C								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Inzicht in maatschappelijk rendement De Binnenbaan wil in beeld brengen welke uitstroomresultaten zij behaalt en inzicht verwerven in 'wat werkt voor wie', maar ook inzicht ontwikkelen in het maatschappelijk rendement van investeringen in mens- en arbeidsontwikkeling. Daarmee speelt De Binnenbaan expliciet in op de door de gemeente Zoetermeer gemaakte keuzes ten aanzien van de prioritaire doelgroepen in het re-integratiebeleid, waarbij wordt gefocust op bijstandsgerechtigden waarbij sprake is van een hoog escalatierisico. Om de focus op deze doelgroep met complexere problematiek te onderbouwen, is het gewenst dat De Binnenbaan de maatschappelijke opbrengst in brede zin van het naar werk begeleiden of maatschappelijk activeren van uitkeringsgerechtigden uit deze doelgroep inzichtelijk maakt. Het is daarvoor nodig dat De Binnenbaan in samenwerking met de gemeente Zoetermeer en mogelijk andere gemeenten investeert in het inzichtelijk maken van de maatschappelijke kosten en baten van de op deze doelgroep gerichte inspanningen.

D. Meten van maatschappelijk effect van re-integratie (MKBA)									
Omschrijving	In beeld brengen van de 'bredere' maatschappelijke opbrengst van het naar werk stimuleren of anderszins maatschappelijk activeren van mensen uit de verschillende doelgroepen van De Binnenbaan. Hierbij wordt gekeken naar de opbrengst op het gebied van zorgkosten binnen het sociaal domein, kwaliteit van leven, veiligheid en leefbaarheid.								
Beoogd effect	Gebruiken van de MKBA's om te komen tot onderbouwde en inzichtelijke rapportages over het maatschappelijk rendement van de door De Binnenbaan, in lijn met gemeentelijke voorkeuren, te plegen inzet.								
Beoogd resultaat	Uitvoeren van twee MBKA's per jaar.								
Trekker	Afdeling Ontwikkeling i.s.m. BIO								
Overige betrokkenen	Informatiemanager, gemeente Zoetermeer en wellicht andere betrokken gemeenten en wellicht branchevereniging Divosa.								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Spoor 2, effectieve en doelmatige mens- & arbeidsontwikkeling

Spoor 2 is uitgewerkt in de volgende zeven projecten:

- E. Ontwikkelen en implementeren van kandidaatroute (incl. werk-/trainingstrajecten en nazorg).
- F. Ontwikkelen en implementeren van effectieve instrumenten per kwadrant.
- G. Ontwikkelen van een effectief (duaal) opleidingsaanbod voor kansrijke beroepen (onder andere praktijkleren).
- H. Verhogen van de effectieve inzet van loonkostensubsidie (LKS).
- I. Ontwikkelen van samenwerking met de GGZ.
- J. Verbinding van werkgevers en kandidaten (onder andere via het project HalloWerk).
- K. Doorontwikkelen van de aansluiting van VSO en praktijkonderwijs met De Binnenbaan.

Planning

2. Effectieve doelmatige mens- & arbeidsontwikkeling



Uitwerken van kandidaatroutes Project E legt de basis voor een effectieve en doelmatige mens- en arbeidsontwikkeling, door het uitwerken van de kandidaatroute die is toegesneden op de kansen en de beperkingen van de belangrijkste doelgroepen waarop De Binnenbaan zich richt.

E. Ontwikkelen en implementeren van kandidaatroute (inclusief werktraining en nazorg)	
Omschrijving	Voor de doelgroepen van De Binnenbaan ontwikkelen van een 'kandidaatroute' gericht op uitstroom naar werk of anderszins zinvolle maatschappelijke participatie (zoals studie, stages of vrijwilligerswerk).
Beoogd effect	Door het inzichtelijk maken van de kandidaatroute wordt een eenduidige aanpak bij De Binnenbaan gehanteerd, kunnen processen (deels) worden gestandaardiseerd en komt er meer

	tijd vrij voor het ontwikkelen van kandidaten.								
Beoogd resultaat	- Een heldere kandidaatroute met beschrijving van de stappen die kandidaten bij de Binnenbaan doorlopen en waarin werken, trainen en testen wordt gecombineerd. - Het proces van de kandidaatroute (primair proces) is beschreven en doorontwikkeld. - De kandidaatroute is volledig geïmplementeerd.								
Trekker	Afdeling Ontwikkeling i.s.m. BIO								
Overige betrokkenen									
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Effectieve instrumenten De kandidaatroute is uitgewerkt met voor de verschillende groepen kandidaten effectieve instrumenten. Waar voor de ene kandidaat een sollicitatietraining of een stage dan wel een werkervaringsplaats hét middel kan zijn om de slag te maken naar bemiddelbaar of zelfs kansrijk op de arbeidsmarkt, geldt voor andere kandidaten dat eerst geïnvesteerd moet worden in basale voorwaarden voor succesvolle arbeidsontwikkeling. Voor een deel van de kandidaten geldt dat er allerlei psychische en sociale problemen verhinderen dat zij deelnemen aan re-integratietrajecten en kansrijk zijn als zij daaraan deelnemen.

F. Ontwikkelen en implementeren van effectieve instrumenten (toegesneden op de verschillende kwadranten)	
Omschrijving	Per kwadrant uit de kadernota 'meedoen met meerwaarde' wordt een instrumentarium aan trajecten en begeleiding opgezet wat aansluit bij de behoeften en mogelijkheden van de kandidaten en de arbeidsmarkt. We bieden groepsgewijze trajecten en trainingen aan waar dat kan en zetten maatwerk in als dat nodig is. In dit project wordt een keuzemenu en worden nieuwe instrumenten ontwikkeld. Lopende trajecten vallen onder 'going concern'.
Beoogd effect	Een effectiever instrumentarium wat aansluit op de mogelijkheden van de kandidaten en kansen op de arbeidsmarkt.
Beoogd resultaat	- Ontwikkelen en volledige implementatie van een keuzemenu toegespitst op de verschillende kwadranten. Als onderdeel van het keuzemenu valt in ieder geval: ➤ Kandidaten uit kwadrant 4 worden groepsgewijs opgeroepen voor gesprekken. ➤ Onderzoeken en implementeren van testen, bijv. loopbaantesten en intelligentietesten. - Projectmatig oppakken en implementeren van nieuwe instrumenten. Het keuzemenu wordt gaandeweg geëvalu-

			eerd waarna nieuwe instrumenten gewenst kunnen zijn. Ook zijn na de implementatiefase nog verfijningsslagen gewenst waarbij nieuwe ontwikkelingen en nieuwe kennis uit onder andere de projecten C en EE m.b.t. 'kennisgedreven werken' wordt meegenomen.						
Trekker			Afdeling Ontwikkeling.						
Overige betrokkenen			Ondersteuning vanuit BIO, input vanuit ICT en WSP						
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Opleidingen kansberoepen Een belangrijke succesvoorwaarde voor effectieve en doelmatige re-integratie is dat zoveel als mogelijk wordt gericht op plaatsing in beroepen en sectoren met perspectief. De accountmanagers vervullen hierbij een essentiële rol. De accountmanagers van De Binnenbaan werken branchegericht, met vooralsnog focus op:

- Bouw & techniek
- Transport & logistiek
- Zakelijke dienstverlening, facilitair & ICT
- Zorg & welzijn
- Onderwijs & overheid
- Groen & tuinbouw
- Horeca/catering & detailhandel
- Uitzendbureaus

Om de kans op succesvolle plaatsingen verder te vergroten, investeert De Binnenbaan in samenwerking met onderwijsinstellingen ook in een opleidingsaanbod voor kansrijke beroepen. Opleidingen kunnen betrekking hebben op diverse mbo-niveaus met een gecombineerd aanbod van theoretisch en vooral praktijkgericht onderwijs. Ook de pilot 'praktijkleren met een praktijkverklaring in het mbo' behoort tot de mogelijkheden.

G. Ontwikkelen van een effectief (duaal) opleidingsaanbod voor kansrijke beroepen	
Omschrijving	Het ontwikkelen en implementeren van een opleidingsaanbod dat is gericht op kansrijke beroepen. Het opleidingsaanbod kent een duaal karakter, leren én werken. De route praktijkleren waarbij kandidaten een praktijkverklaring krijgen, behoort ook tot de mogelijkheden. Net zoals bij de trajecten, is het opleidingsaanbod groepsgewijs en zetten maatwerk in als dat nodig is
Beoogd effect	Een effectiever opleidingsaanbod dat aansluit bij de ontwikkeldoelen van de kandidaten en medewerkers en de arbeidsmarkt.
Beoogd resultaat	• Het ontwikkelen van een divers aanbod aan duale opleidingstrajecten voor werkzoekenden op mbo-niveau. Naast

				de bestaande Groen-academie, wordt in 2021 gestart met de bedrijfsschool logistiek.					
				• Volledige implementatie van het opleidingsaanbod.					
Trekker				Afdeling Ontwikkeling					
Overige betrokkenen				Vanuit De Binnenbaan is er ondersteuning door BIO en WSP. Essentieel is ook dat onderwijsinstellingen en werkgevers betrokken worden.					
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Effectieve inzet loonkosten-subsidie Voor kandidaten die tijdelijk of structureel over te weinig verdienvermogen beschikken om het wettelijk minimumloon (WML) te verdienen, kan De Binnenbaan kiezen om loonkosten-subsidie (LKS) in te zetten. Er is op dit vlak voor de gemeenten in Zuid-Holland Centraal (ZHC) nog voortgang te boeken, waardoor meer kandidaten een baankans geboden wordt. Een additionele externe aanleiding is de gewijzigde bekostigingssystematiek van het Rijk, waardoor gemeenten per 2022 op basis van gerealiseerde inzet bekostigd zullen worden.

H. Verhogen van de effectieve inzet van loonkostensubsidie (LKS)									
Omschrijving				De nieuwe bekostigingssystematiek, die gemeenten naar realisatie zal financieren, dwingt hen ertoe hun LKS-budget actiever in te zetten. Gebeurt dit niet, dan zullen de middelen vanaf 2022 afgeroomd worden, wat tot een groeiend tekort zal leiden. Belangrijker is, dat hierdoor voor veel mensen baankansen gemist worden. Inzet van LKS (en No-Risk-polis) creëert meer baankansen en leidt tot hogere (reguliere) uitstroom.					
Beoogd effect				Meer baankansen en een hogere uitstroom door de inzet van LKS, waarbij de inzet binnen 3 jaar op of boven het landelijk gemiddelde zal uitkomen.					
Beoogd resultaat				Het opzetten en implementeren van een werkwijze voor de extra inzet van LKS voor kandidaten					
Trekker				Afdeling Ontwikkeling					
Overige betrokkenen				Afdeling BIO, gemeente Zoetermeer en andere regio gemeenten i.s.m. met 1 of meer andere werkbetrijven.					
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Samenwerking GGZ De inzet van De Binnenbaan richt zich met name op kandidaten met een escalatierisico en een grotere afstand tot werk. De Binnenbaan besteedt daarom aan een aantal specifieke doelgroepen gericht aandacht. Dit betreft in ieder geval de doelgroep van kandidaten op het snijvlak van werk enerzijds en de geestelijke gezondheidszorg (GGZ) anderzijds, vanuit het inzicht dat binnen deze doelgroep nog veel onbenut arbeidspotentieel aanwezig is dat

beter bediend kan worden.

I. Ontwikkelen van samenwerking met de GGZ									
Omschrijving	Voor een deel van de kandidaten in het bestand bijstandsuitkeringsgerechtigden geldt dat er sprake is van sociale en psychische problematiek. De Binnenbaan heeft als ambitie om een zo groot mogelijk deel van deze doelgroep te stimuleren naar werk. Daarvoor is het noodzakelijk dat niet alleen een passend re-integratietraject wordt aangeboden, met daarin zo nodig ook een stabilisatiefase, maar ook passende begeleiding vanuit zorg en welzijn. Om dit gecombineerde aanbod te kunnen bieden, is nauwe samenwerking van De Binnenbaan met de betreffende gemeente noodzakelijk.								
Beoogd effect	Meer mensen met sociale en psychologische problematiek naar werk begeleiden.								
Beoogd resultaat	Een passend aanbod voor kandidaten met GGZ-problematiek en/of anderszins sociale en/of psychische problemen. Als gevolg daarvan is de verwachting dat een groter deel van deze doelgroep werkfit en bemiddelbaar naar werk wordt.								
Trekker	Afdeling Ontwikkeling i.s.m. afdeling BIO								
Overige betrokkenen	Afdeling Werk, GGZ-aanbieders (Rivierduinen) en regio/gemeenten								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Verbinding
werkgevers &
kandidaten

De Binnenbaan wil ook kandidaten faciliteren met een kortere afstand tot werk. Het initiatief HalloWerk betreft een matchingsplatform dat werkzoekenden en werkgevers direct met elkaar in contact brengt. In de regio Zuid-Holland Centraal is recent een pilot gestart waarvoor ruim 400 werkzoekenden worden geselecteerd uit de gemeenten Landsingerland, Pijnacker-Nootdorp, Voorschoten, Wassenaar en Zoetermeer met als doel die direct in contact te brengen met een groep van circa 30 werkgevers

J. Verbinding werkgevers en kandidaten (waaronder HalloWerk)	
Omschrijving	Het doel van dit project is om de verbinding tussen werkgevers en kandidaten te verbeteren. De pilot HalloWerk is hier een onderdeel van. Bij de pilot draait het om het transparant maken van de arbeidsmarkt, innovatieve oplossingen voor het matchen van kandidaten met werkgevers en het verbeteren van de samenwerking tussen gemeenten en het WSP.
Beoogd effect	• Verkorten van de afstand van kandidaten tot werkgevers, waardoor hun kansen op uitstroom naar werk toenemen.

	Opdoen van ervaring met het op deze manier bedienen van deze doelgroep waarbij het accent in de inzet van werkgisseurs verschuift van 'werken voor' naar 'samen werken' naar door de kandidaat 'zelf werken' aan vergroting van de baankansen.								
Beoogd resultaat	- Het opzetten en implementeren van een werkwijze/innovatieve oplossing ten gunste van de verbinding tussen werkgevers en kandidaten. - Het opzetten en uitvoeren van de pilot HalloWerk in de regio Zuid-Holland Centraal, waarbij zowel wordt gekeken naar de toegevoegde waarde (KPI's) als ook naar de inpasbaarheid in de processen en informatievoorziening van de regio.								
Trekker	Afdeling Ontwikkeling i.s.m. WSP								
Overige betrokkenen	Informatiemanager, BIO								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Een tweede doelgroep die bij de Binnenbaan specifieke aandacht krijgt, betreft jongeren die uitstromen uit VSO en praktijkonderwijs. Het is van groot belang te borgen dat zoveel mogelijk van deze jongeren na afronding van school doorstromen in een baan, een stage of een werkervaringsplaats met uitzicht op een baan of naar een traject van praktijkleren.

K. Doorontwikkelen aansluiting met VSO/PRO (onder andere praktijkleren)									
Omschrijving	Leerlingen van VSO/PRO hebben recht op een plek in het doelgroepproject en zijn een prioritaire groep voor de garantiebanen. Toch is er nog niet altijd een sluitende aanpak of een passend vervolg. Voor sommigen van hen is ook praktijkleren wenselijk. De Binnenbaan wil dit vervolg graag met het onderwijs samen realiseren.								
Beoogd effect	Leerlingen van VSO/Pro (die niet doorleren) sneller en met een sluitende aanpak naar werk begeleiden.								
Beoogd resultaat	Een passend vervolgtraject voor de doelgroep van VSO/PRO waardoor minder jongeren uit deze doelgroep werkloos raken en/of aangewezen zijn op dagbesteding en meer jongeren hun weg weten te vinden naar participatie in het arbeidsproces.								
Trekker	Afdeling Ontwikkeling i.s.m. BIO								
Overige betrokkenen	WSP en scholen voor VSO/PRO								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Spoor 3, werkgevers aantrekken en matchen met kandidaten

Spoor 3 is uitgewerkt in de volgende zeven projecten:

- L. Stimuleren inclusief ondernemen.
- M. Ontzorgen van werkgevers.
- N. Acquireren nieuwe groepsgewijze externe werksoorten.
- O. Acquisitie nieuwe kansberoepen voor kandidaten.
- P. Uitdiepen relatie werkgevers: van opdrachtgever naar ambassadeur.
- Q. Nieuwe bedrijfsscholen opzetten.
- R. Inrichten werkprocessen SROI.

Planning

3. Werkgevers aantrekken en matchen met kandidaten



De inzet van De Binnenbaan is niet alleen gericht op uitbreiding van het aantal werkgevers waarmee wordt samengewerkt en waar kandidaten kunnen worden geplaatst of trajecten kunnen volgen, maar ook op verdieping van de relatie met werkgevers en het breder benutten van hun kennis, beschikbare bedrijfsinfrastructuur en werklocaties. Dit alles uiteindelijk ten behoeve van het aanbod dat De Binnenbaan aan kandidaten en doelgroepmedewerkers kan bieden.

De Binnenbaan ziet veel potentie in het verder promoten en faciliteren van zogenoemde Sociale Ondernemingen of Social Firms¹. Waar Social Firms aanvankelijk vooral actief waren in branches als kringloopwinkels, restaurants en de schoonmaak, zijn er in allerlei an-

¹ Dit zijn bedrijven die vanuit een maatschappelijke missie ondernemen, met weliswaar een verdienmodel maar waarbij het maken van winst eerder middel is dan doel.

dere branches ook initiatieven ontwikkeld. De Binnenbaan kan door samenwerking met Social Firms het aanbod aan kandidaten verbreden, zonder daarvoor nieuwe werkbetrijven op te richten. Andere perspectiefrijke ontwikkelingen, waar De Binnenbaan werk van wil maken, betreft de uitbreiding van het aantal WOL-locaties en het bevorderen van het concept van Social Return on Investment (SROI). De Binnenbaan heeft de taken van de gemeente Zoetermeer wat betreft SROI overgenomen.

L. Stimuleren inclusief ondernemen									
Omschrijving	Voor het optimaal bedienen van de doelgroepen van De Binnenbaan wordt gebruik gemaakt van zogenoemde 'Social Firms'. De Binnenbaan zal inclusief ondernemen waar mogelijk stimuleren. Hiervoor worden drie wegen bewandeld: 1. Beloning van het SEBO keurmerk. Ondernemers met een SEBO keurmerk hebben voordelen bij aanbestedingen die door de gemeente Zoetermeer worden uitgezet. 2. Organiseren kennissessies in samenwerking met partners zoals het Landelijk schakelpunt en VNO-NCW. 3. Stimuleren inclusief ondernemen door accountmanagers.								
Beoogd effect	• Toename van het aantal inclusieve ondernemers in de regio. • Verbreding van het aanbod dat De Binnenbaan kan doen aan kandidaten en doelgroepmedewerkers.								
Beoogd resultaat	Een werkwijze ontwikkeld en geïmplementeerd waardoor meer ondernemers inclusief willen ondernemen.								
Trekker	WSP								
Overige betrokkenen	Gemeente Zoetermeer, WSP ZHC								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

De uitbouw van de relatie met werkgevers kan alleen slagen als De Binnenbaan voor werkgevers een effectieve en betrouwbare partner is en samenwerking niet onnodig 'gedoe' oplevert. Een belangrijke succesfactor bij re-integratie naar werk blijkt de mate waarin werkgevers 'ontzorgd' worden en de mate waarin er sprake is van nazorg nadat iemand vanuit een doelgroep geplaatst is. De Binnenbaan wil hier ook meer in het algemeen een profileringspunt van maken.

M. Ontzorgen werkgevers	
Omschrijving	De Binnenbaan wil werkgevers effectief ondersteunen bij het plaatsen van kandidaten en het leveren van andere diensten en de werkgever daarbij optimaal ontzorgen.
Beoogd effect	Werkgevers blijven aangehaakt als partner van De Binnen-

	baan. Ze zijn tevreden over de nazorg bij plaatsing en andere trajecten.								
Beoogd resultaat	- Een heldere werkgeversroute waarbij duidelijk is op welke manieren werkgevers ontzorgd kunnen worden. - Implementatie van een werkwijze waarbij het ontzorgen van werkgevers voorop staat. Aandachtspunten daarbij zijn: ➤ Inleven in de positie van werkgevers en andere samenwerkingspartners en duurzaam bijdragen aan hun businesscase. ➤ Bij jobcoaching ook/meer aandacht voor bredere context van te plaatsen kandidaat binnen het betreffende werkproces. ➤ Trainingen, ook voor medewerkers van de werkgever, over hoe om te gaan met kandidaten en medewerkers vanuit verschillende doelgroepen. ➤ Kenniscentrum zijn op het gebied van wet- en regelgeving. ➤ In het algemeen ontzorgen van de werkgever (m.b.v. no risk-polis en wat betreft administratieve afhandeling). ➤ Het aanbieden van Loonkostensubsidie (i.c.m. No-Risk polis) en –waar nodig- het bieden van een detachingsfaciliteit voor deze doelgroep.								
Trekker	WSP								
Overige betrokkenen	Afdeling Werk, afdeling Ontwikkeling								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Ook uitbreiding van het aantal groepsgewijze externe werksoorten, en verbreding van het gebruik van deze locaties ten behoeve van alle soorten kandidaten en doelgroepen waarop De Binnenbaan zich richt, draagt bij aan effectieve mens- en arbeidsontwikkeling. De Binnenbaan ziet het ook als een uitdaging om bij de uitbreiding van het aantal groepsgewijze werksoorten een grotere diversiteit aan branches en werkplekken te kunnen bieden.

N. Acquireren nieuwe groepsgewijze externe werksoorten	
Omschrijving	Voor de diverse doelgroepen aan kandidaten en medewerkers is een voldoende gedifferentieerd aanbod wenselijk. Daaronder valt ook een breed aanbod aan externe groepsgewijze werksoorten, waaronder de WOL-locaties. De huidige WOL-locaties zijn vooral gericht op productieactiviteiten. Het doel is de werksoorten meer te selecteren op kansrijke branches en beroepen.

Beoogd effect	Verbreding van het aanbod aan externe groepsgewijze werksoorten naar nieuwe branches, waardoor de diversiteit aan soorten werkplekken binnen het aanbod van De Binnenbaan wordt vergroot.								
Beoogd resultaat	Acquireren van 2 nieuwe groepsgewijze werksoorten per jaar.								
Trekker	WSP								
Overige betrokkenen	Afdeling Werk en Ontwikkeling								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Ook het richten op uitstroommogelijkheden in kansberoepen kan bijdragen aan een effectievere inzet van De Binnenbaan:

O. Acquisitie nieuwe kansberoepen voor kandidaten									
Omschrijving	Het aanbod waar de prioritaire doelgroepen van De Binnenbaan kunnen uitstromen, dient voldoende divers te zijn. Daarom wordt er actief geacquireerd op kansberoepen waar doelgroepmedewerkers kunnen doorstromen en kandidaten kunnen uitstromen (bijv. techniek of zorg). Een belangrijke kans hierbij is om in te zetten op jobcarving, waarbij nevenwerkzaamheden van bestaand personeel worden uitgevoerd door mensen uit de participatiewet. Zo worden bedrijfsprocessen bij werkgevers efficiënter georganiseerd en worden meer werkplekken voor onze doelgroep gecreëerd.								
Beoogd effect	Verbreding van het aanbod werkplekken waar SW-medewerkers kunnen doorstromen en kandidaten kunnen uitstromen. Het aanbod is gericht op kansrijke beroepen en branches.								
Beoogd resultaat	- Inzicht hebben in beroepen en branches met perspectief. - Acquireren van 375 werkplekken voor kandidaten in kansrijke beroepen per jaar. - Acquireren van gem. 37 werkplekken voor gedetacheerde SW'ers per jaar.								
Trekker	WSP								
Overige betrokkenen	Afdeling Ontwikkeling								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

De Binnenbaan werkt verder aan een aantal belangrijke succesvoorwaarden voor het verder kunnen verhogen van de effectiviteit en doelmatigheid van de re-integratie naar werk van kandidaten. Het gaat om:

- Uitdiepen van de relatie met werkgevers van opdrachtgever naar ambassadeur.

- Het zoveel als mogelijk ontzorgen van werkgevers.
- Het richten van de werkgeversbenadering op beroepen ('kansberoepen') en branches waar de kans op plaatsing van kandidaten het grootst is.
- Uitbouw van de positie van De Binnenbaan als leerwerkbedrijf door in samenwerking met bedrijfsleven en onderwijsinstellingen opzetten van nieuwe bedrijfsscholen of andere varianten scholingstrajecten.

P. Uitdiepen relatie werkgevers: van opdrachtgever naar ambassadeur									
Omschrijving	De Binnenbaan streeft naar duurzame relaties met werkgevers en een meer gelijkwaardige verhouding tussen De Binnenbaan als opdrachtnemer en de werkgever als opdrachtgever. De ambitie is te stimuleren dat werkgevers niet alleen in het geval van concrete vacatures of opdrachten zich melden bij De Binnenbaan, maar continu meedenken met De Binnenbaan. De Binnenbaan wil zich op haar beurt ook beter verplaatsen in de positie, het karakter en de werkprocessen van de werkgever, om zo proactief in te kunnen spelen op haar behoeften.								
Beoogd effect	Uitbouw van de relatie met werkgevers, zodat meer werkgevers zich inzetten als ambassadeur voor De Binnenbaan.								
Beoogd resultaat	Een plan ontwikkeld en geïmplementeerd waarbij de vraag centraal staat 'hoe de relatie van opdrachtgever naar ambassadeur' kan worden gerealiseerd.								
Trekker	WSP								
Overige betrokkenen	Afdeling Werk								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

De Binnenbaan heeft als ambitie om een leerwerkbedrijf te zijn waar uiteenlopende doelgroepen begeleid worden bij het combineren van leren en werken, om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. De bedrijfsscholen zijn hier een onderdeel van.

Q. Nieuwe bedrijfsscholen opzetten	
Omschrijving	De bedrijfsschool 'groenacademie' heeft bewezen dat er potentie zit in het concept. Bij de bedrijfsscholen staat werken én leren centraal, waarna kandidaten een diploma op mbo-niveau kunnen halen. De ambitie is om nieuwe bedrijfsscholen op te zetten die zijn gericht op kansberoepen.
Beoogd effect	Meer kandidaten en medewerkers die (MBO)-opgeleid zijn voor kansrijke beroepen en daardoor meer baankansen hebben. Bedrijfsleven en scholen pakken hierin samen een steeds grotere rol.

Beoogd resultaat			- In 2021 het opzetten van de bedrijfsschool Logistiek en uitrol van de groenacademie. - Opzetten van 2 nieuwe bedrijfsscholen per jaar. Zorg, techniek en facilitair zijn hiervoor in beeld.						
Trekker			WSP						
Overige betrokkenen			BIO, afdeling Ontwikkeling						
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Een derde manier waarop De Binnenbaan het aanbod voor te bedienen kandidaten en doelgroepmedewerkers wil verbreden, is door het beter benutten van het concept van Social Return on Investment (SROI). De Binnenbaan kan deze uitdaging zelf oppakken omdat De Binnenbaan de SROI-taken van de gemeente Zoetermeer heeft overgenomen.

R. Inrichten werkprocessen SROI									
Omschrijving			Om extra werk(ervarings)plaatsen te creëren voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, wordt de SROI toegepast bij aanbestedingen van de gemeente. Om ervoor te zorgen dat de SROI een onderdeel van de aanbestedingen van de gemeente Zoetermeer blijft, moeten nieuwe afspraken worden gemaakt en het werkproces opnieuw worden ingericht.						
Beoogd effect			- Toename van het aantal kandidaten en doelgroepmedewerkers dat door SROI wordt ondersteund richting participatie in het arbeidsproces. - Versterken van de samenwerking in de regio op het gebied van de SROI						
Beoogd resultaat			Werkproces SROI volledig ingericht, waarbij aandacht is voor de vraag hoe meer kandidaten en doelgroepmedewerkers door de SROI kunnen worden ondersteund.						
Trekker			WSP						
Overige betrokkenen			Inkoop van de gemeente Zoetermeer						
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Spoor 4, passende en zo regulier mogelijke werkplekken

Het vierde spoor waarlangs De Binnenbaan inhoud geeft aan haar missie voor zoveel mogelijk mensen 'de weg naar werk' te zijn, is door het aanbieden van passende en zoveel mogelijk reguliere werkplekken. Daarbij geldt onverkort het uitgangspunt dat de Binnenbaan een netwerkorganisatie is, die optimaal gebruik maakt van faciliteiten en kennis van partners en daardoor haar flexibiliteit behoudt. Het vierde spoor is uitgewerkt in de volgende projecten:

- S. Organiseren van een terugvallocatie voor doelgroepmedewerkers.
- T. Verbreding van de toepassing van WOL-locaties voor kandidaten.
- U. Smpel switchen, oftewel verbeteren van de aansluiting van beschut werk en dagbesteding.
- V. Toekomstbestendig maken eigen werksoorten als gevolg van uitstroom Wsw

Planning

4. Organiseren passende en zo regulier mogelijke werkplekken



Niet alle doelgroepmedewerkers kunnen extern geplaatst worden. Voor de doelgroepmedewerkers waarvoor dit wel het geval is, kan het zijn dat er al dan niet tijdelijk sprake is van een terugval waardoor meer beschutte werkplekken gewenst zijn.

S. Organiseren terugvallocatie voor doelgroepmedewerkers	
Omschrijving	Het organiseren van terugvallocatie(s), bij voorkeur op een WOL, waarbij Wsw, nieuw-beschut en LKS-kandidaten een stap terug kunnen doen als dat nodig is. Op dit moment fungeren de Edelgasstraat in Zoetermeer en de Populierendreef in Voorburg als terugvallocatie. De ambitie is om ook terugvallocatie op andere plekken te realiseren. Daarbij wordt beoogd om dit ook in te zetten voor kandidaten met een hoog escalatierisico. Dit betekent dat zij doorlopend aan het werk zijn en niet op de bank komen te zitten of terugvallen in WW. De defi-

	nitie van een terugvallocatie moet nog worden vastgesteld, wel kan worden gedacht aan een prikkelarme omgeving en werk zonder prestatiedruk.								
Beoogd effect	Meer medewerkers en kandidaten die aan de slag blijven ondanks dat het voor hen nodig is om een stap terug te doen.								
Beoogd resultaat	- Vaststellen van de definitie van een terugvallocatie, aan welke voorwaarden de locatie moet voldoen en voor welke doelgroep dit wordt ingericht. - Ingerichte terugvallocatie op de nieuwe locatie van de Binnenbaan, te weten 'Kristalstraat' in Bleiswijk. - Ingerichte terugvallocatie op een WOL gerealiseerd.								
Trekker	Afdeling Werk								
Overige betrokkenen	BIO, WSP								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Een belangrijke opgave voor De Binnenbaan is verder om het aantal WOL-locaties niet alleen uit te breiden, maar ook de toepassingsmogelijkheden van deze locaties te verbreden. Daarbij wordt expliciet gericht op re-integratiekandidaten en doelgroepmedewerkers die niet werkzaam zijn op basis van de Wsw:

T. Verbreden toepassing WOL-locaties voor kandidaten	
Omschrijving	De Binnenbaan is voornemens breder gebruik te maken van de WOL-locaties. Op de WOL-locaties zijn nu Wsw-medewerkers werkzaam, in de vorm van groepsdetacheringen met eigen werkleiders. Een aantal huidige WOL-locaties, en mogelijk ook nieuw op te zetten WOL-locaties, kunnen in principe voor een bredere doelgroep worden ingezet, bijvoorbeeld ook ten behoeve van re-integratieactiviteiten van De Binnenbaan of voor de voorziening Nieuw Beschut.
Beoogd effect	- Een betere aansluiting van de WOL-locaties op de ontwikkeldoelen van de kandidaten. - Op peil houden en uitbreiden van de instroom van het aantal kandidaten op WOL-locaties.
Beoogd resultaat	Geschikt maken van WOL-locaties voor de beoogde verbreding van daar te bedienen kandidaten en doelgroepmedewerkers. Dit vereist aandacht voor onder meer de wensen en behoeften van werkgevers en op de werkplek te bieden ondersteuning (zowel wat betreft het werkproces als met betrekking tot de ondersteuning van kandidaten en doelgroepmedewerkers op het vlak van werknemersvaardigheden en taal).

Trekker			Afdeling Werk						
Overige betrokkenen			Afdeling Ontwikkeling, BIO						
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

De Binnenbaan wil de overgang van beschut werk naar dagbesteding en vice versa vereenvoudigen en in het algemeen switchen op het snijvlak van werk en zorg vergemakkelijken.

U. Simpel switchen: versterken aansluiting beschut werk/dagbesteding									
Omschrijving			Dit concept wordt ingezet om te borgen dat het voor mensen makkelijker wordt om overgangen te maken in de Participatieketen. Het gaat om overgangen tussen (arbeidsmatige) dagbesteding, beschut werk, de banenafpraak en regulier werk. Er wordt ook rekening mee gehouden dat het soms onvermijdelijk is 'een stap terug' te zetten. Bijvoorbeeld terug van de banenafpraak naar beschut werk. Een andere uitdaging die met Simpel switchen wordt opgepakt, is het gebrek aan inzicht dat kandidaten vaak hebben in de (ook financiële) gevolgen van de stap vanuit een uitkering, al dan niet in combinatie met dagbesteding of vrijwilligerswerk naar regulier werk.						
Beoogd effect			Een soepelere overgang van beschut werk naar dagbesteding en vice versa.						
Beoogd resultaat			Concrete afspraken met aanbieders van dagbesteding in de regio over een soepele overgang in de participatieketen. Hierbij kan worden gedacht aan het laten stagelopen van kandidaten van de dagbesteding bij De Binnenbaan.						
Trekker			Afdeling Werk						
Overige betrokkenen			BIO, afdeling Ontwikkeling, Wmo gemeente Zoetermeer						
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Als gevolg van de uitstroom van SW-personeel, ligt de opgave om de eigen werksoorten, zoals groen, toekomstbestendig te maken.

V. Toekomstbestendig maken eigen werksoorten als gevolg van uitstroom Wsw									
Omschrijving			Door de uitstroom van SW'ers is het een uitdaging om opdrachten te blijven voldoen. Hierdoor bestaat het risico dat opdrachtgevers willen stoppen. De vrijgekomen werkplekken kunnen worden vervuld door de instroom van kandidaten uit de Participatiewet. Echter de afgelopen jaren is het een uitda-						

	ging gebleken om voldoende kandidaten te laten instromen. Mogelijke oorzaak is de veranderende doelgroep en daarmee onvoldoende aansluiting van het werkaanbod op de mogelijkheden van de doelgroep. In dit project worden de eigen werksoorten onder de loep genomen met als doel om passende werkplekken voor SW'ers te kunnen blijven bieden, de eigen werksoorten als ontwikkelplek voor kandidaten in te kunnen zetten en voldoende rendabel werk te blijven houden.								
Beoogd effect	Een betere aansluiting van het werkaanbod op de veranderende doelgroep zodat opdrachtgevers tevreden zijn en daarmee voldoende rendabel werk wordt behouden.								
Beoogd resultaat	• Inzicht in mogelijkheden en ontwikkeldoelen kandidaten en medewerkers en oorzaken uitblijven instroom van kandidaten in werksoorten. • Inzicht in eigen werksoorten op o.a. het gebied van opbrengsten vs. kosten, ontwikkelmogelijkheden, aansluiting van het werk op de mogelijkheden van de doelgroep, etc. • Eigen werksoorten toekomst bestendig gemaakt.								
Trekker	Afdeling Werk								
Overige betrokkenen	Afdeling Ontwikkeling, F&C, BIO								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

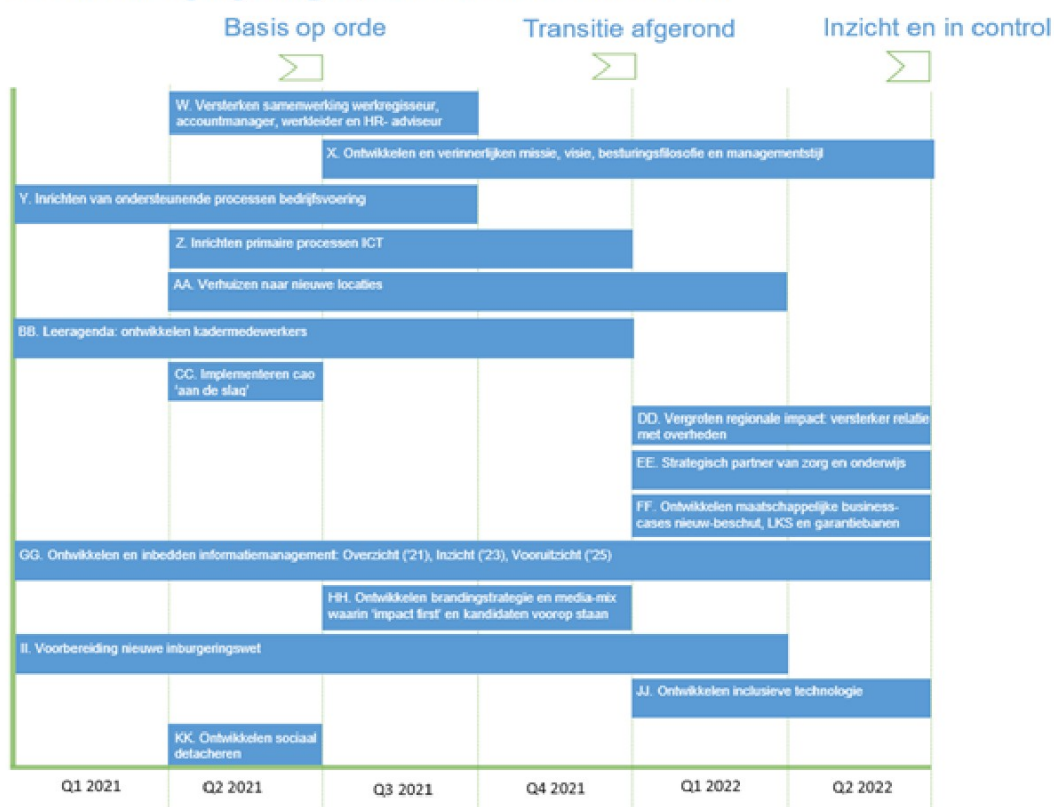
Spoor 5, sturen op synergie, resultaat en innovatie

In het voorliggende hoofdstuk wordt spoor 5 uitgewerkt in veertien concrete projecten:

- W. Stimuleren samenwerking werkregisseur, accountmanager, werkleider en HR-adviseur.
- X. Ontwikkelen en verinnerlijken van missie, visie, besturingsfilosofie en managementstijl.
- Y. Inrichten van ondersteunende processen bedrijfsvoering.
- Z. Implementatie primaire processen ICT.
- AA. Verhuizen naar nieuwe locaties.
- BB. Leeragenda: ontwikkelen van kadermedewerkers.
- CC. Implementatie cao 'aan de slag'.
- DD. Vergroten van de regionale impact: versterken van relatie met overheden
- EE. Strategische partner van zorg en onderwijs.
- FF. Ontwikkelen maatschappelijke businesscases nieuwe beschut, LKS en garantiebannen.
- GG. Ontwikkelen en inbedden van informatiemanagement: overzicht, inzicht, uitzicht.
- HH. Uitwerken branding-strategie/media-mix waarin 'impact first' en kandidaten voorop staan.
- II. Voorbereiden van de nieuwe inburgeringswet.
- JJ. Ontwikkelen van inclusieve technologie.
- KK. Ontwikkelen en implementeren van sociaal detacheren

Planning

5. Sturen op synergie, resultaat en innovatie



Het succes van De Binnenbaan is voor een belangrijk deel afhankelijk van de samenwerking tussen werkregisseur, accountmanager, werkleider en HR-adviseur. De op dit vlak aanwezige synergie wordt alleen benut als deze professionals adequaat worden ondersteund in hun nieuwe rollen.

W. Inwerken en versterken samenwerking werkregisseur, accountmanager, werkleider en HR-adviseur									
Omschrijving	De Binnenbaan investeert in een intensievere samenwerking tussen werkregisseurs, werkleiders, accountmanagers en HR-adviseurs. Zodat werkregisseurs beter weten wat werkgevers vragen, accountmanagers beter zicht hebben op wie zij bij welke werkgever kunnen plaatsen, werkleiders een grotere inbreng hebben in de ontwikkeling van medewerkers en HR-adviseurs adviseren en faciliteren deze kadermedewerkers.								
Beoogd effect	Een betere samenwerking tussen de vier functies met als doel om een betere dienstverlening aan de kandidaten en medewerkers te bieden.								
Beoogd resultaat	- Heldere taak- en rolverdeling tussen de vier functies. - Accountmanagers, werkleiders, werkregisseurs en HR-adviseurs zijn op de hoogte van de verdeling en zijn ingewerkt.								
Trekker	BIO i.s.m. HR								
Overige betrokkenen	Afdeling Werk, afdeling Ontwikkeling, WSP, HR								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Het is verder gewenst dat medewerkers van De Binnenbaan de kernwaarden van het bedrijf kennen en er op herkenbaar zijn in hun samenwerking met kandidaten, doelgroepmedewerkers en partners. Alleen zo kan worden geborgd dat deze kernwaarden en door De Binnenbaan geformuleerde visie en besturingsfilosofie gaan leven in de praktijk.

X. Ontwikkelen en verinnerlijken missie, visie, besturingsfilosofie en managementstijl	
Omschrijving	De Binnenbaan is een professionele organisatie waar professionals zich binnen duidelijke kaders maar met een grote mate van 'bewegingsvrijheid' en met adequate ondersteuning kunnen inzetten ten behoeve van medewerkers en kandidaten. De bedrijfscultuur en de daarop geënte besturingsfilosofie dragen bij aan een effectieve, doelmatige en klantvriendelijke inzet van professionals. De Binnenbaan is een aantrekkelijke werkgever. Als besturingsfilosofie wordt het 4R-model (richting, ruimte,

	resultaten en rekenschap) ingezet. Zie bijlage II voor meer informatie. De visie op de wijze van het managen wordt nog ontwikkeld.								
Beoogd effect	Een effectievere, doelmatige en klantvriendelijke inzet van professionals.								
Beoogd resultaat	• Missie, visie en kernwaarden zijn bekend bij professionals. • Besturingsfilosofie is geïmplementeerd en verinnerlijkt. • Visie op wijze van managen (incl. managementstijl) ontwikkeld en geïmplementeerd.								
Trekker	HR i.s.m. BIO								
Overige betrokkenen	Directie, MT								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Voor de professionalisering van De Binnenbaan is het van belang dat de ondersteunende processen adequaat zijn georganiseerd en voldoende (zowel kwantitatief als kwalitatief) zijn bemenst. Specifieke aandacht besteedt De Binnenbaan aan de beschrijving en doorontwikkeling van de primaire- en ondersteunende processen op het terrein van de bedrijfsvoering:

Y. Inrichten van ondersteunende processen bedrijfsvoering	
Omschrijving	Als onderdeel van de 'basis op orde' moeten alle ondersteunende processen in de bedrijfsvoering zijn ingericht. Hieronder vallen de processen van HR, salarisadministratie en F&C.
Beoogd effect	Betere dienstverlening door soepele processen in de bedrijfsvoering.
Beoogd resultaat	• Inrichten en implementeren ondersteunende processen bedrijfsvoering. • Formatie en bezetting HR en F&C van afdeling bedrijfsvoering op orde. • Inrichten en doorontwikkelen salarisproces van HR tot salarisadministratie. • F&C: ➢ Inrichten en doorontwikkelen P&C-cyclus en risicomanagement. ➢ Implementatie en doorontwikkeling Purchase2pay. ➢ Ontwikkelen gestandaardiseerd calculatiemodel voor tarieven van De Binnenbaan. • HR: ➢ Strategisch HR-beleid ontwikkeld en geïmplementeerd.
Trekker	Afdeling bedrijfsvoering

Overige betrokkenen									
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Met betrekking tot de informatievoorziening is er gerichte aandacht nodig voor de implementatie van (voor een deel van de medewerkers) nieuwe systemen. Concreet is de opgave om als De Binnenbaan de centrale processen in de informatievoorziening zelfstandig te organiseren. Op het terrein van re-integratie zal De Binnenbaan niet langer gebruik maken van door de gemeente Zoetermeer beheerde systemen, maar overstappen op onder andere Compas.

Z. Implementeren primaire processen ICT									
Omschrijving	Zorgdragen voor de ICT-migratie en inrichting waarbij de ICT van De Binnenbaan zelfstandig werkend is. Ook is hierbij het versterken en doorontwikkelen van de IV/ICT van belang. Daarnaast zijn het zorgdragen van de ondersteunende infrastructuur, inrichten van applicaties en de datakwaliteit relevante onderwerpen.								
Beoogd effect	Medewerkers worden en voelen zich goed ondersteund door de informatievoorziening en ICT. De randvoorwaarden zoals de AVG en archiefwet worden voldoende bewaakt.								
Beoogd resultaat	• Zelfstandig ingerichte ICT waarbij de noodzakelijke gegevensuitwisseling met ketenpartners in mee is genomen. • Beschreven en geïmplementeerde processen waarin o.a. gegevens en informatie veilig en met in achtname van privacy-vereisten worden beheerd. • Formatie en bezetting team IV/ICT van afdeling bedrijfsvoering op orde.								
Trekker	Bedrijfsvoering								
Overige betrokkenen	Afdeling Ontwikkeling, afdeling Werk, WSP								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

De Binnenbaan is tot medio 2021 gevestigd in tijdelijke locaties, waarna wordt overgegaan tot de structurele huisvesting:

AA. Verhuizen naar nieuwe locaties	
Omschrijving	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 en medewerkers. 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.								
Beoogd effect	Door de soepele overgang naar en zakelijke uitstraling van de nieuwe locaties voelen medewerkers zich meer verbonden met De Binnenbaan.								
Beoogd resultaat	- Nieuwe locaties, zowel productie- als kantoorlocaties, ingericht. - Soepele overgang naar nieuwe locaties.								
Trekker	Bedrijfsvoering								
Overige betrokkenen	Afdeling Ontwikkeling, afdeling Werk, WSP, BIO, directie								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Voor de verdere professionalisering van De Binnenbaan is het belangrijk dat kadermedewerkers 'meegroeien' met de ambities. Hiervoor is een leeragenda gewenst, zodat de coachings- en scholingsbehoefte van de kadermedewerkers op een gestructureerde manier worden ingevuld.

BB. Leeragenda: ontwikkelen kadermedewerkers

Omschrijving	De doelstellingen van De Binnenbaan 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. De ontwikkeling van onze kadermedewerkers valt onder het programma 'de leeragenda'.
Beoogd effect	- Cultuur: eenwording van het bedrijf door kennismaking en bevordering van een nieuwe bedrijfscultuur. - Innovatie: nieuwe manieren van werken én meer kennis/data-gedreven werken. - Expertise: bevordering van het vakmanschap van de professional.
Beoogd resultaat	Een programma opgezet waarbinnen cultuurtrajecten, innova-

			tie en expertise-ontwikkeling worden opgezet en uitgevoerd.						
Trekker			BIO i.s.m. HR						
Overige betrokkenen			MT						
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Een specifieke uitdaging voor De Binnenbaan is om de nieuwe cao te implementeren voor medewerkers met een arbeidsbeperking en die niet in staat zijn zelfstandig het wettelijk minimumloon te verdienen.

De invoering van de nieuwe cao betekent voor een deel van de huidige medewerkers dat zij te maken krijgen met een nieuwe collectieve arbeidsovereenkomst. Het is van belang dat de te maken overgang zorgvuldig wordt voorbereid.

CC. Implementeren cao 'aan de slag'									
Omschrijving			De nieuwe cao voor Participatiewet-medewerkers met een arbeidsbeperking die niet zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen gaat per 1 juli 2021 in. De implementatie van deze cao valt onder dit project.						
Beoogd effect			Het doel is om voor de huidige medewerkers een soepele overgang te regelen van de eigen arbeidsvoorwaardenregeling naar de cao, de bedrijfsvoering goed te regelen en stakeholders te informeren over de effecten van de cao.						
Beoogd resultaat			Volledige implementatie van de cao in de bedrijfsvoering						
Trekker			HR						
Overige betrokkenen			BIO, o.a. i.v.m. project sociaal detacheren						
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

De gemeenten in de regio vormen voor De Binnenbaan belangrijke opdrachtgevers en strategische partners. Het is van belang dat De Binnenbaan over de resultaten en maatschappelijke impact van haar inzet ten behoeve van de uiteenlopende groepen kandidaten en doelgroepmedewerkers inzichtelijk rapporteert.

DD. Vergroten regionale impact: versterker relatie met overheden									
Omschrijving			De Binnenbaan wil als regionale speler een goede relatie hebben met shareholders en stakeholders. Daarom is het belangrijk goede ambtelijke en bestuurlijke relaties te hebben en tevens een regelmatig overleg over financiële en inhoudelijk voortgang en beleidsontwikkelingen.						
Beoogd effect			Vergroten van de regionale impact.						

Beoogd resultaat			- Inrichten P&C-cyclus, uitgewerkt naar op te stellen sturings- en verantwoordingsdocumenten en met de aandeelhoudende gemeenten te voeren (kwartaal-) gesprekken. - Verder wordt ingezet op het opbouwen van een regulier overleg met de overige regiogemeenten waarvoor De Binnenbaan strategisch partner wil zijn.						
Trekker			BIO						
Overige betrokkenen			F&C, Ontwikkeling						
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Voor het succes van De Binnenbaan is niet alleen de relatie met de gemeenten belangrijk, maar ook die met de strategische partners in de zorg en het onderwijs. De relatie moet inhoudelijk uitgewerkt worden, zodat betrokken kandidaten, scholieren en studenten en doelgroepmedewerkers geen last ondervinden van de samenwerking tussen De Binnenbaan en de partners in zorg en onderwijs maar juist ervaren dat daardoor meerwaarde ontstaat die anders niet gerealiseerd zou kunnen worden. Daarnaast is het van belang dat de betrokken professionals elkaar goed weten te vinden en dat er ook bestuurlijk periodiek afstemming is over de gezamenlijk te ondernemen activiteiten.

EE. Strategisch partner van zorg en onderwijs									
Omschrijving			Als netwerkbedrijf wil De Binnenbaan met partners in onderwijs en zorg een warme, praktische en strategische relatie aangaan. Zodat zoveel mogelijk een sluitende aanpak tussen domeinen ontstaat, met een warme overdracht van inwoners en nieuwe aanpakken, die uit samenwerking voortkomen, zoals bijvoorbeeld de bedrijfsscholen.						
Beoogd effect			Een betere verbinding met zorg en onderwijs en daardoor warmere overdracht van inwoners en kandidaten.						
Beoogd resultaat			- Een sluitende aanpak tussen zorg, onderwijs en De Binnenbaan. - Regulier overleg met een vaste agenda waarin voortgangsafspraken worden gemaakt. - Ook wordt een systeem opgezet waarbij (aantallen) kandidaten die worden 'uitgewisseld' worden bijgehouden. Dit geldt in het bijzonder voor de kandidaten in kwadrant 4, die niet 'uit beeld' mogen raken.						
Trekker			BIO						
Overige betrokkenen									
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

De Binnenbaan heeft de ambitie om ook doelgroepen te bedienen met escalatierisico en (grotere) afstand tot werk. Dit vergt de inzet van instrumenten als loonkostensubsidie en toepassing van concepten als garantiebannen en nieuw beschut. De inzet van deze instrumenten en aanpakken vergt relatief veel (gemeenschaps-) geld. Het is daarom van belang dat De Binnenbaan goed kan uitleggen waarom deze investeringen in deze kandidaten loont. Daarbij is niet alleen van belang dat daardoor kandidaten meer kans hebben op participatie in het arbeidsproces maar ook dat zij daardoor zelfstandiger worden en naar verwachting minder beroep zullen doen op voorzieningen op het terrein van zorg en welzijn.

FF. Ontwikkelen maatschappelijke businesscases nieuw-beschut, LKS en garantiebannen									
Omschrijving	Inzicht verkrijgen in de bredere opbrengst van investeringen in de doelgroepen met grotere afstand tot werk en escalatierisico, om zo de maatschappelijke baten van deze investeringen goed te kunnen afwegen tegen de kosten.								
Beoogd effect	Beter inzicht krijgen in de maatschappelijke kosten en baten van nieuw-beschut, LKS en garantiebannen.								
Beoogd resultaat	Voor De Binnenbaan en de betrokken gemeenten inzichtelijk maken van de maatschappelijke kosten en baten van voor de doelgroepen met afstand en escalatierisico in te zetten instrumenten en aanpakken.								
Trekker	BIO								
Overige betrokkenen	F&C, afdeling Ontwikkeling								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

In het verlengde van deze opgave, investeert De Binnenbaan ook in het verder ontwikkelen van het informatiemanagement, om zo invulling te geven aan de wens om meer kennisgedreven en informatiegestuurd te werken.

GG. Ontwikkelen en inbedden informatiemanagement: overzicht, inzicht, uitzicht	
Omschrijving	De Binnenbaan heeft als sterke ambitie om meer kennisgedreven en informatiegestuurd te werken. Het informatiemanagement dient hiervoor stapsgewijs naar een hoger niveau te worden getild. Dit geldt voor de hele organisatie. Het slim gebruikmaken van data is de rode draad in vrijwel alle projecten en doelen van het bedrijfsplan. Het doel is inzicht te creëren over de gehele organisatie en dit beknopt te visualiseren met behulp van een compacte en periodiek te actualiseren 'dashboard'. Project C 'ontwikkelen dashboard Ontwikkeling' maakt hier onderdeel van uit. Gezien de relevantie en grootte is dit als apart project benoemd.

Beoogd effect	Beter in staat zijn om te sturen op de doelen met behulp van slim gebruik van data. Als dit wordt gerealiseerd, onderscheidt De Binnenbaan zich ten opzichte van andere werkbedrijven.								
Beoogd resultaat	De investeringen in het informatiemanagement dragen bij aan een effectieve en slagvaardige besturing van de organisatie waarbij de volgende drie 'mijlpalen' zijn benoemd: • Stap 1: De Binnenbaan heeft overzicht over haar activiteiten (financieel, personeel, werkinhoudelijk). Dit wordt gevisualiseerd door een 'dashboard'. • Stap 2: de beschikbare data geeft inzicht aan De Binnenbaan waarbij de data wordt geanalyseerd, patronen m.b.t. de maatschappelijke doelen kunnen worden ontdekt en verklaringen kunnen worden gegeven. • Stap 3: De Binnenbaan heeft (voor)uitzicht c.q. door de data kunnen voorspellingen worden gedaan. Voor stap 2 is van belang dat De Binnenbaan nog meer inzicht ontwikkelt in de vraag 'wat werkt voor wie' op het vlak van mens- en arbeidsontwikkeling. Daarvoor is noodzakelijk dat betrokken professionals, met name de werkregisseurs, kennis ontwikkelen en dat deze ook adequaat wordt opgeslagen en toegankelijk wordt gemaakt voor de betrokken professionals en leidinggevendenden.								
Trekker	Bedrijfsvoering								
Overige betrokkenen	BIO, HR, F&C								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Voor de Binnenbaan is het niet alleen van belang dat zij op effectieve en doelmatige wijze uiteenlopende groepen kandidaten en doelgroepmedewerkers ondersteunt en werkgevers bedient, maar ook dat zij hierover goed communiceert. De ambitie is om als De Binnenbaan in de regio hét leerwerkbedrijf te zijn dat deze doelgroepen het beste bedient en voor gemeenten en werkgevers daarom een vanzelfsprekende partners te zijn. Het is dan van belang dat gemeenten en werkgevers ook weten wat De Binnenbaan doet, welke resultaten zij daarmee behaalt en hoe zij bijdraagt aan de doelen van gemeenten, werkgevers en andere maatschappelijke partners.

HH. Ontwikkelen brandingstrategie en media-mix waarin 'impact first' en kandidaten voorop staan

Omschrijving	Het maken van een strategisch communicatieplan waarin de kernwaarden van De Binnenbaan zijn opgenomen. Hierin staat
--------------	---

	hoe we intern en extern communiceren, de huisstijl (inclusief een woordenlijst) welke instrumenten we inzetten en hoe vaak we deze inzetten.								
Beoogd effect	Het merk Werkbedrijf De Binnenbaan als expert voor een inclusieve arbeidsmarkt bekend maken, zodat stakeholders (kandidaten, gemeenten en werkgevers) weten wat De Binnenbaan voor organisatie is en welke diensten De Binnenbaan biedt. De toegevoegde waarde van een inclusieve arbeidsmarkt, het succes van een kandidaat en werkgever, en de expertise van De Binnenbaan staat hierin centraal.								
Beoogd resultaat	Een strategisch communicatieplan inclusief activiteitenkalender waarin staat wat er wanneer op welke manier gecommuniceerd wordt en welke instrumenten daarvoor worden ingezet en ontwikkeld.								
Trekker	Communicatie								
Overige betrokkenen	BIO								
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

De Binnenbaan wil goed inspelen op relevante maatschappelijke, bestuurlijke en beleidsmatige ontwikkelingen. Een relevante ontwikkeling betreft de invoering van de nieuwe Wet Inburgering per 1 januari 2022. De gemeenten krijgen daarmee op dit vlak meer dan voorheen de regie.

II. Voorbereiding nieuwe inburgeringswet

Omschrijving	Per 1 januari 2022 gaat de nieuwe Wet Inburgering van kracht. De regie gaat hiermee naar gemeenten. Die moeten beslissen hoe inburgeringstrajecten worden uitgevoerd. De Binnenbaan wil graag voor de duale inburgeringstrajecten op weg naar werk (zogenaamde B1-route) samen met een taalpartner in aanmerking komen, bij voorkeur via inbesteding en zo mogelijk regionaal.
Beoogd effect	Gerichter aanbod en succesvollere re-integratie voor kandidaten die vallen onder de inburgeringswet.
Beoogd resultaat	• Ontwerpen en implementatie van een re-integratieprogramma, dat bestaat uit: ➢ Taal ➢ Maatschappelijke oriëntatie ➢ Cultuur ➢ Werknemersvaardigheden • Draaien van een pilot en verwerken van de uitkomsten

			hiervan						
Trekker			BIO						
Overige betrokkenen			Afdeling Ontwikkeling						
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

De Binnenbaan wil kandidaten met een beperking optimaal ondersteunen richting werk. Daarbij kan zogenoemde ‘inclusieve technologie’ behulpzaam zijn. Inclusieve technologie kan voor deze doelgroep banen bereikbaar maken die anderszins niet bereikbaar waren, door aanpassing op de werkplek of in het arbeidsproces. Inclusieve technologie kan daarnaast bijdragen aan de wijze waarop kandidaten kunnen zoeken naar een baan en in contact kunnen komen met werkgevers.

De mogelijkheden van inclusieve technologie zijn groot. Virtual reality-toepassingen kunnen helpen bij het zoeken naar en vinden van werk. Kandidaten kunnen op de werkplek beter functioneren door ICT-toepassingen op maat, door robots op de werkvloer of door fysieke aanpassingen aan de werkplek. Specifiek te bedienen doelgroepen zijn kandidaten die blind of slechthziend zijn.

JJ. Ontwikkelen inclusieve technologie									
Omschrijving			Met behulp van inclusieve technologie kunnen mensen met beperking aan het werk geholpen worden en kunnen bestaande medewerkers en kandidaten breder inzetbaar zijn, waardoor de positie in de ‘waardeketen’ verbeterd wordt, en interessantere opdrachten of werksoorten aangetrokken kunnen worden.						
Beoogd effect			Obstakels in het werk voor kandidaten en medewerkers wegnemen door de inzet van nieuwe technologieën.						
Beoogd resultaat			Bepalen welke nieuwe technieken in het werk kunnen worden gebruikt en deze implementeren.						
Trekker			BIO						
Overige betrokkenen			Afdeling Ontwikkeling en afdeling Werk						
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Om meer baankansen voor de kandidaten te creëren kan ‘sociaal detacheren’ mogelijkheden bieden. Het doel van De Binnenbaan is om kandidaten en medewerkers zo regulier mogelijk te laten werken.

Echter kan het voor werkgevers een obstakel zijn om kandidaten direct in dienst te nemen. Sociaal detacheren kan hiervoor een oplossing zijn.

KK. Ontwikkelen en implementeren sociaal detacheren									
Omschrijving			Om meer baankansen voor doelgroepen te creëren is het wenselijk een detacheringsfaciliteit op te zetten. Hierbij worden kandidaten (tijdelijk) in dienst genomen door De Binnenbaan en vervolgens gedetacheerd bij werkgevers. Met de invoering van de cao Aan de Slag kan dit mogelijk worden.						
Beoogd effect			Meer baankansen creëren door de inzet van een detacheringsfaciliteit.						
Beoogd resultaat			- Een uitgewerkt en direct in te zetten instrument voor 'sociaal detacheren': een detacheringsfaciliteit. - Deelresultaten: - Beslisboom; wanneer is detacheren passend? - Werkproces en administratieve handelingen - Formats voor rekentool, overeenkomsten etc.						
Trekker			BIO						
Overige betrokkenen			Afdeling Ontwikkeling						
2021-1	2021-2	2022-1	2022-2	2023-1	2023-2	2024-1	2024-2	2025-1	2025-2

Bijlage II: SWOT's en benchmark werk, ontwikkeling & werkgevers

SWOT-analyse en benchmark 'werk'

Krimp van Wsw-formatie De totale Wsw-formatie over 2019 is uitgekomen op 444 fte. Dat is circa 25 fte minder dan in 2018. Deze daling van ruim 5 procent is in lijn met de trendmatige daling van het aantal Wsw-medewerkers van De Binnenbaan, als gevolg van de sluiting van de toegang tot de Wsw per 1 januari 2015. De daling van de Wsw-formatie was bij Werken Op Locatie (WOL) het grootst. Daar kromp de Wsw-formatie met bijna 15 fte. Ook bij Groen nam de formatie af, met 5 fte:

Wsw-formatie DSW in 2018 en 2019, in fte
uitgesplitst naar werksoorten



... vs. nieuwe instroom Tegenover de daling van het aantal Wsw-medewerkers staat een toename van het aantal mensen dat bij De Binnenbaan werkt op basis van de voorziening Nieuw Beschut in de Participatiewet of het aantal mensen dat als onderdeel van een re-integratietraject werkt bij één van de afdelingen van DSW:

Doelgroep-formatie DSW in 2018 en 2019, in fte
uitgesplitst naar type werknemer



De formatie Nieuw Beschut en het aandeel re-integratie in de formatie is toegenomen van 16,2 fte naar 32,0 fte respectievelijk 40,3 fte naar 53,6 fte als 2019 wordt vergeleken met 2018

Sterkten & zwakten

Het aandeel Nieuw Beschut en re-integratie in de totale doelgroep-formatie is toegenomen van 11,3 naar 17,0 procent als 2019 wordt vergeleken met 2018. De inpassing van deze nieuwe instroom vanuit de bredere doelgroep van de Participatiewet is één van de sterke punten van de werk-activiteiten van De Binnenbaan. Ook het beperkte aandeel Wsw-medewerkers dat 'beschut binnen' werkzaam is, is te zien als een sterkte:

Sterkten • Inzet op 'van binnen naar buiten'... • ... 26% Wsw-ers werkt 'binnen' • Bedrijfsmatige, ondernemende cultuur & flexibel • Adequate begeleiding bij ziekte • Idem bij trajecten die verlopen via 'werk' • Inpassing re-integratiecliënten (Nieuw Beschut en banenafpraak) • Marktconforme & kostendekkende tarieven • Bedrijfsscholen (Fietsacademie, Groenacademie)	Zwakten • Accent nog op productie i.p.v. ontwikkeling • Breedte van aanbod, minder goede aansluiting op interesses jongeren en vrouwen • Samenwerking voorlieden, regisseur en accountmanager nog niet optimaal • Relatie 'werk' met 're-integratie' kan sterker • Weinig magazijnruimte en geen certificering, waardoor je soms opdrachten misloopt
Kansen • WOL-locaties breder benutten... • ... eventueel ook voor opvang/trampoline-functie • Expertise 'werk' benutten voor 're-integratie' • Versterken karakter van leerwerkbedrijf • Samenwerken met onderwijs en uitzendbureaus • Meer maatwerk, breder aanbod (i.s.m. partners) • Stimuleren van Social Firms • Strategische coalities zoals in Noordoost-Brabant • Concept bedrijfsscholen breder inzetten	Bedreigingen • Afname productiviteit door oudere Wsw-ers • Territoriumdrift werkleiders versus regisseurs • Werkleiders nog niet klaar voor veranderende rol (adequate begeleiding nodig in nieuwe rol) • Corona > wegvallen opdrachten en huiver bij werkgevers om Wsw-ers 'binnen te halen' • Concurrentie van andere werkbedrijven of andere bedrijven die hetzelfde werk doen • Onvoldoende instroom kandidaten/medewerkers

Het onderdeel 'werk' binnen De Binnenbaan kenmerkt zich verder door een bedrijfsmatige, ondernemende en flexibele cultuur. Waar in het verleden de flexibiliteit soms ten koste ging van de bedrijfsmatigheid, als niet volledig kostendekkende tarieven werden gehanteerd of door bewerkelijke of kortlopende opdrachten te accepteren met maar een klein volume, waren beide meer in balans bij DSW. De Binnenbaan rekent in beginsel kostendekkende tarieven, waarbij ook de inzet van voorlieden in rekening wordt gebracht waar dit voorheen niet standaard het geval was.

Het ondernemende karakter van DSW uit zich onder meer in een aantal perspectiefrijke opleidingsinitiatieven. De Groenacademie is opgezet in samenwerking met bedrijven. DSW was ook succesvol in het vinden van partners voor opzetten en uitbouwen van WOL-locaties.

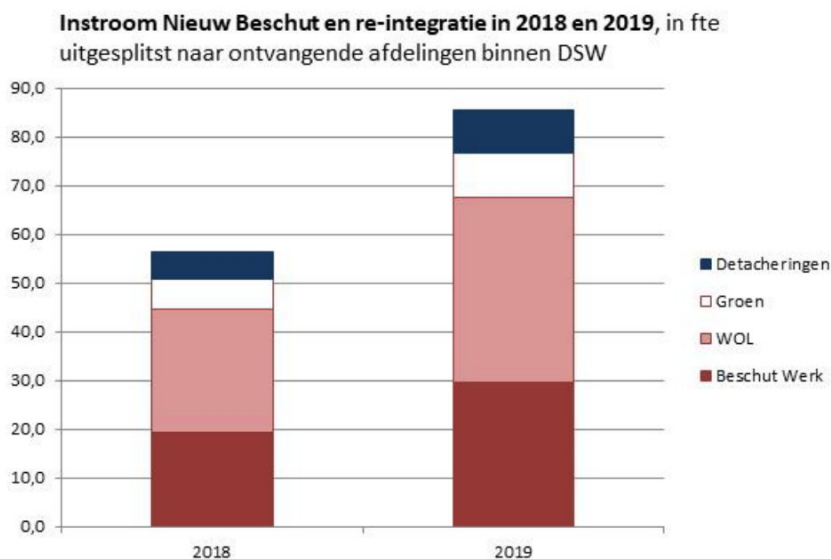
Als minder sterke aspecten betreffen het beperkte aanbod aan werksoorten, waarbij met name voor jongeren en vrouwen niet altijd een geschikte werkplek kan worden aangeboden.

Kansen & bedreigingen

Voor de komende jaren bieden met name de volgende ontwikkelingen kansen voor het uitbouwen van het onderdeel 'werk':

- De succesvolle inpassing van nieuwe instroom vanuit de doelgroepen van Nieuw Beschut en re-integratie kan verder worden opgeschaald. Dit kan betekenen dat de doelgroepen-formatie van de afdeling Werk, ondanks de trendmatige krimp van de Wsw-formatie, niet afneemt maar stabiliseert of zelfs kan toenemen.
- Ook 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 kans voor De Binnenbaan is dat door optimaal gebruik van de WOL-locaties de benodigde beschutte locatie zo klein mogelijk gehouden kan worden. De Binnenbaan kan de WOL-locaties verder uitbreiden en de huidige WOL-locaties breder benutten. Op de WOL-locaties kunnen, naast activiteiten ten behoeve van de betreffende opdrachtgever, in overleg en op zakelijke basis ook re-integratieactiviteiten worden georganiseerd. Op één of enkele WOL-locaties kan mogelijk ook een 'opvang-functie' worden gecreëerd voor Wsw-medewerkers die werkzaam zijn voor de afdelingen Groen of detachering en die wellicht tijdelijk een beschutte werkomgeving nodig hebben. De Binnenbaan kan daardoor mogelijk zonder een eigen beschutte werklocatie dan wel deze zo beperkt mogelijk houden.
- De WOL-locaties bieden De Binnenbaan ook mogelijkheden om het huidige aanbod aan werksoorten verder uit te breiden. Dat is van belang voor de mogelijkheden om nieuwe instroom in te passen en een al dan niet tijdelijke werkplek te bieden, maar een breder aanbod aan werksoorten kan ook voorzien in de behoefte aan maatwerk en keuzemogelijkheden voor te bedienen re-integratiekandidaten.
- Ook intensivering van de samenwerking met uitzendbureaus biedt mogelijkheden om bijvoorbeeld de detacheringsactiviteiten van nieuwe impulsen te voorzien.
- Daarnaast kan De Binnenbaan door samenwerking met andere participatie- of SW-bedrijven nieuwe accenten leggen, bijvoorbeeld voor de doelgroep die kan werken met inzet van loonkostensubsidie.

De ontwikkelingspotentie van de verschillende werksoorten binnen de afdeling 'werk' van De Binnenbaan varieert. In het algemeen moet rekening worden gehouden met een trendmatige afname van het aantal Wsw-medewerkers. Ontwikkelingspotentie is er dus met name voor de werksoorten die zich lenen voor de opname van nieuwe instroom vanuit de bredere doelgroep van de Participatiewet. In de afgelopen jaren namen de WOL-activiteiten en Beschut Werk beide circa 45 procent van deze instroom voor hun rekening. De opname van Wsw-medewerkers vanuit de beschutte werksoorten door Groen en Individuele Detacheringen was vooralsnog bescheiden.



De ontwikkeling van de verschillende werksoorten kan vanuit bedrijfseconomisch oogpunt worden geschetst aan de hand van de volgende parameters:

- De per doelgroepenmedewerker (in fte) gerealiseerde Netto Toegevoegde Waarde (NTW)² per jaar.
- De kosten per doelgroepenmedewerker (in fte) per jaar.
- Het operationeel resultaat per fte per jaar als het verschil tussen (a) en (b).

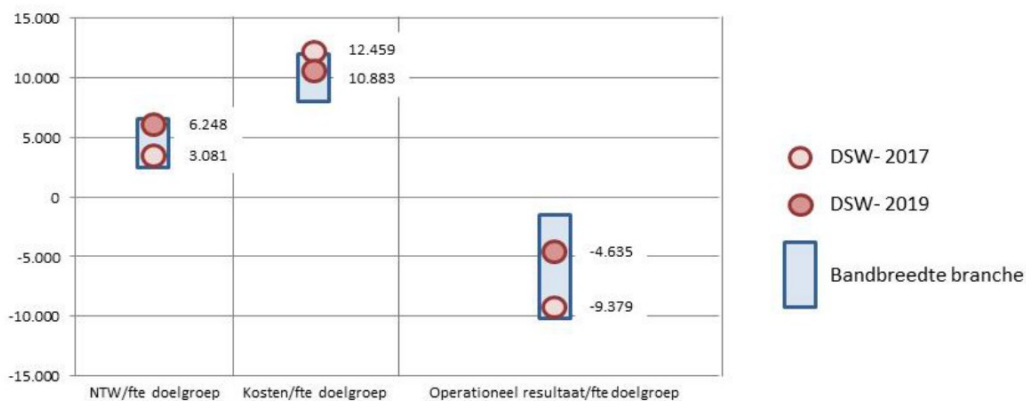
Het is vanuit het perspectief van De Binnenbaan én de kandidaat van belang dat de loonwaarde van de kandidaat goed in beeld is en optimaal wordt benut. Dit resulteert in voor de kandidaat meer uitdagende werkplekken of trajecten en voor De Binnenbaan, en uiteindelijk de gemeente, betekent het dat de verhouding tussen door de kandidaat te realiseren opbrengsten in een gunstiger verhouding staan tot de kosten vanwege begeleiding en eventueel in te zetten loonkostensubsidie.

Beschut Werk Circa 25 procent van de Wsw-ers in dienst van De Binnenbaan (108 fte in 2019) zijn werkzaam bij de werksoort Beschut Werk. Bij Beschut Werk is, omgerekend naar fte Wsw, een toename zichtbaar van de NTW. Omdat de kosten per fte daalden, is er per saldo een aanzienlijke afname zichtbaar in het operationeel verlies per fte Wsw voor deze werksoort. Omdat bij Beschut Werk de Wsw-ers werkzaam zijn met de grootste arbeidsbeperking, is een verlies te verwachten en in lijn met het branchebeeld. Waar het operationeel resultaat per fte Wsw in 2017 nog negatief afstak ten opzichte van wat in de branche gerealiseerd wordt, is dat in 2019 verbeterd:

² De Netto Toegevoegde Waarde weerspiegelt de productiewaarde van medewerkers in termen van hun bijdrage aan de netto omzet van het werkbedrijf.

Bedrijfseconomisch presteren unit Beschut Werk:

NTW, kosten en operationeel resultaat per fte Wsw en overige doelgroepen in het perspectief van de branche

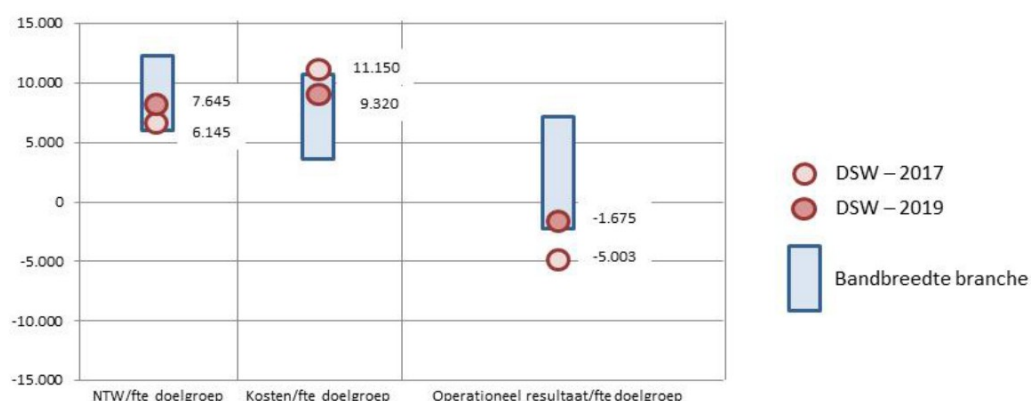


Werken op Locatie (WOL) Bij de werksoort Werken op Locatie (WOL) zijn circa 183 Wsw-ers werkzaam, waarvan 45 bij het onderdeel Designstar. De WOL-activiteiten dragen net als Beschut Werk niet positief bij aan het financieel resultaat van De Binnenbaan. Het financieel resultaat van de WOL-activiteiten is de laatste jaren wel verbeterd.

Door De Binnenbaan, wordt er nadrukkelijk op ingezet om Wsw-medewerkers vanuit Beschut Werk te laten doorstromen naar werkplekken op één van de WOL-locaties. Niet alleen draagt doorstroom naar een werkplek bij een reguliere werkgever, op basis van groepsdetachering, bij aan de eigenwaarde van de betreffende Wsw-medewerkers, het resulteert ook in een aanmerkelijk kleiner operationeel verlies. De verklaring daarvoor is dat de aanmerkelijk hogere NTW per fte de wat hogere kosten per fte in vergelijking met een werkplek Beschut Werk meer dan compenseert.

Bedrijfseconomisch presteren unit Werken op Locatie (WOL) :

NTW, kosten en operationeel resultaat per fte Wsw en overige doelgroepen in het perspectief van de branche

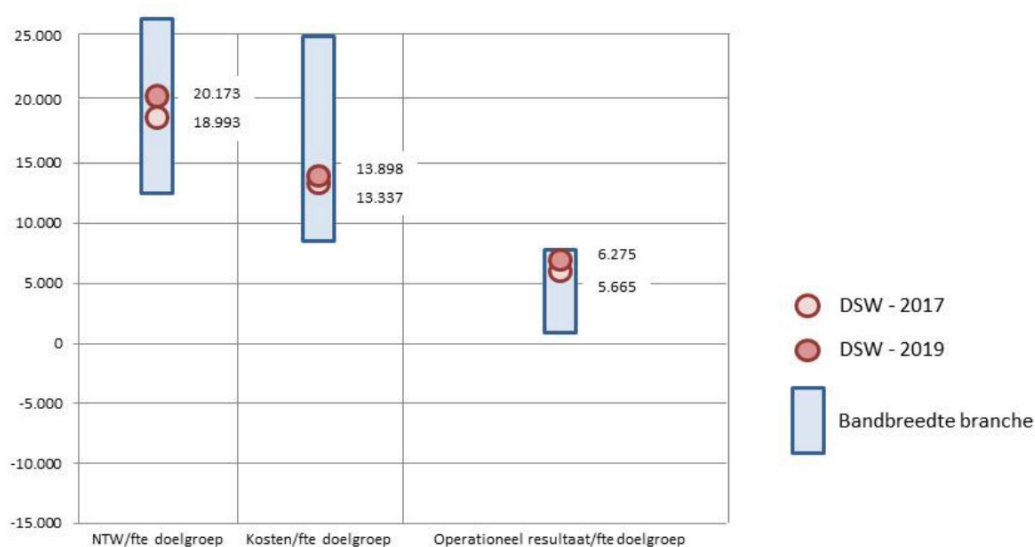


Groen Bij de werksoort Groen is in de afgelopen jaren een toename gerealiseerd van de NTW per fte. Tegelijkertijd namen de kosten per fte nog meer toe. Per saldo heeft dit tot gevolg dat

de bijdrage van Groen aan het operationeel resultaat licht is toegenomen. In het perspectief van de branche zijn de kosten per fte van de werksoort Groen laag terwijl de opbrengsten per fte gemiddeld zijn voor de branche. De werksoort Groen draagt net als de werksoort (individuele) detachering aanzienlijk en positief bij aan het operationeel resultaat:

Bedrijfseconomisch presteren unit Groen:

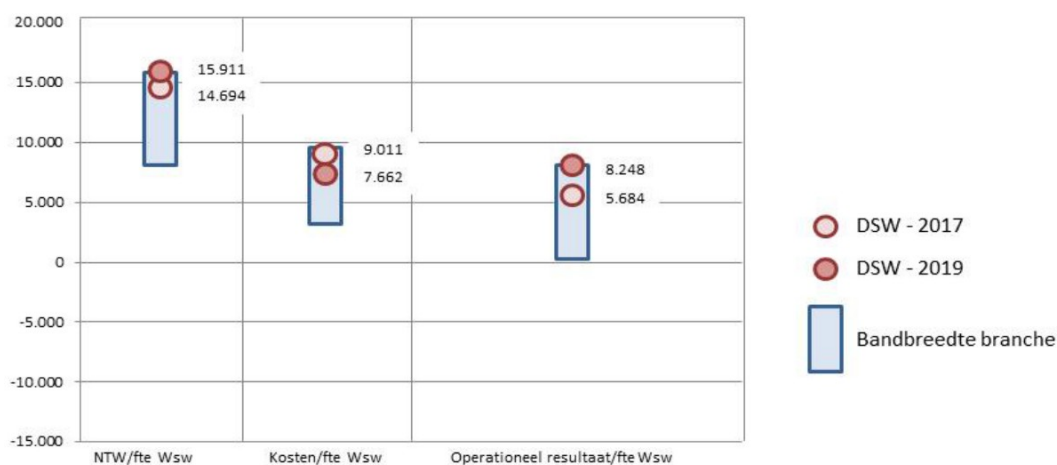
NTW, kosten en operationeel resultaat per fte Wsw en overige doelgroepen in het perspectief van de branche



Detachering De (individuele) detacheringsactiviteiten van De Binnenbaan dragen positief bij aan het operationeel resultaat. De werksoort biedt werk aan Wsw-medewerkers met relatief hoge loonwaardes. Dit vertaalt zich in een relatief hoge NTW per fte Wsw van circa € 16.000 per jaar.

Bedrijfseconomisch presteren unit Individuele Detachering (SW-ers):

NTW, kosten en operationeel resultaat per fte Wsw in het perspectief van de branche



De kosten per fte zijn in het perspectief van De Binnenbaan juist relatief laag. De inzet van Wsw-medewerkers op een individuele detachingswerkplek vereist een grote mate van zelfstandigheid. De betreffende Wsw-medewerkers hebben geen eigen (Binnenbaan) werk-leider meer. Zij worden aangestuurd door werkleiders van het bedrijf waar zij gedetacheerd zijn en krijgen begeleiding van De Binnenbaan. Voor de meeste Wsw-medewerkers van De Binnenbaan is een dergelijke mate van zelfstandig kunnen werken niet realistisch. Door-stroom vanuit de andere werksoorten naar individuele detachering vindt daarom in de praktijk maar beperkt plaats.

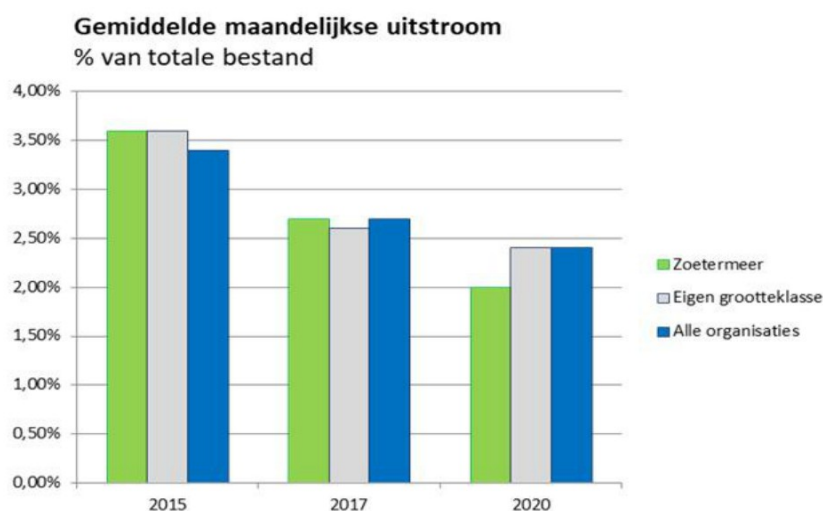
SWOT-analyse en benchmark 'ontwikkeling'

Sterkten &
zwakten

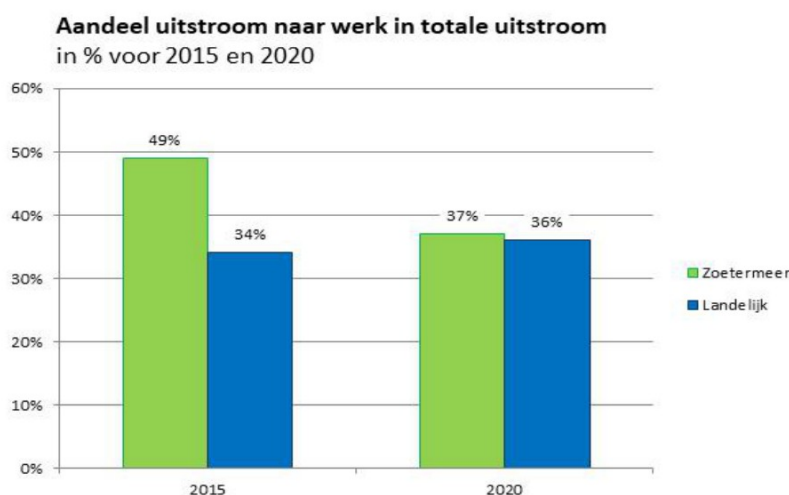
Een analyse van de Divosa-benchmark voor de jaren 2015, 2017, 2019 en 2020 levert de volgende inzichten op over de re-integratie-opgaven waar De Binnenbaan voor staat en op welke wijze op dit moment invulling wordt gegeven aan deze opgaven:

- Aantal betaalde uitkeringen schommelt tussen 2.800 en 3.300.
- Er is een sterke stijging in Zoetermeer van uitkeringsgerechtigden met een ontheffing.
 - In 2015 lag dit op 12 procent (versus een branchegemiddelde van 14,5 procent).
 - In 2020 was het opgelopen tot 29 procent (versus 16,5 procent voor de branche).
- Relatief weinig uitkeringsgerechtigden werken in deeltijd:
 - 7 procent in Zoetermeer versus 9 procent landelijk (in de jaren voor 2020 was dit verschil nog groter).
- Wat uitstroom betreft is vast te stellen dat Zoetermeer er in 2015 nog in slaagde een hoger percentage van het bestand uitkeringsgerechtigden te laten uitstromen uit een uitkering dan landelijk (3,6 procent versus 3,4 procent voor de branche), terwijl dit inmiddels niet meer zo is.

De uitstroom is de afgelopen jaren afgenomen:

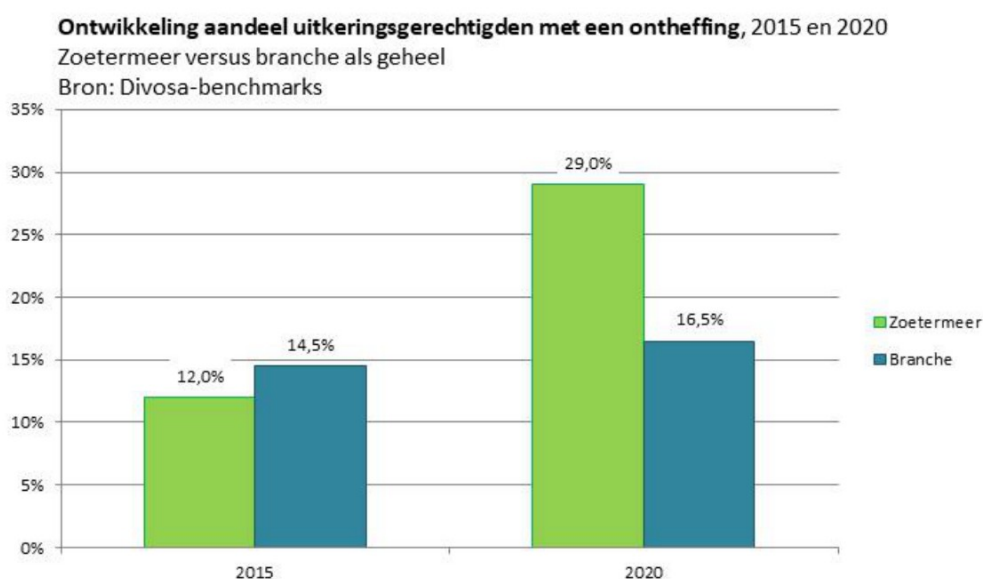


Uitstroom naar werk daalt Een bijkomende minder positieve waarneming is dat van de gerealiseerde uitstroom uit een uitkering in de afgelopen jaren geleidelijk een steeds minder groot deel uitstroomt naar werk. Waar in Zoetermeer in 2015 nog 49 procent van de totale uitstroom uit het bijstandsbestand uitstroom was naar werk, is dat in 2020 nog maar 34 procent. Landelijk is juist sprake van een toename:



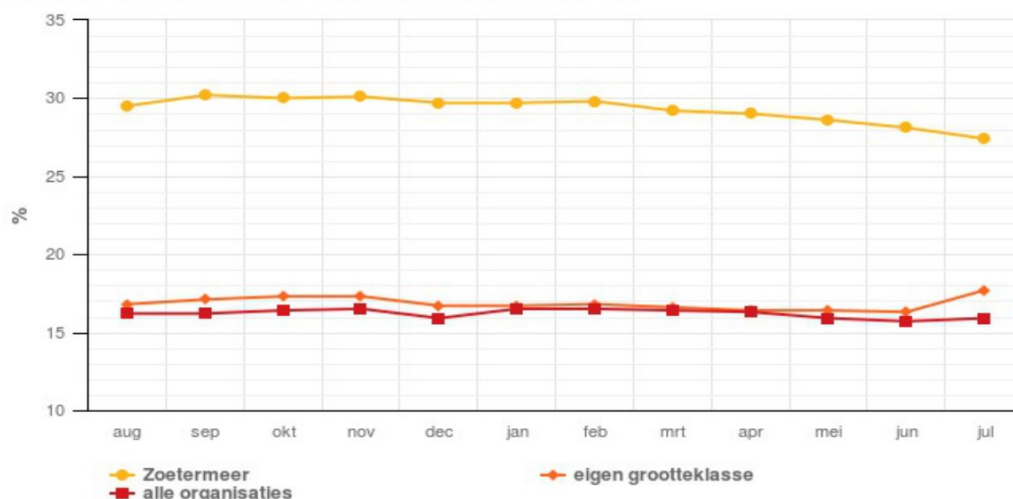
Van belang voor de uitstroom naar werk vanuit het bestand uitkeringsgerechtigden is ook het aandeel van de uitkeringsgerechtigden waarvoor een ontheffing op de arbeidsverplichting is afgegeven.

Dit aandeel is in de laatste jaren in Zoetermeer sterk toegenomen:



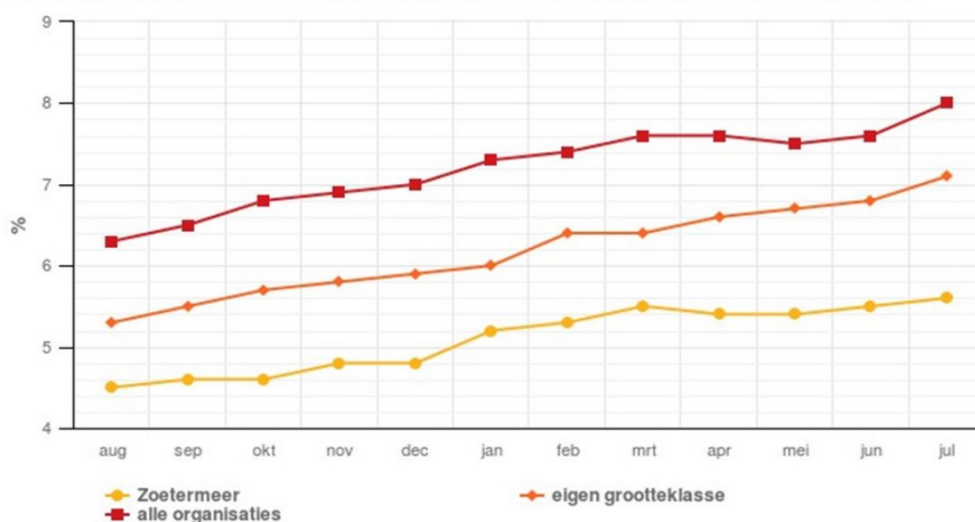
Relatief veel ontheffingen... De ontwikkeling van het aantal personen met een ontheffing op de arbeidsverplichting is als volgt: circa 27,5 procent van de bijstandsgerechtigden heeft een arbeidsontheffing tegen 16 à 17 procent bij referentiegemeenten³. Van de in totaal 3.150 bijstandsgerechtigden die juli 2020 geregistreerd stonden in Zoetermeer, hebben 865 personen een ontheffing en 2.280 personen niet.

Grafiek: Personen met ontheffing arbeidsverplichting (%)



... en beperkte inzet op LKS De inzet op LKS voor re-integratiekandidaten kan nog worden uitgebreid:

Grafiek: Volume loonkostensubsidies Participatiewet ten opzichte van het volume BUIG



³ Divosa, Standaard rapport (met vergelijkingsgroepen) Divosa Benchmark Werk & Inkomen: Zoetermeer 2020, periode augustus 2019 – juli 2020, juli 2020.

Een zwak punt van de re-integratieactiviteiten tot dusver is dat er nog te weinig inzicht bestaat in de vaardigheden, voorkeuren maar ook beperkingen van kandidaten. Er wordt ook te weinig systematisch vastgelegd welke voortgang kandidaten boeken in het verkleinen van de afstand tot werk indien zij bijvoorbeeld een werkfittraject of een cursus volgen. Ook wordt niet systematisch vastgelegd welke re-integratie-instrumenten voor welk type re-integratiekandidaat het beste uitzicht bieden op een succesvolle re-integratie naar werk.

Er wordt beperkt aandacht ingezet op monitoring en evaluatie van effectiviteit en doelmatigheid van de gepleegde inzet. Voor de komende jaren bieden de recent aangeschafte programma's Tingit en Compas mogelijkheden om meer kennisgedreven en informatie-gestuurd te werken. Het kan de effectiviteit van de gekwalificeerde en ook gedreven professionals van de re-integratieconsulenten vergroten.

Een en ander laat onverlet dat de gemeente Zoetermeer op het terrein van re-integratie veel ervaring heeft met het gericht ondersteunen van doelgroepen met grotere afstand tot werk. De gemeente is erin geslaagd relatief veel mensen vanuit de doelgroep van de voorziening Nieuw Beschut in de Participatiewet ook daadwerkelijk een werkplek te bieden.

De navolgende figuur visualiseert de belangrijkste sterke en zwakke aspecten op het terrein van 'Ontwikkeling' en de mede daarop te baseren kansen en bedreigingen:

Sterkten • Aanpakken Nieuw Beschut en statushouders scoren goed in de maatschappelijke kosten-batenanalyse • Gekwalificeerde professionals... • ... met ervaring met (lastigere) doelgroepen • Klantmanagers zijn creatief, zien kansen • Progressie gemaakt met 'hoog inzetten' bij nieuwe cliënten	Zwakten • Potentie ICT-systemen nog niet volledig benut • Inzicht in klantenbestand • Veel arbeidsontheffingen in Zoetermeer (30% versus 15% bij referentiegemeenten) • Mogelijkheid deeltijdwerken beter benutten • Sterk accent op uitstroom naar werk, minder op duurzame uitstroom
Kansen • Beter inzicht in wie je bedient en wat dan werkt • Grote arbeidsvraag in regio • 'Carrousel', blikveld cliënten verruimen • Relatie met werkgevers verder versterken • Beter verbinden accountmanagers & regisseurs • Regisseurs in contact brengen met werkgevers... • ... en accountmanagers met cliënten • Groepsgewijze aanpak en trajecten ('on the job') • Tingit en Compas belangrijke randvoorwaarden voor informatie-gestuurd werken • Aanbevelingen WRR, commissie Borstlap & SER	Bedreigingen • Weinig maatwerk voor specifieke doelgroepen (voor Nieuw Beschut geldt dit minder) • Onvoldoende inspelen op integrale ondersteuningsbehoefte van mensen met afstand en/of escalatierisico • Corona: (1) daardoor minder arbeidsvraag en (2) kan afleiden van accent op mensen met escalatierisico en/of afstand • Veel externe inhuur • Veel openstaande vacatures

De Binnenbaan onderscheidt twee sporen, die naast elkaar bijdragen aan het naar werk begeleiden van uitkeringsgerechtigden met uiteenlopende afstand tot werk:

1. 'Op weg naar werk' helpen van mensen met een beperkte afstand tot werk.
2. 'Intensieve begeleiding' voor anderen voor wie de afstand tot werk groter is.

De klantmanagers van de gemeente Zoetermeer en de jobcoaches vanuit DSW die over zijn gegaan naar De Binnenbaan, hebben de functie van werkregisseur. De uniforme benaming van hun functies laat onverlet dat De Binnenbaan ruimte biedt voor specialisatie van werkregisseurs en differentiatie in hun functie-uitoefening. Het inzetten van werkregisseurs 'in hun kracht', vergroot de betrokkenheid van deze professionals en draagt bij aan kennisopbouw, creativiteit en innovatie vanwege de specialisatie die dan mogelijk is.

Kansen & bedreigingen

Een belangrijke kans voor De Binnenbaan is, dat werk gemaakt wordt van meer informatie gestuurd en kennisgedreven werken. Dit vereist meer discipline van professionals in het registreren van relevante informatie over hoe kandidaten zich ontwikkelen in relatie tot in te zetten instrumenten en het beter benutten van de mogelijkheden van Tingit en Compas. Daarbij is de techniek, of de keuze voor welke applicaties, minder belangrijk dan het ontwikkelen van strategieën om de beschikbare data en de nog te ontwikkelen data optimaal te benutten. Er is daarbij aandacht nodig voor het inventariseren van de precieze databehoeftes van professionals en hoe deze data gegenereerd kunnen worden en zodanig opgeslagen kunnen worden dat de data voor de juiste groep van gebruikers toegankelijk is. Basisvoorwaarde voor een succesvolle datastrategie is dat vast te leggen data voldoende gevalideerd worden en ook geactualiseerd. Vervolgens is de essentiële stap het doorontwikkelen van data naar inzicht door vastgelegde data te structureren zodat deze kunnen worden geduid. Het uiteindelijke doel is daarbij tot inzicht te komen in 'wat werkt voor wie'.

Door extra aandacht voor een adequate diagnose van uitkeringsgerechtigden, kan de Binnenbaan haar inspanningen ook beter richten op de kandidaten waarbij het hoogste maatschappelijke rendement wordt behaald als zij naar werk worden begeleid. Met name is er dan behoefte aan een beter inzicht in het escalatierisico van kandidaten, in aanvulling op het inzicht dat er in grote lijnen al is wat betreft de afstand tot werk.

Een belangrijke kans is ook om de werkregisseurs beter te verbinden met de accountmanagers. Als de werkregisseurs meer inzicht hebben in de bedrijven waar zij kandidaten kunnen plaatsen en welke eisen die bedrijven stellen aan nieuwe arbeidskrachten, kunnen zij hun kandidaten daar beter op voorbereiden. De meeste winst ontstaat als niet alleen de werkregisseurs opschuiven richting 'markt' maar indien de accountmanagers zich ook meer verdiepen in de kenmerken, kwaliteiten en beperkingen van de werkzoekenden.

In het algemeen kan de effectiviteit van de re-integratie-inspanningen verder toenemen als er een goede verbinding wordt gelegd tussen de behoeften van werkgevers en de behoeften en ontwikkelingspotentie van de kandidaten. De Binnenbaan kan belangrijke meerwaarde opleveren als de kandidaten worden ontwikkeld naar kansrijke beroepen en er meer wordt gedacht vanuit de werkgever. Een voorwaarde voor succes bij een meer vraaggerichte benadering, vanuit de behoeften van werkgevers, is dat werkregisseurs er in slagen om het 'blikveld' van hun kandidaten te vergroten en indien zij ontwikkelingstrajecten aanbieden die gericht zijn op kansrijke beroepen. Een flink deel van de werkzoekenden

oriënteert zich op een heel beperkt onderdeel van de arbeidsmarkt en veelal kansarme beroepen. De effectiviteit en doelmatigheid van de re-integratie-inspanningen kunnen ook toenemen door het breder gebruiken van de WOL-locaties van De Binnenbaan. Deze WOL-locaties vormen in beginsel voor te re-integreren werkzoekenden een ideale springplank.

SWOT-analyse en benchmark 'werkgeversbenadering'

Sterkten & zwakten

Als een kracht van de huidige werkgeversbenadering door DSW en de gemeente Zoetermeer 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 WOL-opdrachten is bijvoorbeeld niet altijd in rekening gebracht door DSW, waardoor per saldo geen sprake was van kostendeekkende tarieven.

Daarnaast was de bewerkelijkheid van een deel van de opdrachten relatief groot in verhouding tot de bijdrage aan de omzet en de continuïteit van de onderneming. DSW heeft op dit vlak een grote slag gemaakt in de afgelopen jaren. Met name wordt veel meer dan voorheen gewerkt op basis van daadwerkelijk kostendeekkende tarieven zodat dit inmiddels vooral als een sterkte kan worden aangemerkt.

Sterkten • Uitgebreid netwerk onder bedrijven in regio (actieve relatie met 700-800 bedrijven) • Zelfs nu met corona gaan plaatsingen nog door • Werk dat binnengehaald wordt meer dan voorheen tegen kostendeekkende tarieven gedaan • Samenwerking binnen WSP ZHC • Flexibel en oplossingsgericht richting werkgevers • WOL-locaties lopen goed	Zwakten • Elkaar voor de voeten lopen dan wel werkgevers voor elkaar afschermen • Weinig magazijnruimte en geen certificering, waardoor je soms klanten misloopt • Cross selling nog te weinig ontwikkeld • Administratieve lasten professionals • Inzicht in bestand (bijvoorbeeld "wie heeft interesse in logistiek?")
Kansen • Accountmanager 'dichter op' regisseur/werkleider • Werkgeversbenadering vanuit één organisatie en één aanbod • Aanbod verbreden richting werkgevers • Verduurzamen relatie met werkgevers • Mikken op langer lopende opdrachten • Leerwerktrajecten opzetten i.s.m. werkgevers • WOL-locaties breder benutten • Meer/beter communiceren wat WSP doet • Stimuleren van meer Sociale Ondernemingen	Bedreigingen • Territoriumdriften die delen van informatie in de weg staan • Te weinig aandacht/coaching voor veranderende rollen van accountmanagers (en regisseurs) • Te eenzijdige focus De Binnenbaan (imago moet niet zijn dat De Binnenbaan alleen mensen met multiproblematiek bedient en levert)

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.

Een andere zwakte bij een effectieve werkgeversbenadering is het gebrekkige inzicht in het cliëntenbestand.

Kansen &
bedreigingen

Door de vorming van De Binnenbaan ontstaat een sterke bundeling van krachten op het terrein van werkgeversbenadering. Doordat de accountmanagers van DSW en de gemeente in één organisatie komen, worden de voorwaarden voor cross selling verbeterd. Verder ontstaan er mogelijkheden om als De Binnenbaan in samenwerking met netwerkpartners het aanbod aan producten en diensten voor werkgevers verder te verbreden.

Het beter op elkaar aansluiten van de inzet van werkregisseurs enerzijds en accountmanagers anderzijds, betekent voor de werkgeversbenadering dat de accountmanagers meer zicht dienen te hebben in de naar werk te begeleiden werkzoekenden. Er zal voor met name Ontwikkeling en Beleid moeten worden bepaald welke kansrijke beroepen geschikt zijn voor de kandidaten, welke ontwikkelingstrajecten daarvoor kunnen worden opgezet en welke werkgevers moeten worden aangetrokken.

Bijlage III: HRM agenda kaderpersoneel

Bij De Binnenbaan geloven we in de waarde van werk. Ons doel is daarom mensen dat steuntje in de rug te geven om een eerste of volgende stap op de arbeidsmarkt te zetten. Het liefst duurzaam. Passie is hierbij ons uitgangspunt. Iedereen kan op zijn of haar niveau meedoen als de werkplek aansluit bij je passie. Moet je nog een klein stapje zetten om op die gedroomde werkplek te komen? Dan helpt De Binnenbaan kandidaten om zich te ontwikkelen. Zo verkort De Binnenbaan de weg naar werk.

Dit 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. HR kan daarbij een belangrijke faciliterende rol spelen. Met deze HRM agenda geven wij richting aan de inspanningen van de afdeling HR voor de ontwikkeling van het kaderpersoneel. In het komende jaar ligt de prioriteit bij de basis op orde krijgen. Daarnaast zijn er een aantal aandachtspunten waar we de komende jaren op gaan investeren.

Voor elk van deze punten geven we kort de visie weer:

1. Aandachtspunt 1: (Organisatie) ontwikkeling
2. Aandachtspunt 2: Vinden, binden, behouden en uitvliegen van medewerkers
3. Aandachtspunt 3: Resultaatgericht werken

Aandachtspunt 1: *(Organisatie) ontwikkeling*

De Binnenbaan is een organisatie in ontwikkeling. Veel patronen, nieuwe werkwijzen en competenties moeten nog ontwikkeld worden. Het is belangrijk dit traject goed vorm te geven om te zorgen dat de structuur, systemen en cultuur van de nieuwe organisatie aansluiten bij haar missie en visie. De doelstellingen op het gebied van (organisatie)ontwikkeling hebben we onderverdeeld in drie ontwikkellijnen:

a. *Ontwikkellijn 1: Organisatie (ontwikkeling)*

Dit gaat over de verdeling van rollen en taken. Wie doet wat en is dat logisch? Binnen deze ontwikkellijn speelt (het eerste gedeelte van) de gesprekscyclus en haar implementatie een belangrijke rol. Hierin zullen de verschillende managementlagen hun prioriteiten formuleren in een (OGSM)-jaarplan.

b. *Ontwikkellijn 2: Management development*

Bij de ontwikkeling en vormgeving van een organisatie speelt het management een cruciale rol. Niet alleen door de keuzes die zij maken, maar ook door hun gedrag. De sturingsfilosofie en daarmee ook de management benadering is gebaseerd op het 4R-model (richting,

ruimte, resultaat en rekenschap). De ontwikkellijn (project W in het bedrijfsplan) richt zich erop het management te equiperen om in lijn met deze sturingsfilosofie te handelen bv. door het stimuleren van een feedbackcultuur of het duidelijk geven van richting.

c. *Ontwikkellijn 3: Personeelsontwikkeling.*

De Binnenbaan is een ontwikkelbedrijf. Wij zijn een bedrijf voor ontwikkeling in ontwikkeling. Medewerkers moeten daarom baas zijn over hun eigen werk en ontwikkeling. Dit betekent dat medewerkers duidelijk moeten aangeven richting hun leidinggevende wat zij nodig hebben om op een goede manier invulling te geven aan hun taak.

De Binnenbaan zal ook de dynamiek van een andere markt ervaren. Dat vraagt wat van de organisatie op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Voor medewerkers betekent het herkennen van kansen, ondernemerschap, pro-activiteit en meer leren (feedbackcultuur). De ontwikkeling hiervan vormt een belangrijk onderdeel van deze ontwikkellijn. Dit is een onderdeel van de leeragenda die als project Z in het bedrijfsplan staat benoemd.

Aandachtspunt 2: Vinden, binden, behouden en uitvliegen van medewerkers

De Binnenbaan is gloednieuw als werkgever. Dit betekent dat wij onszelf moeten gaan profileren en het vertrouwen willen gaan winnen van potentiële kandidaten. Het betekent dat wij goed kijken naar wie we (willen) zijn: een transparante en integere werkgever. Die zegt wat hij doet en doet wat hij zegt. Die oog heeft voor haar kandidaten als medewerkers en in gesprek gaat en luistert. Die ontwikkeling stimuleert en het belangrijk vindt dat naast kandidaten ook medewerkers zich kunnen ontwikkelen, maar ook als verdere ontwikkeling niet meer mogelijk is, kunnen uitvliegen. Employability staat daarom in onze employer branding centraal. Net als het werken vanuit talenten om medewerkers binnen De Binnenbaan hun potentieel optimaal te ontwikkelen en benutten. Het gaat ons er niet zozeer om wat mensen al kunnen, maar vooral wat ze zouden kunnen zijn.

Voor de HRM agenda betekent dit dat wij ons op de volgende producten gaan richten:

- *Het ontwikkelen van een employer brand*
Dit zal in gezamenlijkheid met HR, recruitment en communicatie worden opgepakt. Misschien nog belangrijker: deze gedachte moet aansluiten bij de inhoud van management development. Je wilt natuurlijk waar kunnen maken wat je zegt.
- *Een strategische personeelsplanning*
Hiermee vertalen we de strategie van de business naar de impact voor het personeelsbestand. Zowel kwantitatief als kwalitatief. Het helpt ook te bepalen waar en hoe we (eventuele) arbeidsmarktcommunicatie inspanningen moeten inzetten.
- *Interne en externe arbeidsmobiliteit*
Arbeidsmobiliteit borgt de vitaliteit van zowel de medewerker als de organisatie. Het heeft als doel om medewerkers gemotiveerd en duurzaam inzetbaar te houden. Volgende aandacht voor interne en externe arbeidsmobiliteit zorgt ervoor dat de juiste

medewerkers op de juiste plek in de organisatie zitten. 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.

- *Een warm welkom*

Het is belangrijk dat naast een goed en prettig werving en selectieproces medewerkers een goede start maken in de organisatie. Dit begint al op het moment dat de inkt onder het arbeidscontract droog is (preboarding). Het komende jaar zullen wij besteden aan het inrichten van dit warme welkom (werving & selectie, pre-boarding en onboarding) om te zorgen dat de mensen die we vinden ook kunnen binden.

- *Een mooi afscheid*

Medewerkers zijn de ambassadeurs van de organisatie. Dit geldt niet alleen als ze in dienst zijn, maar zeker ook als ze uit dienst gaan. Een goed offboardingsproces kan daarom een belangrijke impuls geven aan de arbeidsmarktcommunicatie. Daarom wordt dit een van de producten waarop we ons willen richten.

Aandachtspunt 3: *Resultaatgericht werken*

Resultaatgericht werken is een belangrijk onderdeel van de sturingsfilosofie van de Binnenbaan. Om hierbij als team HRM bij aan te sluiten vormt ook het integreren van data-analytics in onze processen een belangrijk onderdeel van deze agenda. Het gaat erom om zoveel mogelijk kennisgedreven te sturen, beleid te ontwikkelen en te evalueren. Belangrijk is dat:

- We voor de belangrijkste HR KPI's met dashboards werken;
- We voor deze KPI's ook duidelijke en onderbouwde targets stellen;
- We HRM-beleid ontwerpen dat hieraan ondersteunend is.

Belangrijke thema's waar we ons in het eerste jaar op willen richten zijn ziekteverzuim, formatie/bezetting versus (afdelings)resultaat, projectmatig werken en strategische personeelsplanning.



De Binnenbaan

Edelgasstraat 250
2718 TC Zoetermeer

t 079 - 363 3400

e info@debinnenbaan.nl

i www.debinnenbaan.nl